

Styrning och uppföljning av besöks- och turismverksamheten

Karlstads kommun

2019

Projektledare, Peter Aschberg

Projektmedarbetare, Marcus Alvstrand



Innehållsförteckning

Sammanfattande bedömning	2
Inledning	4
2. Iakttagelser och bedömningar	6
2.1 Strategier för besöks och turismverksamheten	6
2.2 Roll och ansvarsfördelning mellan nämnderna	8
2.3 Samverkan	10
2.4 Uppföljning	13

Sammanfattande bedömning

PwC har på uppdrag av Karlstads kommuns förtroendevalda revisorer genomfört en granskning av styrning och uppföljning av besöks- och turismverksamheten. Syftet med granskningen är att besvara följande revisionsfråga:

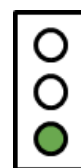
- *Bedriver kommunstyrelsen och kultur- och fritidsnämnden ett ändamålsenligt arbete med besöks- och turismverksamheten.*

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen och kultur- och fritidsnämnden (utifrån sitt ansvar) i allt väsentligt bedriver ett ändamålsenligt arbete med besöks- och turismverksamheten.

Vår sammanfattande bedömning utgår från följande bedömningar per kontrollmål:

Kontrollmål 1 - Det finns ett tydligt strategiskt arbete för att besöks- och turismverksamheten ska utvecklas på ett hållbart sätt mot fullmäktiges mål.

Bedömning - Genom den turismstrategiska planen och berörda delar i idrottsplanen och kulturplanen finns en tydlig inriktning för hur det strategiska arbetet med turism- och besöksnäringen ska utvecklas på ett hållbart sätt. Planerna konkretiseras genom att olika aktiviteter läggs in i en årlig handlingsplan/verksamhetsplan. **Kontrollmålet är uppfyllt.**



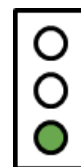
Kontrollmål 2 - Det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan nämnderna för arbetet med besöks- och turismverksamheten.

Bedömning - Med utgångspunkt i att det bringats ordning i nämndernas reglementen rörande ansvaret för att realisera kommunfullmäktiges turismmål, bedömer vi att det på övergripande nivå finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan nämnderna. Det saknas dock kompletterande styrdokument som tydligare reglerar ansvar för och genomförande av olika typer av arrangemang. Det pågår ett arbete med att ta fram en evenemangs- och mötesstrategi. Granskningen visar även att det finns svårigheter för kommunledningskontoret att genomföra kommunstyrelsens uppdrag rörande "effektiva samordning av besöksnäringen" från år 2017, genom omfördelning av resurser. **Kontrollmålet är delvis uppfyllt.**



Kontrollmål 3 - Det sker en aktiv samverkan med besöksnäringen.

Bedömning - Granskningen visar att kommunstyrelsen tillsammans med besöksnäringen har tagit fram den turismstrategiska planen och fastställt en gemensam målsättning. På samma sätt har kultur- och fritidsnämndens kulturplan tagits fram i samverkan med kultur- och föreningslivet. Det finns även en tydlig struktur för hur samverkan ska ske. Vår bedömning är att det finns en aktiv samverkan med besöksnäringen och andra viktiga aktörer samtidigt som det framgår att det finns områden, där samverkan kan utvecklas ytterligare. Vi bedömer att utvecklingsområden är kända och att det inom kommunen vidtas åtgärder för att i så stor utsträckning som möjligt kunna tillgodose besöksnäringens önskemål. **Kontrollmålet är uppfyllt.**



Kontrollmål 4 - Det sker en ändamålsenlig uppföljning av arbetet med besöks- och turismverksamheten för att säkerställa att avsatta medel nyttjas på ett effektivt sätt och ger önskade resultat.



Bedömning - Kommunstyrelsen och kultur- och fritidsnämnden följer upp de mål som är kopplade till besök och arrangemang. Kommunstyrelsen följer även, i dialog med kultur- och fritidsnämnden och bland annat Visit Karlstad member, upp olika specifika arrangemang för att få en bild av bland annat antal besökare och deras hemvist. Detta som grund till utvärdering och fortsatt utvecklingsarbete både vad gäller det egna arbetet, samverkan externt och prioriterade satsningar.

Enligt befintlig statistik har Karlstads kommun något högre nettokostnader än flera jämförbara kommuner. Kommunfullmäktige har också en hög ambition genom målen att "Karlstad ska vara bland de bästa besöksmålen i Sverige" och att "Karlstad ska vara ett dynamiskt kulturellt centrum". Vår bedömning utifrån ett övergripande perspektiv är att kommunstyrelsens och kultur- och fritidsnämndens arbete, i samverkan med befintliga samverkansparter, bidrar till att besöksnäringen utvecklas på ett positivt sätt med goda resultat. **Kontrollmålet är uppfyllt**

Utifrån våra erfarenheter i granskningen lämnas följande rekommendationer

- Vi bedömer att dialogen mellan kommunen och turism- och besöksnäringen, främst representerad av Visit Karlstad Member, har utvecklats de senaste åren. Det finns fortfarande delar som kan utvecklas och vi anser att det är viktigt att kommunstyrelsen säkerställer att de synpunkter och förbättringsförslag som ges från besöksnäringen, läggs som grund till kommunens eget utvecklingsarbete både på kort och på lång sikt.
- Arbetet med en evenemangs- och mötesstrategi lyfts i intervjuerna fram som ett viktigt steg för att utveckla kommunens eget arbete. Vi anser därför att det är viktigt att kommunstyrelsen säkerställer att den färdigställs så snart som möjligt och implementeras i berörda verksamheter.
- Av vad som framkommer i granskningen kan inte kommunstyrelsens samtliga uppdrag till kommunledningskontoret rörande "effektivare samordning av besöksnäringen" från år 2017, genomföras genom omfördelning av resurser. Vi anser därför att det är angeläget att styrelsen utreder möjligheterna till att lösa detta på annat sätt så snart som möjligt.

