



2008-12-10

Kommunstyrelsen
Kultur- och fritidsnämnden

För kännedom:
Kommunfullmäktige

Granskning av kultur- och turismverksamheterna Kultur Lund och Turistbyrån

På uppdrag av Lunds kommuns revisorer har Komrev inom Öhrlings PricewaterhouseCoopers genomfört en granskning avseende kultur- och turismverksamhet, se bifogad bilaga.

Kandidaturen till kulturhuvudstad har riktat fokus på kulturlivet i Lunds kommun. Även det faktum att en kulturpolitisk strategi har tagits fram är positivt. Väl fungerande kulturliv är positivt för kommunens invånare idag samt ger förutsättningar för en bra attraktionskraft på turism, arbetskraft, inflyttning, besöksnäring, annat näringsliv med mera i framtiden. För bästa resultat i det avseendet behövs en utvecklad samverkan mellan kulturverksamheterna och turismverksamheten samt med andra enheter inom och utanför kommunen.

Enligt vår bedömning kan det inte påvisas att de granskade kultur- och turismverksamheterna Kultur Lund och Turistbyrån bedrivs ändamålsenligt och tillfredställande resultat kan inte heller påvisas. Vi har identifierat ett antal förbättringsområden. Revisionen önskar framhålla följande bedömningar:

- Den politiska styrmodellen med mål och indikatorer behöver tydliggöras och snarast tillämpas fullt ut i de granskade verksamheterna inom Kommunstyrelsen och Kultur- och fritidsnämnden.
- Kommunstyrelsen och Kultur- och fritidsnämnden bör verka för att samverkan mellan de granskade verksamheterna samt mellan dessa verksamheter och andra interna och externa aktörer förbättras.
- Turistbyrån har en, jämfört med andra kommuner, låg bemanning. Det kan vara en av förklaringarna till bristerna som påvisats där (bristande formell uppföljning och otillräcklig samverkan). Kommunstyrelsen bör tillse att resurstilldelningen dimensioneras utifrån tydligt satta politiska mål, strategier och ambitionsnivåer

Svar över vidtagna åtgärder önskas före februari månads utgång 2009.

FÖR LUNDS KOMMUNS REVISORER

Lars Larsson
Ordförande

Öhrlings

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Revisionsrapport

Granskning av kultur- och
turismverksamheterna

Kultur Lund och Turistbyrån

Lunds kommun

September 2008

Kristina Hermansson

Dragana Radovanović

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
1 Inledning	4
1.1 Bakgrund och revisionsfråga	4
1.2 Metod och avgränsningar	4
2 Övergripande organisatoriskt samband mellan granskade enheter	5
3 Kultur	5
3.1 Organisation	5
3.2 Verksamhet	6
3.3 Styrning och uppföljning	6
3.4 Samverkan	7
3.5 Europas kulturhuvudstad 2014	8
4 Turism	9
4.1 Organisation	9
4.2 Verksamhet	9
4.3 Styrning och uppföljning	9
4.3.1 Mål- och måluppföljning år 2007	10
4.3.2 Mål- och måluppföljning år 2008	11
4.4 Samverkan	12
4.4.1 Internt	12
4.4.2 Externt	12
5 Slutsatser och bedömning	13
5.1 Politisk respektive tjänstemannamässig övergripande styrning	13
5.2 Uppföljning och utvärdering av uppsatta mål och riktlinjer	13
5.3 Samarbete inom kommunen och externt	14
5.4 Sammanfattande svar på revisionsfrågan	14
<u>Bilagor</u>	
<u>Bilaga 1:</u> Fullmäktige- och nämndsmål Kultur- och fritidsnämnden enligt EVP	16
<u>Bilaga 2:</u> Utdrag ur månadsuppföljning för Kultur- och fritidsförvaltningen	17
<u>Bilaga 3:</u> Fullmäktige- och nämndsmål Kommunkontoret enligt EVP	18
<u>Bilaga 4:</u> Sammanställning av mål för turismverksamheten för år 2007	19
<u>Bilaga 5:</u> Sammanställning av mål för turismverksamheten för år 2008	20

Sammanfattning

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB har fått i uppdrag av revisionen i Lunds kommun att genomföra en granskning av kultur- och turismverksamheterna i kommunen.

Vi vill framhålla det positiva att en kulturpolitisk strategi tagits fram samt att kandidaturen till kulturhuvudstad har riktat fokus på kulturlivet i Lunds kommun. Väl fungerande kulturliv är positivt för kommunens invånare idag samt ger förutsättningar för en bra attraktionskraft på arbetskraft, inflyttning, näringsliv med mera i framtiden.

Enligt vår bedömning kan det inte påvisas att de granskade kultur- och turismverksamheterna bedrivs ändamålsenligt och tillfredställande resultat kan inte heller påvisas. Vi har identifierat ett antal förbättringsområden.

- Det finns, enligt vår bedömning, brister i den politiska styrningen. Inför 2008 års Ekonomi- och verksamhetsplan, EVP, utvecklades målformuleringar med tillägg av indikatorer. Detta har inte integrerats fullt ut i de granskade verksamheterna. Av den anledningen har graden måluppfyllelse inte varit mätbar. Ej mätbara mål leder till ofullständig uppföljning som i sin tur leder till otillräcklig och otydlig politisk styrning.

