

# SKÅNSEN



ÅRSREDOVISNING 2023

# Skansen i korthet

**Stiftelsen Skansens uppdrag** – att levandegöra Sveriges natur och kultur – går som en röd tråd genom verksamheten. Vi verkar utifrån en folkbildande grund. Att bevara och levandegöra Sveriges kulturarv har vi med oss från vår grundare Artur Hazelius dagar. Vi vill spegla hur samhället utvecklas och hur människa och miljö hänger ihop. Hos oss ryms historia, samtid och framtid på en och samma plats.

Skansen är en djurpark, ett museum och en blomstrande plats för högtider, evenemang och möten – allt i en världsunik blandning.

Tillsammans med partners och frivilliga krafter skapar vi ett hållbart Skansen som inspirerar för framtiden. Verksamheten finansieras av entréintäkter, försäljning, programverksamhet, gåvor från företag, privatpersoner och stiftelser samt genom statligt anslag. Med stolthet återinvesterar vi hela överskottet i verksamheten. Stiftelsen Skansen är en partipolitiskt och religiöst obunden verksamhet.

## Skansens vision

är att vara ledstjärna för lärande och inspirerande upplevelser av natur och kultur i Sverige. För historien, samtiden och framtiden.

## Skansen i siffror:

- Yta, totalt: 300 000 kvm
- Museal yta: 80 000 kvm
- Yta, byggnader: 49 248 kvm
- Antal byggnader: 320
- Antal scener: 7
- Antal butiker: 6
- Antal restauranger: 7
- Antal gäster 2023: 1 411 709
- Entréintäkter 2023: 157 324 539 kr
- Antal djurarter: 80
- Antal publika evenemang och visningar per år: ca 5 200



# VD har ordet

2023 året då Skansen äntligen lämnade pandmin bakom sig. Året har andats återhämtning och nystart, trots att verksamheten behövt navigera i en orolig omvärld. Efter att ha återfått full bemanning och sett en imponerande tillströmning av antal gäster, har Skansen fortsatt att få positiva reaktioner från besökare, vilket stärker tilltron till det unika och erbjudande som Skansen har att erbjuda.

Två framstående händelser under året, *Cykelsemester 1952* och *Winter Lights*, har inte bara varit uppskattade av gäster utan också markerat viktiga utvecklingssteg. *Cykelsemester 1952*, ett treårigt projekt, tar oss in i modernare tider och kommer att fortsätta att utvecklas. *Winter Lights* har skapat ljus under årets mörkaste månader och blivit en framgång under en tid på året och dygnet då Skansen alltid tidigare varit stängt.

Skansen har investerat betydande 50 miljoner kronor under året, inklusive nödvändigt underhåll, förbättrad arbetsmiljö och en viktig insats får såväl gästen som miljön med 20 nyrenoverade gästtoaletter som använder sjövattnen istället för dricksvatten. Satsningen understryker engagemanget för hållbarhet i verksamhetens olika delar.

Trots positivt ekonomiskt resultatet står Skansen fortsatt inför omfattande utmaningar och behov för att klara av att

förvalta och utveckla 30 hektar, bevara traditioner, arbeta med artbevarande och utbildning, samt underhålla över 300 byggnader med olika specifika byggnadstekniker. Därför har insamlingskonceptet "Värt att bevara" lanserats.

Initiativet syftar till att engagera fler krafter för att bidra till att bevara viktigt natur- och kulturarv.

Ett stort tack till våra gäster, medarbetare, samarbetspartners och finansiärer för stöd och engagemang. Ett stort tack också till John Brattmyhr, som avgick som vd den 31 augusti efter en lång och betydelsefull gärning. Skansen ser mot framtiden med övertygelsen om att den är lika ljus och spännande som någonsin tidigare.

**Maria Groop Russel,**  
VD Stiftelsen Skansen

Vi hälsar  
Skansens nya vd,  
Maria Groop Russel  
välkommen!



# Året som gått

Den mest besökta  
midsommarhelgen  
sedan 2005.



## NPS 71

Net Promotor Score är ett mått mellan 0 och 100 som mäter kundnöjdhet. Siffran kommer från Skansens löpande gästundersökning.

## Antal gäster: 1 411 709

(1 339 613, 2022)

## Andel internationella gäster: 47%. (40% 2022)

Året visar en snabbare återhämtning efter pandemin än tidigare prognostiserat.

## Antal gäster under midsommarhelgen: 44 820

Den mest besökta midsommarhelgen sedan 2005.

## Antal gäster på valborg: 16 642

Den mest besökta valborg sedan 2006.

## Priser under året.

- **1:a pris** i kategorierna Varumärke och Barnvänliga museum i undersökningsföretagets Evimetrix årliga undersökning *Stockholmarnas favoritmuseum*.
- **Silver** i kategorin Utomhus i Svenska Designpriset för kampanjen för *Trädgårdsdagar* våren 2022.

## Allsång på Skansen: 111 465 gäster

under allsångsdagarna.

## Jubilarer

- Skansens julmarknad 120 år
- Biologiska museet 130 år
- Lucia på Skansen 130 år
- Nationaldagen på Skansen 130 år
- Astrid Lindgrens Värld på Skansen 10 år
- Skansens bergbana 50 år sedan återinvigningen 1973

## 50 miljoner kronor investerades

i Skansen som besöksmål. Bland annat med nya gästtoaletter, underhåll av byggnader och förbättrad arbetsmiljö för våra medarbetare.

## Tre snabba frågor ...

... till Yvonne Nordlind, tillförordnad vd under perioden 1 september 2023–2 januari 2024.

### Vad tar du med dig från dina månader som vd?

– Att Skansen är så speciellt med sin bredd i verksamheten och att vi tar emot gäster från hela världen. Vikten att bevara Skansens natur- och kulturarv känns än viktigare. Det har varit oerhört kul och lärorikt att leda Skansen under hösten!

### Vad fokuserade du på?

– Att Skansen inte skulle stanna upp med alla initiativ som startats under 2023. Vi behöver utvecklas vidare och jag ville lämna över till ny vd med Skansen i full fart. Högt fokus var även på att sätta den treåriga strategin, den ettåriga verksamhetsplanen och budgeten för 2024. Att skapa riktning och tydlighet kändes viktigt för mig och resten av ledningsgruppen.

### Vad är du mest nöjd över?

– Att vi lyckades leverera, vi stod inte still! Skansens viktiga och roliga utvecklingsresa fortsatte, vi tog stora steg och är nu väl förberedda för allt som ska hända 2024.



# Året som gått



## 16 mars

Skansen rankas som Sveriges mest hållbara varumärke inom rese- och turismbranschen enligt svenska konsumenter. Det visade den årliga varumärkesstudien *Sustainable Brand Index* som presenterades denna dag.



## 1940-talets kolonilottsideal

Vi gjorde ett omfattande arbete med att se över gestaltningen i Skansens koloniträdgårdar för att på bästa sätt förmedla kolonilottsideal och vad man odlat i olika tider. Från säsongspremiären 1 maj kunde gäster besöka den uppdaterade lotten från 1940-talet – en krispräglad tid som också hade utrymme för att göra fint och skapa en trygg, grön oas.



## Botanisk inspiration och kunskap

– Kanske har liknande blomsterflor prytt salarna förr, men aldrig just dessa. Blommornas korta liv gör att vi förstår något om oss själva i tidens sammanhang, både i historien och i framtiden, säger designern och formgivaren Hanna Wendelbo om sin blomsterutställning.

Under tre helger i maj anordnade Skansen återigen *Trädgårdsdagar*. Med trädgårdsmarknad, guidade visningar, naturvinskurser och den slow flower-inspirerade blomsterutställningen *Sköna majs blomstrande flor* i Skogaholms herrgård från 1700-talet.

## 22 maj

Biologiska mångfaldens dag – roliga och lärorika aktiviteter för alla Skansens besökare: spela fågelbingo, bygg ett insektshotell och starta en fjärilsbuffé!



## Sveriges nationaldag

Nationaldagen instiftades av Artur Hazelius och har firats på Skansen sedan 1893. Ett populärt inslag på årets folkfest var provsmakning av Sveriges landskapsmåltider. Dagen avslutades enligt tradition med kunglig närvaro och tal till Sverige i SVT:s sändning som uppmärksammade kungens 50 år på tronen, samt att det var 500 år sedan Gustav Vasa valdes till kung.



## 6 juni–13 augusti

Premiär för Cykelsemester 1952.



## 10 juni

Drop in-bröllop genomfördes. Totalt har över 4 000 par vigts på Skansen under denna årligt återkommande kärleksdag.



## Skansens scensommar

Totalt lockade vi cirka 82 000 gäster till Skansens scener. Sollidenscenen lyste med 16 större evenemang: Benjamin Ingrosso, Carola och jazzkvällar, stand-up, festivalen *Latin Village* och teater med Babblarna. På Galejans intima scen arrangerade vi sommarens många danskvällar och mindre konserter.

## 31 augusti

Vd John Brattmyhr slutade.



## 2–17 september

*Hantverksdagar* genomfördes för andra året.



## Winter Lights

Skansen var först ut i Norden att erbjuda den stämningsfulla upplevelsen Winter Lights – en 1,5 km lång promenad med skraddarsydda ljus- och ljudinstallationer, producerad av Temple Live Entertainment. Under säsongen 27 oktober–28 januari besöktes Winter Lights av cirka 40 000 gäster.



## Med Skansen som kuliss

Sammanlagt gjordes 38 film-, tv- och fotoproduktioner där Skansen var location. Två folkbildande storsatningar använde våra historiska miljöer som kuliss i sitt kunskapsförmedlande: *Historien om Sverige* (SVT) med totalt fyra inspelningsveckor och *Vilken Historia* (UR AB) som filmade hela serien på plats under sex veckor.

## 7 december

Anna Kinberg Batra blev ny ordförande i Skansens styrelse.



## 15 december

CNN korade Skansens julmarknad till en av världens bästa.

# Vårt att bevara

## Vi håller historien och naturen levande

Skansens grundare Artur Hazelius motto var ”känn dig själv”. Med det menade han att vi aldrig kan förstå vår framtid om vi inte känner vår historia. Han värnade om att vårt kulturhistoriska arv och människans band till naturen skulle leva vidare.

Skansen med samarbetspartners arbetar för att hålla historien och naturen levande. Idag är många svenska djur- och växtarter hotade. Traditioner och hantverkskunnande riskerar att falla i glömska.

År 2022 beviljades Skansen 90-konto och blev under 2023 medlemmar i branschorganisationen Giva Sverige. Under året utvecklades insamlingskonceptet *Vårt att bevara* som sammanfattar Skansens bevarandearbete, såväl utanför som innanför Skansens grindar.



### Ett axplock av årets bevarandeinsatser:

#### Hällestadsstapeln sköttes om

Hällestadsstapeln genomgick ett större underhållsarbete. Vi bytte cirka 13 000 spån av kärnfuru och tjärade hela stapeln med rödtjär. Rötskadat virke byttes på luckorna som även svarttjärades.

#### Hazeliusporten återfick sin forna glans

Efter årets tak- och fasadrenovering fick Hazeliusporten tillbaka sin forna glans. Vi knackade ner puts och murade om, målade fönsterbågar, fyllde texten i stentavlorna, bilade bort och la om hela takets gjutasfalt, målade all plåt och såg över tegelpannor.

#### Utplacering av blåstång återskapar Östersjöns livskraft

I början av maj var Skansens medarbetare på plats i Riddersholms naturreservat för att hjälpa till att placera ut nya blåstångsplantor. Blåstången är väsentlig för havets biologiska mångfald och fungerar som skydd åt fiskyngel och småkryp. Den är en av de arter som minskat kraftigt i Östersjön på grund av bland annat övergödning, men är nu på väg tillbaka. Det var genom WWF:s projekt *Återskapa Östersjöns livskraft* som Baltic Sea Science Center på Skansen fick möjligheten att bidra i arbetet för att skapa förutsättningar för blåstångens förökning.

#### Folkbildande samarbete med Folkuniversitetet

– Ett av Skansens viktigaste budskap är det kring biologisk mångfald. Genom lärande och inspirerande upplevelser av natur och kultur i Sverige vill vi skapa intresse och engagemang. Att samarbeta med Folkuniversitetet, som precis som vi har ett folkbildande uppdrag och ambitionen att bidra till en hållbar samhällsutveckling, var fantastiskt roligt, säger Anna Björn, enhetschef vid Skansens Baltic Sea Science Center.

