

# Revisionsrapport

## *Näringslivsfrämjande åtgärder*

Strömsunds kommun

*Robert Bergman  
Revisionskonsult*

*September 2015*

# *Innehållsförteckning*

<b>1.</b>	<b>Sammanfattning och revisionell bedömning .....</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>3</b>
2.1.	Bakgrund .....	3
2.2.	Syfte .....	3
2.3.	Metod och avgränsning .....	3
<b>3.</b>	<b>Granskningsiakttagelser .....</b>	<b>4</b>
3.1.	Riktlinjer för kommunens näringslivsarbete .....	4
3.2.	Organisation, roller och ansvar .....	4
3.3.	Aktiviteter för företagsklimatet .....	6
3.4.	Samarbete och dialog .....	7
3.5.	Mätning, utvärdering och analys.....	7
3.5.1.	Mätning.....	7
3.5.2.	Utvärdering och analys .....	8

# 1. **Sammanfattning och revisionell bedömning**

På uppdrag av kommunens revisorer och lekmannarevisorn i Strömsunds utvecklingsbolag har PwC granskat kommunens näringslivsarbete. Syftet med granskningen har varit att bedöma om näringslivsarbetet bedrivs på ett ändamålsenligt sätt, samt om den interna kontrollen inom området är tillräcklig. Vår sammanfattande bedömning är att kommunens näringslivsarbete till övervägande del bedrivs på ett ändamålsenligt sätt. Den interna kontrollen bedöms inte vara tillräcklig. Bedömningen baseras på följande bedömningar och iakttagelser:

- Samarbete och dialog mellan näringslivet, kommunen och utvecklingsbolaget är tillfredställande. Granskningen visar att företrädare för kommun, bolag och näringsliv är överlag nöjda med dialog och samarbeten.
- Aktiviteter för att förbättra företagsklimatet bedrivs i rimlig utsträckning. Granskningen visar att bolaget och förvaltningen genomför insatser som är i enlighet med uppdrag och direktiv. Vidare framgår av intervjuer med företrädare för näringslivet att kommunen och bolaget för ett aktivt näringslivsarbete.
- Organisationen bedöms vara ändamålsenlig. Detta baseras dels på kommunchefens utvärdering och slutsats samt på att vår granskning inte funnit tecken på att organisationen av näringslivsarbetet inte är ändamålsenligt. Bolaget jobbar direkt mot näringslivet medan förvaltningarnas näringslivsarbete är mer indirekt betonat.
- Roller och ansvar bedöms vara tydliga. Granskningen visar att ansvar och roller har tydliggjorts i bl.a. ägardirektiv och årsredovisning samt att intervjuer visat att roller och ansvarsfördelningen upplevs vara tydlig.
- Kommunstyrelsen saknar tydliga och ändamålsenliga riktlinjer för hur näringslivsarbetet i kommunen ska bedrivas. Granskningen visar att kommunstyrelsen inte har brutit ned och formulerat mål och aktiviteter för kommunfullmäktiges övergripande målsättning för området.

När det gäller SUAB bedömer vi att mål och riktlinjer är tydliga. Detta baseras på att bolaget har formulerat mål och aktiviteter som är i enlighet med fullmäktiges övergripande målsättning.

- Kommunstyrelsens mätning, utvärdering och analys av uppnådda resultat av det egna och bolagets näringslivsarbete bedöms inte vara tillräcklig. Granskningen visar att mål och mått saknas för att kunna mäta och utvärdera i vilken grad fullmäktiges målsättningar uppnås. Vidare bedömer vi att kommunstyrelsens uppföljning av näringslivsarbetet som bedrivs i bolaget

och dess medförda effekter inte uppfyller den förstärkta uppsiktsplikt som regleras i kommunallagen.

SUAB:s mätning, utvärdering och analys är till övervägande del tillräcklig. Bedömningen baseras på att bolaget har utvärderat och analyserat enkätresultat som en del i arbetet med bolagets handlingsplan samt bedömt bolagets måluppfyllelse. Däremot saknas dokumenterad utvärdering och analys som visar vilka resultat och effekter bolagets näringslivsarbete har uppnått samt hur bolaget har uppfyllt sitt kommunala ändamål.

***För att utveckla verksamheten lämnas följande rekommendationer:***

- Kommunstyrelsen bör utveckla styrningen på området genom att upprätta riktlinjer och mål, i enlighet med fullmäktiges styrprincip och övergripande målsättningar.
- Kommunstyrelsen bör säkerställa att uppsiktsplikten över bolaget uppfylls, exempelvis genom att utveckla uppföljning och återrapportering från bolaget.

