



Granskning av styrning, uppföljning och måluppfyllelse inom kulturområdet

Rapport

Region Gävleborg

KPMG AB

2025-06-09

Antal sidor: 18



Region Gävleborg

Granskning av styrning, uppföljning och måluppfyllelse inom kulturområdet

2025-06-09

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	4
2.2	Revisionskriterier	5
2.3	Metod	5
3	Resultat av granskningen	6
3.1	Organisation och ansvar	6
3.2	Styrande dokument och styrning utifrån kulturplanen	6
3.3	Uppföljning och kontroll av mål och aktiviteter i kulturplanen	14
4	Samlad bedömning och rekommendationer	17

1 Sammanfattning

KPMG har av Region Gävleborgs revisorer fått i uppdrag att genomföra en granskning av styrning, ledning och måluppfyllelse inom kulturområdet.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kultur- och kompetensnämnden genom styrning, uppföljning och intern kontroll har säkerställt att prioriteringarna avseende vidgat deltagande och jämlikhet genomförs.


Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kultur- och kompetensnämnden genom styrning, uppföljning och intern kontroll endast delvis har säkerställt att prioriteringarna avseende vidgat deltagande och jämlikhet genomförs.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är att det enligt vår bedömning föreligger en otydlig styrning utifrån kulturplanen från nämndens sida, vilket manifesteras i den svaga kopplingen mellan fullmäktiges beslutade styrdokument och de interna styrdokument som gäller inom nämnden. Det saknas en tydlig koppling mellan den av nämnden beslutade årsplanen och förvaltningens verksamhetsplan, vilket vi bedömer kan påverka nämndens styrning över verksamheten samt arbetet och uppföljningen av de mål som fastställs av nämnden i årsplanen. Undantaget är styrningen av de varaktiga kulturaktörerna via uppdragsöverenskommelser som baseras på den regionala kulturplanen. I dessa uppdragsöverenskommelser bedömer vi att nämnden har i allt väsentligt konkretiserat kulturplanens prioriteringar till specifika mål och aktiviteter.

Vidare grundar vi vår bedömning på att nämnden endast delvis har tillräckliga rutiner för att följa upp mål och aktiviteter kopplade till prioriteringarna i kulturplanen. Det saknas en systematisk och dokumenterad uppföljning utifrån kulturplanens prioriterade områden, då vi har noterat att nämnden inte har erhållit en samlad uppföljning baserad på kulturplanens prioriteringar. Uppföljningen som sker på tjänstemannanivå behöver enligt vår bedömning struktureras så att den tydligare utgår från uppdragsöverenskommelserna, vilka baseras på kulturplanen. Eftersom nämnden, på delegation av regionfullmäktige, fördelar regionalt och statligt bidrag till de sju varaktiga kulturaktörerna, bedömer vi att det är av stor vikt att nämnden följer upp de uppdrag som är kopplade till dessa bidrag. Det saknas dokumentation från den uppföljning som sker inom ramen för kultursamrådet mellan nämnden och övriga kulturaktörer för att bedöma att uppföljningen av kulturverksamheten sker i detta forum.

Vidare bedömer vi att nämnden inte har tillräckliga rutiner för att vidta åtgärder vid avvikelser. I förlängningen av detta konstaterar vi att det är svårt att bedöma om nämnden har tillräckliga rutiner för att följa upp genomförandet och resultatet av beslutade åtgärder för att uppnå mål och aktiviteter kopplade till kulturplanens prioriteringar. Nämnden behöver stärka den interna kontrollen inom området genom att bland annat belysa eventuella risker kopplade till kulturverksamheten och följsamheten till kulturplanen.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga.

<div> <div>Nej</div> <div>Endast delvis</div> <div>I allt väsentligt</div> <div>Ja</div> </div> 	
Revisionsfråga	Bedömning
Har nämnden brutit ner kulturplanens prioriteringar till konkreta och uppföljningsbara mål och aktiviteter för sin verksamhet?	I allt väsentligt
Har nämnden tillräckliga rutiner för att följa upp mål och aktiviteter kopplat till prioriteringarna i kulturplanen?	Endast delvis
Har nämnden tillräckliga rutiner för att vidta åtgärder vid avvikelser?	Nej
Har nämnden tillräckliga rutiner för att följa upp genomförande och resultat av beslutade åtgärder för att uppnå mål och aktiviteter kopplade till kulturplanens prioriteringar?	Nej

För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kultur- och kompetensnämnden att:

- Säkerställa en ändamålsenlig styrning av kulturverksamheten genom att säkerställa att den av fullmäktige beslutade kulturplanen tillsammans med övriga mål, uppdrag och riktlinjer operationaliseras till egna mål och aktiviteter i hela styrkedjan.
- Säkerställa att det sker en dokumenterad uppföljning av prioriteringarna i kulturplanen och att denna återrapporteras till nämnden.
- Säkerställa att det finns ändamålsenliga rutiner för vidtagande av åtgärder vid avvikelser mot kulturplanen samt för uppföljning av att beslutade åtgärder vidtas.
- Säkerställa en systematisk och strukturerad uppföljning av uppdragsöverenskommelserna för att säkerställa att kulturaktörernas uppdrag följs upp på ett ändamålsenligt sätt.

2 Bakgrund

KPMG har av Region Gävleborgs revisorer fått i uppdrag att genomföra en granskning av styrning, ledning och måluppfyllelse inom kulturområdet. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2025.

Region Gävleborgs budget för 2025 innehåller inga särskilda uppdrag till kultur- och kompetensnämnden. De uppdrag som nämnden har arbetat med från budget 2023–2024 ska återrapporteras i årsredovisningen för 2024.