I september samarbetade Skansen och Folkuniversitetet genom att erbjuda en unik kurs för vuxna om natur och människa i samspel – och om den livsviktiga biologiska mångfalden.



Skanna QR-koden för att läsa mer om kursen.

#### 2 500 förskolebarn besökte Kapten Reko-veckorna

– Det allra roligaste är att barnen är så otroligt engagerade. De kan så mycket och vill så gärna berätta för oss vad de lärt sig. Det är ett enkelt men viktigt budskap – att inte slänga mat, säger Martin Hammarsten, pedagog på Skansen. Under årets Kapten Reko-veckor besökte över 2 500 förskolebarn Skansen för att utforska sambandet mellan djur, natur och mat. Satsningen är ett samarbete mellan Konsumentföreningen Stockholm och Skansen.



# Vårt att bevara

## Skansen stöttar Svenska fjällrävsprojektet

Skansen bidrar med pengar och kompetens till Svenska fjällrävsprojektet, ett forsknings- och bevarandeprojekt som leds av Stockholms universitet. Under året hade Skansen även en ny roll att koordinera det årliga fältarbetet i fjällen. Där pågår varje sommar en intensiv inventering av fjällrävslyor.

– Det känns verkligen häftigt, och framför allt viktigt, att vara en del av arbetet och bidra till forskning och bevarande av fjällräven, säger Amanda Farfan Gonzales, pedagog på Skansen och koordinatör i projektet.

## Väla skola fick en genomgång

Under året inleddes ett omfattande underhållsarbete av Väla skola, för att ge framtida gäster en ännu bättre upplevelse av en folkskola på 1910-talet. Vi kompletterade trädgården med växtlighet typisk för tidens skolträdgårdar och parker. Vi rengjorde husets alla inventarier samt dokumenterade och fotograferade dem. Mycket gick att laga, och annat ersattes på bästa möjliga sätt. Nya tapeter och textilier är hantverksmässigt framtagna reproduktioner, och nya dräkter skapades utifrån historiska förlagor för att förstärka upplevelsen av en folkskola vid förra sekelskiftet. Väla skola öppnar åter för gäster 2024.

Väla skola  
öppnar åter  
för gäster under  
2024!



*”Nya tapeter och textilier  
är hantverksmässigt framtagna  
reproduktioner”*

# En nostalgisk cykeltur mot modernare tider



På nationaldagen var det premiär för *Cykelsemester 1952*, en ny gästupp-  
levelse för sommarsäsongen och en  
del av ett treårigt samarbete mellan  
Skansen och Cykelfrämjandet.  
Genom projektet närmar sig  
Skansen samtiden och gestaltar  
ett helt nytt decennium med dess  
egna ideal, strömningar och uttryck.





# Inblick Skansen



”Fram med kartan och upp på sadeln! Året är 1952 och det är dags för cykelsemester, tidens kanske mest populära semesterform. I sommar får du möta Ulla och Gunnel, två arbetskamrater i 25-årsåldern, som med varsin cykel, packning och praktisk klädsel ger sig ut på Skansens vägar – ett Sverige i miniatyr.”

Så beskrivs *Cykelsemester 1952*, Skansens nya program och sommarutbud under tre år. Med inspiration från 1952 års utgåva av Cykelfrämjandets *Semesterhandbok* får besökare möta två aktörer som gestaltar cykelsemestrare, precis som på 1950-talet. De rör sig runtom i parken och illustrerar tidens semesterideal som kombinerar nytta med nöje: att utforska historiska platser, få en dos motion och ägna sig åt naturnära upplevelser.

I samtal med aktörerna, som fått namnen Ulla och Gunnel, får besökaren möjlighet att lära sig om tiden. Om konsumtionssamhällets framväxt, industrisemester, allemansrätten och en inblick i vad som lett till vår samtida syn på semestrande. Initiativet till projektet kom från Cykelfrämjandet, som tillsammans med Skansen utformat konceptet.

– Valet föll på 1952 eftersom det var ett spännande år – det gamla Sverige gjorde sig påmint samtidigt som man hade andra benen i framtiden. Man hade precis fått tre veckors lagstadgad semester och begreppet allemansrätt hade tagit form 15 år tidigare, två viktiga aspekter för den svenska demokratin. För många var semestern ny och spännande, där Cykelfrämjandets insatser vid tiden

var centrala för att ”lära ut” konsten att semestra, och det i kombination med motion och upptäcktsresande, säger Annika Johansson på Skansen som projektlett arbetet.

## Uppskattat gestaltande av en ny tid

För Skansen innebär det nya programinnehållet även premiär för att gestalta 1950-talet publikt – ett omfattande arbete med att ta fram kunskapsunderlag, samla in rekvisita och producera en helt ny kollektion av kläder.

– Att klä och förse aktörerna med rekvisita som är rätt för både tiden, karaktärerna de gestaltar och Cykelfrämjandets *Semesterhandbok* är viktigt för historieskrivningens skull. Det finns en populärkulturell uppfattning om 1950-talet som i sig har rätt att existera, men vårt uppdrag är att vara historietrogna i vår kunskapsförmedling och veta vilka källor vi ska vända oss till. Det är ett stort och utmanande arbete att ”börja om från början”, men ett fantastiskt kul och belönande sådant, säger Janna Berggren, kostymör på Skansens dräkt- och textilenhet.

Under premiärsommaren lät besökarnas reaktioner inte vänta på sig – många stannade nyfiket till och samtalande med aktörerna. Det handlade om allt från glada utrop av igenkänning från rekvisitan till att dela med sig av egna minnen från 1950-talets semestrande. *Cykelsemester 1952* bjöd på en stor dos nostalgi.

– Att vi har fått ett startskott för Skansens resa mot modernare tider känns oerhört kul! Vi har en vision att våra gäster ska få uppleva en tid de själva kan minnas, och vi siktar



på att kunna erbjuda dem upplevelser även för 1960-, 70-, 80- och 90-talet. När vi i år lanserade vår 1950-talsupplägg stöttade vi upp den med en kommunikationskampanj i ett manér som många känner igen och bevisligen kunnat glädjas av. När *Cykelsemester 1952* kommer tillbaka för sin andra säsong kommer programutbudet kompletteras med aktiviteter som etablerar att 1950-talet kommit för att stanna på Skansen, säger Yvonne Nordlind, tillförordnad vd på Skansen hösten 2023.



Inblick Skansen

# Ett rekordår för skolan på Baltic Sea Science Center

År 2023 var en intensiv och spännande period för Baltic Sea Science Center. Med rekordmånga genomförda lektioner, välbesökta lärarfortbildningar och uppskattade forskarmöten fortsatte Skansens eget Östersjöhus det viktiga arbetet med att sprida kunskap och skapa engagemang för vårt närmsta hav.

# Inblick Skansen

Baltic Sea Science Center är ett populärt besöksmål för skolor i hela landet, och många lärare bokar lektioner med Skansens pedagoger. Under 2023 slog verksamheten rekord i antalet genomförda lektioner – från tidigare 412 till imponerande 490. Det innebär att över 6 000 elever och nära 150 lärare tog del av undervisning om Östersjön, klimat, hållbar utveckling och biologisk mångfald.

– Många lärare är återkommande och tar hit klasser varje år. Det är en bra indikation på att våra lektioner uppskattas av både elever och lärare, säger Anna Björn, enhetschef på Baltic Sea Science Center på Skansen.

## Unikt skolutbud väcker nyfikenhet

Genom en kombination av forskningsbaserad fakta, roliga aktiviteter och övningar, med huset som främsta rekvisita, kan Baltic Sea Science Center erbjuda unika lektioner och skapa intresse för livet i Östersjön. Här får elever och övriga gäster en chans att uppleva en annars ganska svåråtkomlig miljö.

– För oss är det centralt att väcka nyfikenhet för frågor som rör Östersjön och erbjuda en chans att uppleva livet under havets yta! Det är då vi har möjlighet att bidra till förändring och inspirera våra besökare till att göra hållbara val som minskar påverkan på havet, säger Anna Björn.

## Samarbete möjliggör kostnadsfri skolundervisning

En betydande del av skolverksamheten var inriktad på skolor i Stockholms och Huddinge kommun. Tack vare ett samarbete med Stockholm Vatten och Avfall, som bidrar till bland annat lektionskostnaderna, genomförde Baltic Sea Science Center 300 kostnadsfria lektioner för skolor inom Stockholm Vatten och Avfalls verksamhetsområde.

## Lärofortbildningar, temadagar och samarbete för undervisning

Under 2023 genomförde verksamheten även lärofortbildningar, temadagar och samarbeten med forskare och experter från Sveriges lantbruksuniversitet, Stockholms universitet och Stockholm Vatten och Avfall. Ett uppskattat evenemang var årets Östersjödag i slutet av augusti. Nära hundra lärare var anmälda för att ta del av ny kunskap, inspirerande föreläsningar och verktyg för att skapa handlingskraft hos unga som vill engagera sig för klimatet.

– Ett viktigt och givande samarbete under året var med Stockholms universitets Östersjöcentrum. Våra pedagoger på Baltic Sea Science Center fick där möjligheten att tillsammans med Östersjöcentrum arbeta fram nytt undervisningsmaterial, säger Anna Björn.

## Kunskapsråd för kvalitet och expertis

Baltic Sea Science Center har från start haft förmånen att samarbeta med Sveriges lantbruksuniversitet, Stockholms universitet samt Stockholm Vatten och Avfall. De ingår alla i verksamhetens kunskapsråd, vars uppdrag är att säkerställa att den fakta som presenteras i utställningar och undervisning är korrekt, relevant och uppdaterad.

*”2023 tog 6 000 elever och nära 150 lärare del av undervisning om Östersjön, klimat, hållbar utveckling och biologisk mångfald.”*



# Inblick Skansen

## En tidsresa genom hantverkets mångfald

Från yxmakare och tapetserare till tatuerare och skulptörer – för tredje året i rad fylldes Skansen till brädden av hantverk under årets *Hantverksdagar* i september. Under tre helger fick Skansens besökare ta del av traderade tekniker, ett samtida hantverksskunnande och utställningen *Bred blick på hantverk*, med fjorton medverkande konsthantverkare.

Varje höst arrangerar Skansen *Hantverksdagar* för att synliggöra hantverkstraditionen som ett levande immateriellt kulturarv. *Hantverksdagarna* är ett tillfälle att betona Skansens många historiska verkstäder som förmedlar kunskap om hantverkens betydelse och

utveckling genom olika tider – inte minst i en förindustriell tid. Under dessa dagar finns även flera guidade visningar och aktiviteter där besökarna själva får prova på hantverk.



# Inblick Skansen

I 2023 års upplaga samarbetade Skansen med Hantverkarna Stockholm som sedan 1847 representerat och skapat mötesplatser för yrkeshantverkare. På plats fanns många av deras medlemmar som, precis som Skansens egna museihantverkare, mötte hantverksintresserade besökare.

– Det ökade samhällsintresset för hantverk är tydligt bland många av Skansens gäster. Det reflekterar en strävan efter att förstå och omfamna den värdefulla kunskap som finns i hantverkets historia. Det är precis vad Skansen vill, att berätta om hantverkets roll genom tiderna, framhäva en bred representation av yrken och inspirera framtida utövare. Årets *Hantverksdagar* blev verkligen en resa genom hantverkets mångfald, en hyllning till traditionen och en inkörsport till framtidens hantverk, säger Elvira Svedmalm, gruppchef för Skansens museihantverkare.

## Bred blick på hantverk

Som en del av *Hantverksdagarna* arrangerades en utställning i utsiktstornet Bredablick – Skansens första byggnad från 1876, som annars är stängd. Utställningen med namnet *Bred blick på hantverk* både utforskade och utmanade hantverksbegreppet med sin tydliga samtidsförankring.

I utställningen visade fjorton konsthantverkare sina skapelser – från broderad keramik till tuftning i kombination

med möbelsnickeri. Allt utifrån sex olika material och fördelat över fyra våningsplan. Att kategorisera verk utifrån materialen textil, papper, trä, metall, glas och keramik gjordes som en blinkning till materialens respektive potential och historia, där de brukats och bemästrats av människan i alla tider.

– Utställningens kategorisering

utifrån material blev ett spännande möte mellan då och nu. Det betonade att dagens hantverksuttryck är möjliga tack vare de historiska kunskaperna. Vi är så imponerade av de medverkande konsthantverkarna och deras tekniska skicklighet. Med Stefan "Trendstefan" Nilsson som curator för *Bred blick på hantverk* fulländades vår vision om att skapa dialog kring vad hantverk är och kan vara, säger Matilda Klein, evenemangschef på Skansen.