Vi bedömer att den politiska styrmodellen behöver tydliggöras och snarast implementeras fullt ut samt att det är nödvändigt att arbetet med uppföljning och utvärdering av de politiskt satta målen förbättras och anpassas till utvecklingen av målformuleringarna.

- Det är vår uppfattning att samverkan mellan kultur och turism och samverkan med andra interna och externa aktörer behöver förbättras. Samverkan ger möjligheter till synergieffekter och har stor betydelse för utvecklingen av kommunens besöksnäring.
- Turistbyrån har en, jämfört med andra kommuner, låg bemanning. Det kan vara en av förklaringarna till bristerna som påvisats där (bristande formell uppföljning och otillräcklig samverkan). Det är vår uppfattning att resurstilldelningen ska dimensioneras utifrån tydligt satta politiska mål, strategier och ambitionsnivåer.

Vi har inte granskat övriga delar av Kultur - och fritidsnämndens verksamhet, inte heller Näringslivsenheten eller Informationsenheten. Det är vår uppfattning att kommunen får bästa resultat avseende kultur och turism och indirekt besöksnäringen om dessa verksamheter är välfungerande samt om samverkan mellan dessa verksamheter och de granskade verksamheterna är utvecklat. Detta påverkar även attraktionskraften för framtida inflyttningar till kommunen av invånare, näringsliv med mera.

1 Inledning

1.1 Bakgrund och revisionsfråga

Kulturverksamheten inom Lunds kommun bedrivs inom Kultur- och fritidsnämndens ansvarsområde medan turismverksamheten är inordnad under Kommunstyrelsen. Verksamheterna är avhängiga av varandra och de har stor betydelse för utvecklingen av kommunens besöksnäring. Inför 2014 satsar kommunen dessutom på att bli Europas Kulturhuvudstad.

Mot denna bakgrund har denna granskning till uppgift att besvara revisionsfrågan huruvida kultur- och turismverksamheterna i Lunds kommun bedrivs ändamålsenligt samt om tillfredställande resultat uppnås.

1.2 Metod och avgränsningar

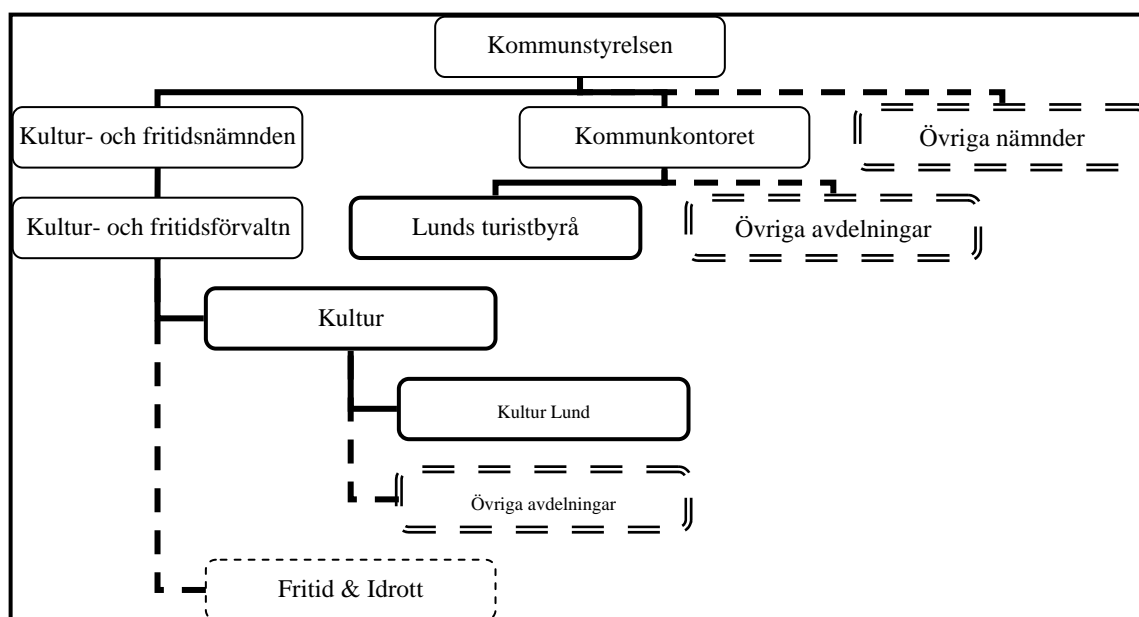
Granskningen har delats i tre huvuddelar för kultur- respektive turismverksamheterna med avsikt att ge svar på revisionsfrågan. Dessa huvuddelar är:

1. Vilken politisk respektive tjänstemannamässig övergripande styrning av dessa verksamheter finns?
 - a. Vilka mål, riktlinjer och andra styrdokument finns?
2. Vilken uppföljning och utvärdering görs, på en övergripande nivå, av uppsatta mål och riktlinjer?
 - a. Vilka rutiner finns för uppföljning och utvärdering?
 - b. Återkopplas resultat av uppföljning och utvärdering?
3. Vilket samarbete sker inom kommunen och externt i syfte att uppnå synergieffekter och bättre kundupplevd kvalitet?

Styrdokument, handlingsplaner, uppföljningar och annan relevant dokumentation har granskats. Kultur- och fritidsförvaltningens förvaltningschef och utvecklingschef har intervjuats liksom cheferna för Kultur Lund och Lunds Turistbyrå. Kortare frågor har ställts till andra tjänstemän inom Kommunkontoret.