Enligt förordning (2010:2012) om fördelning av vissa statsbidrag till regional kulturverksamhet ansvarar varje region för att utarbeta "den regionala kulturplanen [...] i samverkan med länets kommuner och efter samråd med länets professionella kulturliv och det civila samhället". Region Gävleborg har beslutat om en regional kulturplan för åren 2023–2026 som tar avstamp i *Regional utvecklingsstrategi Gävleborg 2020–2030 - Tillsammans för framtidens Gävleborg Öppet, nytänkande och hållbart*. Den regionala kulturplanen innehåller ett antal prioriteringar inom kultur- och bidragsgivning till kulturverksamhet. Kulturplanen innehåller även fem långsiktiga kärnprinciper som utgör ramen för uppdragsöverenskommelserna mellan regionen och respektive kulturaktör i Gävleborgs län med varaktigt regionalt uppdrag, till exempel barns och ungas rätt till kultur¹ och jämlikhet². Regionala kulturplanen innehåller följande prioriterade utvecklingsområden:

- Stärkt interaktion - Kultursektorns aktörer interagerar med varandra och med andra sektorer i samhället regionalt, nationellt och internationellt.
- Vidgat deltagande - Kultursektorn strävar efter att inkludera alla.
- Tillväxt - Tillväxt och kultur samspekar på flera sätt för utvecklingen av ett hållbart samhälle.

I samband med kulturplanens framtagande fastställde kultur- och kompetensnämnden ett övergripande mål kopplat till kultur som handlade om att öka tillgängligheten till kultur. Detta innebar att nämnden skulle arbeta för att bidra till ett breddat kulturliv och öka deltagandet i hela länet. Vidare innebar det att barn och vidgat deltagande skulle vara prioriterade områden.

Revisorerna har i sin risk- och väsentlighetsanalys identifierat en risk för att prioriteringarna i kulturplanen avseende vidgat deltagande och jämlikhet inte genomförs och har därför beslutat om att genomföra en fördjupad granskning inom området.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kultur- och kompetensnämnden genom styrning, uppföljning och intern kontroll har säkerställt att prioriteringarna avseende vidgat deltagande och jämlikhet genomförs. Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

¹ Kultur för, med och av barn och unga är prioriterad.

² Jämlikhet är en förutsättning för att främja vidgat deltagande.

- Har nämnden brutit ner kulturplanens prioriteringar till konkreta och uppföljningsbara mål och aktiviteter för sin verksamhet?
- Har nämnden tillräckliga rutiner för att följa upp mål och aktiviteter kopplat till prioriteringarna i kulturplanen?
- Har nämnden tillräckliga rutiner för att vidta åtgärder vid avvikelser?
- Har nämnden tillräckliga rutiner för att följa upp genomförande och resultat av beslutade åtgärder för att uppnå mål och aktiviteter kopplade till kulturplanens prioriteringar?

Granskningen har avsett kultur- och kompetensnämnden under år 2025. Granskningen omfattar endast kulturverksamheten inom förvaltningen. Vidare avgränsas granskningen till de prioriteringar i kulturplanen som handlar om vidgat deltagande och jämlikhet.

2.2 Revisionskriterier

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- Kommunallagen (2017:725) 6 kap § 6 vilket reglerar nämndens uppgift.
- Regional kulturplan Gävleborg 2023–2026³
- Regionfullmäktiges budget 2025 och ekonomisk plan 2026–2027⁴

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av bland annat regional kulturplan, kultur- och kompetensnämndens årsplan, verksamhetsplaner, uppdragsöverenskommelser, uppföljningsrapporter och nämndens protokoll.
- Intervjuer har genomförts med kultur- och kompetensnämndens presidium, tf. Trafik-, kultur- och folkhögskoledirektör, avdelningschef för Kultur Gävleborg, enhetschef för Kultur Gävleborg samt kulturstrateg.

De bedömningar som avlämnas i granskningen har utgått ifrån följande bedömningsnivåer.

Nej

Endast delvis

I allt väsentligt

Ja



Rapporten är faktakontrollerad av samtliga intervjuade inom ramen för denna granskning.

³ Dnr RS 2022/119 och Dnr KKN 2020/273

⁴ Dnr RS 2024/746

3 Resultat av granskningen

3.1 Organisation och ansvar

3.1.1 Kultur- och kompetensnämnden

Kultur- och kompetensnämnden ansvarar enligt *Reglemente för kultur- och kompetensnämnden*⁵ för Region Gävleborgs kulturverksamhet, den regionala biblioteksverksamheten och för fördelning av statliga medel till regional kulturverksamhet enligt kultursamverkansmodellen. Därtill ansvarar nämnden för landstingets folkhögskolor, verksamhetsbidrag och utvecklingsbidrag till folkrörelsernas och föreningslivets länsorganisationer, samt för arbetsmarknads- och kompetensförsörjningsfrågor. Det åligger även nämnden att ha uppsikt över stiftelserna Länsmuseet Gävleborg, Folkteatern i Gävleborgs län samt Hälsinglands museum.

3.1.1.1 Kultur Gävleborg

Underställt kultur- och kompetensnämnden finns Trafik-, kultur- och folkhögskoleförvaltningen⁶. Förvaltningen leds av en förvaltningsdirektör och är uppdelad i tre avdelningar, varav Kultur Gävleborg utgör en avdelning. Kultur Gävleborg arbetar med de nationella och regionala kulturpolitiska målen som finns och driver verksamhetsutveckling inom olika konst- och kulturområden.

