



Åmåls kommun

Revisorerna

ÅMÅLS KOMMUN Kanslienheten
2017-03-30
Dnr: 2017/197

2017-03-20

Till: Kommunstyrelsen

För kännedom: Kommunfullmäktige

Revisionsrapport

Vi har granskat kommunens arbete kring näringsbefrämjande insatser. Vid granskningen har vi biträtt av KPMG. Det övergripande syftet med granskningen var att bedöma om kommunens näringsbefrämjande insatser är tillräckliga.

Utifrån genomförd granskning anser vi att kommunens näringslivs-befrämjande insatser i allt väsentligt är ändamålsenliga och tillräckliga när det gäller de insatser som görs i förhållande till det befintliga näringslivet.

Det finns dock vissa frågetecken när det gäller arbetet med att främja nyetableringar. Kommunen har valt att inte prioritera arbetet med nyetableringar eftersom det inom kommunens Näringslivsråd finns önskemål om att prioritera det befintliga näringslivet. Enligt vår mening är detta val ett beslut av stor strategisk betydelse för kommunen. Den typen av ställningstaganden ska enligt vår uppfattning tas i kommunstyrelsen, inte i Näringslivsrådet.

I övrigt hänvisar vi till rapporten i sin helhet. Vi önskar att kommunstyrelsen och nämnderna senast den 5 juni 2017 inkommer med kommenterar till ovanstående iakttagelser och rekommendationer.

För kommunrevisionen


Lennart Hansson
Ordförande/ revisor



Åmåls kommun

**Granskning av näringslivsfrämjande
insatser
Revisionsrapport**

Advisory
KPMG AB
17 februari 2017
Antal sidor: 14

Innehåll

1.	Sammanfattning	1
2.	Bakgrund	2
3.	Syfte	2
4.	Avgränsning	3
5.	Revisionskriterier	3
6.	Ansvarig styrelse	3
7.	Metod	3
8.	Projektorganisation	3
9.	Resultat	3
9.1	Organisation	4
9.2	Verksamhetsstyrning	6
9.2.1	Kommunens övergripande styrmodell	6
9.2.2	Näringslivsprogram inklusive verksamhetsplan	6
9.3	Samverkan	9
9.4	Övriga iakttagelser	10
9.4.1	Undersökningar av kommunens företagsklimat	10
9.4.2	Främjande av nyetableringar	13

1. Sammanfattning

Vi har av Åmåls kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens näringslivsfrämjande insatser. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2016.

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunens insatser på området är tillräckliga.

Vår samlande bedömning utifrån genomförd granskning är att kommunens näringslivsfrämjande insatser i allt väsentligt är ändamålsenliga och tillräckliga när det gäller de insatser som görs i förhållande till det befintliga näringslivet. Dock anser vi att det finns vissa frågetecken när det gäller arbetet med att främja nyetableringar. Åmåls kommun ingår tillsammans med 16 andra västsvenska kommuner i Position Väst, som har till uppgift att marknadsföra regionen och erbjuda företag etableringsservice. Åmåls kommun har för egen del valt att inte prioritera arbetet med nyetableringar eftersom det inom kommunens Näringslivsråd finns önskemål om att prioritera det befintliga näringslivet. Enligt vår mening är detta val ett beslut av stor strategisk betydelse för kommunen. Den typen av ställningstaganden ska enligt vår uppfattning tas i kommunstyrelsen, inte i Näringslivsrådet.

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer.

- Det bör tas fram någon form av uppdragsbeskrivning gällande tjänsterna som näringslivs-, turism- och centrumutvecklare. Se stycke 9.1 för mer information.
- Kommunstyrelsen bör överväga att förtydliga syftet med Näringslivsrådet. Se stycke 9.1 för mer information.
- Ansvarsfördelningen mellan politiker och tjänstemän bör förtydligas. Se stycke 9.1 samt kommentarerna till stycke 9.2.2 för mer information.
- Det bör klargöras vem som har vilket mandat beträffande den till näringslivsprogrammet kopplade verksamhetsplanen samt vem som är ”ägare” av dokumentet. Se stycke 9.1 för mer information.
- Kommunstyrelsen bör initiera en översyn av näringslivsprogrammet. Se stycke 9.2.2 för mer information.
- Det bör regelbundet genomföras uppföljningar av hur företagarna upplever de frukostmöten som äger rum ca en gång per månad. Se stycke 9.3 för mer information.
- Kommunstyrelsen bör ta ställning till i vilken utsträckning kommunen för egen del ska prioritera arbetet med att främja nyetableringar. Se stycke 9.4.2 för mer information.

2. Bakgrund

Vi har av Åmåls kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens näringslivsfrämjande insatser. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2016.