Granskningen fokuserar på den verksamhet som kommunen benämner turism respektive kultur samt på satsningen Europas kulturhuvudstad 2014. Övriga verksamheter inom Kultur- och fritidsnämndens ansvarsområde såsom idrott, fritid, scener, konsthall, kulturskola och bibliotek har inte granskats.

2 Övergripande organisatoriskt samband mellan granskade enheter



Schematisk bild över utvald del av Lunds kommun

Delar av kulturverksamheten inom Lunds kommun bedrivs av Kultur Lund inom Kultur- och fritidsförvaltningen. Övrig kultur bedrivs av Biblioteket, Kulturskolan Lund, Lunds Konsthall, Stadsteatern och Stadshallen. Ansvarig nämnd är Kultur- och fritidsnämnden. Turismverksamheten är inordnad under Kommunstyrelsen och utförs av Lunds turistbyrå.

3 Kultur

3.1 Organisation

I januari 2008 genomförde Kultur- och fritidsnämnden en omorganisation av verksamheterna i syfte att fördela resurser på ett effektivare sätt samt att stärka verksamheterna inom kulturområdet. Organisationen har delats in i två verksamheter, Kultur respektive Fritid & Idrott, där förvaltningschefen ett har övergripande ansvar. Det finns en Kulturchef för kultursektorn och en Fritid- och idrottschef för fritid- och idrottssektorn. Vidare finns det verksamhetschefer för respektive verksamhet. Granskningen fokuserar på en del av verksamheten inom Kultur som benämns Kultur Lund samt satsningen Europas kulturhuvudstad 2014. Kulturchefen är tillika verksamhetschef för Kultur Lund.

Enligt de intervjuade har verksamheten inom kulturområdet utvecklats både kvalitativt och kvantitativt under de senare åren. Det har bland annat möjliggjorts genom att personalstyrkan sedan 2004 har växt från två till sju personer. De nya tjänsterna innefattar bland andra en samordnare och en kulturpedagog. En del av utvecklingen har skett med anledning av Kulturhuvudstaden 2014.

3.2 Verksamhet

Kultur Lunds verksamhetsområden innefattar kulturinformation, egna arrangemang samt bidrag och stipendier. Under Kultur Lunds ansvar ingår projekten LitteraLund, Kulturnatten och Körfestivalen.

Enligt intervjuer har verksamheten utvecklats vilket bidragit till att kulturnivån har lyfts, staden har fler internationella kontakter och olika aktiviteter har genomförts, som workshops, LitteraLund och Körfestivalen. Olika projekt har startats både lokalt inom skolan och ute i byarna. Under första halvåret 2008 har verksamheten varit underbudgeterad och behovet av att eventuellt minska personal- och/eller lokalkostnaderna har diskuterats.

3.3 Styrning och uppföljning

Verksamhetens politiska styrning sker via fullmäktige-, nämnds- och verksamhetsmål. Den årliga verksamhetsredovisningen, som stäms av mot målen, kompletteras i nämnden med en månadsuppföljning av resultatet. Vidare anordnar nämnden dialogmöten med förutbestämda diskussionspunkter för att informeras om verksamheten via verksamhetscheferna.

I januari 2008 antogs en kulturpolitisk strategi vilket Lunds kommun aldrig tidigare har haft. Strategin utgör grunden för den kulturella verksamheten för hela den kommunala organisationen. Den ska vara styrande för de satsningar som kommunen gör tillsammans med externa aktörer. Dessutom är den grundlaget för Lunds kandidatur som kulturhuvudstad 2014. Arbete med en handlingsplan avseende åren 2010-2013 för denna strategi har påbörjats. Detta arbete sker i samarbete med flera förvaltningar och externa aktörer. Det integreras till stor del med arbetet inför kulturhuvudstad 2014, under förutsättning att Lunds kommun kvarstår som kandidat. Handlingsplanen förväntas bli klar under första halvåret 2009.

I Lunds kommuns officiella budget för år 2008 finns Kommunfullmäktiges mål för Kultur- och fritidsnämnden. Där finns också fem nämndsmål för verksamheten, se bilaga 1. Tre verksamhetsmål, kopplade till två av nämndsmålen, har kunnat utläsas i uppföljningen som genomförts inför delårsbokslutet 2008.

Nämndsmål

För att utveckla positiva livsmiljöer ska lundaborna:

- Kunna påverka kultur- och fritidsutbudet genom dialog och delaktighet
- Erbjudas kulturupplevelser av hög professionell kvalitet

Verksamhetsmål

- Utöka antalet arrangemang i kommuninvånarnas närområden för att nå större spridning av kulturutbudet och ökad tillgänglighet.
- Ett utökat samarbete inom kultursektorn i Lunds kommun
- Utveckla Lund som barnkulturstad

Målen har inte kvantifierats.

Det första verksamhetsmålet ska enligt dokumentationen uppnås genom att ”I dialog med kommuninvånarna ta fram vilken typ av arrangemang de önskar till sitt närområde samt utifrån dessa önskemål öka antalet arrangemang.” Uppföljningen vid delårsbokslutet per augusti 2008 visar att antalet arrangemang utanför centrum totalt sett har ökat, men kommunens egna kulturarrangemang förlagda till ytterområden endast har ökat i någon grad”. Sammanfattningsvis anser nämnden att målet är på god väg att klaras.