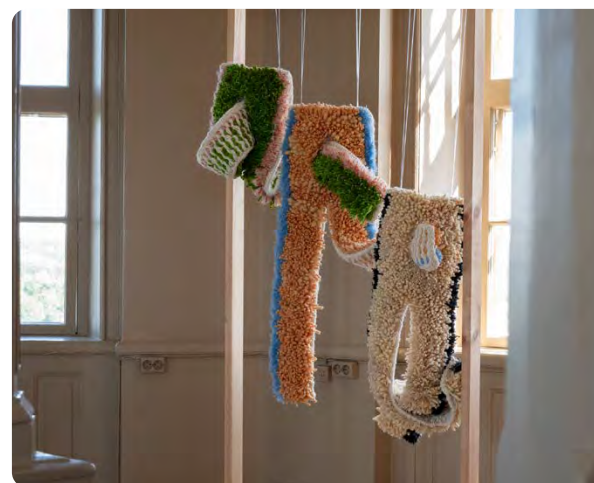
Inredningstidningen Plaza Interiör delar årligen ut hederspris till aktörer som på olika sätt anmärkt sig på temat hållbarhet. I kategorin *Exponerat* tilldelades Skansen och Hantverkarna Stockholm med curator Stefan Nilsson 2023 års hederspris för utställningen. I motiveringen stod bland annat:

*"I höst belyste Skansen betydelsen av att hantverkstraditioner bevaras och förs vidare. Utställningen visade verkligen upp vad som händer när dåtid möter nutid – och framför allt framtid!"*

*"Bredden på den konstnärliga kapaciteten lyste starkt. Här utmanades och utforskades hantverket hej vilt, en ren fest för ögat som ger gott hopp."*

## Unika verk på Stockholms gator

Skansen uppmärksammade hantverk även utanför friluftsmuseet, när fem unika verk flyttade ut på Stockholms gator. Som en del av kommunikationen för *Hantverksdagar* gjordes ett samarbete med fem konstnärer och hantverkare som alla skapade konstnärliga originalverk utifrån sina områden: konstvävnad, textiltuftning, siluettklippning, textilåterbruk och tatuering. Verken specialmonterades i utomhustavlor runt om i staden och blev till en egen utställning som synliggjorde hantverkstraditionen i modern tappning.



# Biologiska museet firade 130 år genom att konservera Bruno Liljefors landskapsmålningar

År 2023 blev ett spännande år i Biologiska museets 130-åriga historia. För trots att museet var stängt pågick här full aktivitet med att konservera Bruno Liljefors gigantiska konstskatt och bevara den byggnadsminnesmärkta byggnaden för framtida generationer. Dessutom blev det offentligt: **Skansens ambition är att öppna Biologiska museet igen.**

Den 11 november 2023 var det 130 år sedan Biologiska museet slog upp portarna på Djurgården. Museet har varit stängt för allmänheten sedan 2017, men vi arbetar med att bevara den byggnadsminnesmärkta byggnaden i samråd med Länsstyrelsen.

- Det här är en av Skansens många museala byggnader som vi kontinuerligt underhåller för att de ska stå kvar för all framtid. Vår inriktning nu i det här

arbetet är att försöka bevara så mycket som möjligt av 1890-talets arkitektur och utformning. Framför allt har vi fantastiska interiörer som vi vill behålla, men det finns också utrymmen som har stått nästintill oanvända sedan 1893 som vi ser vad vi kan göra mer med, säger Staffan Hansing, byggnadsantikvarie på Skansen.

Skansens ambition är att öppna Biologiska museet igen.

# Inblick Skansen

## Bruno Liljefors största verk

En del av de fantastiska interiörerna som Staffan Hansing åsyftar är ett stort 360 graders diorama som tar upp i princip hela övre delen av museet. Dioramat har fondmålningar av Bruno Liljefors och Gustaf Fjæstad. Målningarna är utan tvekan Liljefors till ytan största verk, men på grund av läckande takfönster och ett utsatt klimat har de tagit skada, och färgen har börjat släppa på sina håll. Under hösten 2023 arbetade därför ett team konservatorer med att rädda konstskatten. De mäktiga takfönstren började renoveras 2018 då byggnaden förklarades som byggnadsminne – det starkaste skydd en byggnad kan få i Sverige. De renoverades i etapper fram till 2022 och har nu återställts i originalutförande.

– Nästa steg blir förhoppningsvis att ta hand om utställningen. Vi har börjat lite smått med arkivstudier för att se på äldre bilder och material om vi kan få tillbaka ännu mer av originaluppställningar och innehåll. Utvändigt behöver vi också underhålla tak och fasader. Det behövs en hel del spånbyten och sen ska hela byggnaden tjäras. Då kommer det att lukta gott här på Djurgården, säger Helen Myhr Radell, byggprojektledare på Skansen.

## En oviss framtid, med potential

Biologiska museet rymmer stor potential och relevans för framtiden, och ambitionen är att åter kunna välkomna besökare. Detta kräver dock såväl konceptutveckling som externa finansierare. Museet är i praktisk mening fortfarande inte färdigbyggt – stora delar av nedervåningen är oinredda och används idag som lagerutrymme.

Skansen ser stor möjlighet att belysa viktiga budskap om natur, djur och kultur för befintliga och nya gäster genom Biologiska museet. Målet är att bevara det gamla, samtidigt som vi erbjuder en upplevelse som är modern och kanske överraskar. Något öppningsdatum för Biologiska museet är inte bestämt, men Yvonne Nordlind,

tillförordnad vd på Skansen under hösten 2023, hoppas kunna möta gäster i museet inom ett par år igen.

– Även om vi har en bra bit att gå tittar vi på framtida möjligheter för hur vi ska kunna öppna och göra Biologiska museet till en intressant plats för våra gäster igen. Det är en fantastisk byggnad och vi ser stora möjligheter i att förädla museet vidare – som en del av gästupplevelsen men även för undervisning och event.

## Viktiga årtal i Biologiska museets historia

### 1892–1893

Museet byggdes på privat initiativ av konservator Gustaf Kolthoff.

### 1893

Biologiska museet invigdes den 11 november.

### 1970

Stockholms stad köpte Biologiska museet och överlät det till Skansen.

### 2017

Biologiska museet stängde på obestämd tid på grund av låga besöksiffror och akut renoveringsbehov.

### 2018

Biologiska museet förklarades som byggnadsminne av Länsstyrelsen.

### 2018–2022

Museets takfönster återställdes i originalutförande i två etapper.

### 2023

Bruno Liljefors 1 000 kvadratmeter stora diorama konserverades.



# En arbetsplats med framåtanda

År 2023 blev ett år av framåtrörelse – för Skansen i allmänhet och på hr-avdelningen i synnerhet. Året inleddes med en ny hr-chef och sedan följde proaktivitet, organisationsutveckling och kompetenshöjande insatser.

För Skansen blev 2023 året då pandemins följder på riktigt släppte greppet och organisationen kunde stå mer stabilt efter flera utmanande år. Sådana förutsättningar föder handlingskraft. Det gäller inte minst på hr-avdelningen som i början av året fick en ny chef i Maria Hernebro. Maria har en bakgrund i det privata näringslivet och rekryterades med ett tydligt uppdrag: att skapa en hr-avdelning som arbetar strukturerat och speglar det moderna näringslivet.

– Att gå från ett reaktivt till ett proaktivt arbetssätt är helt avgörande för att få både chefer och medarbetare att förankra utveckling och lyckas med förändringsledning. Jag själv drivs av tydliga uppdrag och motiveras av större utvecklingsuppdrag. För att vara relevant i samtiden och framtiden behöver Skansen, precis som andra verksamheter, arbeta med ständig utveckling. *Förändring är det enda bestående*, säger Maria Hernebro.



# Inblick Skansen

## Nya nyckeltal och snabba insatser

Det var ingen långsam start för Maria, som tillsammans med sin avdelning realiserade flera utvecklingsprojekt. Ett exempel är att Skansen under 2023 bytte till en ny typ av medarbetarundersökningar, så kallade pulsmätningar. De är ett effektivt hjälpmedel för att få en bild av hur Skansens medarbetare upplever sin arbetsituation i realtid och snabbare kunna utveckla arbetsmiljön.

Under den senare halvan av året genomfördes två mätningar som hade en svarsfrekvens på 90 respektive 92 procent – något som tyder på högt engagemang bland medarbetarna. Bland utvecklingsområdena syns ett behov av ökad tydlighet i hela verksamheten. Samtidigt visar pulsmätningarna att medarbetarna trivs och känner sig inkluderade på jobbet.

– Engagemang och trivsel märks utåt och därför är det så viktigt att vårt arbete startar internt på Skansen. Det är en förutsättning för att kunna ge bra service och gästupplevelse till alla våra besökare. Detsamma gäller våra värderingar – allt börjar med hur vi betar oss internt, säger Maria Hernebro.

Under året säkerställde vi att våra chefer har tillräcklig kunskap inom arbetsmiljö, genom att alla chefer fick gå en två dagars arbetsmiljöutbildning.

## En värderingsgrundad kultur

Värderingarna, ja. Som en följd av 2022 års visions- och missionsarbete har Skansens chefer under året fortsatt arbetet med att se över och paketera verksamhetens värdeord. De uppdaterade värdeorden: *Ansvarfull*, *Välkomnande*, *Tillsammans* och *Överraskande* har kompletterats med beteenden som ska stärka och förtydliga Skansens värderingar. Under 2024 ska värdeorden implementeras i verksamheten.

– Visionen är att våra värderingar och värdeord inte bara blir fina ord, utan att de också genomsyrar vår kultur

och vårt beteende – och att vi ska göra det tillsammans, säger Maria Hernebro.

## Fördomsfri rekrytering

På Skansen ska alla kunna mötas på lika villkor. Därför strävar vi efter att gästernas mångfald också ska speglas bland medarbetarna. Som ett verktyg för fördomsfri rekrytering implementerades personlighets- och problemlösningstester under året.

– När man söker ett jobb hos oss börjar vi med tester där vi tillsammans med rekryterande chef på förhand identifierar vilka beteenden som är framgångsrika för tjänsten. På så sätt får vi snabbt upp en selektering av kandidater som har rätt beteenden för rollen, oavsett vad deras cv säger och utan att känna till varken namn, ålder, bakgrund eller kön. Det ger oss möjlighet att hitta en stjärna som kanske inte har alla ska-krav men som ändå kan ha jättestor potential, säger Maria Hernebro.

Hr-avdelningen har även börjat arbeta med kompetensbaserad rekrytering under året, vilket innebär att kandidaterna får berätta hur de agerat i olika situationer. Det minskar risken för att beslut fattas utifrån personliga preferenser eller fördomar hos den rekryterande chefen. Under 2024 planeras en rekryteringsutbildning för alla chefer som ska stärka våra framtagna processer ytterligare, så att vi blir än mer träffsäkra i våra rekryteringar.

17→85 år

Ålder på yngsta  
och äldsta  
medarbetare



118

volontärer gav av sin tid och kompetens till Skansen under året. För Skansen är volontärer en ovärderlig resurs som möjliggör ett rikare gästmöte och stöttar Skansens medarbetare. Bland volontärerna finns välkomnande volontärer liksom personal från samarbetspartners som Svenska Barnmorskeförbundet, Kolonitragårdsförbundet, Konsumentföreningen Stockholm och Järnhandlarnas Intresseförening.

100 %

av Skansens medarbetare omfattas av kollektivavtal.

# Inblick Skansen

## Fokus framåt

När det gånga året summeras kan Skansen konstatera att vi står i ett läge där vi byggt en stark och stabil grund för fortsatt organisationsutveckling. Ett av hr-avdelningens uttalade fokus för 2024 är att fortsätta arbeta för att Skansen ska upplevas som en bra och attraktiv arbetsplats samt rekommenderas som arbetsgivare, bland annat genom utvecklad ledarskapsträning.

– Vi som arbetar inom Skansen befinner oss på en resa. Vi ser en stor potential i att frigöra mer av den innovativa kraften hos alla våra medarbetare genom att tydligare dela ut mandat och ansvar. Det ska vara en självklar del i vår kultur att vi alla tar ansvar för helheten och hjälper och lär av varandra. Vi vill ta större kliv inom viktiga strategiska områden, vilket ökar kraven på förändringsledning, medarbetarskap och ledarskap. Om alla våra medarbetare använder sin fulla potential varje dag och har ledare som stöttar, då blir vi oslagbara, säger Maria Hernebro.