1. Inledning

Bakgrund

Inom kommunfullmäktiges övergripande mål - En kommun för alla ingår två mål; "Karlstad ska vara bland de bästa besöksmålen i Sverige" och "Karlstad ska vara ett dynamiskt och kulturellt centrum". Kommunstyrelsen ansvarar för att bedriva utvecklingsarbetet i kommunen och att förverkliga kommunens mål inom turism. Kultur- och fritidsnämnden ansvarar för arbetet med att förverkliga kommunens mål inom kultur och fritid.

I jämförelse med liknande kommuner har Karlstads kommun relativt höga kostnader för turistverksamheten. Det är därför viktigt att nämnderna bedriver och utvecklar verksamheten på ett ändamålsenligt sätt och att löpande uppföljning även sker så att nämnderna kan säkerställa att arbetet utvecklas i önskad riktning.

Syfte och revisionsfråga

Syftet med granskningen är att undersöka om kommunstyrelsen och kultur- och fritidsnämnden arbetar med besöks- och turismverksamheten på ett ändamålsenligt sätt, som grund till uppfyllelse av kommunfullmäktiges mål.

Revisionsfråga

- Bedriver kommunstyrelsen och kultur- och fritidsnämnden en ändamålsenlig besöks- och turismverksamhet.

Revisionskriterier

Kommunallagen, fullmäktiges mål och interna styrdokument.

Kontrollmål

1. Det finns ett tydligt strategiskt arbete för att besöks- och turismverksamheten ska utvecklas på ett hållbart sätt mot fullmäktiges mål.
2. Det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan nämnderna för arbetet med besöks- och turismverksamheten.
3. Det sker en aktiv samverkan med besöksnäringen.
4. Det sker en ändamålsenlig uppföljning av arbetet med besöks- och turismverksamheten för att säkerställa att avsatta medel nyttjas på ett effektivt sätt och ger önskade resultat.

Avgränsning och metod

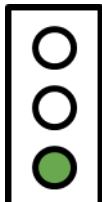
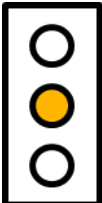
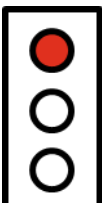
Granskningen avser revisionsår 2019. Granskningens omfattning avgränsas till att besvara ovanstående kontrollmål. I samband med att granskningen introducerades framkom det att skrivelsen i kultur- och fritidsnämndens då gällande reglemente - "Nämnden svarar för arbetet med att förverkliga kommunens mål inom kultur, fritid och turism", inte gäller när det gäller turismen. Det är kommunstyrelsen som har tagit över detta ansvar men i samband med att reglementena ändrades, missades denna skrivelse. Detta medför att huvudfokus i granskningen ligger på kommunstyrelsens arbete.

I granskningen har förekomsten av interna styrdokument kontrollerats, dess aktualitet och i vilken utsträckning de ligger till grund för arbetet inom verksamheten. Kontroll har även skett av om nämnderna följer upp verksamheten via dokumenterade rapporter och protokoll.

Under granskningen genomfördes intervjuer med kommunens näringslivschef, turismchef och turismstrateg, samtliga från kommunledningskontoret. Från kultur- och fritidsförvaltningen intervjuades kultur- och fritidsdirektör och verksamhetschef för kultur- och fritid. Utöver dessa har även ordförande för Visit Karlstad medlem och VD för Visit Värmland intervjuats.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska ett utkast av revisionsrapporten.

Följande bedömningsskala används i vår bedömning av respektive kontrollmål.

Upp- fyllt		Kontrollmålet bedöms till största delen vara uppfyllt, mindre avvikelser kan förekomma. Men verksamheten fungerar i huvudsak ändamålsenligt.
Del- vis upp- fyllt		Kontrollmålet bedöms endast delvis vara uppfyllt, det finns en större eller flera mindre avvikelser som påverkar verksamhetens ändamålsenlighet.
Ej upp- fyllt		Kontrollmålet bedöms inte vara uppfyllt. Det finns avvikelser som måste åtgärdas snarast för att verksamheten ska fungera ändamålsenligt.

2. Iakttagelser och bedömningar

2.1 Strategier för besöks- och turismverksamheten

Detta avsnitt avser att beskriva Karlstads kommuns strategiska arbete för att besöks- och turismverksamheten ska utvecklas på ett hållbart sätt mot fullmäktiges mål.