Det andra målet bedöms också, i uppföljningen inför delårsbokslutet, vara på god väg att klaras. Omorganisationen anses ge ökad möjlighet till samarbeten. Samarbete med skolan pågår och markandsföringen av på hemsidan har förbättrats.

Även det sistnämnda målet anses vara på god väg att klaras. Bedömningen grundar sig bland annat på att barnkultur kommer att ingå i ovan nämnda handlingsplan, internationell barnkulturkonferens planeras i december, samarbete med skolan och skolans kulturombud finns och har förbättrats samt att det finns ett barnkulturnätverk.

I den ekonomiska uppföljningen per sista september i år prognostiseras en negativ budgetavvikelse på 649 tkr vilket motsvarar cirka 4 % av helårsbudgeten. Analysen av avvikelsen framgår i utdrag ur månadsuppföljningen i bilaga 2.

3.4 Samverkan

Nämndens målsättning är, som nämnts ovan, bland annat att erbjuda kulturupplevelser av hög professionell kvalitet. Detta ska, enligt de intervjuade, uppfyllas genom gränsöverskridande samarbete mellan kommun, näringsliv och kulturaktörer. Nämnden avser att vidareutveckla strategin för samarbete mellan Lunds kommun och näringslivet kring arrangemang och event.

Kultur Lund samarbetar med andra kommuninterna kulturverksamheter såsom kulturombud inom skolan och LittereraLund samt externt det fria kulturlivet. Det interna samarbetet med Turistbyrån har återupptagits, efter att ha varit vilande under omorganisationen.

Avseende arrangemang och event har verksamheten påbörjat kontakt internt med turismverksamheten och kommunledningen och externt med näringslivet. Kultur Lund är dessutom representerad i Citysamverkansgruppen. Externt samarbete sker även med kulturverksamheten i Malmö, som exempelvis körfestivalerna. Verksamheten utbyter även kontakter via kultursekreterarnas aktiva nätverk.

3.5 Europas kulturhuvudstad 2014

Kulturhuvudstad 2014 är en satsning som för närvarande ligger under Kultur- och fritidsnämndens ansvar. Vid vidare kvalificering kan ansvaret för projektet flyttas till exempel till kommunstyrelsen. Satsningen har, enligt förvaltningschefen, satt fokus på kulturella värden, inte bara konstpolitiska utan också kulturpolitiska där alla är involverade. Kultur har identifierats som en viktig utvecklingsmotor som skapar attraktionskraft för området.

Kulturhuvudstadsåret ska, enligt den givna dokumentationen, vara en utgångspunkt för ett utvecklingsarbete. Det är alltså inte en hedersutnämning för det befintliga kulturlivet, inte heller är året i sig själva ändamålet. Lund kan lära sig från andra Europeiska städer som har fått utnämningen tidigare år. De senaste europeiska direktiven har fokus på en långsiktig stadsutveckling förankrad i stadens och regionens kultur och utvecklingsstrategi. Processen har två huvudspår; att skriva en bra ansökan och att förstärka och utveckla kulturlivet.

Efter att nämnden, kommunstyrelsen och kommunfullmäktige har beslutat om ansökan skickas den till statens kulturråd i slutet av oktober. Lund konkurrerar med Gävle, Umeå, Norrköping och Uppsala. I december väljs de städer som går vidare i tävlingen och sommaren 2009 skickas en ny ansökan.

Lund samarbetar med bland andra Kristianstad, Malmö och Region Skåne. Kontakter knyts vidare med kommuner i andra europeiska länder i synnerhet i Lettland där den andra kulturhuvudstaden 2014 ska finnas. Kommunen har dessutom fått stöd genom Letters of support från bland andra Öresunds kommitté och ESS kansliet.

Hittills har projektet kostat 32 mnkr och budgeten för framtida utgifter är 75 mnkr.

4 Turism

4.1 Organisation

Lunds kommunala turismverksamhet, Lunds turistbyrå, har sitt ursprung i en förening, i vilken kommunen tidigare var företrädd, med medlemmar från besöksnäringen. Efter att verksamheten kommunaliserats har den bytt organisatorisk tillhörighet flera gånger. Den har inordnats inom Kultur- och fritidsnämnden och därefter som en del av Näringsliv och Information. Sedan år 2000 är Lunds turistbyrå en egen enhet under Kommunstyrelsen, det vill säga en avdelning inom Kommunkontoret.

Organisationen är bemannad med cirka 4 tjänster året runt och 3 säsongsanställningar under sommaren. Detta kan jämföras med Malmö som har en folkmängd som är cirka 2,7 gånger större än Lunds kommun och en bemanning inom turismen som är mer än 5 gånger större och Kristianstad som har en folkmängd som uppgår till cirka 75 % av Lunds kommuns och en bemanning inom turismen som är cirka 2,5 gånger större.

Under 2007 beslutade Kommunstyrelsen att avsätta medel för utarbetande av en handlingsplan för destinationsutveckling. Det finns nu ett resultat av detta arbete som ska diskuteras vid möte med Kommunstyrelsens arbetsutskott. Genomförandet av planen kan medföra förändringar av organisationens utformning och bemanningens storlek.

4.2 Verksamhet

Lunds Turistbyrå informerar om evenemang, utflykter, sevärdheter med mera inom Lund, Skåne, Sverige och Danmark samt ger service i form av hjälp med bokning av guider, vandringar, hotell och liknande. På turistbyrån finns försäljning av bland annat souvenirer, kartor och böcker.