Näringslivsfrågor är en viktig och strategisk del i kommunens verksamhet för att främja det befintliga näringslivet och att även skapa förutsättningar för etableringar av nya företag. Kommunens roll i näringslivets utveckling har därför också en stor betydelse för att skapa en god tillvaro för kommunens invånare. Ett dynamiskt och växande näringsliv präglas av ett inflöde av nya företag och förnyelse inom det befintliga näringslivet. Kommunpolitiker kan påverka och ta beslut som bygger och stärker företagandet.

För att samla resurser och kompetens att arbeta med näringslivsfrågor väljer många kommuner att inrätta näringslivskontor etc. Den organisatoriska tillhörigheten varierar från att vara en egen styrelse, eget bolag till att vara en stabsfunktion inom kommunstyrelsen. Uppgifterna varierar likaså från att vara enbart strategiska till att svara för direkt service till företag i kommunen.

Oavsett organisationsmodell är det väsentligt att det finns rutiner och samverkan mellan olika delar av den kommunala organisationen för att kunna ge effektiv service till såväl befintliga företag som till företag som önskar etablera sig i kommunen.

Åmåls kommuns revisorer ser en risk i att företag inte får tillräcklig service från kommunen. En god service och fungerande kontakter med företagen bedöms som väsentligt för att kunna utveckla kommunen och ge såväl befintliga som potentiella kommuninvånare möjlighet att leva och arbeta i Åmåls kommun.

Revisorerna har i sin kompletterande riskanalys bedömt att näringslivsfrämjande insatser är av vikt att granska.

3. Syfte

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunens näringslivsfrämjande insatser är tillräckliga.

Vi har därför granskat

- Hur kommunens näringslivsverksamhet är organiserad
- Vilka målsättningar och strategier som finns, exempelvis i form av ett näringslivsprogram eller motsvarande
- Om det finns rutiner för uppföljning för att säkerställa att arbetet bedrivs i enlighet med kommunens målsättningar på området
- Vilken samverkan och kommunikation som sker med företagen
- Om verksamheten bedrivs på ett effektivt sätt så att uppsatta mål nås

4. Avgränsning

Granskningen omfattar den verksamhet som bedrivs och samordnas av kommunstyrelsen genom Tillväxtenheten under år 2016.

5. Revisionskriterier

Vi har bedömt om verksamheten uppfyller:

- Kommunens budget 2016
- Kommunstyrelsens verksamhetsplan 2016
- Kommunens näringslivsprogram med tillhörande verksamhetsplan

Externa undersökningar av företagsklimatet i kommunen har också beaktats.

6. Ansvarig styrelse

Granskningen riktar sig mot kommunstyrelsen. Den verksamhet som granskas bedrivs av kommunstyrelseförvaltningens Tillväxtenhet.

7. Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudie av relevanta dokument
- Intervjuer med kommunchef, enhetschef för tillväxtenheten, näringslivsutvecklare, centrumutvecklare, kommunstyrelsens ordförande samt företrädare för två företagargrupper i kommunen

Samtliga intervjuade har erbjudits att sakgranska rapporten.

8. Projektorganisation

Granskningen har genomförts av Andreas Wendin, kommunal revisor.

9. Resultat

Granskningens resultatdel är i huvudsak indelad i följande fyra avsnitt: *Organisation, Verksamhetsstyrning, Samverkan* samt *Övriga iakttagelser*.

9.1 Organisation

Ansvar för kommunens näringslivsfrämjande insatser ligger på tjänstemannasidan främst hos Tillväxtenheten som hör till Kommunstyrelseförvaltningen. Tillväxtenheten ansvarar för verksamheterna Plan och bygg, Infrastruktur samt Näringsliv. Detta innebär att Tillväxtenheten lyder under både kommunstyrelsen och bygg- och miljönämnden. Bygglövsärenden, som hanteras av bygg- och miljönämnden, är i betydande utsträckning nära kopplade till näringslivsarbetet men kommer inte att beröras närmare i denna granskning. Granskningen fokuserar på det mer renodlade näringslivsarbetet som kommunstyrelsen ansvarar för.

Under kommunstyrelsen finns ett tillväxt- och arbetsmarknadsutskott som är ett beredande organ gällande bland annat näringslivsfrågor och utvecklingsfrågor. Tillväxt- och arbetsmarknadsutskottet sammanträder en gång i månaden.

Tillväxtenheten består av sju tjänstemän. Enhetschef, näringslivsutvecklare, centrumutvecklare, turismutvecklare, två bygglovhandläggare samt en planingenjör. Då Tillväxtenheten hör till Kommunstyrelseförvaltningen är Tillväxtenhetens enhetschef direkt underställd kommunchefen.