Destinationsutveckling, Karlstadsregionens turismstrategiska plan

Karlstadsregionens turismstrategiska plan från 2017 och framåt syftar till att stödja Forshaga, Grums, Hammarö, Karlstads och Kils kommuner i deras arbete med destinationsutveckling och att nå den övergripande visionen, att bli Sveriges mest gästvänliga region och resans mål året om. I den turismstrategiska planen anges fyra prioriterade områden att satsa på för att utveckla besöksnäringen:

1. Stärka destinationen, ta marknadsandelar och underlätta för samarbete och få fler som tjänar på att delta i olika aktiviteter.
2. Värdskap, arbetet med värdskap ska tas ett steg vidare genom att utveckla de goda exemplen och använda dem vid fler situationer.
3. Fler reseanledningar, pågående satsning på evenemang ska fortsätta och göras mer strukturerad, få fler stora och unika evenemang samt fler idrottsevenemang och aktiviteter.
4. Digital utveckling, kommunikation ska ske med ett digitalt fokus och vidareutvecklas i digitala kanaler samt vara a jour med nya fenomen och möjligheter.

De fyra områdena kompletteras med 3-5 mål.

I arbetet med att ta fram den turismstrategiska planen genomfördes intervjuer med omkring 50 aktörer inom besöksnäringen för att få en ökad förståelse för deras verksamheter, vilka hinder och möjligheter de upplever samt hur de vill se att destinationen utvecklas. I intervjuerna med representanterna från Visit Karlstad member och Visit Värmland anges att planen är styrande för kommunens arbete inom området och att den behandlas löpande.

I den turismstrategiska planen anges att en hållbar destinationsutveckling ska ligga som grund för val av aktiviteter. Aktiviteterna ska ha en social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet. Som underlag till arbetet med hållbarhet har fullmäktige beslutat om en *Policy för socialt hållbara arrangemang*.

Vid intervjuer anges att de flesta av hotellen i Karlstadsregionen är miljöcertifierade, enligt exempelvis Svanen eller Green Key. Arbetet med hållbarhet anges i stort vara en självklarhet för näringen idag, förutom värdet av hållbarhet i sig, även för att det är ett konkurrensmedel.

Vid intervjuer framgår en varierande bild avseende hur tydligt det är kommunicerat att kommunens destinationsutveckling ska vara hållbar. Det anges samtidigt att representanter från Karlstads kommun har varit med och informerat om hållbarhetsfrågor på exempelvis Visit Karlstads member och Centrum Karlstads möten.

Handlingsplan 2019 för turismutveckling i Karlstadsregionen som är kopplad till den turismstrategiska planen.

En handlingsplan för turismutveckling i Karlstadsregionen upprättas årligen utifrån de fyra strategiska utvecklingsområdena med tillhörande mål i turismutvecklingsplanen. I utvecklingsplanen konkretiseras målen ytterligare i form av konkreta aktiviteter för att nå målet. Vidare tilldelas en huvudansvarig verksamhet och en utförare. Handlingsplanen finns publicerad på turismavdelningens destinationswebb,¹ vilket medför en möjlighet för besöksnäring och allmänhet att följa arbetet och komma med förslag på aktiviteter.

Turismverksamheten har även en egen årlig aktivitetsplan som är kopplad både till den Turismstrategiska planen och till uppdrag relaterat till kommunens strategiska plan. Handlingsplanen innehåller bland annat en beskrivning av aktiviteten, tidplan och information om kostnader.

Kulturplan 2018 – 2025 och Plan för idrotten 2014 - 2018

Med utgångspunkt i sitt uppdrag har kultur- och fritidsnämnden beslutat om en *kulturplan*. Planen visar kultur- och fritidsnämndens viljeriktning och vad som behöver prioriteras för att förvaltningens arbete ska bidra till att uppfylla visionen om "Livskvalitet Karlstad 100 000." Kulturplanen tar sin utgångspunkt i de nationella kulturpolitiska målen, Värmlands kulturplan 2017–2020 samt Karlstads kommuns strategiska plan. Planen innehåller sju utvecklingsområden varav besöksnäring och underhållning är ett område. Till utvecklingsområdet finns två delmål som är direkt kopplade till besöksnäring med kulturupplevelser som drivkraft. I intervju framgår att olika aktiviteter för att realisera planen beslutas från år till år och läggs in i nämndens verksamhetsplan tillsammans med eventuellt behov av finansiering.

Plan för idrotten i Karlstads kommun 2014 - 2018 syftar till att ge stöd och vägledning i Karlstads kommuns arbete med idrott utifrån grundstenarna; folkhälsa, folkrörelse och underhållning. Planen innehåller bland annat det övergripande målet att besökare och Karlstadsbor ska ha möjlighet till goda upplevelser och underhållning från elitidrott och hållbara idrottsevenemang/arrangemang. Planen är vid tillfället för intervjuerna under revidering.

Kultur- och fritidsnämnden har ett styrdokument för arbetet med hållbara arrangemang och i intervju anges att kommunen fokuserat mycket på hållbarhet i arrangemangsarbetet. På kommunens hemsida finns även *Kriterier för hållbara arrangemang*, som ska säkerställa att evenemangen ska bidra till kommunens vision och är förenliga med kommunens varumärke och värdegrund.