Målet med verksamheten är enligt dokumentation från turistbyrån att tillsammans med besöksnäringens aktörer verka för att Lund utvecklas som besöksmål samt att öka besöksnäringens omsättning inom kommunen. För att uppnå målet genomför turistbyrån marknadsföring såsom distribution av broschyrer, kampanjer, direktmail och TV-reklam. I övrigt utförs egna arrangemang såsom "Upplev Lund".

4.3 Styrning och uppföljning

Politiskt styrdokument för Kommunkontoret och därmed Turistbyrån utgörs av, av kommunfullmäktige beslutade, Ekonomi och verksamhetsplan för en treårsperiod med budget för det första året. I detta dokument finns fullmäktige- och nämndsmål för varje nämnd. En sammanställning av dessa mål för år 2007 och 2008 avseende kommunstyrelsen finns i bilaga 2. Kommunstyrelsen beslutar, med denna budget som

grund, om internbudget för kommunkontoret. I 2007 års internbudget finns en nedbrytning av varje nämndsmål till verksamhetsmål riktad till specifik avdelning. I 2008 års internbudget är verksamhetsmålen inte uppdelade per avdelning utan gemensamma för hela kommunkontoret.

I övrigt finns en informell kommunikation, och eventuell styrning, genom att Turistbyråns chef besöker kommunstyrelsens arbetsutskott cirka två gånger per år för att ge och få information.

Tjänstemannabeslutade styrdokument för Turistbyråns verksamhet utgörs av en markandsaktivitetsplan. I denna har mål och strategier formulerats. Med anledning av pågående utvecklingsarbete har markandsaktivitetsplanen inte uppdaterats för verksamhetsåret 2008. Det innebär att målen för år 2008 är desamma som för år 2007.

De politiska målen följs upp i delårsbokslutet och i bokslutet. För de tjänstemannabeslutade målen används, för årlig uppföljning, rapporten Ekonomiska och sysselsättningsmässiga effekter av turismen i Lunds kommun, TEM. Det är en uppföljning av turismens utveckling i Sverige, Skåne och Lund som utförs av Resurs AB på uppdrag av Positions Skåne, numera Tourism in Skåne.

Uppföljning och utvärdering av Turistbyråns alla aktiviteter sker enligt turistchefen konsekvent och noggrant. Det innebär att graden av måluppfyllelse för respektive aktivitet identifieras och erfarenheterna påverkar framtida aktivitetsplanering. Uppföljningarna dokumenteras inte utan sker endast i diskussion mellan de inblandade.

4.3.1 Mål- och måluppföljning år 2007

År 2007 finns sex nämndsmål. Av dessa är tre nedbrutna till verksamhetsmål för turistbyrån. Vidare kan i marknadsaktivitetsplanen utläsas att det finns ett övergripande mål och två mätbara mål. En sammanställning av detta finns i bilaga 3.

Konstateras kan att det på tjänstemannanivå endast finns beslut om mål som har samband med ett av de politiskt fattade nämndsmålen.

I TEM framgår att den turistiska omsättningen i Lund ökade med 8,2 % 2006 och 3,5 % 2007 samt antalet kommersiella övernattningar ökade med 8,6 % 2006 och 6,1 % 2007. De mätbara målen kan betraktas som uppfyllda för 2007.

Uppföljning av målen i Kommunstyrelsens årsanalys för 2007 är inte utförlig vad avser Turistbyrån. Viss specifik information kan dock utläsas såsom dess medverkan i miljöarbetet, att Turistbyrån hade en positiv budgetavvikelse på 11 % och att en viktig

framtids- och utvecklingsfråga är att arbetet med destinationsutveckling fortsätter under 2008.

Huruvida de politiskt beslutade målen uppfyllts för 2007 har inte, i sin helhet, kunnat utläsas av det material som lämnats vid granskningen. Målen beslutade av tjänstemän är dock uppfyllda vilket ger en indikation på att ett av de tre politiskt satta målen har uppfyllts i någon grad.

4.3.2 Mål- och måluppföljning år 2008

År 2008 finns tre nämndsmål. Det finns åtta verksamhetsmål som inte har kopplats direkt till specifika nämndsmål. I stället är de uppdelade på kategorierna:

- God ekonomisk hushållning
- Hållbar utveckling
- Tillväxt
- Aktivt medborgardeltagande
- Personal
- Information och kommunikation
- Styrning och ledning
- Samverkan och samarbete

Marknadsaktivitetsplanen har inte uppdaterats och 2007 års tjänstemannabeslutade mål kvarstår för år 2008. En sammanställning av nämndsmålen, verksamhetsmålen och de tjänstemannabeslutade målen finns i bilaga 4.

Någon mätning av måluppfyllelse avseende de tjänstemannabeslutade målen finns inte för någon period av 2008 då denna mätning görs med hjälp av rapporten TEM som endast utkommer en gång per år, efter avslutat verksamhetsår.

I utkastet till delårsrapport för perioden januari till augusti 2008 bedömer kommunstyrelsen huruvida Kommunfullmäktiges mål för Kommunstyrelsen kommer att uppfyllas för 2008. Detta görs genom fem indikatorer. För två av dessa har uppgift inte kunnat lämnas, för två anses målet kunna klaras och i ett fall, ekonomiskt resultat, bedöms målet inte kunna klaras.