I kommunstyrelsens verksamhetsplan för 2016, under rubriken ”Näringslivs-, centrum- och turismutveckling” i avsnittet som berör Tillväxtenhetens arbete framgår att Tillväxtenheten ska

- Verka för ett positivt företagsklimat som skapar förutsättningar för nya företag och ökad tillväxt i befintliga företag.
- Planera och genomföra evenemang tillsammans med andra aktörer.
- Skapa en trivsamt och fin offentlig miljö.

I våra intervjuer beskrivs att rollerna näringslivsutvecklare, centrumutvecklare och turismutvecklare är så pass unika att det kräver att de olika tjänstemännen är självständiga i sina roller och driver sina egna processer. Samtidigt beskrivs att man arbetar tätt tillsammans och hjälps åt eftersom det i en mindre kommun inte finns möjlighet att ha olika tjänstemän som hanterar alla frågor. Det finns inga uppdragsbeskrivningar för de olika rollerna inom det näringslivsfrämjande arbetet. De intervjuade tjänstemännen menar dock att det i det dagliga arbetet är tydligt vem som ansvarar för vad samt att man säkerställer att inget ”faller mellan stolarna” i och med att man arbetar så nära varandra.

I Åmåls kommun finns sedan 80-talet ett Näringslivsråd som i dagsläget består av kommunala tjänstemän, politiker, representanter från näringslivet samt representanter från Arbetsförmedlingen. Näringslivsrådet träffas enligt uppgift två gånger på våren och två gånger på hösten. Vid behov uppges ytterligare träffar kunna äga rum. Enligt våra intervjuer har Näringslivsrådet varit aktivt ända sedan det bildades.

Som vi kommer att beskriva närmare i stycke 9.2.3 nedan fastställde fullmäktige i Åmåls kommun den 25 september 2013 ett näringslivsprogram. Enligt näringslivsprogrammet, som började gälla från och med 2014, ska en verksamhetsplan tas fram varje år tillsammans med näringslivet. Enligt våra intervjuer tas denna verksamhetsplan fram av Näringslivsrådet. I verksamhetsplanen för 2016 beskrivs att Näringslivsrådets ansvar är ”riktlinjer, strategier och utveckling av det framtida näringslivsarbetet, remissinstans gällande den årliga

verksamhetsplanen”. Näringslivsrådet uppges ha mandat att godkänna verksamhetsplanen. Trots det ska planen enligt våra intervjuer tolkas som Tillväxtenhetens verksamhetsplan, och alltså inte Näringslivsrådets verksamhetsplan.

Utöver det som framgår i verksamhetsplanen finns inget fastställt eller dokumenterat uppdrag för Näringslivsrådet eller syfte med dess verksamhet. Enligt våra intervjuer är tanken att rådet ska fungera som ett rådgivande organ där de olika representanterna kan utbyta relevant information. För att främja öppenhet i diskussionerna som förs i Näringslivsrådet protokollförs inte mötena. Däremot förs minnesanteckningar.

Vi har inom ramen för granskningen intervjuat företrädare för två olika företagarorganisationer i kommunen. Båda dessa representanter ingår i Näringslivsrådet och båda dessa anser att rådet fungerar bra samt att de diskussioner som förs där är öppna och ärliga. Dock uttrycks att det vore önskvärt med ett uttalat syfte för rådets verksamhet samt att agendan för träffarna i Näringslivsrådet ska ha en tydlig koppling till detta syfte. Även kommunstyrelsens ordförande uttrycker att syftet med Näringslivsrådet skulle behöva förtydligas. Han menar att den samlade kompetens som finns i Näringslivsrådet sannolikt skulle kunna nyttjas på ett bättre sätt än i dagsläget och menar därför att det finns behov av en översyn av hur rådet arbetar och vad som ska vara dess uppdrag och funktion.

Beträffande ansvarsfördelningen mellan politiker och tjänstemän uttrycks i våra intervjuer att det skulle kunna göras tydligare. I verksamhetsplanen finns det angivet vem/vilka som ansvarar för de olika åtgärderna/aktiviteterna som ingår i planen. I endast en av aktiviteterna i 2016 års verksamhetsplan finns det ett utpekat ansvar för politiker. Det handlar om att politiker och tjänstemän ska genomföra tio företagsbesök tillsammans under året. I övrigt finns ingen dokumentation av vilken roll politikerna ska ha i kommunens näringslivsfrämjande arbete.

Kommentarer

Vi anser att det bör tas fram någon form av uppdragsbeskrivning gällande tjänsterna som näringslivs-, turism- och centrumutvecklare. I våra intervjuer har det beskrivits att dessa roller är väldigt självständiga och att det förutsätts att var och en driver sina egna processer. Denna självständighet innebär en risk om någon av dessa tjänstemän av en eller annan orsak skulle sluta eller vara frånvarande under en längre tid. I och med rollernas karaktär och innehåll kan det vara svårt att ta fram detaljerade uppdragsbeskrivningar. För att minska sårbarheten och personbundenheten anser vi trots det att enklare uppdragsbeskrivningar eller någon form av övergripande beskrivning av rollernas ansvar och funktion bör tas fram.