## **2. Inledning**

### **2.1. Bakgrund**

När en kommun växer och lockar till sig människor och företag så ökar skatteunderlaget och möjligheten att utveckla kommunen. Servicegraden och tillgängligheten i den kommunala förvaltningen samt många kontaktytor mellan kommunledning och företagare är faktorer som kan påverka näringslivsklimatet.

Strömsunds kommun har tidigare år placerats lågt i vissa kommunrankingar gällande företagsklimat. Arbetslösheten är högre än snittet för likartade kommuner. Kommunfullmäktige har bl.a. beslutat om följande mål för kommunen; ”Utvecklad samverkan med näringslivet” och ”God service till näringslivet”. Ett bristfälligt arbete inom området riskerar leda till att fullmäktiges mål inte uppnås, högre arbetslöshet, minskande befolkning och minskande skatteintäkter.

Av kommunstyrelsens reglemente framgår att styrelsen har hand om sysselsättnings- och näringslivsfrågor och ansvarar för åtgärder för att allmänt främja sysselsättningen och näringslivet i kommunen. Av bolagsordning för Strömsunds Utvecklingsbolag framgår att ändamålet med bolagets verksamhet är att främja näringsliv och sysselsättning samt utveckling inom Strömsunds kommun.

### **2.2. Syfte**

Granskningen syftar till att bedöma om näringslivsarbetet bedrivs på ett ändamålsenligt sätt, samt om den interna kontrollen inom området är tillräcklig.

- Finns tydliga och ändamålsenliga riktlinjer för hur näringslivsarbetet i kommunen ska bedrivas?
- Finns en ändamålsenlig organisation och är roller och ansvar tydliga?
- Bedrivs aktiviteter i rimlig utsträckning för att förbättra företagsklimatet?
- Finns ett tillfredsställande samarbete och dialog mellan näringslivet, kommunen och näringslivsbolaget?
- Sker en tillräcklig mätning, utvärdering och analys av uppnådda resultat? (Här ingår tex att kontrollera i vilken utsträckning kommunen följer upp effekterna av det arbete som bedrivs i bolaget).
- Utövar kommunstyrelsen tillräcklig styrning och kontroll inom området?

### **2.3. Metod och avgränsning**

Granskningen har skett genom analys av protokoll, budgetdokument, årsredovisning, reglementen, ägardirektiv och bolagets handlingsplan. Vidare har intervjuer genomförts med kommunchef, verkställande direktör och förvaltningschef för Framtids- och utvecklingsförvaltningen, upphandlingssamordnare samt turismchef. Intervjuer har även genomförts med företrädare för näringslivsorganisationer och förtroendevalda i kommunstyrelsen och utvecklingsbolaget.

## 3. Granskningsiakttagelser

### 3.1. Riktlinjer för kommunens näringslivsarbete

I kommunens budget 2015 framgår fullmäktiges viktigaste inriktningar och prioriteringar. Dessa ska brytas ned och omsättas i praktiken av nämnderna och styrelserna. Alla verksamheter ska ansvara för de övergripande målen och utifrån respektive verksamhets förutsättningar prioritera och formulera konkreta och mätbara mål samt hur dessa ska uppnås.

För år 2015-2016 är **utveckla samverkan med näringslivet** ett av kommunfullmäktiges övergripande mål. Vidare har prioriterade mål för olika områden fastställts av kommunfullmäktige. För *näringsliv* har följande prioriterade målsättning formulerats: **Kommunens verksamheter ska ge god service till näringslivet**. Granskningen visar att kommunstyrelsen och dess förvaltningar inte har formulerat mål som beskriver hur kommunfullmäktiges övergripande målsättning för kommunens näringslivsarbete ska nås.

I sammanhanget noteras att miljö- och byggnämnden har formulerat inriktningsmålet att *kommunen ska ge god service, såväl till näringslivet, som till kvinnor och män*. Detta ska ske bl.a. genom att fastställda handläggningstider följs och träffar med SUAB (Strömsunds utvecklingsbolag AB) varje kvartal.

Styrelsen i SUAB har beslutat om handlingsplan 2015 där övergripande inriktningsmål för bolagets verksamhet finns formulerade. I handlingsplanen finns även mätetal och på vilket sätt mätningen av måluppfyllelse ska ske. Handlingsplanen innehåller fokusområden och aktiviteter, däribland för det interna arbetet i kommunkoncernen för att förbättra företagsklimatet.