I ett underlag till delårsrapporten 2008 ska Turistbyråns resultat beskrivas i förhållande till aktuellt nämndsmål, bedömd avvikelse vid årets slut ska kommenteras och en standardiserad gradering ska anges. Dessutom finns så kallade indikatorer/mätetal angivna som ska prognostiseras för helåret, eventuell avvikelse ska bedömas och eventuella åtgärder för att för att nå mätetalet ska beskrivas. Turistbyrån har beskrivit aktiviteter som genomförts för att klara målen. Den standardiserade graderingen har inte använts. Prognos för mätetal har inte lämnats och därmed ingen bedömning av avvikelse eller beskrivning av åtgärder. Det kan dock ifrågasättas om mätetalen (Ekonomiskt resultat (skatteintäkter och generella statsbidrag), Nettoinvesteringarnas andel av skatteintäkter och generella

statsbidrag, årlig befolkningstillväxt, nya arbetstillfällen/år och koldioxidutsläpp per invånare) varit anpassade till Turistbyråns verksamhet.

Utifrån det är bedömningen att tillfredställande resultat för delar av år 2008 inte kan påvisas.

4.4 Samverkan

4.4.1 Internt

En gång i månaden träffas chefsgruppen som inkluderar ekonomidirektör, personaldirektör, informationschef, kanslichef, IT-chef, miljöchef och turistchef. Inom gruppen avhandlas vad som är på gång inom respektive ansvarsområde.

Turistchefen ingår i en annan gruppering som förutom henne inkluderar kommundirektören, informationschefen, kulturchefen och chefen för internationella kontakter.

Näringslivsavdelningen och Informationsavdelningen är avdelningar inom Kommunkontoret med vilka samarbete vore naturligt. Enligt turistchefen utvecklas inga gemensamma projekt på grund av tidsbrist.

Det har enligt turistchefen hela tiden funnits ett samarbete mellan Kultur, inom Kultur- och fritidsförvaltningen, och Lunds turistbyrå. Samarbetet består bland annat i gemensam annonsering och gemensamt mässdeltagande. På senare tid har Kultur genomgått chefsbyten och organisationsförändringar vilket har lett till ett mindre intensivt samarbete under en period.

4.4.2 Externt

Lunds turistbyrå samverkar med ett antal organisationer såsom besöksnäringen inom kommunen, Lunds citysamverkan, Malmö turism, Malmö citysamverkan, Øresundsbron och Tourism in Skåne (en del av marknadskoncernen Business Region Skåne, vilken ägs av Region Skåne (85 %) och Skånes kommuner (15 %)).

Samverkan avser broschyrdistribution, visningsresor, att attrahera shoppingkunder och marknadsföring generellt.

Lunds turistbyrå är medlem i Cruise Malmö Network. Syftet med medlemskapet är att locka kryssningsarrangörer att förlägga utflykter till Lund.

5 Slutsatser och bedömning

Granskningen avser besvara huruvida kultur- och turismverksamheterna bedrivs ändamålsenligt samt om tillfredställande resultat uppnås? För att besvara frågan behöver de mål som anses tillfredställande identifieras samt vilka resultat verksamheterna presterar bedömas. Tre huvudfrågeställningar har fokuserats för att kunna besvara revisionsfrågan.

5.1 Politisk respektive tjänstemannamässig övergripande styrning

Både Kultur Lund och Turistbyrån påverkas av att formen för målformulering ändrats i Ekonomi- och verksamhetsplanen, EVP, från 2007 till 2008. Den tidigare målstyrningen var otillräcklig och inte helt ändamålsenlig i förhållande till lagstiftning om god ekonomisk hushållning. Den nya styrmetoden har inte fullt ut har implementerats i de granskade verksamheterna. Verksamheterna har inte haft tillgång till mätbara mål eller mål med indikatorer för att kunna mäta måluppfyllelse. Det innebär, enligt vår bedömning att är den politiska styrningen för närvarande är otillräcklig och otydlig. Orsaken har varit brister i målstyrningen och är numera brister i implementeringsgraden av målstyrningen. Detta leder till ofullständiga uppföljningar vilket i sin tur leder till bristfälligt beslutsunderlag.

Den upplevda politiska styrningen inom Turistbyrån förefaller inte vara de politiskt satta målen i Ekonomi- och verksamhetsplanen utan den som sker via möten mellan turistchefen och kommunstyrelsens arbetsutskott.

5.2 Uppföljning och utvärdering av uppsatta mål och riktlinjer

Inom Kultur Lund har omfattande uppföljningar av kulturlivet genomförts som en del av arbetet med att få Lunds kommun nominerad till Europas kulturhuvudstad 2014. I dessa uppföljningar påvisas att verksamheten utvecklats positivt under de senaste åren. Den ekonomiska uppföljningen per sista september 2008 visar emellertid en prognostiserad negativ avvikelse på 649 tkr jämfört med budgeten på 14 751 tkr. I bifogad bilaga finns förklaringar till redovisad budgetavvikelse.

Som en följd av att den nya formen av målformulering i EVP inte har implementerats fullständigt har uppföljningen av verksamhetsmålen inför delårsbokslutet inte kvantifierats eller analyserats. Det går därför inte att göra en bedömning huruvida redovisad måluppfyllelse är tillfredställande. Nämndens egen bedömning är dock att målen är på god väg att klaras.