Avdelningen leds av en avdelningschef och verksamheten arbetar med kulturområdena film, dans, konst, musik, hemslojd, crossmedia, litteratur och regional biblioteksverksamhet samt Världsarvet Hälsingegårdar. Inom avdelningen finns en enhetschef som ansvarar för all verksamhet exklusive verksamheten inom scenkonst (dans, musik och teater) samt konst, vilket faller direkt under avdelningschefens ansvar. Inom avdelningen finns en kulturstrategstjänst med fokus på kultursamverkansmodellen, stöd till den ideella idéburna sektorn samt minoritetsfrågor.

3.2 Styrande dokument och styrning utifrån kulturplanen

3.2.1 Regional kulturplan

Regionfullmäktige fastställde år 2022 *Regional kulturplan Gävleborg 2023–2026*⁷, samt en *Regional biblioteksplan Gävleborg 2023–2026*. Kulturplanen syftar till att beskriva hur kulturaktörer med varaktigt regionalt uppdrag i samverkan med bland annat kommuner och civilsamhälle, kan berika och utveckla länets konst- och kulturliv. Planen har arbetats fram i samråd mellan bland annat dessa aktörer.

En kulturaktör med varaktigt regionalt uppdrag är institutioner inom kultursektorn som har ett långsiktigt ansvar inom ett visst kulturområde och kan därigenom få ekonomiskt stöd från regionen och statliga myndigheter. I Gävleborgs län finns totalt sju

⁵ Gäller från den 1 januari 2019, Dnr 2017/2113

⁶ Trafik- kultur- och folkhögskoleförvaltningen täcker verksamhetsområden för både hållbarhetsnämnden och kultur- och kompetensnämnden

⁷ Regionfullmäktige, 2022-12-12 §324

kulturaktörer med varaktigt regionalt uppdrag (inklusive regionens egen avdelning Kultur Gävleborg):

- Arkiv Gävleborg
- Folkteatern Gävleborg
- Gävle Symfoniorkester
- Hälsinglands museum
- Kultur Gävleborg
- Läns museet Gävleborg
- Riksteatern Gävleborg

Som tidigare nämnts har kultur- och kompetensnämnden ansvar för fördelning av statliga medel till regionala kulturaktörer i enlighet med kultursamverkansmodellen. Kultursamverkansmodellen infördes i Sverige år 2011, och dåvarande Landstinget Gävleborg anslöt sig till modellen år 2013. Kultursamverkansmodellen är en svensk modell för statlig finansiering av regional kulturverksamhet, som syftar till att ge regionerna större inflytande över hur statliga medel fördelas och används inom kulturområdet. I planen beskrivs Region Gävleborgs roll inom kultursamverkansmodellen. Där anges att regionen ansvarar för att äska statsbidrag och fördela dessa till kulturaktörerna i Gävleborgs län. Den regionala kulturplanen är bland annat ett underlag till Kulturrådets beslut om hur statsbidrag till regional kulturverksamhet ska fördelas. Kulturrådet beslutar om fördelning av bidrag i kultursamverkansmodellen, och därefter beslutar kultur- och kompetensnämnden om bidrag till verksamheter med varaktiga regionala uppdrag. Nämnden har beslutat att fördela totalt ca 124 mnkr i bidrag till kulturaktörerna för år 2025⁸. Enligt kultur- och kompetensnämndens delegationsordning får avdelningschefen för Kultur Gävleborg besluta om stöd och bidrag till kulturverksamhet upp till maximalt 50 000 kr/beviljat belopp och ansökan.

I dokumentet framgår planens utgångspunkter, så som Gävleborgs regionala utvecklingsstrategi och regionala samt nationella kulturpolitiska mål. Därtill beskrivs kultursamverkansmodellen och vad modellen innebär för Region Gävleborg, vilket framgår av *avsnitt 3.2.1.4* nedan. I planen fastställs även regionala kärnprinciper, utvecklingsområden samt särskilda prioriteringar för kulturverksamheten i länet. Dessa beskrivs närmare i avsnitten nedan.

3.2.1.1 Regionala kärnprinciper

I kulturplanen fastställs långsiktiga regionala kärnprinciper som syftar till att värna om konstens och kulturens egenvärde, samt ge förutsättningar för tillgång till konst och kultur. Dessa principer ska också utgöra ramen för de uppdragsöverenskommelser som upprättas mellan Region Gävleborg och respektive kulturaktör i Gävleborgs län, se *avsnitt 3.2.1.5* nedan. Totalt fastställs följande fem kärnprinciper:

⁸ Nämndprotokoll daterat 2025-01-28, §11

- **Barns och ungas rätt till kultur:** Kultur för, med och av barn och unga är prioriterad
- **Demokratiskt förhållningssätt:** Ett demokratiskt förhållningssätt ska prägla kultursektorn
- **Jämlikhet:** Jämlikhet är en förutsättning för att främja vidgat deltagande
- **Kultursektorns integritet:** Åsiktsfrihet, yttrandefrihet och konstnärlig frihet är grunden för kultursektorns integritet.
- **Professionella kulturskapares och övriga kulturarbetares villkor:** Yrkesverksamma inom kultursektorn ska ha goda arbetsvillkor.

I kulturplanen beskrivs respektive kärnprincip ingående. När det gäller kärnprincipen "Jämlikhet" anges att jämlikhet är en förutsättning för att uppnå delaktighetsmålet om att "främja allas möjlighet till kulturupplevelser, bildning och till att utveckla sina skapande förmågor", vilket är ett av de nationella kulturpolitiska målen. Det anges att ett "tålmodigt, kontinuerligt och strukturerat jämlikhetsarbete" ger positiva effekter för vidgat deltagande i konst- och kulturliv. Det understryks att jämlikhetsarbetet, dvs. att implementera jämlika möjligheter oavsett människors olika förutsättningar, är nödvändigt för att uppnå delaktighetsmålet.