## Sjukfrånvaro

**Månadsavlönade: 6,5 %**

**Timavlönade: 4,9 %**

Skansen har en utmaning i att öka frisknärvaron. Ett uttalat mål för 2024 är att den totala sjukfrånvaron fortsatt ska minska under 2024. Som ett led i detta arbete påbörjades månadsvis sjukfrånvarouppföljning under året. Detta i kombination med hälsosamtal med närmsta chef ska göra det enklare att identifiera tidiga signaler hos medarbetarna och sätta in snabba insatser. Genom att dessutom arbeta förebyggande med ett nytt och mer attraktivt friskvårdsbidrag och med en ny sammansatt friskvårdsgrupp ser vi stora möjligheter att få fler medarbetare att fokusera på sin hälsa.



## Anställda fördelat på kön

**Styrelse:** 7 (63,6 %) kvinnor/4 (36,4 %) män  
(inkl. Skansenchef, ordförande, ordinarie ledamöter och ersättare)

**Ledningsgrupp:** 6 (60 %) kvinnor/4 (40 %) män

**Avdelningschefer:**  
5 (55,6 %) kvinnor/4 (44,4 %) män

**Medelantal månadsavlönade:** 122 kvinnor/71 män  
(antal personer: 133 kvinnor/71 män)

**Medelantal timavlönade:** 60 kvinnor/18 män  
(antal personer: 556 kvinnor/233 män)



## 1978

– direkt efter studenten – började en medarbetare på Skansen som tackades av som pensionär i december 2023.

Under åren på Skansen har personen arbetat i flera olika roller: som värdinna, kontorist och vaktmästare, på årskortsexpeditionen, som expeditionsassistent, sekreterare, registrator och arkivarie.



# Hållbarhetsarbete som gör skillnad

Skansens hållbarhetsarbete syftar till att skapa en långsiktig och hållbar organisation utifrån miljömässiga, ekonomiska och sociala aspekter i enlighet med globala och nationella utvecklings- och miljömål. Skansen vill leverera hållbara upplevelser till gäst och har som fortsatt ambition att vara en drivkraft för hållbar utveckling och att skapa engagemang för bevarande av natur och kultur.

Under 2023 var hållbarhetsfrågorna fortsatt i fokus i verksamheten. Som ett av Sveriges stora besöksmål, och som ansvarfull arbetsgivare och samarbetspartner, har Skansen ett stort ansvar att agera föredöme och bidra till de globala hållbarhetsmålen i FN:s Agenda 2030. Det innebär att vi ständigt utvecklar och ser över bland annat energieffektivisering, avfallshantering och utsläpp, samt att vi främjar goda arbetsmiljöförhållanden och social hållbarhet och gör ekonomiskt ansvarfulla val.

# Hållbarhetsarbete

## Från ord till handling

Skansen hållbarhetsarbete tar avstamp i *Agenda 2030* och de *globala målen för hållbar utveckling*, som ska bidra till en socialt, ekonomiskt och miljömässigt hållbar utveckling. Hållbarhetsarbetet fokuserar på de fyra strategiska områden som utgör Skansen övergripande strategi och verksamhetsplan: *Gästens upplevelse*, *Medarbetare*, *En inspirerande samhällsaktör* och *En långsiktigt hållbar ekonomi*.



## GLOBALA MÅLEN för hållbar utveckling



För att effektivisera och driva hållbarhetsarbetet framåt har Skansen antagit en handlingsplan med aktiviteter inom ett antal prioriterade utvecklingsområden som innefattar alla delar av organisationen. Syftet är att skapa en tydlighet i hållbarhetsarbetet och ge möjlighet till kontinuerlig uppföljning och utvärdering av aktiviteter och mål. Målen syftar till att Skansen ska erbjuda en hållbar

upplevelse till en bred målgrupp på lokal, nationell och internationell nivå. Handlingsplanen sträcker sig från 2021 till 2030 och uppdateras årligen.

### Skansens prioriterade utvecklingsområden:

1. Bevara och tillgängliggöra kulturarv
2. Artbevarandearbete
3. Arbete med lantraser och kulturarvsväxter
4. Pedagogiskt arbete
5. Globala partnerskap och samarbeten
6. Hållbar matservering
7. Hållbara evenemang
8. Hållbar avfallshantering
9. Hållbar resursanvändning – förbrukning av energi och fossila bränslen
10. Hållbar resursanvändning – förbrukning av vatten
11. Hållbara inköp
12. Hållbar arbetsgivare och gott medarbetarskap



# Hållbarhetsarbete

## Händelser under året



- **Ökad kunskap om hantverk och synliggörande av immateriellt kulturarv**

*Bevara och tillgängliggöra kulturarv.*

Drygt 50 000 gäster besökte årets upplaga av Hantverksdagarna på Skansen under tre helger i september. Dagarna syftar till att öka kunskapen och intresset för historiskt och samtida hantverk.

- **Steg för att förtydliga arbetet med artbevarande**

*Artbevarandearbete. Globalt mål 14, 15.*

Under året fortsatte arbetet med att ta fram en ny strategi för djurparkens uppdrag gällande artbevarande och hur Skansen kan bidra till biologisk mångfald.

- **Skansen och Svenska fjällrävsprojektet**

*Artbevarandearbete. Globalt mål 14, 15.*



Skansen fortsatte under 2023 med sin medverkan i Svenska fjällrävsprojektet (Stockholms universitet). Utöver att bidra med pengar och personal tog verksamheten under sommaren även rollen som koordinatör av inventeringsarbetet som utförs av forskningsprojektets volontärer.

- **Sveriges nationella minoriteter i fokus**

*Bevara och tillgängliggöra kulturarv.*

Skansen fortsatte under 2023 det framgångsrika samarbetet med Sameföreningen i Stockholm och det nätverk av samiska aktörer som byggts upp. En strategi för arbetet med nationella minoriteter antogs under året. Med detta hoppas vi kunna öka kunskapen och intresset bland både gäster och personal.

- **Ökad kunskapsspridning om biologisk mångfald**

*Artbevarandearbete. Globalt mål 13, 15.*

Under hösten lanserade Skansen en ny webbsektion samt en ny del i den befintliga utställningen om biologisk mångfald för att engagera, lära ut och inspirera parkens gäster om vikten av artrikedom i naturen.

- **Skansen med i arbetet att placera ut blåstång för ett livskraftigt Östersjön**

*Artbevarandearbete. Globalt mål 14, 15.*



Under sommaren medverkade Skansen i WWF:s artbevarande projekt *Återskapa Östersjöns livskraft*. Skansens medarbetare på Baltic Sea Science Center deltog i arbetet med att placera ut blåstångsplantor i vikarna kring Riddersholms naturreservat vid Kapellskär. Målet är att skapa förutsättningar för blåstångens förökning.

- **Informationskampanj för att hindra spridning av invasiva arter**

*Artbevarandearbete. Globalt mål 13, 14, 15.*

Skansen medverkade under året i Naturvårdsverket och Havs- och vattenmyndighetens informationskampanj med syfte att minska spridning av främmande invasiva växter.

- **Kunskapsspridning om lantrasers betydelse**

*Arbete med lantraser och kulturarvsväxter. Globalt mål 11, 15.*

Under 2023 gjorde Skansen en satsning för att öka kunskapen om svenska lantraser och deras biologiska och kulturhistoriska betydelse via målgruppsanpassat innehåll i sociala medier samt på Skansen webbsida och i nyhetsbrev.

- **Skollektioner med avstamp i Agenda 2030**

*Pedagogiskt arbete. Globalt mål 4, 13, 15.*

Under 2023 besökte nästan 60 000 skolbarn Skansen, vilket är en liten ökning jämfört med föregående år. Skansens pedagogiska erbjudande och innehåll tar avstamp i Agenda 2030, med syfte att sprida kunskap om natur, kultur och hållbarhet.



# Hållbarhetsarbete



”Här lär sig våra besökare om vårt närmaste hav och hur vi alla kan ta hand om det.”

Anna Björn, enhetschef på Baltic Sea Science Center – Östersjön på Skansen.

”Våra svenska kulturarvs- växter är viktiga att bevara. De utgör ett unikt genetiskt växtmaterial och har ett stort kulturhistoriskt värde.”

Karin Ringholm, chef för Skansen Parkavdelningen.



- **Utvecklingsarbete för ökad andel kulturarvsväxter**  
*Arbete med lantraser och kulturarvsväxter. Globalt mål 2, 11, 15.*  
Under 2023 påbörjade Skansen ett utvecklingsarbete kring Väla skola där vi till viss del omgestaltade den yttre miljön och tog fram en plan med nytt växtmaterial som innefattar en stor mängd kulturarvsväxter. *Kolonilott 1940-tal* färdigställdes under året efter omgestaltning av den yttre miljön och ett trettiotal kulturarvsväxter planterades in eller användes som frö i odlingen.
- **Kunskapsutbyte för hållbara evenemang**  
*Hållbara evenemang.*  
Under året deltog Skansens evenemangsavdelning i festivalen Way out Wests hållbarhetsdagar för att fortbilda sig inom hållbara evenemang. Way out West är den första festivalen i Sverige att KRAV-certifieras.
- **De sista oljepannorna utbyta mot bergvärme**  
*Hållbar resursanvändning.*  
Under 2023 tog Skansen flera steg för att nå målet med minskad energiförbrukning och minskat beroende av fossila bränslen. Vi bytte bland annat ut Skansens två sista oljepannor mot bergvärme i byggnaderna Jakobsberg och Stora gungan. Enligt utredningarna inför projekteringen kan bytet leda till nästan 200 000 kWh/år i energibesparing.
- **Skansens fordonsflotta nu helt fossilfri**  
*Hållbar resursanvändning. Globalt mål 11, 12, 13.*  
Skansen avyttrade under året det sista bensindrivna fordonet, vilket innebär att Skansens fordonsflotta nu är helt fossilfri.

- **Byte till el- och batteridrivna maskiner**  
*Hållbar resursanvändning. Globalt mål 11, 12, 13.*  
Under 2023 bytte Skansens parkavdelning och byg-gavdelning drygt 15 diesel- och bensindrivna maskiner såsom motorsågar, lövblåsar och grästrimmers till eldrivna varianter. Verksamheten byter kontinuerligt ut småmaskiner som drivs med fossila bränslen till el- och batteridrivna alternativ, med målet att endast använda småmaskiner som drivs fossilfritt.
- **Nytt digitalt system för mätning av vattenförbrukning installerat**  
*Hållbar resursanvändning. Globalt mål 11, 12, 13.*  
Under 2023 installerade Skansen ett nytt digitalt system för att mäta vattenförbrukningen på identifierade delar inom Skansens verksamhet som förbrukar större mängder vatten. Syftet är att kunna jobba vidare med kartläggning av prioriterade insatser för minskad vattenanvändning.
- **Nytt bevattningssystem och snålspolande kranar för minskad vattenförbrukning**  
*Hållbar resursanvändning. Globalt mål 11, 12, 13.*  
Under året installerade Skansen ett nytt bevattningssystem i ett antal rabatter. Systemet spar både vatten och tid och minskar belastningen på Mälärvattenssystemet, då det möjliggör bevattning även nattetid. Vi förberedde även för ytterligare nya bevattningssystem i fler delar av parken. Dessutom installerade vi nya munstycken till snålspolande kranar, vilket resulterade i minskad vattenförbrukning. Under 2023 förbereddes även toaletterna vid Bredablick för grävattenspolning, som en del i verksamhetens arbete för att minska vattenförbrukningen.

# Hållbarhetsarbete

- **Minskad bortforsling av park- och trädgårdsavfall**

*Hållbar avfallshantering. Globalt mål 11, 12.*

Under året installerade vi en flismaskin som gör det möjligt att öka flisningen av grenar och återanvända detta i parken. Målet är att minimalt med grenar och trädtoppar (så kallat GROT) ska transporteras bort från Skansen. Vi anlade även två nya lövkomposter för att minska andelen park- och trädgårdsavfall som transporteras bort från området.

- **Kartläggning och ny plan för ökad matavfallssortering**

*Hållbar avfallshantering. Globalt mål 11, 12.*

Under 2023 gjorde vi en kartläggning av alla Skansen personalkök och förberedde för insamling av matavfall. Under våren 2024 börjar vi samla in matavfall från personalköken.

- **Ny inköppolicy antagen**

*Hållbara inköp.*

Under 2023 antog Skansen en ny inköppolicy med syftet att säkerställa att inköp och upphandlingar är ekonomiskt, miljömässigt och socialt hållbara. Ledningsgruppen beslutade även under året om en ny uppförandekod för leverantörer, samt en ny insamlingspolicy.