Inom Turistbyrån förefaller den formella uppföljning av de politiskt beslutade målen inte vara lika viktig för tjänstemännen inom Turistbyrån som den informella och ej dokumenterade uppföljning och utvärdering av satsningar som genomförs för att uppnå

tjänstemannabeslutade mål. Vår bedömning är att det finns stora risker i en uppföljningsmodell som inte medför dokumentering. Verksamheten får en högre grad av personberoende än nödvändigt, möjligheterna till informationsspridning till berörda politiker minskas liksom möjligheterna till framtida tillvaratagande av erfarenheter. Vi rekommenderar att en lämplig mer formell uppföljnings- och utvärderingsmodell utarbetas och genomförs.

5.3 Samarbete inom kommunen och externt

Det finns samverkan mellan Kultur Lund och Turistbyrån, samt mellan dessa verksamheter och andra verksamheter inom kommunen. Det finns även samverkan externt. Enligt vår bedömning behöver samverkan förbättras för att uppnå synergieffekter och bättre kundupplevd kvalitet.

5.4 Sammanfattande svar på revisionsfrågan

Enligt vår bedömning kan det inte påvisas att de granskade kultur- och turismverksamheterna bedrivs ändamålsenligt och tillfredställande resultat kan inte heller påvisas. Vi har identifierat ett antal förbättringsområden.

Vi bedömer att den politiska styrmodellen behöver tydliggöras och snarast implementeras fullt ut samt att det är nödvändigt att arbetet med uppföljning och utvärdering av de politiskt satta målen förbättras och anpassas till utvecklingen av målformuleringarna.

Det är vår uppfattning att samverkan mellan kultur och turism och samverkan med andra interna och externa aktörer behöver ökas. Turismen är beroende av att det finns fungerande kulturliv och kulturen är beroende av turismen för att få besökare. Samverkan ger möjligheter till synergieffekter och har stor betydelse för utvecklingen av kommunens besöksnäring.

I det här sammanhanget är det viktigt att övriga delar inom Kultur - och fritidsnämndens verksamheter samt Näringslivsenheten och Informationsenheten bedrivs ändamålsenligt och uppnår önskvärda resultat och därmed har fungerande samverkan med Turistbyrån och Kultur Lund. Det har dock inte varit föremål för granskning inom ramen för det här projektet.

Vi anser att det är positivt att en kulturpolitisk strategi tagits fram samt att kandidaturen till kulturhuvudstad har riktat fokus på kulturlivet i Lunds kommun. Väl fungerande kulturliv är positivt för kommunens invånare idag samt ger förutsättningar för en bra attraktionskraft på arbetskraft, inflyttning, näringsliv med mera i framtiden.

En av förklaringsfaktorerna till de påvisade bristerna inom Turistbyrån kan vara en, relativt andra kommuner, låg bemanning. Det är vår uppfattning att resurstilldelningen ska dimensioneras utifrån tydligt satta politiska mål, strategier och ambitionsnivåer. Det är möjligt att den handlingsplan för destinationsutveckling som ska presenteras för kommunstyrelsens arbetsutskott kommer att behandla dessa frågor.

Fullmäktige- och nämndsmål Kultur- och fritidsnämnden enligt EVP¹

EVP 2008-2010 med budget 2008

Fullmäktigemål

Kultur- och fritidsnämndens uppdrag är att skapa vägar till

- bildning
- folkhälsa
- demokrati
- kulturupplevelser
- naturupplevelser

Nämndsmål

För att utveckla positiva livsmiljöer ska lundaborna:

- ges möjlighet till bredare kunskap och lust till eget skapande
- ges möjlighet till psykiskt, socialt och fysiskt välbefinnande
- kunna påverka kultur- och fritidsutbudet genom dialog och delaktighet
- erbjudas kulturupplevelser av hög professionell kvalitet
- erbjudas ökad tillgänglighet till naturupplevelser

¹ EVP står för Ekonomi- och verksamhetsplan

Utdrag ur månadsuppföljning för Kultur- och fritidsförvaltningen

Månadsuppföljning per 30 september 2008

”Kultur Lund (- 649 tkr)

Kostnaden för Cirkus Cirkör projektet ligger på Kultur Lund. Publikintäkter och stöd från Kulturhuvudstadsprojektet redovisas i efterhand.

Utbetalning av de större verksamhetsbidragen görs i januari och är ej periodiserade. I Kultur Lunds budget ingår en post för intäkt av hyra från 2007, 426 tkr som ligger som budgeterad post för 2008.

En del av de hyresintäkter som faktureras från kansliet är ännu inte fakturerade.”

Ytterligare uppföljningar skickades in vid en andra sakgranskning 2008-11-13:

Månadsuppföljning per 31 maj 2008

”Kultur Lund: - 600 t kr

Verksamheten bedrivs enligt fastställda mål och riktlinjer. Kultur Lund har ett inbyggt underskott i sin budget vilket påtalats tidigare. Enda möjliga åtgärder är personalminskning och minskad lokalkostnad. Justering av beräkningsunderlaget har skett inför 2009 års budget. Under året genomförs stora arrangemang såsom scenkonstbiennial, körbiennial och LitteraLund på uppdrag av kulturhuvudstadsprojektet vilket medför att såväl kostnader som intäkter är ojämnt fördelade under året. Periodisering saknas även för vissa föreningsstöd, exempelvis Mejeriet, Månteatern och KINO.”