3.2.1.2 Utvecklingsområden

I kulturplanen fastställs även olika utvecklingsområden som utgör regionala prioriteringar under planperioden 2023–2026. Samtliga utvecklingsområden uppges präglas av hållbarhet, i enlighet med den regionala utvecklingsstrategin och FN:s Agenda 2030 för hållbar utveckling. Varje kulturaktör ska årligen redovisa hur de arbetat med utvecklingsområdena. Kulturplanen identifierar tre utvecklingsområden:

- **Stärkt interaktion:** Kultursektorns aktörer interagerar med varandra och med andra sektorer i samhället regionalt, nationellt och internationellt
- **Vidgat deltagande:** Kultursektorn strävar efter att inkludera alla
- **Tillväxt:** Tillväxt och kultur samspelar på flera sätt för utvecklingen av ett hållbart samhälle

När det gäller utvecklingsområdet "Vidgat deltagande" anges att samverkan med olika samhällsaktörer, ekonomisk och geografisk tillgänglighet, lyhördhet och innovativa arbetssätt ger bättre förutsättningar för alla att delta i konst- och kulturlivet. Ambitionen beskrivs vara att kulturaktörerna prioriterar att möta grupper och finnas på platser där de vanligtvis inte verkar på, samt att ge möjlighet till lärsinvarnarna att från tidig ålder delta i konst- och kulturlivet. Kulturaktörerna ska även sträva efter att alla känner sig välkomna, samt ha kunskap om bland annat diskrimineringsgrunder, socioekonomiska faktorer påverkan och om olika målgruppers behov när verksamheten bedrivs.

3.2.1.3 Särskilda prioriteringar per verksamhetsområde

Utöver kärnprinciper och utvecklingsområden finns även särskilda prioriteringar per verksamhetsområde. I kulturplanen anges en nulägesbeskrivning för respektive område (t.ex. scenkonst, litteratur etc.), samt prioriteringar som utgår ifrån

kulturplanens kärnprinciper och utvecklingsområden. I nedanstående tabell redovisas exempel på dessa prioriteringar som har någon form av koppling till vidgat deltagande och jämlikhet i enlighet med granskningens avgränsning.

Verksamhetsområde	Särskilda prioriteringar
Scenkonst – Teater, dans och musik	<ul style="list-style-type: none"> • stötta skapandet av nytt konstnärligt material inom scenkonst, bland annat genom residensverksamhet, i samarbete med länets professionella kulturskapare utifrån en mångfald av berättelser • fortsätta arbeta med vidgat deltagande, bredd och mångfald samt kompletterande digitala lösningar, bland annat genom samverkan mellan kulturaktörerna och verksamhetsområdena • förbättra barns och ungas möjligheter till inflytande, arrangörskap, eget skapande och möten med professionella kulturskapare
Kulturarv och kulturmiljö	<ul style="list-style-type: none"> • verka för att kulturarv och kulturmiljö blir en integrerad del i länets besöksnäring • öka kännedom och stimulera fler till att använda källmaterial och samlingar • vidareutveckla synliggörandet av Sveriges nationella minoriteters kulturarv och dess betydelse i det gemensamma samhället
Biblioteks- och läsfrämjande verksamhet	<ul style="list-style-type: none"> • genomföra insatser kopplade till den regionala biblioteksplanens fokusområden (2023–2026) särskilt genom att stödja länets folkbibliotek som arenor och aktörer <ul style="list-style-type: none"> - för stärkt demokrati - i det digitaliserade samhället - i det kontinuerliga lärandet - för litteraturens ställning, stärkt språkutveckling och lust till läsning - för miljömässig hållbarhet
Litteratur	<ul style="list-style-type: none"> • synliggöra Gävleborgslitteraturen i och utanför länet

	<ul style="list-style-type: none"> • uppmärksamma litteratur på Sveriges nationella minoritetsspråk • bidra till att fler, oavsett bakgrund och förutsättningar, får möjlighet att ta del av litteratur av hög kvalitet • stärka barns och ungas möjligheter till skrivande på fritiden och bidra till att barn och unga får möta författare
Bild- och formkonst och slöjd	<ul style="list-style-type: none"> • arbeta för att utveckla och sprida bild- och formkonst och slöjd i nya sammanhang och miljöer • förbättra barns och ungas möjligheter till inflytande, arrangörskap, eget skapande och möten med professionella kulturskapare
Film	<ul style="list-style-type: none"> • främja visning och spridning av film och rörlig bild i samverkan med länets berörda aktörer, bland annat inom digitalisering som möjliggör för nya visningsfönster • stödja utveckling av kvalitativ filmproduktion och filmkonst som gestaltar en mångfald av berättelser exempelvis genom mentorskapsprogram, projekt eller residensverksamhet • medverka i tillgängliggörandet av regionalt producerad film
Crossmedia	<ul style="list-style-type: none"> • fortsätta utforska spelkultur och stärka strukturen för spelkultur, regionalt och interregionalt, i samverkan med etablerade konst- och kulturverksamhetsområden • förbättra barns och ungas möjligheter till inflytande, organisering, arrangörskap och eget skapande inom spelkultur, med en strävan om jämlikhet

3.2.1.4 Uppdragsöverenskommelser

Kultur- och kompetensnämnden ingår två-åriga uppdragsöverenskommelser med respektive kulturaktör i Gävleborgs län i syfte att klargöra hur varje verksamhet ska arbeta med samt förhålla sig till de särskilda prioriteringarna i kulturplanen. Dessa ska följas upp årligen av Region Gävleborg.