Besöksnäringen som en del av samhällsplaneringen

I intervjuerna påtalas vikten av att samhällsplaneringen måste inkludera ett besöksnäringssperspektiv och en löpande dialog mellan näringen och kommunen kring både långsiktig utveckling och mer kortsiktiga frågor. När det gäller det långsiktiga perspektivet håller kommunen på att revidera sin översiktsplan. I intervjuerna framgår att medarbetare från tillväxtcentrum är delaktiga i arbetet och att besöksnäringssperspektivet lyfts fram som ett betydelsefullt område i planeringen. Utifrån vår kontroll av nu gällande

¹ <https://www.visitkarlstad.se/sv/foretag/handlingsplan-2019>

översiktsplan framgår att geografiska områden pekas ut för möjlig utveckling av besöks- och turismnäringen men i övrigt behandlas näringen i begränsad utsträckning.

Bedömning

Kontrollmål 1: *Det finns ett tydligt strategiskt arbete för att besöks- och turismverksamheten ska utvecklas på ett hållbart sätt mot fullmäktiges mål. Kontrollmålet är uppfyllt.*

Genom den turismstrategiska planen, kulturplanen och idrottsplanen med prioriterade områden och tillhörande mål, finns en tydlig inriktning för hur det strategiska arbetet med att utveckla turism- och besöksnäringens ska utvecklas. Planerna konkretiseras årligen i verksamhetsplaner med aktiviteter för att mål ska nås. Visit Karlstads handlingsplan publiceras på turismavdelningens destinationswebb, vilket medför en transparens och möjlighet för besöksnäring och allmänhet att följa och påverka arbetet.

Samtliga planer tar utgångspunkt i kommunens vision och understryker vikten av att besöks- och turismverksamheten ska utvecklas på ett hållbart sätt. Vår bedömning är också att det bedrivs olika aktiviteter för att realisera den hållbara utvecklingen.

2.2 Roll och ansvarsfördelning mellan nämnderna laktagelser

Roller och ansvar

I Karlstads kommun har ansvaret för besöks- och turismnäring sedan år 2015 samlats **inom kommunstyrelsens kommunledningskontor**, mer specifikt inom **tillväxtcentrum** och enheten näringsliv och turism. Turismverksamheten leds av en turismchef och det är vid tiden för granskningen fem anställda som huvudsakligen arbetar med turismrelaterade frågor. I enlighet med vad som framkommit i granskningen om kommunstyrelsens uppdrag, omfattar uppdraget även att förverkliga kommunens mål rörande turism. I intervjuerna anges att verksamheten inriktas mot att attrahera besökare och turister utanför Värmland, för att bland annat stimulera till hotellövernattningar.

Med koppling till besöksnäring ansvarar **kultur- och fritidsnämnden** enligt reglementet för utveckling av besöksanledningar inom kulturområdet samt att bistå vid genomförandet av arrangemang och evenemang, där kommunen är part eller intressent. Nämndens fokus ligger på Karlstads kommuns medborgare men många arrangemang attraherar även externa besökare. Förvaltningens arbete med att skapa besöksanledningar berör enligt uppgift flera olika funktioner inom kultur- och fritidsförvaltningen och kommunen. I intervjuerna nämns kommunens **företagsservice** och kultur- och fritidsförvaltningens **arrangemangsenhet** som viktiga funktioner kopplat till arbetet med arrangemang. Genom kommunens företagsservice kan den som är intresserad av att hålla ett arrangemang träffa relevanta funktioner från kommunen vid ett och samma tillfälle, för att få information om bland tillstånd m.m. På arrangemangsenheten finns 2,25 tjänster men verksamheten stärks enligt uppgift timvis efter behov.

Intervjuade representanter från kommunledningskontoret och kultur- och fritidsförvaltningen beskriver att gränsen mellan de två nämndernas ansvar behöver förtydligas. Mellan förvaltningarna anges att det ännu inte finns någon tydlig strategisk planering eller rollfördelning, vilket har resulterat i att en förfrågan om ett arrangemang någon

gång har bollats mellan förvaltningarna. Samtidigt anges att det finns ett bra samarbete mellan förvaltningarna rent operativt, i de fall beslut om att stödja ett arrangemang har tagits och det är dags för genomförande. Detta anges dock kunna utvecklas ytterligare genom att fastställa tydligare riktlinjer för samverkan kring arrangemang.

Med bakgrund i ovanstående problematik har tillväxtcentrum enligt uppgift fått i uppdrag att ta fram en evenemangs- och mötesstrategi, inom vilken ansvar och roller ska förtydligas. Kultur- fritidsförvaltningen är enligt uppgift delaktig i arbetet. Strategin ska enligt uppgift fastställas under hösten.

I syfte att skapa en effektivare samordning av arbetet med besöksnäring, internt inom kommunen samt med externa parter, gav kommunstyrelsen 2017-12-12 (Dnr KS-2017-539) tillväxtcentrum nedanstående fem uppdrag. Uppdragen skulle lösas genom omfördelning av befintliga resurser. Status för uppdragen enligt intervjuerna presenteras nedan:

Uppdrag	Status
1, Skapa en oberoende CVB-funktion ² för hela Karlstad.	CVB-funktionen har tidigare funnits på Karlstad CCC men är sedan i maj år 2019 en del av tillväxtcentrum.
2, Utveckla turistbyråverksamheten till en besöksservice.	Turistbyrån har under år 2018 och 2019 ersatts med idag 28 stycken så kallade besöksserviceplatser. Utveckling sker löpande.
3, Verksamheten ska på sikt utvecklas till att innefatta funktionerna E-Commerce, Projektkoordinator privatesor samt Projektledare privatturism, stora möten och evenemang.	Uppdraget är påbörjat men kräver enligt uppgift mer resurser, då omfördelning av befintliga resurser inte räcker för att fullgöra uppdraget.
4, Samarbetet inom Karlstadsregionen fortsätter i nuvarande nätverksorganisation inom ramen för den beslutade turismstrategiska planen.	I intervjuerna framgår att den turismstrategiska planen är styrande för kommunens utvecklingsarbete och externa samverkan.
5, Tillväxtcentrum får i uppdrag att samordna besöksnäringen internt i kommunen samt med externa parter. Visit Karlstad Members utses till huvudpart för det externa samarbetet.	Samordningsarbetet pågår bland annat genom arbetet med den evenemangs- och mötesstrategin. Visit Karlstad member är huvudpart i kommunens externa samarbete.

Som framgår ovan har tillväxtcentrum kommit olika långt med uppdragen, vilket anges bero på att samtliga uppdrag inte har kunnat lösas genom omfördelning av befintliga resurser.

² CVB - Karlstad Convention Bureau har i uppdrag att underlätta för den som vill förlägga en konferens, kongress eller ett annat mötesarrangemang i Karlstad.

Bedömning

Kontrollmål 2: *Det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan nämnderna för arbetet med besöks- och turismverksamheten. Kontrollmålet är delvis uppfyllt*

Med utgångspunkt med att det bringats ordning i nämndernas reglementen rörande ansvaret för att realisera kommunfullmäktiges turismmål, bedömer vi att det på övergripande nivå finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan nämnderna. Det saknas dock kompletterande styrdokument som tydligare reglerar, ansvar för och genomförande av, olika typer av arrangemang. Detta bedömer vi är en brist samtidigt som det i granskningen framgår att det pågår ett arbete med att tillgodose behoven genom den kommande evenemangs- och mötesstrategin. Vi anser att det är viktigt att kommunstyrelsen tillser att strategin fastställs och implementeras i berörda verksamheter.

Av vad som framkommer i granskningen, kan inte samtliga kommunstyrelsens uppdrag för att skapa en effektivare samordning av besöksnäringen genomföras genom omfördelning av resurser. Vi anser därför att det är angeläget att styrelsen utreder möjligheterna till att lösa detta så snart som möjligt.

2.3 Samverkan

Detta avsnitt avser att klargöra om det sker en aktiv samverkan mellan främst kommunledningskontoret (turismverksamheten) och besöksnäringen avseende turism- och besöksnäringens frågor.

lakttagelser

I den turismstrategiska planen framgår vikten av ett samspel mellan den privata besöksnäringen och det kommunala ansvaret för en framgångsrik destinationsutveckling, något som också framhävs vid genomförda intervjuer. Turismenheten träffar de övriga medlemmarnas turismchefer sex gånger per år. Vid dessa möten sker ett informationsutbyte och avstämning sker mot den gemensamma planen. Det pågår bland annat ett projekt avseende digitalisering av turism- och besöksnäringen inom Visit Värmland tillsammans med besöksnäringen.

Som framgår i kapitel 2.2 ovan har kommunstyrelsen beslutat att Visit Karlstad member ska vara huvudpart för det externa samarbetet. **Visit Karlstad member** är en ideell förening som verkar för samordning och för att Karlstad ska kunna ta emot stora möten, kongresser m.m. Vid tillfället för intervjuerna hade föreningen ca 41 medlemmar. Föreningen är enligt de intervjuade besök- och turismnäringens huvudpart i det pågående utvecklingsarbetet tillsammans med Karlstads kommun.

Det hålls cirka tre formella samverkansmöten per år och som ovan angivits finns en handlingsplan för utvecklingsarbetet. Utöver de formella mötena sker kontakten mellan Visit Karlstad Members ordförande och tillväxtcentrums turismchef samt CVB-funktionen enligt uppgift löpande.

Tillväxtcentrum arrangerar egna lunchmöten dit besöksnäringen bjuds in för att kommunen ska kunna informera om det pågående utvecklingsarbete och för att ta emot synpunkter. Det arrangeras även en årlig besöksnäringensdag, där politiken, kommunala tjänstepersoner och besöksnäringen är målgrupper.

En viktig del i utvecklingsarbetet har de senaste åren varit att avveckla Karlstads turistbyrå för att ersätta den med besöksserviceplatser inom handels- och besöksnäringen. En besöksserviceplats är exempelvis ett hotell, en restaurang eller en butik. Besöksserviceplatsen har informationsmaterial om kommunen och dess olika besöksmål och personalen tar ansvar för att besökaren får den information den efterfrågar. Till stöd finns bland annat turismavdelningens destinationswebb och information i sociala medier. Utbildning av besöksserviceplatsens personal och informationsutbyte kring hur arbetet kan utvecklas, utifrån gästernas behov och önskemål, är enligt uppgift en del av arbetet med att införa serviceplatserna.