Av intervju med bolagets VD är ägardirektivet och den årliga handlingsplanen de riktlinjer som främst beskriver hur bolaget ska bedriva sitt uppdrag.

**Revisionell bedömning:** Kommunstyrelsen saknar tydliga och ändamålsenliga riktlinjer för hur näringslivsarbetet i kommunen ska bedrivas. Bedömningen baseras på att kommunstyrelsen inte har brutit ned och formulerat mål och aktiviteter för kommunfullmäktiges övergripande målsättning för området.

När det gäller SUAB bedömer vi att mål och riktlinjer är tydliga. Bedömningen baseras på bolaget har formulerat mål och aktiviteter som är i enlighet med fullmäktiges övergripande målsättning.

### 3.2. Organisation, roller och ansvar

Enligt kommunstyrelsens reglemente framgår att kommunstyrelsen ansvarar för sysselsättnings- och näringslivsfrågor samt för åtgärder för att allmänt främja sysselsättning och näringsliv i kommunen.

Kommunens näringslivsfrämjande arbete bedrivs främst av SUAB samt framtids- och utvecklingsförvaltningen, Strömsund turism och kommunens upphandlings-samordnare.

*SUAB:s* ändamål är att bidra till ett starkt, varierat och framgångsrikt företagande som kan bidra till kommunen och regionens utveckling. Bolagets huvuduppgift är att stödja utvecklingen av befintligt näringsliv samt stimulera till nyföretagande och landsbygdsutveckling i kommunen. Inom SUAB jobbar förutom bolagets verkställande direktör en näringslivs- och landsbygdsutvecklare samt en näringslivsassistent.

Framtids- och utvecklingsförvaltningens uppdrag är att utveckla kommunen och dess medborgare. Vidare ska förvaltningen vara en sammanhållen organisation för kommunens satsningar på kompetenshöjning, tillväxt och samhällsutveckling. Förvaltningen ansvarar bl.a. för flyktingmottagningen i kommunen samt kommunens projektverksamhet och bemannas av ett antal projektmedarbetare knutna till olika former av projekt, flyktinghandläggare och utbildningskoordinatorer.

Strömsund Turism ansvarar bl.a. för kommunens turismfrågor och riktar sitt näringslivsarbete mot att marknadsföra kommunen och besöksnäringen. Inom Strömsund Turism finns således kommunens informationsansvariga.

Upphandlingssamordnaren hanterar kommunens övergripande inköp, exempelvis inom drift, hantverkstjänster, väghållning och entreprenader. Av intervju framgår att roller och ansvar inte är tydliga på området, främst då det saknas politisk styrning som närmare beskriver hur upphandlingar i Strömsunds kommun, exempelvis i vilken grad upphandlingar ska delas upp för att underlätta och möjliggöra för fler företag i kommunen att leverera varor och tjänster.

Av intervjuer med företrädare för kommunstyrelsens förvaltningar framgår att roller och ansvar upplevs vara tydliga, med undantag av kommunens upphandlingsfunktion. Av intervju framgår att kommunens upphandlingspolicy inte ger tillräcklig vägledning samt att rollfördelningen inom förvaltningen som kan utvecklas, exempelvis genom att tydliggöra vem som äger upphandlingen.

När det gäller rollfördelningen mellan bolaget och förvaltningen framgår av intervjuer att samarbetet har utvecklats över tid och att rollfördelningen är tydlig och fungerar bra i dagsläget. Bolaget och förvaltningen för löpande dialog med varandra för att tydliggöra ansvarsfördelning och roller, exempelvis i samband med olika projekt. Ett sådant exempel är kommunens inflyttarprojekt där SUAB hanterar de frågor som rör att starta eller driva näringsverksamhet medan förvaltningen hanterar frågor som kan röra utbildning, barnomsorg eller boende.

Av intervju med kommunchef framgår att organiseringen av kommunens näringslivsarbete har varit föremål för en utredning i samband med budgetarbetet 2010. Slutsatsen som drogs då var att roller och ansvarsfördelningen blir tydligare när näringslivsbolaget hanterar frågor som direkt rör företagande och näringsliv och där övriga frågor som rör, exempelvis projekt och utbildning, ligger inom kommunens förvaltningsorganisation.

**Revisionell bedömning:** Vår bedömning är att organisationen är ändamålsenlig. Bedömningen baseras dels på kommunchefens utvärdering och slutsats samt på att vår granskning inte funnit tecken på att organisationen av näringslivsarbetet inte är ändamålsenligt. Bolaget jobbar direkt mot näringslivet medan förvaltningarnas näringslivsarbete är mer indirekt betonat. Roller och ansvar bedöms vara tydliga. Bedömningen baseras på att ansvar och roller har tydliggjorts i bl.a. ägardirektiv och årsredovisning samt att intervjuer visat att roller och ansvarsfördelningen upplevs vara tydlig.