- **Ny metod för medarbetarundersökning för effektivare arbetsmiljöarbete**

*Hållbar arbetsgivare och gott medarbetarskap.*

Under året införde Skansen en ny metod för medarbetarundersökningar, så kallad pulsmätning. Metoden gör det möjligt för verksamheten att snabbare identifiera och genomföra åtgärder som har positiv effekt på arbetsmiljön. Svarefrekvensen hos medarbetarna var hög, drygt 90 procent i de mätningar som genomförts hittills.

- **Arbetsmiljöutbildning för samtliga chefer**

*Hållbar arbetsgivare och gott medarbetarskap.*

I april genomförde Skansen en grundläggande arbetsmiljöutbildning för chefer och skyddsombud. Syftet med utbildningen är att säkerställa att verksamhetens samtliga chefer har en grundkompetens när det gäller det fördelade arbetsmiljöansvaret.

- **Nya ljuskällor installerade – ytterligare LED-konvertering minskade energiförbrukningen**

*Hållbar resursanvändning. Globalt mål 11, 12.*

Under året fortsatte Skansen att byta ut belysningsarmaturer till energisnålare alternativ. Hela 300 lysrörarmaturer och halogenarmaturer byttes till LED-lampor. Dessutom byttes drygt 50 kvicksilverlampor och spotlights för att belysa Skansens landmärken. LED-konverteringen fortlöper över en längre period tills samtliga armaturer på området är utbytta.

## Utmaningar inom hållbar avfallshantering

Skansen har högt satta ambitioner och mål för minskning av avfall. Även om mängden hushållsavfall minskat totalt med 15 procent från 2021 så ökade mängden något under verksamhetsåret 2023. En utmaning vi identifierat är att öka andelen gäster som sorterar sitt skräp. Därför planerar vi att öka antalet sorteringskärl i parken under 2024 och komplettera dessa med tydligare instruktioner och uppmaning till sortering. Allt med syftet att få fler gäster att sortera sitt avfall i parken.



## Kungliga Djurgårdens Intressenter – samarbete för ett hållbart Djurgården

Skansen är del av Kungliga Djurgårdens Intressenter (KDI) som samlar drygt 60 besöksnäringsaktörer på Djurgården. Tillsammans arbetar medlemmarna strategiskt för en långsiktigt hållbar utveckling av Djurgården som besöksmål. Skansen ingår i KDI:s kärntrupp för hållbarhet som tagit fram gemensamma mål för medlemmarna gällande bland annat hållbar matkultur och minskad användning av fossila bränslen. Ett flertal av målen är integrerade i Skansens egen hållbarhetsplan.

# Hållbarhetsarbete

## Skansen branschvinnare i Sustainable Brand Index 2023

Skansen rankas som Sveriges mest hållbara varumärke inom rese- och turismbranschen enligt svenska konsumenter. Det visade den årliga varumärkesstudien *Sustainable Brand Index* som presenterades i mars 2023.

– Vi är glada och stolta över utlåtandet från svenska konsumenter. Placeringen är ett glädjande kvitto på att det vi gjort hittills för att vara en hållbar destination märks. Med det sagt så är hållbarhetsarbete inget man blir färdig med. Det kräver långsiktighet och kontinuitet, säger Yvonne Nordlind, marknads- och kommunikationschef på Skansen.

## Kulturturné hos äldreboenden

Under hösten 2023 besökte pedagoger från Skansens kulturhistoriska avdelning 15 av Stockholms äldreboenden, som en del av Stockholms stads kulturturné. Skansens bidrag blev *Skansen – Berättelser och samtal om tider som varit*, en interaktiv berättarstund där flera sinnen aktiverades och minnen väcktes till liv.

*”Den minskande biologiska mångfalden är ett globalt hot mot människan och naturen. IUCN visar att samarbete ger lösningar – vi är alla en del av bevarandepusslet.”*

Jonas Bergman, chef för Skansens zoologiska avdelning.

## Internationella naturvårdsunionen på Skansen – samarbete för bevarande

I september var den internationella naturvårdsunionen IUCN:s svenska kommitté på plats på Skansen för att diskutera frågor om bevarande och hållbarhet.



Skansen är sedan länge medlem i den internationella naturvårdsunionen IUCN. I september 2023 var IUCN:s svenska kommitté på plats på Skansen för att diskutera frågor om bevarande och hållbarhet.



## Samarbeten som skapar möjligheter

**Goda samarbeten bidrar till Skansens utveckling och resultat. Våra samarbeten ger oss ökade möjligheter att investera i initiativ och satsningar som vi vet kommer fortsätta skapa värde för våra gäster och bidra till ökad hållbarhet hos verksamheten.**

Stiftelsen Skansen samarbetar med många engagerade företag och organisationer som hjälper vårt gemensamma natur- och kulturarv att leva vidare. Det affärsmässiga och ekonomiska stöd som ett partnerskap ofta innebär är avgörande för Skansen.

Några av Skansens största partnersamarbeten är med Konsumentföreningen Stockholm, Xylem, Stockholm Vatten och Avfall, Saint Gobain, COOP, Stiftelsen Seglora Kyrka, IF Metall och Koloniträdgårdsförbundet. Inga nya större sponsorsamarbeten etablerades under 2023.

– Att arbeta långsiktigt med hållbarhetsfrågor är centralt. Det stora engagemanget för Skansen som plats och för verksamheten som finns hos alla våra partners är speciellt och otroligt viktigt för oss, säger Caroline Rosengren, ansvarig för partnersamarbeten på Skansen.



# Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Stiftelsen Skansen avger följande årsredovisning för räkenskapsåret 2023.

## Stiftelsen Skansens ändamål

Stadgarnas ändamålsparagraf anger att: "Stiftelsen Skansen skall med särskild hänsyn till Skansens karaktär av friluftsmuseum ha till ändamål att bedriva en verksamhet som bygger vidare på och utvecklar det nuvarande Skansen genom fortsatta insatser för att levandegöra svensk kultur och natur samt genom att kring ett centrum av kulturminnen skapa en levande miljö för olika fritidsintressen. Skansen skall verka i nära kulturellt och vetenskapligt samarbete med Stiftelsen Nordiska museet. Skansen skall vårda det kulturhistoriska byggnadsbeståndet. Skansens verksamhet skall inte ha till syfte att ge vinst".

Mot bakgrund av nedan kan konstateras att stadgarnas ändamålsparagraf har tillgodosetts under året.

## Allmänt om verksamheten

Stiftelsen Skansen (Skansen) är en stiftelse med Kungliga Majestät och kronan, Stockholms stad och Nordiska museet som stiftare. Skansen är religiöst och partipolitiskt obunden och verksamheten regleras genom urkund och stadgar. Skansen har ingen verklig huvudman utan äger sig själv och verksamheten styrs av Skansens styrelse. Styrelsen består av sju ledamöter: ordförande och tre ledamöter utses av regeringen, två ledamöter utses av Nordiska museets nämnd och VD som tillsätts av styrelsen. VD leder den operativa verksamheten via Skansens ledningsgrupp. Skansen finansieras via egna intäkter, donationer från företag, privatpersoner och stiftelser samt genom ett årligt bidrag från Kulturdepartementet. Skansen är inte vinstdrivande men behöver generera ett överskott som återinvesteras i verksamheten.

## Vision och mission

Skansens vision är: "Skansen är en ledstjärna för lärande och inspirerande upplevelser av natur och kultur i Sverige. För historien, samtiden och framtiden". Skansens mission är: "Skansen ska med gästen i fokus och i harmoni med omvärlden förmedla kunskaper om natur och kultur i Sverige. Här skapar vi inspirerande och överraskande upplevelser. Varje dag".

Skansen är världens äldsta friluftsmuseum, grundat 1891, och en global förebild för liknande aktörer. Skansens uppdrag är att levandegöra och bevara Sveriges kultur- och naturhistoria då, nu och i framtiden. Genom en mångfald av upplevelser, friluftsmuseum, djurpark, trädgårdar, högtider, evenemang och mat arbetar Skansen för att attrahera och vara relevant för en målgrupp bestående av nationella och internationella gäster i alla åldrar. Under 2023 var Skansen Sveriges mest välbesökta museum med 1 411 709 fysiska besök.

Friluftsmuseets främsta syfte är att inspirera och sprida kunskap om vår kulturhistoria. Med utgångspunkt i museimiljöerna, som omfattar byggnader, föremål, utomhusmiljöer, dräkter och textilier samt medarbetarnas kunskap, vill Skansen inspirera gäster att lära nya saker och att se nya samband mellan historia, samtid och framtid.

Djurparkens främsta syfte är att inspirera och sprida kunskap om djur, natur och hållbarhet. Som stadsnära djurpark finns en unik möjlighet att nå ut och engagera en stor mängd gäster, skolor och företag. För många besökande barn erbjuder djurparken den första och länge den enda kontakten med vilda och tama djur. Djurparkernas roll för att bevara hotade djurarter blir allt viktigare i takt

med att fler arter hotas av utrotning. Ett besök på Skansen ger inte bara en inblick i historien utan ger också perspektiv på våra egna liv här och nu.

Skansen sätter samhällsaktuella frågor i ett historiskt perspektiv och vill engagera människor till att förstå och vara aktiva i sin samtid. Nya berättelser, perspektiv och idéer väcks i de samtal som förs mellan de människor som deltar i Skansens verksamhet.

I fokus för verksamheten står Skansens gäst och det är glädjande att se att den internationella gästen har återhämtat sig likt tidigare års nivåer. För att fortsatt bibehålla gästen, vilket är helt avgörande för Skansens ekonomi där cirka 74% utgörs av egna intäkter och cirka 26% av statsbidrag, måste Skansen äga höga ambitioner och ställa nya krav på gästerbjudande. Det finns behov av både ökade personalresurser och ny kompetens för att lyckas genomföra en verksamhetsomställande utveckling, inklusive att hitta nya kvalitativa gästerbjudanden som kan generera intäkter. Behovet av att effektivisera verksamheten genom att digitalisera interna processer samt möjligheten att utveckla digitala upplevelser till gäst är av stor vikt. Stärkta personalresurser är dessutom nödvändigt bland annat för att åtgärda Skansens stora underhållsskuld. Det finns en risk att Skansen tappar attraktivitet om inte nödvändigt underhåll och erbjudande till gäst utvecklas i takt med omvärldens förväntningar.

Skansen har under den senaste 15-årsperioden arbetat metodiskt och kontinuerligt med att åtgärda en omfattande underhållsskuld. Detta trots att en strukturell underfinansiering föreligger. Nödvändig vård, underhåll och utveckling av fastigheter, kulturhistoriska byggnader och

föremål är kraftigt eftersatt. Det är vidare av stor betydelse att tillgänglighetsanpassa Skansen för att fortsätta vara en tillgång och en plats för alla.

Den under 2022 upptagna låneramen hos Riksgälden om 80 mkr har under detta år till viss del utnyttjats för att slutamortera andra befintliga lån, men även för att finansiera investeringar under 2023 inom tillgänglighetsanpassning samt WC-anläggningar. Låneramen täcker dock tillnärmelsevis inte framtida behov av att fortsätta åtgärda underhållsskulden. Det är fortfarande en ohållbar situation att Skansen genom huvudsakligen egen finansiering ska klara av att förvalta, underhålla, tillgängliggöra och bevara ett nationellt kulturarv av Skansens omfattning och dignitet. Skansens totala underhållsskuld har sjunkit något under 2023 men är fortfarande omfattande och till delar med akuta åtgärdsbehov. Skansen har en ambition och vilja att åtgärda den totala underhållsskulden över en period om 10–15 år.

## Ändamålsenliga aktiviteter under året

Skansen har under året genomfört aktiviteter i enlighet med ändamålet och vill särskilt framhålla insatser inom utvecklingen och förmedlingen av kultur- och naturarv, artbevarande och folkbildningsarbete.

Kultur- och naturarv har en uttalad roll i de globala hållbarhetsmålen och utvecklingen av dessa återfinns även i Skansens stadgar. Konceptet "Hantverksdagar" utvecklades tillsammans med Hantverkarna Stockholm under året för att tydligare synliggöra hantverkstraditionen, som både fokuserade på det materiella och immateriella kulturarvet. Gästerna kunde ta del av hantverk, slöjd och

# Förvaltningsberättelse

byggnadsvård och genom att visa både historiskt och samtida hantverk belyste Skansen hur hantverk fortsätter att utgöra en viktig del av samtiden.