För att undersöka vilka önskemål turism- och besöksnäringen ställer, inhämtas information bland annat från medlemmarna i Visit Karlstad Members. Önskemål berör bland annat den mer långsiktiga samhällsplaneringen som berörs i stycke 2.1. ovan. I det lite mer kortsiktiga perspektivet, nämner flera av de intervjuade behovet av en utredning av platser för evenemang i Karlstad. En mycket aktuell och angelägen fråga är enligt uppgift även hur staden ska kunna anpassas för att få plats med ett ökat antal turistbussar. Det finns även delar där dialogen inte alltid har fungerat fullt ut. Exempel som nämns berör tillgänglighetsfrågor vid specifika event eller eventuella åtgärder i stadsmiljön, öppettider för sevärdheter samt direktiv om avstånd utifrån den nya "Röklagen"³. Flera av dessa frågor ansvarar inte kommunstyrelsen själva för och i intervju framgår att det vid sidan av det externa utvecklingsarbetet tillsammans med besöksnäringen, även sker ett kontinuerligt utvecklingsarbete inom Karlstads kommun för att stärka näringslivsarbetet som helhet. Personal från tillväxtcentrum och turismverksamheten deltar regelbundet i planeringsdagar med andra verksamheter inom kommunen, där olika case diskuteras utifrån olika perspektiv.

Samverkan sker även med **Visit Värmland** som är en ekonomisk förening som är till för de som arbetar med besöksnäring i Värmland. Medlemmarna består av företag, föreningar, organisationer och kommuner som tillsammans arbetar för att stärka och utveckla den värmländska besöksnäringen. Visit Värmland har till uppdrag att skapa samlingspunkter och plattformar för den värmländska besöksnäringen med syfte att möjliggöra nya affärer och samarbeten. Föreningens fokus ligger på att marknadsföra Värmland nationellt och internationellt.

I intervju med VD för Visit Värmland anges att Karlstads kommun, genom den kommungemensamma planen, har en tydlig styrning och att det sker en regelbunden samverkan med kommunens turismverksamhet. Intervjuad bekräftar även utifrån sin kännedom att kommunen har en aktiv samverkan med de olika intresseföreningar som arbetar för näringsutveckling, bland annat Visit Karlstad member, Hotellgruppen och Centrum Karlstad.

Det finns många aktörer som arbetar med besöksnäring. I intervjuerna nämns flera aktörer, bland annat övriga kommuner inom Karlstads Business region, Centrum Karlstad och Hotellgruppen. De stora aktörerna inom Karlstadsregionen finns presenterade i

³ Lag (2018:2088) om tobak och liknande produkter syftar bland annat till att en besökare ska kunna gå in i en lokal, inklusive uteservering, utan att utsättas för rök men lagen anger inte något avstånd rökare får stå från en uteservering.

den turismstrategiska planen⁴, där även vikten av samverkan understryks för att nå det gemensamma målet.

Kultur- och fritidsförvaltningen

I kulturplanen framgår att "Kreativ samverkan" är ett prioriterat utvecklingsområde. Kultur- och fritidsförvaltningen ska initiera och delta i samarbeten med andra aktörer och samverka internt inom koncernen för att utveckla kulturen. Samverkan sker med fokus på både internationell-, regional- och lokal nivå samt internt inom kommunen. När det gäller arbetet med att skapa besöksanledningar inom kulturområdet samt att bistå vid genomförandet av arrangemang och evenemang, framgår det i intervjuerna att förvaltningen har en bred samverkan både med kulturlivet och med idrottsföreningar.

Kultur- och fritidsförvaltningen är inte själv arrangör av kommersiella kulturevenemang men kan på olika sätt stötta de evenemang som arrangeras av andra aktörer, bland annat i form av direkta ekonomiska stöd eller genom att tillhandahålla lokaler och utrustning. I intervju och i förvaltningens verksamhetsplan för år 2019 nämns flera olika projekt och etablerade samverkansforum, där aktiv samverkan har varit och är en grundpelare. Exempel inom kulturen är Artscape, Värmlandsteatern och Wermland Opera, Lerinmuseet och Kulturnatta. Exempel inom idrott/folkhälsa är medarrangemang av olika idrottstävlingar, föreningsstöd och utbildning av föreningar samt samverkan kring hur befintliga och nya lokaler och arenor ska kunna utvecklas. Utveckling av nya arenor är en högaktuell fråga i Karlstads kommun med bakgrund i att kommunfullmäktige, på sitt sammanträde 2019-06-18, beslutade att godkänna projektspecifikationen för planeringsfasen av Sannafältet sportcenter och Tingvalla isstadion. Beslutet innebär en satsning på 510 miljoner kronor och byggstart för första arenorna kan ske under år 2020.

Bedömning

Kontrollmål 3: *Det sker en aktiv samverkan med besöksnäringen.* **Kontrollmålet är uppfyllt.**

Granskningen visar att kommunstyrelsen tillsammans med besöksnäringen har tagit fram den turismstrategiska planen och fastställt en gemensam målsättning. Det finns även en tydlig struktur för hur samverkan ska ske. Vår bedömning är att det finns en aktiv samverkan med besöksnäringen och andra viktiga aktörer samtidigt som det framgår att det finns områden, där samverkan kan utvecklas ytterligare. Vi bedömer att utvecklingsområden är kända och att det inom kommunen vidtas åtgärder för att i så stor utsträckning som möjligt kunna tillgodose besöksnäringens önskemål.

Utifrån ett övergripande perspektiv är vår bedömning att kultur- och fritidsnämnden har en aktiv samverkan med kultur- och föreningslivet som grund till att kunna nå målen i kulturplanen och idrottsplanen.