### 3.3. Aktiviteter för företagsklimatet

Som nämnts i avsnitt 3.2.2. framgår att kommunstyrelsen ansvarar för åtgärder som allmänt främjar sysselsättningen och näringslivet i kommunen. Inom framtids- och utvecklingsförvaltningens verksamheter har aktiviteter genomförts både inom ramen för kommunens gymnasie- och VUX-utbildning, exempelvis näringslivsmässa och utbildningar riktade till företag. Vidare har förvaltningen drivit olika former av projekt med syfte att stimulera exempelvis entreprenöriellt intresse bland barn och unga. Vidare har framtids- och utvecklingsförvaltningen, tillsammans med SUAB, genomfört kartläggningar och utbildningar riktade till företag.

Som tidigare nämnts har Strömsund Turism uppdraget att bl.a. marknadsföra kommunen och besöksnäringen. För detta ändamål genomförs mässor och olika projekt.

Upphandlingssamordnaren har bidragit med information om regler kring upphandlingar vid enstaka träffar med näringslivet. Syftet är att informera om aktuella upphandlingar och tillvägagångssätt.

I SUAB:s ägardirektiv finns reglerat vilka uppgifter som bolagets ska utföra för att fullfölja sin huvuduppgift. Granskningen visar att bolaget har genomfört en rad olika aktiviteter inom dessa områden, däribland projekt, företagsbesök och samarbeten av olika slag.

För vår granskning har intervjuer genomförts med representanter för två företagarorganisationer i Strömsund. Av dessa intervjuer framgår att kommunen och bolaget är aktiva i näringslivsarbetet bl.a. genom informationsspridning. Vidare framhölls vikten av att besöka företagen för att på så vis få kännedom om företagens verksamheter och behov.

**Revisionell bedömning:** Vi bedömer att aktiviteter för att förbättra företagsklimatet bedrivs i rimlig utsträckning. Bedömningen baseras på att bolaget och förvaltningen genomför insatser som är i enlighet med uppdrag och direktiv. Vidare framgår av intervjuer med företrädare för näringslivet att kommunen och bolaget för ett aktivt näringslivsarbete.



### 3.4. *Samarbete och dialog*

Vår granskning visar att det saknas fasta forum för dialog mellan kommunen, bolaget och näringslivet. Av intervjuer framgår dock att samarbetet och dialogen mellan bolaget och de kommunala förvaltningarna fungerar bra, bl.a. därför att uppdrag och rollerna tydliga och att dialogen är väletablerad mellan bolag och förvaltning. Exempelvis har bolaget varit delaktig i diskussioner kring nya upphandlingsriktlinjer och för en löpande dialog med framtids- och utvecklingsförvaltningen kring projekt och aktiviteter.

Av intervjuer med olika företrädare för kommunens funktioner och bolaget är att dialog och informationsspridning till näringslivet är det främsta utvecklingsområdet. Bolaget har genomfört en kartläggning under 2014 för att se vilka kanaler som varit mest effektiva hittills och ändringar genomfördes därefter i sättet att sprida information till företagen. Även upphandlingsfunktionen ansåg att informations-spridningen kring, exempelvis vilka upphandlingar som är aktuella behöver utvecklas, men även dialogen med näringslivet inför upphandlingar är ett utvecklingsområde.

Granskningen visar att bolaget behöver bli mer aktiv när det gäller företagsbesök. Av intervju med bolagets VD framgår att bolaget gör en hel del företagsbesök men behöver jobba ännu mer med denna bit. Företrädare för företagarorganisationer som intervjuats för granskningen anser att företagsbesök i högre grad är det som mest uppskattas bland företagarna.

Av intervjuer med representanter från företagarorganisationer i Strömsund framgår att de överlag upplever att samverkan och dialogen mellan kommunen, bolaget och näringslivet fungerar bra. Det finns dock områden som kan utvecklas, exempelvis fler företagsbesök dels i syfte att informera vad kommunen och bolaget kan bistå med, men även för att inhämta information om de olika näringarnas potential.

**Revisionell bedömning:** Vår bedömning är att samarbete och dialog mellan näringslivet, kommunen och utvecklingsbolaget är tillfredställande. Bedömningen baseras på att företrädare för kommun, bolag och näringsliv är överlag nöjda med dialog och samarbeten.