Uppdragsöverenskommelserna återger de regionala kärnprinciperna samt utvecklingsområdena som de beskrivs i kulturplanen. Därtill anges de särskilda prioriteringarna som gäller specifikt för kulturaktören, t.ex. har Folkteatern Gävleborg i uppdrag att arbeta med de särskilda prioriteringarna inom området "Scenkonst – teater, dans och musik" (se *avsnitt 3.2.1.3*). Därtill anges även övriga insatser som kulturaktören planerar att arbeta med under de kommande två åren. I överenskommelsen anges också former för uppföljning av överenskommelsen.

3.2.2 Kultur- och kompetensnämndens årsplan

Regionfullmäktige fastställer årligen politiska prioriteringar och förslag till budget. I *Budget 2025 och ekonomisk plan för 2026–2027* fastställs fem politiska prioriteringar: "Trygg och säker vård", "Lätt att resa i Gävleborg", "Medarbetare som trivs på jobbet", "Regional tillväxt och landsbygdsutveckling" samt "Ansvarsfull ekonomi". Kulturområdet berörs främst i prioriteringen "Regional tillväxt och landsbygdsutveckling". Där anges att regionen ska fokusera på att alla barn och äldre ges likvärdiga möjligheter att ta del av kulturen som regionen tillhandahåller, samt att regionen ska sträva efter att stärka civilsamhällets förutsättningar. Vidare anges att crowdfunding⁹ bejakas för att öka kulturutövarnas förutsättningar, samt att den regionala kulturen är en viktig del för att stärka länets attraktionskraft. I budgeten anges även att det under år 2025 kommer att genomföras en kartläggning i syfte att se vilka möjligheter som finns för aktörer att söka medel för den regionala kulturarvsmiljön.

Regionfullmäktige fastställer vanligtvis specifika uppdrag till respektive nämnd, men i budgeten för år 2025 fastställs inga nya uppdrag för kultur- och kompetensnämnden. Det anges i stället att uppdragen som fastställdes i budget 2024 samt 2023 skulle avrapporteras i årsredovisningen år 2024, vilket nämnden har gjort. År 2024 fastställde fullmäktige uppdragen "Stärk kulturbudget för barn" samt "Inventera regionens konst" till kultur- och kompetensnämnden, och år 2023 fastställdes uppdraget "Ökad självfinansiering av kulturen".

Kultur- och kompetensnämnden beslutar årligen om en årsplan som beskriver mål utifrån fullmäktiges politiska prioriteringar och ekonomiska förutsättningar för nämndens verksamhet. I *Årsplan 2025–2027* beskrivs bland annat arbetet med jämlikhet inom kultur, och likt beskrivningen i den regionala kulturplanen anges att jämlikhet är en förutsättning för att uppnå delaktighetsmålet i enlighet med nationella kulturpolitiska målet om att "främja allas möjlighet till kulturupplevelser, bildning och till att utveckla sina skapande förmågor". Därtill framgår att "ett tålmodigt, kontinuerligt och strukturerat jämlikhetsarbete bidrar till positiva effekter när det gäller vidgat deltagande i konst- och kulturliv samt bättre livsvillkor med ökad social rörlighet och ökad tillit", i enlighet med skrivningen i den regionala kulturplanen.

Totalt fastställer nämnden i sin årsplan tre mål med tillhörande indikatorer. Ett av dessa mål, vilket har fastställts inom ramen för fullmäktiges prioritering om "Regional tillväxt och landsbygdsutveckling", berör särskilt kulturverksamheten:

⁹ Crowdfunding är en metod för att finansiera projekt genom att låta en större grupp individer bidra med finansiering.

Mål	Indikatorer
Ökad självfinansiering av kulturen	Genomförda dialogtillfällen med aktörer som finansieras via kultursamverkansmodellen
	Andel sökande av företagsstöd från kulturella och kreativa branscher

Motiveringen till målet är att kulturinstitutionerna i länet behöver öka de externa intäkterna. Det anges vidare att barn och unga ska prioriteras i den av regionens finansierade kulturen.

I intervjuer påpekas att nämndens årsplaner inte alltid har en tydlig koppling till kulturplanens prioriteringar, utan att det ofta förekommer andra mål och prioriteringar. Bland intervjuade finns en upplevelse av att nämndens styrning inte har en tydlig utgångspunkt i kulturplanen. I intervju framförs även en upplevelse av att nämnden haft begränsad möjlighet att prioritera styrning utifrån kulturplanen under de senaste åren då fokus i stället varit på uppdrag som givits från regionfullmäktige i budget. Som tidigare nämnts beslutade inte fullmäktige inför år 2025 om specifika uppdrag till nämnden, men i intervju framförs att uppdragen från tidigare år fortsatt arbetas med under år 2025.

3.2.3 Trafik-, kultur- och folkhögskoleförvaltningens verksamhetsplan

Trafik-, kultur- och folkhögskoleförvaltningen upprättar årligen en verksamhetsplan som ska beskriva vad förvaltningen prioriterar att arbeta med under det kommande året. Dessa prioriteringar ska grunda sig i invånarnas behov, politiska mål, nationella krav, interna förutsättningar och utveckling i omvärlden. För att ta fram prioriteringarna har en verksamhetsanalys genomförts i förvaltningen, där förvaltningsledning, stab, chefer och andra nyckelpersoner från olika avdelningar deltagit.