En studieresa genomfördes till norra Sápmi tillsammans med en intendent från Stiftelsen Nordiska museet för att fördjupa kunskapen om det samiska kulturarvet samt kopplingen till utställningsverksamhet. Resan var en del av Skansens satsning på att lyfta de nationella minoriteterna. Under året har även Skansens nätverk av personer med samisk anknytning bland annat resulterat i ett samarbete med Sameföreningen Stockholm. I samverkan anordnades samernas nationaldag med ett utökad program gentemot gäst. Dessa samarbeten och program stärker Skansens utveckling av kultur- och naturarv, förmedling och folkbildande verksamhet.

Det treåriga projektet "Cykelsemester 1952" tar Skansen in i modernare tider och knyter an till att utifrån ett centrum av kulturminnen skapa en levande miljö för fritidsintressen. Projektet är en ny form av förmedling där gestaltningen utgår från autentisk rekvisita och med nygjorda kopior, vilket har varit mycket uppskattade inslag i gästerbudandet. Vidare har pedagoger rört sig över hela parken och samtalat med gäster kring föremål, om allemansrätten, industrisemester samt om kontraster och likheter med dagens semesterland.

Enligt EU:s zoo direktiv är en av djurparkernas främsta uppgifter att arbeta med artbevarande. Under 2022 introducerades fjällräv på Skansen, vilket är ett av Sveriges i särklass mest hotade däggdjur. Initialt är ambitionen att Skansen ska hålla fjällräv för att väcka uppmärksamhet kring fjällrävarnas situation samt sprida information om de olika projekt som pågår. På lång sikt är ambitionen att Skansen, tillsammans med andra djurparker, ska bygga upp en ex-situ population och om det anses vara nödvändigt kunna möjliggöra utsättning av fjällrävar i naturen. Årligen genomförs en stor fältinventering av den svenska

fjällrävspopulationen i den svenska fjällkedjan. Även i år har Skansen deltagit med en personalresurs för att hjälpa Stockholms universitet med fjällrävsinventering. Utöver denna resurs så stod Skansen för arvoden till samtliga fältinventerare som deltog under året.

Skansen har unika möjligheter att förmedla kunskap och upplevelser om kultur och natur. Målsättningen är att vara Sveriges största klassrum för information om samhällsviktiga frågor. Vidare ska alla visningar ha ett tydligt mål och koppling till Agenda 2030. Under året genomfördes totalt 1 282 förbokade visningar, vilket motsvarade 2 065 visningstimmar.

## Väsentliga ekonomiska händelser under året

De senaste åren har inneburit en mycket svår tid men som Skansen under 2023 börjar ta sig igenom. Framgent ses ändå ekonomiska utmaningar men också stora möjligheter till verksamhetsutveckling.

Den stora ekonomiska utmaningen är att stabilisera verksamheten under en tid av osäker konjunktur, hög inflation, höga elpriser, överlag ökade kostnader samt försöka bibehålla en tillfredsställande underhållsnivå och genomföra infrastrukturella investeringar.

Under året har en 3-årig strategiplan 2024-2026 utvecklats och beslutats av Skansens styrelse. Strategin integrerar stora delar av hållbarhetsplanen, ett arbete som fortsätter framåt då det är ett av Skansens mycket viktiga åtaganden att inspirera och vara en drivkraft för hållbar utveckling i vår närhet och för planeten i stort. Trots allt annat än önskvärda förutsättningar har Skansen under året klarat av att åstadkomma ett positivt årsresultat om en vinst på ca 10,6 mkr och sökt skapa nya förutsättningar för fortsatta investeringar inför framtiden.

Under 2023 var Skansen Sveriges mest välbesökta museum med 1 411 709 fysiska besök, vilket betyder att

Skansen har återhämtat tidigare års normalnivåer om 1,4 miljoner gäster per år. Även andelen nationella och internationella gäster har återfått sin normala fördelning. Skansen har under 2023 genomfört en ambitiös underhållsplan trots avsaknad av extra statsbidrag. Underhållet inriktades utifrån verksamhets- och tekniska behov på kulturhistoriska byggnader, zoologiska anläggningar, publika lokaler och verksamhetslokaler.

Skansens till ytan största byggnad, Sollidenrestaurangen, har ett mycket stort underhållsbehov. Under året har en större ombyggnation påbörjats för att förbättra fläkt- och ventilationssystem. En upprustning av Skansens gästtoaletter har genomförts på WC-området Bredablick. Liksom omvärlden har Skansen ökade energikostnader. En kartläggning av energisystemen har inletts i syfte att hitta framtida besparingsåtgärder.

Skansen har under 2023 till viss del förstärkt sin personalstyrka för att kunna genomföra den verksamhetsomställning som krävs för att fullt ut kunna ta till vara på nya affärsmöjligheter.

Skansens VD avslutade under hösten sin anställning på Skansen efter att ha arbetat nästan hela 2000-talet på Skansen (anställdes 2004). Maria Groop Russel tillträdde som ny VD i början av 2024. Skansens övriga ledning är intakt.

Det finns ett antal osäkerhetsfaktorer att hantera de närmsta åren. Till dessa hör oro i vår omvärld med ett pågående krig, en kostnadsnivå inom energi som är svårhanterlig, inflation och ett högt ränteläge. Vidare ett mycket svårbedömt konjunkturläge, inte bara för Sverige utan för världen.

Trots detta scenario bedöms Skansen stå starkt ur ett verksamhetsperspektiv men skört ur ett ekonomiskt perspektiv för att kunna ta hand om och åtgärda det stora underhållsbehovet samt genomföra nödvändiga verksamhetsomställningar för att minska den finansiella sårbarhet

som beror på ett för högt beroende av entréintäkter. Nya intäktskällor måste etableras för att klara Skansens ekonomi i framtiden.

## Samarbeten och sponsring

Flera av Skansens sponsorsarbeten är långsiktiga och mycket viktiga för Skansens ekonomi samt för möjligheterna till utveckling. Sponsorsarbetet med Konsumentföreningen Stockholm förnyades inför 2020 och gäller i fem år. Några av Skansens största företags-, sponsor- och partnersarbeten är: Konsumentföreningen Stockholm (hållbarhet), Xylem (vatten/återvinning), Stockholm Vatten och Avlopp (miljö/utbildning), St Gobain, COOP, Betongindustri, Stiftelsen Seglora Kyrka, IF Metall och Koloniträdgårdsförbundet. Inga nya större sponsorsarbeten har etablerats under 2023.

Skansen arbetar kontinuerligt med att minska och effektivisera sin vattenförbrukning. Skansen kartlägger bland annat renat kranvattens förbrukning samt utreder möjligheter till snabbspolande teknik och återanvändning av gråvatten på toaletter, tillsammans med Xylem. Vidare har Skansen tillverkat ett stort antal nya sopsorteringsstationer vilka utplaceras på hela Skansen, ett samarbetsprojekt med Konsumentföreningen Stockholm. Skansens pedagogiska verksamhet är beroende av både interna och externa samarbeten. Samhällsaktörer från både privat och offentlig sektor är knutna till den öppna pedagogiska verksamheten som till exempel Ordenshuset Brofästet (IOGT-NTO). Konsum (konsumentföreningen Stockholm) och Järnhandeln (Järnhandels intresseförening).

Samarbetet med Stiftelsen Nordiska museet avseende administration av Nordiska museets deponerade föremål på Skansen samt rådgivning angående föremålsvård fortlöper.

Samarbetsavtalet med Svenska Rosensällskapet fortsätter.

# Förvaltningsberättelse

## Insamlingsarbete

Under året har ytterligare steg tagits för att utveckla, professionalisera och systematisera arbetet med insamling. I början på året godkändes Skansen som medlem i Giva Sverige. Skansen har fortsatt med att arbeta fram en insamlingsstrategi som främst riktar sig till stora donationer, företag, testamenten och privatpersoner men även förberett för medlemskap i Postkodlotteriet som öppnar upp nya insamlingsmöjligheter. Under andra halvan av året introducerades ett kommunikationskoncept på temat "Vårt att bevara" för att börja bygga kännedom om att Skansen är en insamlingsorganisation med 90-konto eftersom Skansen inte är tydligt förknippad med insamlingsverksamhet. Skansen har dock över tid alltid arbetat med insamling genom främst stora sponsorer och företagsarbeten. Detta har aktiverats i högre grad under 2023 genom att delvis tillsätta dedikerade resurser för insamling, uppdatering och förnyelse av befintliga företagsarbeten samt vidareuppbyggnad av CRM-system. Vidare lanserades en testkampanj riktad till företag för att stödja Skansen genom en insamlingspaketering av årskort. Sammanfattningsvis kan sägas att Skansen under 2023 har byggt fundamentet för att möjliggöra förutsättningar för en insamling som ska syfta till att bidra till uppfyllandet av ändamål och stadgar.

## Avtal/tillstånd

Skansen har ett godkännande om offentlig förevisning av djur. Beslutet gäller tills vidare och har fattats av Länsstyrelsen Östergötland. Skansen har ett tillstånd enligt artskyddsförordning (2007:845) att i djurpark förevisa djur av arter som lever vilt. Beslutet gäller till och med 2028 och har beslutats av Länsstyrelsen Östergötland.

## Nationellt och internationellt samarbete

Likt tidigare år har Skansen haft samarbeten med företag, organisationer och lärosäten på nationell och internationell nivå. Dessa samarbeten bidrar till kunskaps- och erfarenhetsutbyten samtidigt som kompetenserna inom Skansens många verksamhetsområden stärks och utvecklas.

## Förväntad framtida utveckling

Skansen kommer att allokera maximal kraft, både ekonomiskt och resursmässigt, för att påbörja en nödvändig verksamhetsomställning utifrån fyra fokusområden:

1. **Ökad attraktionskraft genom utvecklade och nya gästerbjudanden**
2. **Minskad ekonomisk sårbarhet genom att etablera nya intäktskällor**
3. **Vidmakthålla underhållsplanen och ambitionen att åtgärda befintlig underhållsskuld (förvaltningsplan)**
4. **Fortsätta investera i utveckling i enlighet med befintlig investeringsplan (tre-årig)**

Tack vare beviljad låneram i Riksgälden är det möjligt att öka investeringar inom tillgänglighet och WC-anläggningar. Vidare finns det nu goda grundförutsättningar för ett systemiserat insamlingsarbete, via befintligt 90-konto. Utifrån ovan samt godkänd budget för verksamhetsåret 2024 har Skansen en ekonomisk stabilitet för fortsatt drift av verksamheten under 2024.

## Hållbarhetsupplysningar

Skansen har sedan ett antal år tillbaka arbetat med miljöfrågor som breddats till hållbarhetsfrågor. Under året har hållbarhetsarbetet fortskridit utefter en upprättad hållbarhetsplan, vilken genomsyras av Skansens ambition att

vara en drivkraft inom hållbar utveckling och bidra till uppfyllandet av FN:s globala hållbarhetsmål, Agenda 2030. Handlingsplanen sammanfattar Skansens prioriterade utvecklingsområden, identifierar mål och aktiviteter utifrån följande punkter:

- **Bevara och tillgängliggöra kulturarv**
- **Artbevarandearbete**
- **Arbete med lantraser och kulturarvsväxter**
- **Pedagogiskt arbete**
- **Globala partnerskap och samarbeten**
- **Hållbar matservering**
- **Hållbara evenemang**
- **Hållbar avfallshantering**
- **Hållbar resursanvändning, förbrukning av energi och fossila bränslen**
- **Hållbar resursanvändning och förbrukning av vatten**
- **Hållbara inköp**
- **Hållbar arbetsgivare och gott medarbetarskap**

Viktiga aktiviteter under året har bland annat varit att fastställa att framtagna dokument, "Uppförandekod för leverantörer", "Antikorruptionspolicy", "Regelverk vid direktupphandling" och "Regelverk för LOU" ska implementeras i organisationen. Beslut har även tagits om att målsättningarna i hållbarhetsplanen ska inkluderas tydligare i Skansens 3-åriga strategi.

Kopplat till medarbetarskapet har samtliga chefer genomgått en arbetsmiljöutbildning och interna ledarskapsutbildningar kopplat till medarbetarsamtal och lönerrevision har genomförts. Vidare har tidigare medarbetarundersökningar ersatts med tätare och anonyma

pulsmätningar för att mer regelbundet stämma av arbetssituationen. Efter genomförda mätningar arbetar varje grupp tillsammans fram aktiviteter som bibehåller det som är bra och utvecklar de områden som har utvecklingspotential.