Månadsuppföljning per 30 april 2008

”Kultur Lund (- 600 tkr)

Kultur Lund har påtalat budgetproblemen och den underbudgetering på 426 tkr som finns för 2008. Enda möjliga åtgärder är personalminskning och minskad lokalkostnad eller justering i 2009 års budget.”

Fullmäktige- och nämndsmål Kommunkontoret enligt EVP²

EVP 2007-2009 med budget 2007

Fullmäktigemål

Lundabon ska uppleva att kommunens verksamhet svarar mot behoven hos den enskilde, har god kvalitet, är rättvis, effektiv och möjlig att påverka.

Nämndsmål

- att leda och utveckla kommunens verksamhet så att effektiviteten förstärks samtidigt som kvaliteten kan bevaras och förbättras (effektivitetsmål)
- att underlätta och stödja den demokratiska processen genom förbättrade möjligheter till ett aktivt medborgarskap där lundaborna, på jämlika villkor ges möjlighet att ta ansvar och bestämma i de gemensamma angelägenheterna. Barnets perspektiv ska särskilt uppmärksammas i beslutsfattandet (demokratimål)
- att tillse att kommunens tjänster och service erbjuds alla lundabor utan åtskillnad, på rättvisa villkor efter behov (rättvisemål)
- att fördjupa miljöhänsynen i all planering och verksamhet, för detta är kretsloppsvillkoren en förutsättning (miljömål)
- att förena en personalpolitik som främjar välbefinnande, mångfald och jämställdhet (personalpolitiskt mål)
- att samverka med näringsliv, universitet, arbetsförmedlingen och andra aktörer för att stimulera arbetsmarknaden och skapa attraktivitet och tillväxt (ekonomimål).

EVP 2008-2010 med budget 2008

Fullmäktigemål

Lundabon ska uppleva att kommunens verksamhet svarar mot behoven hos den enskilde, har god kvalitet, är effektiv och bidrar till hållbar utveckling.

Nämndsmål

- att leda och utveckla kommunens verksamhet så att effektiviteten förstärks samtidigt som kvaliteten förbättras
- att stimulera till aktivt medborgarskap
- att i samarbete skapa attraktivitet, tillväxt och hållbar miljö

² EVP står för Ekonomi- och verksamhetsplan

Sammanställning av mål för turismverksamheten för år 2007

Nämndsmål	Verksamhetsmål	Tjänstemannabeslutade mål
att tillse att kommunens tjänster och service erbjuds alla Lundabor utan åtskillnad, på rättvisa villkor efter behov (rättvisemål)''	Verka för att kommuninvånarna blir goda ambassadörer för sin stad	
att samverka med näringsliv, universitet, arbetsförmedlingen och andra aktörer för att stimulera arbetsmarknaden och skapa attraktivitet och tillväxt (tillväxtmål)	Genom olika marknadsföringsinsatser, i samverkan med besöksnäringen, öka antalet besökare i Lund	<p><i>Övergripande mål:</i> Att öka besöksnäringens omsättning i Lund</p> <p><i>Mätbara mål:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Antalet gästnätter ska öka med 5 % • Den turistiska omsättningen ska öka med 3-5 % per år
att fördjupa miljöhänsynen i all planering och verksamhet, för detta är kretsloppsvillkoren en förutsättning (miljömål)	<p>Öka energieffektiviteten i den egna verksamheten</p> <p>Minimera miljöeffekterna av kommunkontorets upphandling</p> <p>Medvetandegöra miljöeffekterna av beslut och planer</p> <p>Öka miljömedvetenheten hos personalen</p> <p>Genomföra energisparkampanj</p>	

Sammanställning av mål för turismverksamheten för år 2008

Nämndsmål	Verksamhetsmål	Tjänstemanna- beslutade mål
<p>att leda och utveckla kommunens verksamhet så att effektiviteten förstärks samtidigt som kvaliteten förbättras</p> <p>att stimulera till aktivt medborgarskap</p> <p>att i samarbete skapa attraktivitet, tillväxt och hållbar miljö</p>	<p><i>God ekonomisk hushållning</i> Kommunen och koncernens ekonomi är i balans och driftskostnader, räntekostnader och avskrivningar för gjorda investeringar ska rymmas inom kommunens driftbudget</p> <p><i>Personal</i> Kommunen ska på kort och lång sikt ha balans mellan personalbehov och personaltillgång</p> <p><i>Hållbar utveckling</i> Främja en hållbar samhällsutveckling och samhällsplanering</p> <p><i>Information och kommunikation</i> Utveckla den interna kommunikationen och vara proaktiv med att synliggöra en positiv bild av Lund</p> <p><i>Tillväxt</i> Befolkningstillväxten ska vara 1 % per år och antalet nya arbetstillfällen ska öka med 2 % per år.</p> <p><i>Styrning och ledning</i> Utveckla kommunens övergripande styrning och lednings funktion</p> <p><i>Aktivt medborgardeltagande</i> Möjliggöra för medborgarna till ett ökat aktivt deltagande i kommunens processer och aktiviteter.samt bättre följa välfärdsfrågorna.</p> <p><i>Samverkan och samarbete</i> Stimulera till samverkan och samarbete internt och externt samt främja den regionala utvecklingen.</p>	<p><i>Övergripande mål:</i> Att öka besöksnäringens omsättning i Lund</p> <p><i>Mätbara mål:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Antalet gästnätter ska öka med 5 % • Den turistiska omsättningen ska öka med 3-5 % per år