I förvaltningens verksamhetsplan för år 2025 har fyra mål fastställts, varav tre av målen är relevanta för kulturverksamheten. Dessa redovisas tillsammans med fastställda mätetal och aktiviteter i tabellen nedan.

Mål	Mätetal	Aktiviteter
Strategi för digital omställning i Region Gävleborg är implementerad i verksamheten	Alla avdelningar har behandlat strategin	Strategi för digital omställning i Region Gävleborg behandlas på APT
	Strategin har behandlats på TKFF ledningsgrupp vid två tillfällen	Lärande, dialog och uppföljning utifrån strategin på TKFF ledningsgrupp. Fortsatt

		arbete med att identifiera behov av förflyttningar
Ökad robusthet i förvaltningens verksamheter kopplat till kris	Relevanta styrdokument finns	Identifiera risker och hot kopplat till förvaltningens verksamheter
		Bjuda in säkerhetsavdelningen till TKFF ledningsgrupp för dialog
		Kartläggning och översyn av befintliga styrdokument
Breddat deltagande i kultur och samhälle	Antal kulturevenemang och kortkurser i samverkan mellan folkhögskolan och Kultur Gävleborg	Uppföljning i ledningsgrupp vid två tillfällen under 2025
	Årsplan för samverkan är upprättad	

Målet om "Breddat deltagande i kultur och samhälle" beskrivs i intervjuer ha en direkt koppling till den regionala kulturplanens prioriteringar och utvecklingsområden, däribland "Jämlikhet" och "Vidgat deltagande".

3.2.4 Kultur Gävleborgs verksamhetsplan och aktivitetsplaner

Avdelningen Kultur Gävleborg använder planering- och uppföljningsverktyget Stratsys för att planera verksamheten för året. Inför år 2025 har målen, mätetalen och aktiviteter som fastställs i förvaltningens verksamhetsplan (se avsnitt 3.2.4 ovan) lagts in i Stratsys för avdelningen. I Stratsys har Kultur Gävleborg kompletterat med egna mål, samt egna aktiviteter som är relevanta för verksamheten. Utifrån målet breddat deltagande i kultur och samhälle finns det framtagna aktiviteter som följs upp i Stratsys, t.ex. *utveckla Kultimera*. Kultimera är en regional samverkansplattform mellan länets kulturaktörer med varaktigt regionalt uppdrag och kommuner som samordnas av Kultur Gävleborg.

Utifrån målen som anges i förvaltningens verksamhetsplan, samt upprättad uppdragsöverenskommelse utifrån kulturplanen, har olika områden inom avdelningen (t.ex. film, hemslojd etc.) tagit fram aktivitetsplaner för året. Aktivitetsplanerna är arbetsmaterial och innehåller bland annat beskrivning av aktiviteter, vem som är ansvarig för respektive aktivitet och externa/interna samarbetsparter.

I intervjuer framförs att de mål som huvudsakligen styr kulturverksamheten är de prioriteringar som fastställts i kulturplanen.

3.2.5 Bedömning

Vi bedömer att nämnden har i allt väsentligt brutit ner kulturplanens prioriteringar till konkreta och uppföljningsbara mål och aktiviteter för sin verksamhet.

Den regionala kulturplanen omfattar ett antal definierade kärnprinciper, utvecklingsområden samt särskilda prioriteringar för konst- och kulturverksamheten inom länet. Inom ramen för de uppdragsöverenskommelser som upprättas mellan nämnden och kulturaktörerna i länet, fastställer nämnden vilka prioriteringar som är aktuella för respektive kulturaktör.

Nämnden upprättar årligen en årsplan baserad på politiska prioriteringar och uppdrag i regionfullmäktiges övergripande budgetdokument. Målen i årsplanen för år 2025 saknar enligt vår bedömning en tydlig koppling till de prioriteringar som framgår av kulturplanen, exempelvis avseende vidgat deltagande och jämlikhet som är huvudfokus i denna granskning. Dessutom konstaterar vi att det inte finns en tydlig anknytning mellan årsplanen och den verksamhetsplan som förvaltningen har upprättat, där andra mål och måttal har fastställts för året. Detta anser vi kan ge konsekvenser för nämndens styrning över verksamheten, samt arbetet och uppföljning av de mål som fastställs av nämnden i årsplanen. Vi noterar att det i verksamhetsplanen finns en viss koppling till kulturplanen genom målet om breddat deltagande i kultur och samhälle, men enligt vår bedömning saknas en tydlig koppling till övriga prioriteringar som framgår av kulturplanen. Det finns således flera olika och parallella mål för samma verksamhet i olika styrdokument, dvs. kulturplanen, årsplanen och verksamhetsplanen, vilket vi bedömer riskerar otydlighet när det gäller styrning utifrån kulturplanen. Vi bedömer därför att det finns ett behov av att nämnden stärker sin styrning utifrån kulturplanen, genom att exempelvis bryta ned kulturplanens prioriteringar till konkreta mål och aktiviteter för sin verksamhet.

3.3 Uppföljning och kontroll av mål och aktiviteter i kulturplanen

3.3.1 Rutiner för uppföljning och kontroll av följksamheten till kulturplanen

3.3.1.1 Uppföljning av nämndens årsplan

Utifrån intervjuerna och granskningen av nämndens sammanträdesprotokoll för åren 2024–2025 framgår det att nämnden tertiälvis följer upp årsplanen och medelsförvaltningen. Därutöver erhåller nämnden ekonomiska månadsrapporter vid varje sammanträde. Vidare finns "Uppföljning och information" som en stående punkt i dagordningen på nämndens sammanträden, där nämnden delges information kring olika projekt eller aktiviteter.