## Resultat och ställning

De totala intäkterna 2023 om cirka 315 mkr är i paritet med 2022 års intäkter (310) där främst högre gästsiffror bidrog positivt. Verksamhetens kostnader minskade till cirka 115 mkr (118) främst tack vare lägre energipriser. Personalkostnaderna ökade till cirka 172 mkr (150) främst tack vare förstärkt personalstyrka. Skansen visar en vinst om cirka 11 mkr (27).

Statsbidraget från Kulturdepartementet var i stort oförändrat om cirka 78 mkr (99) när 2022 års extra statsbidrag exkluderas (21).

Investeringar i byggnader och markanläggningar uppgår till 30,7 mkr (1,8) och investeringar i maskiner, inventarier, datorer och fordon uppgick till 3,5 mkr (2,8).

Medelantalet anställda har varit 270.

## Användning av finansiella instrument

Skansen har en placeringspolicy som reglerar hantering av tillfälliga likviditetsöverskott i den löpande verksamheten. I förvaltningen ska god avkastning eftersträvas med iakttagande av angivna riskbegränsningar och uppmärksamhet på de samlade kostnaderna för förvaltningen. Målet med förvaltningen av stiftelsernas förmögenhet är

- **Stabil avkastning**
- **Real värdesäkring av kapitalet på lång sikt**
- **Måttlig risknivå**

# Flerårsöversikt

Flerårsöversikt (tkr)	2023	2022	2021	2020	2019
Totala intäkter	314 507	309 854	267 977	194 487	274 868
Verksamhetsresultat	12 578	27 807	60 041	1 710	20 431
Årets resultat	10 612	27 165	59 263	370	19 770
Eget kapital	247 716	237 104	209 940	150 676	150 306
Balanslikviditet (%)	77	102	74	66	126
Statsbidrag i % av totala intäkter 26%	32%	48%	50%	27%	
Antal anställda	270	254	204	176	257

Eget kapital (tkr)	Grund kapital	Egna fonder	Reserv. egenverks.	Balans resultat	Årets resultat
Belopp vid årets ingång	12 578	27 807	60 041	1 710	20 431
Disposition av fge års resultat	10 612	27 165	59 263	370	19 770
Årets resultat	247 716	237 104	209 940	150 676	150 306
Belopp vid årets utgång	77	102	74	66	126

Företaget har sitt säte i Sverige, Stockholm

## Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel (kronor):

Balanserad vinst	114 654 232
Årets vinst	10 611 691
	<b>125 265 923</b>

Disponeras så att i ny räkning överföres	125 265 923
--	-------------

Företagets resultat och ställning i övrigt framgår av efterföljande resultat- och balansräkning samt kassaflödesanalys med noter. Enligt kraven i Skansens riktlinjer lämnas en särskild resultatredovisning till regeringen.

# Resultaträkning

Resultaträkning (tkr)	Not	2023-01-01 –2023-12-31	2022-01-01 –2022-12-31
<b>Intäkter</b>			
Statsbidrag	1	82 362	100 385
Inträdesavgifter och årskort		157 325	131 249
Program- och aktivitetsintäkter	2	20 783	21 541
Försäljning och lotterier		25 117	22 835
Lokalhyror och arrenden		12 125	12 151
Övriga intäkter	3	16 795	21 692
<b>Summa intäkter</b>		<b>314 507</b>	<b>309 854</b>
<b>Kostnader</b>			
Verksamhetens kostnader	4, 5, 6	-115 166	-117 989
Personalkostnader		-172 382	-150 195
Avskrivningar och nedskrivningar av anläggningstillgångar	7	-14 381	-13 863
<b>Summa kostnader</b>		<b>-301 928</b>	<b>-282 047</b>
<b>Verksamhetsresultat</b>		12 578	27 807
<b>Resultat från finansiella poster</b>			
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter		799	396
Resultat från värdepapper	8	-1 505	-2
Räntekostnader och liknande resultatposter	9	-1 260	-1 036
<b>Summa finansiella poster</b>		<b>-1 966</b>	<b>-642</b>
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>10 612</b>	<b>27 165</b>

# Balansräkning

Tillgångar (tkr)	Not	2023-12-31	2022-12-31	Eget kapital och skulder (tkr)	Not	2023-12-31	2022-12-31
<b>Anläggningstillgångar</b>				<b>Eget kapital</b>			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>				<b>Bundet eget kapital</b>			
Goodwill	10	800	0	Grundkapital		4 600	4 600
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>				Egna fonder		1 905	1 905
Byggnader och mark	11	143 533	122 680	<b>Fritt eget kapital</b>			
Maskiner och andra tekniska anläggningar	12	6 457	7 239	Reserverat från egen verksamhet		115 945	115 945
Inventarier, verktyg, installationer och djur	12	13 130	13 048	Balanserad vinst eller förlust		114 654	87 490
Pågående nyanläggningar och förskott avseende materiella anläggningstillgångar	13	26 393	23 828	Årets resultat		10 612	27 165
		<b>189 513</b>	<b>166 796</b>	<b>Summa eget kapital</b>		<b>247 716</b>	<b>237 104</b>
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>				<b>Avsättningar</b>	16		
Andra långfristiga värdepappersinnehav	14	122 765	112 186	Avsatt för pensioner och likande förpliktelser enligt tryggandelagen		223	224
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>313 078</b>	<b>278 982</b>	Övriga avsättningar		4 027	3 796
<b>Omsättningstillgångar</b>				<b>Summa avsättningar</b>		<b>4 250</b>	<b>4 021</b>
<i>Varulager m m</i>				<b>Långfristiga skulder</b>	17		
Råvaror och förnödenheter		<b>3 716</b>	<b>4 008</b>	Skulder till kreditinstitut		40 992	39 106
<i>Kortfristiga fordringar</i>				<b>Kortfristiga skulder</b>			
Kundfordringar		4 636	5 422	Skulder till kreditinstitut	18	9 028	4 029
Övriga fordringar		971	3 605	Förskott från kunder		885	1 139
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	15	10 987	8 133	Leverantörsskulder		17 964	21 428
		<b>16 595</b>	<b>17 159</b>	Övriga skulder		4 064	3 623
<i>Kassa och bank</i>				Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	19	45 288	31 498
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>67 230</b>	<b>72 586</b>	Skuld erhållna ej utnyttjade bidrag och fondavkastningar	20	10 122	9 618
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>380 308</b>	<b>351 568</b>	<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>87 350</b>	<b>71 336</b>
				<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>380 308</b>	<b>351 568</b>

# Kassaflödesanalys

Den löpande verksamheten (tkr)	Not	2023-01-01	2022-01-01
<b>Årets resultat</b>		<b>10 612</b>	<b>27 165</b>
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	21	14 381	13 863
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>		<b>24 993</b>	<b>41 028</b>
<b>Kassaflöde från förändring av rörelsekapitalet</b>			
Förändring av varulager		293	-402
Förändring av kundfordringar		785	-1 162
Förändring av kortfristiga fordringar		1 115	243
Förändring av leverantörsskulder		-3 460	2 048
Förändring av kortfristiga skulder		13 370	6 272
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>37 096</b>	<b>48 027</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Investeringar i immateriella anläggningstillgångar		-1 067	0
Investeringar i materiella anläggningstillgångar		-36 832	-19 649
Investeringar i finansiella anläggningstillgångar		-10 580	5
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-48 479</b>	<b>-19 644</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Upptagna lån		6 884	-4 029
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>6 884</b>	<b>-4 029</b>
Förändring av likvida medel		-4 499	24 354
Likvida medel vid årets början		51 419	27 065
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>46 920</b>	<b>51 419</b>

# Noter

## Redovisnings- och värderingsprinciper

### Allmänna upplysningar

Årsredovisningen är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen och BFNAR 2012:1 Årsredovisning och koncernredovisning (K3) och Giva Sveriges Styrande Riktlinje för årsredovisning.

Intäkter har tagits upp till verkligt värde av vad som erhållits eller kommer att erhållas och redovisas i den omfattning det är sannolikt att de ekonomiska fördelarna kommer att tillgodogöras bolaget och intäkterna kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

Ersättning i form av ränta, royalty eller utdelning redovisas som intäkt när det är sannolikt att företaget kommer att få de ekonomiska fördelar som är förknippade med transaktionen och när inkomsten kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

Ränta redovisas som intäkt enligt den så kallade effektivräntemetoden. Royalty periodiseras i enlighet med den aktuella överenskommelsens ekonomiska innebörd. Utdelning redovisas som intäkt när företagets rätt till betalning är säkerställd.

Vid försäljning av varor redovisas normalt inkomsten som intäkt när de väsentliga förmåner och risker som är förknippade med ägandet av varan har överförts från företaget till köparen.

### Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. Skansen tillämpar komponentavskrivning vilket innebär att komponenternas bedömda nyttjandeperiod ligger till grund för avskrivningen. Mark är inte föremål för avskrivning.

Följande nyttjandeperioder tillämpas:

Byggnader	10-60 år
Markanläggningar	10-20 år
Fordon, maskiner och övriga inventarier	5-20 år
Djur	5-10 år
IT-utrustning	3-10 år

### Komponentindelning byggnader

Grund och kulvert	60 år
Stomme	60 år
Takkonstruktion	60 år
Fasad	40 år
Glaspartier	30 år
Interiör - väggar, dörrar mm	20 år
Yttertak	15 år
Ytterdörrar	15 år
Klimatteknik	10 år
El och styrteknik	10 år

### Finansiella instrument

Finansiella instrument värderas utifrån anskaffningsvärdet. Instrumentet redovisas i balansräkningen när bolaget blir part i instrumentets avtalsmässiga villkor. Finansiella tillgångar tas bort från balansräkningen när rätten att erhålla kassaflöden från instrumentet har löpt ut eller överförts och bolaget har överfört i stort sett alla risker och förmåner som är förknippade med äganderätten. Finansiella skulder tas bort från balansräkningen när förpliktelserna har reglerats eller på annat sätt upphört.

### Leasingavtal

Företaget redovisar samtliga leasingavtal, såväl finansiella som operationella, som operationella leasingavtal. Operationella leasingavtal redovisas som en kostnad linjärt över leasingperioden.

Då de ekonomiska risker och fördelar som är förknippade med de leasade tillgångarna har övergått till leasetagaren klassificeras avtalet som finansiell leasing. Vid det första redovisningstillfället redovisas en tillgång och skuld i balansräkningen. Vid efterföljande redovisningstillfällen fördelas minimileasingavgifterna på ränta och amortering av skulden enligt effektivräntemetoden. Ränta ska fördelas över leasingperioden genom att belasta varje räkenskapsår med ett belopp som motsvarar en fast räntesats för den under respektive räkenskapsår redovisade skulden. Variabla avgifter ska redovisas som kostnad det räkenskapsår utgifterna uppkommer.

### Varulager

Varulagret är värderat till ett genomsnittligt anskaffningsvärde. Nedskrivning av inkuranta varor sker i samband med inventering.

### Avsättningar

Avsättningar redovisas när det finns en legal eller informell förpliktelse till följd av en tidigare händelse, det är sannolikt att ett utflöde av resurser kommer att krävas för att reglera förpliktelsen och beloppen kan uppskattas på ett tillförlitligt sätt. Tidpunkten eller beloppet för utflödet kan fortfarande vara osäker.

En avsättning redovisas till den bästa uppskattningen av det belopp som krävs för att reglera förpliktelsen på balansdagen. Avsättningar tas endast i anspråk för det utgifter som avsättningen ursprungligen var avsedd för. Avsättningar diskonteras till sina nuvärden där pengars tidsvärde är väsentligt.

### Ersättningar till anställda

Ersättningar till anställda avser alla former av ersättningar som företaget lämnar till de anställda. Kortfristiga ersättningar utgörs av bland annat löner, betald semester,

betald frånvaro, bonus och ersättning efter avslutad anställning (pension). Kortfristiga ersättningar redovisas som kostnad och en skuld då det finns en legal eller informell förpliktelse att betala ut en ersättning till följd av en tidigare händelse och en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras.

### Ersättningar till anställda

#### Pensioner

Förmånsbestämda pensionsplaner  
Förmånsbestämda pensionsplaner redovisas enligt erhållna besked från SPP Konsult.  
Avgiftsbestämda pensionsplaner  
Avgifter för avgiftsbestämda pensionsplaner kostnadsförs löpande.

### Övriga upplysningar

Totalt Eget kapital har en ingående balans om 237 104 tkr. Årets resultat 10 612 tkr förs till balanserat resultat varför Eget kapital har en utgående balans om 247 716 tkr.