### 3.5. *Mätning, utvärdering och analys*

#### 3.5.1. *Mätning*

Som framgår av tidigare avsnitt saknas mål och mått utifrån kommunfullmäktiges övergripande målsättningar. Granskningen visar att kommunstyrelsen främst har använt Svenskt näringslivs ranking som verktyg att mäta företagsklimatet i kommunen. I övrigt sker ingen mätning av näringslivsarbetets effekter.

Kommunstyrelsen har uppsiktsplikt över de kommunala bolagen. En förutsättning för att uppfylla uppsiktsplikten är att formerna för informationsutbytet har reglerats i bolagets ägardirektiv. Av bolaget ägardirektiv framgår att den ekonomiska redovisningen ska ske enligt kommunstyrelsens utfärdade tidplaner för budget, bokslut och delårsrapport. Bolaget ska redovisa aktuellt läge samt viktiga frågor till kommunstyrelsen vid två tillfällen och ett tillfälle till kommunfullmäktige.

Granskningen visar att bolaget har genomfört egna enkätundersökningar under början av år 2014 och 2015 bland de företag som varit i kontakt med SUAB. Sammanställningen av 2015 års rapport visar bl.a. hur kunderna bedömer att bolagets tillgänglighet, stöd och information upplevs. Vi noterar att undersökningen omfattade 89 mottagare och att svarsfrekvensen uppgick till ca 40 %.

Resultatet av undersökningarna har behandlats av bolagets styrelse i februari 2015. Granskningen kan inte styrka att kommunstyrelsen har informerats om enkätundersökningens resultat.

### *3.5.2. Utvärdering och analys*

Granskningen visar att kommunstyrelsen inte har gjort någon dokumenterad utvärdering och analys av näringslivsarbetets effekter.

I kommunstyrelsens uppdrag ingår att utöva uppsiktsplikt över de kommunala bolagen. Detta regleras i kommunallagen som bl.a. fastställer följande;

- Att formerna för informationsutbyte har reglerats i bolagets ägardirektiv
- Att kommunstyrelsen i årliga beslut ska bedöma hur de kommunala bolagen uppfyllt sitt kommunala ändamål.

Granskningen visar att kommunstyrelsen inte har utvärderat hur SUAB har uppfyllt det kommunala ändamålet enligt ägardirektiv. Vidare konstateras att kommunstyrelsen inte har utvärderat effekterna av kommunens egna eller bolagets näringslivsarbete.

Granskningen visar att sammanställningen av SUAB:s årliga enkätundersökning saknar utvärdering och analys av de svar som lämnats. Av intervju med bolagets VD framgår att resultatet diskuteras i bolagets styrelse som därefter kan fatta beslut om eventuella förändringar i bolagets verksamhetsplan, exempelvis genom omprioriteringar eller omfördelningar av resurser. Detta arbetssätt uppges fungera bra och ger bra möjligheter att kunna göra nödvändiga förändringar i bolagets arbetsätt och organisation.

Granskningen visar att bolaget i verksamhetsberättelse 2014 har utvärderat enkätresultat samt bedömt bolagets måluppfyllelse. Vi kan vidare konstatera att bolaget inte gör någon dokumenterad utvärdering hur bolaget når målsättningarna som lämnats via ägardirektivet eller hur bolaget uppfyller sitt kommunala ändamål. Av intervju med bolagets VD framgår att hitta formerna för informationsöverföring mellan bolaget och ägarna ett utvecklingsområde.

**Revisionell bedömning:** Vår bedömning är att kommunstyrelsens mätning, utvärdering och analys av uppnådda resultat av de egna och bolagets näringslivsarbete inte är tillräcklig. Bedömningen baseras på att mål och mått saknas för att kunna mäta och utvärdera i vilken grad fullmäktiges målsättningar uppnås. Vidare bedömer vi att kommunstyrelsens uppföljning av näringslivsarbetet som bedrivs i bolaget och dess medförda effekter inte uppfyller den förstärkta uppsiktsplikt som regleras i kommunallagen.

Vi bedömer att SUAB:s mätning, utvärdering och analys är till övervägande del tillräcklig. Bedömningen baseras på att bolaget har utvärderat och analyserat enkätresultat som en del i arbetet med bolagets handlingsplan samt bedömt bolagets måluppfyllelse. Däremot saknas dokumenterad utvärdering och analys som visar vilka resultat och effekter bolagets näringslivsarbete har uppnått samt hur bolaget har uppfyllt sitt kommunala ändamål.

2015-10-02

***Robert Bergman***

*Projektledare*

***Linda Marklund***

*Uppdragsledare*