3.3.1.2 Uppföljning av förvaltningens verksamhetsplan

Uppföljning av förvaltningens verksamhetsplan genomförs av förvaltningsledningen i planerings- och uppföljningsverktyget Stratsys. Granskningen har visat att de aktiviteter som är kopplade till målet "Breddat deltagande i kultur och samhälle" följs upp tre gånger per år av förvaltningen, dock redovisas inte uppföljning till nämnden.

3.3.1.3 Uppföljning av kulturplanen

Kulturstrategen inom Kultur Gävleborg följer upp de varaktiga kulturaktörernas verksamhet årligen och upprättar dokumentation kring styrning och uppföljning som publiceras på en så kallad samverkanswebb. Under de senaste åren har följande dokument publicerats:

- Kulturrådets beslut om beviljat bidrag till Region Gävleborg som vidare fördelas mellan aktörerna
- Region Gävleborgs beslut av fördelning av bidrag till de olika aktörerna
- Uppdragsöverenskommelserna mellan Region Gävleborg och de olika aktörerna
- Årsrapporter från de olika aktörerna
- Handlingsplaner för tillgänglighet¹⁰

I kulturplanen fastställs ett årshjul för hela bidragsprocessen, från beslut av tilldelning av bidrag till kulturaktörernas rapportering till Region Gävleborg och Kulturrådet. Som tidigare nämnts ska uppdragsöverenskommelserna med kulturaktörerna följas upp årligen av Region Gävleborg. Detta görs i årsrapporter som skickas in till Kultur Gävleborg. Av uppdragsöverenskommelserna framgår att av kulturaktörernas årsberättelse ska framgå vad som gjorts och uppnåtts utifrån den regionala kulturplanens kärnprinciper, utvecklingsområden och verksamhetsområdenas särskilda prioriteringar samt eventuella övriga insatser. Vi har genomfört en översiktlig granskning av årsrapporteringen för år 2024 för tre av de sju varaktiga kulturaktörerna i relation till de uppdragsöverenskommelser som upprättats mellan nämnden och deras respektive styrelser. Strukturen på årsrapporterna varierar och följer inte nödvändigtvis den struktur som anges i uppdragsöverenskommelserna, men rapporterna innehåller redogörelser som har koppling till uppdragsöverenskommelserna. I intervjuer framförs att det pågår ett arbete med att ytterligare strukturera denna rapportering.

Nämnden kallar kulturaktörerna till ett årligt kultursamråd. I intervjuer har det framkommit att kultursamrådet hittills har inneburit att kulturaktörerna bjuds in till en gemensam dialog där de presenterat sin verksamhet och beskrivit de utmaningar de stött på under året. Dialogen uppges inte ha varit strukturerad och i intervjuer framförs att det av kulturaktörerna betraktats som ett forum för att erfarenhetsutbyte och lärande, och inte som en uppföljning av kulturplanen eller uppdragsöverenskommelser. Vidare har det framförts att det funnits ett önskemål om att ändra formerna för det årliga kultursamrådet, för att ge varje aktör större utrymme och säkerställa en mer strukturerad dialog. Vid nämndens sammanträde i december år 2024 föreslog nämndordförande att upplägget för kultursamrådet skulle ändras under 2025. Enligt uppgift har inte dialogen från de tidigare samråden dokumenterats, varför vi inte haft

¹⁰ Målet med en handlingsplan är att den ska leda till förbättrad tillgänglighet i verksamhet, lokaler och organisationen som helhet. Handlingsplaner ska upprättas för att bland annat säkerställa att webbsidor, inklusive applikationer och e-tjänster, ska lägst uppfylla den internationella tillgänglighetsstandarden WCAG 2.1 nivå AA, att information ska ges om tillgängligheten till publik verksamhet, samt hur kulturaktören enkelt avhjälper hinder. Kulturrådet har en [Checklista handlingsplan för tillgänglighet](#) som stöd för upprättandet av dessa handlingsplaner.

tillgång till dokumentation från kultursamrådet. I intervjuer framförs dock att ett arbete pågår för att utveckla rutiner för styrning och dokumentering av kultursamrådet.

Genomgången av nämndens protokoll för åren 2024–2025 visar att nämnden inte erhåller kulturaktörernas årsrapporter för kännedom vid nämndens sammanträden, med undantag för tre aktörer som är stiftelser¹¹ förvaltade av nämnden där nämnden antar deras årsredovisningar och vidare föreslår regionfullmäktige att godkänna dem. Enligt uppgift erhåller nämnden kulturaktörernas årsrapporter i samband med det regionala kulturrådet. De varaktiga kulturaktörernas årsrapporter ska dokumenteras i samverkanswebben. Vi noterar att det saknas en sådan dokumentation för 2024, men finns för åren 2022–2023. Årsrapporterna innehåller både statistik och kvalitativa data som är av betydelse för återrapporteringen till Kulturrådet.

3.3.2 Rutiner för att vidta och följa upp åtgärder vid avvikelser från kulturplanen

I uppdragsöverenskommelserna framgår att kulturaktörerna är återbetalningsskyldiga i det fall de inte använder bidragen till det avsedda ändamålet. Det finns dock inga specifikt fastställda rutiner för att vidta åtgärder vid avvikelser från kulturplanen som framkommer i exempelvis årsrapporter eller kultursamrådet. Vid intervjuer med avdelningen Kultur Gävleborg har det framförts att det förs en dialog med kulturaktörer när avdelningen uppmärksammar större avvikelser från kulturplanen. Dessa dialoger dokumenteras dock inte.