#### Verksamhetsresultat

Resultat efter avskrivningar och jämförelsestörande poster men före finansiella intäkter och kostnader.

#### Eget kapital

Stiftelsens nettotillgångar, dvs skillnaden mellan tillgångar och skulder.

#### Balanslikviditet (%)

Omsättningstillgångar inklusive lager m.m. i procent av kortfristiga skulder.

# Noter

## Not 1 (Tkr)

Statsbidrag	2023	2022
Anslag från Kulturdepartementet	78 011	94 561
Utökad anslag från Kulturdepartementet	0	4 650
Stöd till korttidsarbete	0	842
Övrigt statligt bidrag, från Länsstyrelsen	740	0
Statliga forskningsrådet Formas	70	180
Science Center	16	152
Extra statligt bidrag, Elstöd från Skatteverket *	3 525	0
	<b>82 362</b>	<b>100 385</b>

\* Skansen erhöll elstöd från Skatteverket, avseende förbrukning under verksamhetsår 2022

## Not 2 (Tkr)

Program- och aktivitetsintäkter	2023	2022
Skansen gemensamt	431	797
Marknads- och kommunikationsavdelningen	2 212	2 138
Kulturhistoriska avdelningen	621	512
Park- och trädgårdsavdelningen	2 167	2 666
Evenemangsavdelningen	13 766	13 575
Zoologiska avdelningen	1 526	1 699
Bygg- och fastighetsavdelningen	60	154
	<b>20 783</b>	<b>21 541</b>

## Not 3 (Tkr)

Övriga intäkter	2023	2022
Anställningsstöd	420	935
Vidarefakturerade konsumtionsavgifter	3 120	6 317
Gåvor	3 308	3 985
Försäkringsersättningar	0	0
Sponsorintäkter	3 969	4 924
Utdelningar från anknutna stiftelser	1 329	1 372
Övrigt	4 649	4 159
	<b>16 795</b>	<b>21 692</b>

## Not 4 – Leasingavtal

Årets leasingkostnader avseende leasingavtal, uppgår till 732 tkr (fg 741 tkr).

Framtida leasingavgifter, för icke uppsägningsbara leasingavtal, förfaller till betalning enligt följande:

	2023	2022
Inom ett år	670	633
Senare än ett år men inom fem år	1 274	1 237
	<b>1 944</b>	<b>1 870</b>

## Not 5 – Arvode till revisorer

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisor att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föranleds av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter.

	2023	2022
<i>Grant Thornton</i>		
Revisionsuppdrag	348	269
Rådgivning gällande moms-konsultationer	70	0
	<b>418</b>	<b>269</b>

## Not 6 (Tkr)

Verksamhetens kostnader	2023	2022
Skansen gemensamt	18 627	14 888
Marknads- och kommunikationsavdelningen	24 510	21 152
Kulturhistoriska avdelningen	3 868	3 185
Zoologiska avdelningen	5 306	5 214
Park- och trädgårdsavdelningen	9 724	9 820
Evenemangsavdelningen	17 215	16 381
Bygg- och fastighetsavdelningen	35 916	47 349
	<b>115 166</b>	<b>117 989</b>



# Noter

## Not 7 (Tkr)

Anställda och personalkostnader	2023	2022
<b>Medelantalet anställda</b>		
Kvinnor	181	168
Män	89	86
	<b>270</b>	<b>254</b>
<b>Löner och andra ersättningar</b>		
Skansenchef	6 147	2 067
Tillsvidareanställda	86 613	77 299
Säsongsanställda	26 840	25 061
Styrelearvode	130	102
	<b>119 730</b>	<b>104 529</b>
<b>Sociala kostnader</b>		
Arbetsgivaravgifter och avtalsförsäkringar	38 849	31 336
Pensionskostnader inkl löneskatt	9 177	9 563
Övriga personalkostnader	4 626	4 767
	<b>52 652</b>	<b>45 666</b>
<b>Totala löner, ersättningar, sociala kostnader och pensionskostnader</b>	<b>172 382</b>	<b>150 195</b>
<b>Könsfördelning bland ledande befattningshavare</b>		
Andel kvinnor i styrelsen	64%	43%
Andel män i styrelsen	36%	57%
Andel kvinnor bland övriga ledande befattningshavare	56%	50%
Andel män bland övriga ledande befattningshavare	44%	50%

I beloppet lön till Skansenchefen ingår en framtida ersättning om 3 295 tkr, då Skansenchefen har avslutat sin anställning med arbetsbefrielse.

Uppsägningstiden från Skansens sida är 24 månader.

Skansenchefen har, förutom ordinarie månadslön, rätt till en pensionsförsäkring enligt ITP-planen samt en pensionsförsäkring hos valfritt försäkringsbolag. Den sammanlagda pensionspremien, utöver ITP, inklusive löneskatt år 2023 uppgick till 263 tkr (fg inkl löneskatt 240 tkr).

Under 2023 har 776 tkr reserverats för Skansenchefens pensionskostnader inklusive löneskatt för framtida åtaganden.

## Not 8 (Tkr)

Resultat från värdepapper	2023	2022
Vinst vid försäljning av värdepapper	1 542	22
Förlust vid försäljning av värdepapper	-3 047	-24
	<b>-1 505</b>	<b>-2</b>

## Not 9 (Tkr)

Räntekostnader och liknande resultatposter	2023	2022
Övriga räntekostnader	1 260	1 036
	<b>1 260</b>	<b>1 036</b>

## Not 10 (Tkr)

Goodwill	2023-12-31	2022-12-31
Ingående anskaffningsvärden	0	0
Inköp	1 067	0
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>1 067</b>	<b>0</b>
Ingående avskrivningar	0	0
Årets avskrivningar	-267	0
Utgående ackumulerade avskrivningar	-267	0
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>800</b>	<b>0</b>

# Noter

## Not 10 (Tkr)

Goodwill	2023-12-31	2022-12-31
Ingående anskaffningsvärden	0	0
Inköp	1 067	0
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>1 067</b>	<b>0</b>
Ingående avskrivningar	0	0
Årets avskrivningar	-267	0
Utgående ackumulerade avskrivningar	-267	0
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>800</b>	<b>0</b>

## Not 11 (Tkr)

Byggnader och mark	2023-12-31	2022-12-31
Ingående anskaffningsvärden	233 043	231 262
Försäljningar/utrangeringar	0	0
Omklassificeringar	30 688	1 781
Korrigering mellan konton	-4 978	0
Anskaffningar finansierat av gåvor o bidrag	0	1 862
Gåvor och bidrag till anskaffningar	0	-1 862
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>258 753</b>	<b>233 043</b>
Ingående avskrivningar	-95 248	-85 999
Korrigering mellan konton	4 978	0
Omklassificeringar	0	0
Årets avskrivningar	-9 835	-9 249
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-100 105</b>	<b>-95 248</b>
Ingående nedskrivningar	-15 115	-15 115
Utgående ackumulerade nedskrivningar	-15 115	-15 115
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>143 533</b>	<b>122 680</b>
Bokfört värde byggnader	102 283	97 543
Bokfört värde mark	41 250	25 137
<b>143 533</b>	<b>122 680</b>	

# Noter

## Not 12 (Tkr)

Maskiner och andra tekniska anläggningar, inventarier, verktyg, installationer och djur	2023-12-31	2022-12-31
Ingående anskaffningsvärden	106 421	103 659
Försäljningar/utrangeringar	0	-30
Inköp	2 175	2 792
Omklassificeringar	1 403	0
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>109 999</b>	<b>106 421</b>
Ingående avskrivningar	-84 488	-79 876
Försäljningar/utrangeringar	0	2
Omklassificeringar	0	0
Årets avskrivningar	-4 278	-4 614
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-88 766</b>	<b>-84 488</b>
Ingående nedskrivningar	-1 646	-1 646
Anskaffning finansierat av gåvor/bidrag	0	72
Gåvor och bidrag till anskaffning	0	-72
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>-1 646</b>	<b>-1 646</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>19 587</b>	<b>20 287</b>

Bland de nyanskaffade anläggningstillgångarna 2023 finns bland annat: elcyklar, elbilar, containrar, utemöbler och programvaror.

## Not 13 (Tkr)

Pågående nyanläggningar och förskott avseende materiella anläggningstillgångar	2023-12-31	2022-12-31
Ingående pågående investeringar byggnader och markanläggningar	23 828	8 723
Inköp byggnader och markanläggningar	30 919	18 441
Omklassificering byggnader och mark	-30 689	-3 336
Ingående pågående investeringar maskiner, inventarier, fordon och djur	0	0
Inköp maskiner, inventarier, fordon och djur	3 738	0
Omklassificering maskiner, inventarier, fordon och djur	-1 403	0
	<b>26 393</b>	<b>23 828</b>

## Not 14 (Tkr)

Andra långfristiga värdepappersinnehav	2023-12-31	2022-12-31
Ingående anskaffningsvärden	112 186	112 191
Inköp	74 634	71
Försäljningar	-64 055	-76
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>122 765</b>	<b>112 186</b>
Ingående nedskrivningar	0	0
Återförda nedskrivningar	0	0
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>26 393</b>	<b>23 828</b>

Av redovisat värde avser 57% räntebärande papper. Marknadsvärdet är 130 621 tkr (fg 111 841 tkr) .

## Not 15 (Tkr)

Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	2023-12-31	2022-12-31
Förutbetalda kostnader	5 325	2 178
Upplupna hyresintäkter	4 354	5 277
Upplupet anställningsstöd	0	5
Övriga upplupna intäkter	1 308	673
	<b>10 987</b>	<b>8 133</b>

## Not 16 (Tkr)

Avsättningar	2023-12-31	2022-12-31
Pensionsåtagande enligt FPG/PRI	180	181
Upplupen löneskatt på pensionsåtagande 24,26%	43	44
Trygghetsrådet	4 027	3 796
	<b>4 250</b>	<b>4 021</b>

## Not 17 (Tkr)

Långfristiga skulder	2023-12-31	2022-12-31
Förfaller senare än ett år men inom fem år efter balansdagen	8 863	16 118
Förfaller senare än fem år efter balansdagen	32 129	22 988
	<b>40 992</b>	<b>39 106</b>

# Noter

## Not 18 (Tkr)

Skulder till kreditinstitut	2023-12-31	2022-12-31
Beviljat belopp på checkräkningskredit uppgår till	10 000	10 000
Utnyttjad kredit uppgår till	0	0

## Not 19 (Tkr)

Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	2023-12-31	2022-12-31
Semesterlöneskuld	5 644	5 448
Upplupna löner och sociala avgifter	8 432	7 093
Övriga upplupna kostnader	14 949	4 389
Förutbetalda hyresintäkter	1 339	1 077
Förutbetalda årskort/gruppkort	14 924	13 483
Övriga förutbetalda intäkter	0	8
	<b>45 288</b>	<b>31 498</b>

## Not 20 – Skuld erhållna ej utnyttjade bidrag och fondavkastningar

Villkor som inte uppfyllts avseende offentliga bidrag samt har redovisats som skuld.

	2023-12-31	2022-12-31
Skuld erhållna ej utnyttjade bidrag och fondavkastningar	10 122	9 618
	<b>10 122</b>	<b>9 618</b>

## Not 21 (Tkr)

Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	2023-12-31	2022-12-31
Avskrivningar	14 381	13 863
	<b>14 381</b>	<b>13 863</b>

## Not 22 – Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

Inga ställda säkerheter eller eventalförpliktelser.

## Not 23 – Väsentliga händelser efter räkenskapsårets slut

Inga väsentliga händelser efter räkenskapsårets slut.

---

## Stockholm den 13 februari 2024

Anna Kinberg Batra

Thomas Rolén Ordförande

Lars Heikensten Catharina Nolin

Sanne Houby-Nielsen

Åsa Anderljung

Maria Groop Russel  
**Verkställande direktör**

## Vår revisionsberättelse har lämnats

Pernilla Zetterström Varverud  
**Auktoriserad revisor**

Josefine Fors  
**Auktoriserad revisor**

### Fotografer

Alex Hinchcliffe, omslag och sida 5, 9, 14, 15, 20, 24

Sara Kollberg, sida 2, 3, 4, 5, 16

Therese Jansson, sida 4

Jonathan Lundkvist, sida 5, 19

Anna Hugosson, sida 5, 16, 22

Hugo Røjgård, sida 5, 8

Richard von Hofsten, sida 5, 10, 11, 22

Maria Hellqvist, sida 16

Dan Lepp, sida 21

Marie Andersson, sida 23