⁴ Destinationsutveckling - Karlstadsregionens turismstrategiska plan, sida 19.

2.4 Uppföljning

Detta avsnitt avser att kontrollera om det sker en ändamålsenlig uppföljning av arbetet med besöks- och turismverksamhet och att det säkerställs att avsatta medel nyttjas på ett effektivt sätt.

lakttagelser

Uppföljning av turismenhetens arbete till tillväxtutskottet och kommunstyrelsen sker i delårs- och årsbokslut per april, augusti och årsslut. Turismenheten har även satt upp som mål att, utöver rapportering av tertialrapport, besöka tillväxtutskottet fyra gånger per år för att redogöra för utvecklingen av arbetet med besöksnäringen.

Vi har tagit del av kommunstyrelsens målanalys avseende målområdet "En kommun för alla". I analysen behandlas bland annat fullmäktiges mål:

Karlstad ska vara bland de bästa besöksmålen i Sverige, indikator:

- antal hotellövernattningar

Karlstad ska vara ett dynamiskt kulturellt centrum, indikatorer:

- Nöjd-Region-Index (NRI – kommunen som plats).
- Nöjd-Medborgar-Index (NMI – kommunens verksamheter).

För båda målen och indikatorerna presenteras resultat, analys och utmaningar som utgör förutsättningar för det fortsatta utvecklingsarbetet.

För att följa upp utvecklingen av besöks- och turismnäringen används som framgår ovan främst antal gästnätter som indikator. I intervjuerna anges att denna indikator inte är heltäckande för besöks- och turismnäringen och att det i dag finns begränsat med lämpliga indikatorer som kan ge en heltäckande bild av näringens utveckling. Problematiken med att följa upp besöksnäring och turism behandlas bland annat i SOU 2017:95. I utredningen framgår att det bland annat finns behov av att utveckla metoder för mätning och uppföljning till att kunna mäta insatser och deras effekter i företagen i form av exempelvis förädlingsvärde och sysselsättning, samt regionala och kommunala variationer.⁵ Kommunen och Visit Värmlands VD deltar i nätverk där frågan om mätning inom besöksnäringen enligt uppgift är högaktuell.

Vid intervjuer framhävs vikten av att jämföra besöks- och turismverksamheten i Karlstadsregionen med andra destinationer i Sverige. Därav har studiebesök genomförts men även en återkommande omvärldsbevakning, vilket till stor del sker i Visit Värmlands regi med stöd av organisationen Visit Sweden. Kommunens turismavdelning ingår i nationella nätverket SNDMO⁶. Tjänsten Benchmark Alliance används också för att möjliggöra jämförelser mellan olika hotell och städer, när det gäller beläggning och pris per gästnatt. Av jämförelser framgår enligt uppgift att Karlstad ligger bra till när det gäller

⁵ SOU 2017:95, Ett land att besöka, Sid 214.

⁶ SNDMO är en förening med syftet att ha ett forum för kunskapsöverföring mellan kommuner/destinationsorganisationer som arbetar med destinationsutveckling i Sveriges större kommuner.

beläggning men lite sämre när det gäller det medelpris som tas ut av kund. Detta förklaras främst genom ett stort mottagande av turistbussar.

Vidare inhämtas information om turism- och besöksnäringen genom marknadsundersökningar. Bland annat används en marknadsundersökning beställd från ett konsultföretag 2018 "Semestra i Sverige". Denna utgår från vad respondenter från hela landet anser om olika destinationer i Sverige. År 2018 var första gången undersökningen genomfördes.

De intervjuade redogör vidare för att uppföljningar av specifika arrangemang även genomförs och kommuniceras till bland annat Visit Karlstad Member. Detta som grund till utvärdering och dialog om arrangemangens effekter. År 2018 beställdes en besöksundersökning av ett konsultföretag, som genomförde intervjuer med besökare vid Melodifestivalen, Putte i Parken, Boule-SM samt Sandgrund Lars Lerin. Av undersökningen framgår bland annat vilka besökarna är utifrån kön ålder etc, besökarens geografiska hemvist samt om eventet är huvudorsak till besöket. Exempelvis framgår att 32 % av besökarna vid Melodifestivalen var från Karlstad. Avseende Putte i Parken var siffran 60 %, Boule-SM 8 % och Sandgrund Lars Lerin 4 %. Förutom denna typ av information sker enligt uppgift en löpande uppföljning av handlingsplanen för turismutveckling i Karlstadsregionen med Visit Karlstad member.

I intervju mer representanter från kultur- och fritidsförvaltningen bekräftas att det inom kommunen ligger ett fokus på att följa arrangemang och de intervjuade redogör även för de undersökningar som genomförts. Förvaltningen anges själva inte ha uppdraget att göra utvärderingar av olika arrangemang men de har en löpande dialog med turismverksamheten om vad som bör följas upp och utvärderas.

Som framgår ovan följs kultur- och fritidsverksamheten upp genom indikatorerna NRI och NMI. De aktiviteter som ingår i kultur- och fritidsnämndens kulturplan är enligt uppgift inlagda i Stratsys och utgör på det sättet en del av förvaltningens verksamhetsplan. Verksamhetsplanen följs enligt uppgift tertiärs och aktiviteter som är sprungna ur kulturplanen kopplas enligt uppgift tydligt till kulturplanen, i kommunikationen med nämnden. Kommunens målanalys visar att kommunen i jämförelse med jämförelsekommunerna hamnar på andra plats efter Kalmar, både när det gäller NRI och NMI. Medborgarnas nöjdhet avseende kultur har ökat varje år sedan år 2014.