Vi har vidare granskat nämndens riskanalys inom ramen för internkontrollarbetet för år 2025. I riskanalysen identifieras fyra risker, tre relaterade till kompetensområdet (folkhögskolorna) och en inom kulturområdet som handlar om risken för konststöld. Eftersom riskvärdet för konststöld bedöms som lågt, har denna risk inte inkluderats för åtgärder och uppföljning i internkontrollplanen för 2025. Riskanalysen innehåller inga ytterligare risker kopplade till efterlevnaden av kulturplanen.

3.3.3 Bedömning

Vår bedömning är att nämnden endast delvis har tillräckliga rutiner för att följa upp mål och aktiviteter kopplat till prioriteringarna i kulturplanen.

Kultur- och kompetensnämnden ska enligt kommunallagen (2017:725) bedriva sin verksamhet i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten. Vidare ska de se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

Som tidigare konstaterats i denna rapport finns det ingen tydlig koppling mellan kulturplanen och den årsplan som nämnden beslutar om. Årsplanen baseras på de uppdrag som kommunfullmäktige har tilldelat nämnden under tidigare budgetår och som nämnden fortsätter att arbeta med. Kulturplanen, å andra sidan, är ett dokument beslutat av regionfullmäktige som verksamheten arbetar mot och betraktar som styrande.

¹¹ Länsmuseum Gävleborg, Folkteatern Gävleborg och Hälsinglands museum

Vår bedömning baseras på att nämnden i huvudsak saknar en systematisk och dokumenterad uppföljning utifrån kulturplanens prioriterade områden. Vi noterar att nämnden inte har erhållit en samlad uppföljning baserad på kulturplanens prioriteringar. Uppföljningen som sker på tjänstemannanivå behöver enligt vår bedömning struktureras så att den på ett tydligare sätt utgår ifrån uppdragsöverenskommelserna, vilka baseras på kulturplanen. Vi bedömer att kultursamrådet skulle kunna fungera som en utmärkt plattform för sådan uppföljning, men dessa dialoger används idag endast som tillfällen för informationsutbyte. Nämnden erhåller kulturaktörernas årsrapporter i samband med kultursamrådet, men vi kan inte en dokumenterad uppföljning av kulturaktörernas följsamhet till uppdragsöverenskommelserna.

Eftersom nämnden, på delegation av Region Gävleborg, fördelar totalt cirka 124 miljoner kronor i regionalt och statligt bidrag till de sju varaktiga kulturaktörerna bedömer vi att det är av stor vikt att nämnden följer upp de uppdrag som är kopplade till dessa bidrag.

Vidare bedömer vi att nämnden inte har tillräckliga rutiner för att vidta åtgärder vid avvikelser. I förlängningen till detta konstaterar vi att det är svårt att bedöma om nämnden har tillräckliga rutiner för att följa upp genomförande och resultat av beslutade åtgärder för att uppnå mål och aktiviteter kopplade till kulturplanens prioriteringar.

Som tidigare konstaterats bedömer vi att nämnden saknar en tydlig och systematisk uppföljning av kulturplanen. En sådan uppföljning skapar enligt vår bedömning en grund för att identifiera eventuella avvikelser i genomförandet av kulturplanens prioriteringar. Utan tydlig uppföljning anser vi att det är svårt att identifiera och få kännedom om avvikelser, och i ett nästa steg svårt att vidta åtgärder baserade på dessa avvikelser. Vi bedömer därför att nämnden bör stärka sin uppföljning av kulturplanens genomförande och hur väl kulturplanen efterlevs av kulturaktörerna. Vidare bör nämnden överväga att identifiera eventuella risker kopplat till följsamheten till kulturplanen där åtgärder behöver vidtas. I det fall nämnden identifierar risker kopplade till detta bör nämnden utforma effektiva kontrollaktiviteter för att säkerställa att eventuella beslutade åtgärder verkligen genomförs. Detta är enligt vår bedömning nödvändigt för att upprätthålla en god intern kontroll avseende genomförandet av kulturplanen.

4 Samlad bedömning och rekommendationer

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kultur- och kompetensnämnden genom styrning, uppföljning och intern kontroll har säkerställt att prioriteringarna avseende vidgat deltagande och jämlikhet genomförs.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kultur- och kompetensnämnden genom styrning, uppföljning och intern kontroll endast delvis har säkerställt att prioriteringarna avseende vidgat deltagande och jämlikhet genomförs.

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

Region Gävleborg

Granskning av styrning, uppföljning och måluppfyllelse inom kulturområdet

2025-06-09

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kultur- och kompetensnämnden att:

- Säkerställa en ändamålsenlig styrning av kulturverksamheten genom att säkerställa att den av fullmäktige beslutade kulturplanen tillsammans med övriga mål, uppdrag och riktlinjer operationaliseras till egna mål och aktiviteter i hela styrkedjan.
- Säkerställa att det sker en dokumenterad uppföljning av prioriteringarna i kulturplanen och att denna återrapporteras till nämnden.
- Säkerställa att det finns ändamålsenliga rutiner för vidtagande av åtgärder vid avvikelser mot kulturplanen samt för uppföljning av att beslutade åtgärder vidtas.
- Säkerställa en systematisk och strukturerad uppföljning av uppdragsöverenskommelserna för att säkerställa att kulturaktörernas uppdrag följs upp på ett ändamålsenligt sätt.

Datum som ovan

KPMG AB

Sonila Nilsson

Certifierad kommunal yrkesrevisor

Olivia Gonzalez

Verksamhetsrevisor

Erik Söderberg

Certifierad kommunal yrkesrevisor och kvalitetssäkrare

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.