Sveriges kommuner satsar olika mycket på arbetet med besöksnäringen. Nedan presenteras en jämförelse av nettokostnad per innevånare för turistverksamhet med **1**, liknande kommuner⁷ och **2**, med de andra åtta destinationer i Sverige som hade flest gästnätter enligt SNCVB:s rapport.

⁷ Liknande kommuner enligt indelning i KOLADA.

Nettokostnader per innevånare	2016	2017	2018
Karlstad	138	135	162
Kalmar	228	272	278
Halmstad	0	0	0
Växjö	49	47	52
Gävle	13	15	21
Sundsvall	66	52	53
Östersund	45	39	43
Luleå	160	177	189
Liknande kommuner	71	79	83
Alla kommuner	113	110	111

Nettokostnad per innevånare	2016	2017	2018
Karlstad	138	135	162
Göteborg	214	208	210
Sundsvall	66	52	53
Malmö	120	112	126
Uppsala	80	92	126
Örebro	97	126	2
Gävle	13	15	21
Västerås	20	30	18
Jönköping	93	97	109

Tabellerna visar att Karlstads kommun har en relativt hög nettokostnad per innevånare i jämförelse med flera kommuner. Dock anges det att det finns en viss osäkerhet i just detta nyckeltal, då statistiken grundar sig på vad som rapporteras in från respektive kommun. Flera kommuner har ett besöksnärbolag, där kommunen bidrar till finansieringen men de intervjuade anger att det är oklart om dessa kostnader alltid räknas med. Statistiken för Halmstad och Örebro visar som exempel att det kan finnas viss osäkerhet kring statistikens tillförlitlighet. Halmstad har ett besöksnärbolag men inga rapporterade kostnader i KOLADA för sitt turismarbete.

Som helhet anger de intervjuade att de anser att kommunens och näringens gemensamma arbete ger resultat. Som exempel på detta hänvisas till SNCVB:s kongressrapport som visar att Karlstad hade flest antal kongressnätter i samband med nationella kongresser i Sverige år 2018, borträknat Stockholm, Göteborg och Malmö. När det gäller antalet nationella kongresser hamnade Karlstad tillsammans med Jönköping på en delad femteplats.⁸ Av kommunens målanalys framgår även att antal hotellövernattningar som helhet ökar årligen.

I intervju anges också att Karlstad är en av de städer i Sverige som har flest Airbnb-övernattningar i Sverige. År 2017 hamnade Karlstad på 4 plats. Enligt Tillväxtverkets statistik för år 2018 var Värmland den region som hade den största relativa ökningen av inrapporterade gästnätter på kommersiella boendeanläggningar under året.

Karlstad har även utnämnts till Sveriges främsta idrottskommun av tidningen Sport och affärer både år 2016 och år 2018. En tydlig styrning av folkhälsoarbetet är en orsak till detta enligt motiveringen. Kommunen har även ett bra breddstöd och bra arenor för ungdomsidrott och motionsaktiviteter. Tydliga ambitioner för utveckling av spontanaktivitetsytor och andra anläggningar. Dessutom en stark elitidrottskommun med ett bra stöd från näringsliv och kommun. Flera av de arrangemang som genomförs i kommunen bidrar till förflyttad konsumtion och gästnätter.

⁸ SNCVB) - Swedish Network of Convention Bureaus är en ideell förening vars medlemmar är svenska Convention Bureaus. Syftet med föreningen är att Sveriges CVB:er har ett gemensamt forum där man tillsammans kan driva viktiga frågor för mötesindustrin.

Bedömning

Kontrollmål 4: *Det sker en ändamålsenlig uppföljning av arbetet med besöks- och turismverksamheten för att säkerställa att avsatta medel nyttjas på ett effektivt sätt och ger önskade resultat. Kontrollmålet är uppfyllt.*

Granskningen visar att kommunstyrelsen och kultur- och fritidsnämnden följer upp de mål som är kopplade till besök och arrangemang. Kommunstyrelsen följer även, i dialog med kultur- och fritidsnämnden och bland annat Visit Karlstad member, upp olika specifika arrangemang för att få en bild av bland annat antal besökare och deras hemvist. Detta som grund till utvärdering och fortsatt utvecklingsarbete både vad gäller det egna arbetet, samverkan externt och prioriterade satsningar.

Enligt befintlig statistik har Karlstads kommun något högre nettokostnader än flera jämförbara kommuner. Kommunfullmäktige har samtidigt en hög ambition genom målen att "Karlstad ska vara bland de bästa besöksmålen i Sverige" och att "Karlstad ska vara ett dynamiskt kulturellt centrum". Vår bedömning utifrån ett övergripande perspektiv är att kommunstyrelsens och kultur- och fritidsnämndens arbete i samverkan med befintliga samverkansparter bidrar till en positiv utveckling av turism- och besöksnäringen.

2019-10-10

Maria Jäger

Peter Aschberg

Uppdragsledare

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Karlstads kommuns revisorer namn enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 16 april 2019. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.