Även om det i verksamhetsplanen för 2016 framgår en beskrivning av vad Näringslivsrådet har för ansvar anser vi att kommunstyrelsen bör överväga att förtydliga syftet med Näringslivsrådet. Kommunikation och forum för informationsutbyte mellan näringslivsrepresentanter och representanter för kommunen är enligt vår mening viktiga delar av det näringslivsfrämjande arbetet. Ur det perspektivet kan det vara fullt tillräckligt att ha ett råd vars primära syfte är informationsutbyte. Inte minst mot bakgrund av att flera av de intervjuade representanterna från Näringslivsrådet uttrycker att det finns vissa otydligheter kring rådets syfte anser vi dock att det finns anledning för kommunstyrelsen att se över och förtydliga vilken roll och funktion Näringslivsrådet ska ha. Vi anser också att kommunstyrelsen i ett senare skede bör följa upp om Näringslivsrådets arbete har avsedd effekt.

Även när det gäller ansvarsfördelningen mellan politiker och tjänstemän anser vi att det finns behov av förtydligande. Som vi varit inne på ovan är "nätverkande" och kommunikation i olika former viktiga delar i det näringslivsfrämjande arbetet. När det gäller den typen av aktiviteter kan det vara svårt att ha några tydliga skiljelinjer för vem som ansvarar för vad. Däremot anser vi att det är viktigt att ansvarsfördelningen mellan politiker och tjänstemän är tydlig när det gäller de mer formella delarna av näringslivsarbetet. På den punkten anser vi att det finns utvecklingsmöjligheter. Detta återkommer vi till i kommentarerna till stycke 9.2.2 nedan när vi skriver om ansvaret för de olika aktiviteterna i verksamhetsplanen.

Beträffande verksamhetsplanen anser vi också att det kan finnas behov av klargörande av vem som har vilket mandat beträffande planen samt vem som är "ägare" av dokumentet. Av själva verksamhetsplanen framgår att Näringslivsrådet är "remissinstans" gällande verksamhetsplanen. Enligt våra intervjuer sträcker sig dock rådets mandat längre än så då det är rådet som i praktiken godkänner planen.

9.2 Verksamhetsstyrning

9.2.1 Kommunens övergripande styrmodell

Åmåls kommuns vision är "Sveriges mest gästvänliga stad" vilket beskrivs i de fyra värdeorden Genuin, Omtänksam, Aktiv och Modig. Dessa fyra värdeord ska uttrycka "personligheten i varumärket Åmål". Utifrån visionen har fullmäktige beslutat om strategiska utvecklingsområden, strategiska mål samt inriktningsmål. Totalt finns åtta strategiska mål till vilka ett antal inriktningsmål är kopplade. Eftersom näringslivsfrågor berör flera delar av den kommunala verksamheten är det flera av inriktningsmålen som, åtminstone delvis, har bäring på kommunens näringslivsfrämjande arbete. Det är dock bara ett inriktningsmål som explicit tar sikte på kommunens näringslivsarbete. Det inriktningsmålet är kopplat till det strategiska målet "Fler människor i arbete" och lyder "Kommunen ska skapa förutsättningar för och ge service till näringslivet. För att möta framtida behov och utvecklingstendenser, måste stor flexibilitet och god omvärldsorientering, både nationellt och internationellt, prägla detta arbete."

De politiskt beslutade inriktningsmålen omsätts till förvaltnings specifika mål som i sin tur omsätts till mål på enhetsnivå. I uppföljningen av målen, som sker i samband med delårsbokslutet och årsredovisningen, rapporteras vilka åtgärder som gjorts på enhets- och förvaltningsnivå för att uppfylla de politiskt fastställda målen. Därefter tar politikerna ställning till rapporteringen.

9.2.2 Näringslivsprogram inklusive verksamhetsplan

Som vi tidigare nämnt fastställde kommunfullmäktige den 25 september 2013 ett näringslivsprogram som trädde i kraft 2014.

Syftet med programmet är att tydliggöra kommunens roll, ansvar och ambitioner i arbetet med näringslivsutvecklingen. Vidare framgår att programmet "ska bidra till att skapa ett bra företagsklimat, medverka till utveckling av befintliga företag och att fler vill etablera sig och starta företag samt förbättra beslutsfattandet/processer i frågor som rör näringslivet."

I näringslivsprogrammet definieras fem strategiska fokusområden.

- Entreprenörskap och företagande
- Infrastruktur
- Kompetensförsörjning
- Attraktionskraft
- Åmålsandan

För varje fokusområde beskrivs en vision och en strategi. För fokusområdet Entreprenörskap och företagande beskrivs exempelvis följande Vision och Strategi.

Vision

Verka och aktivt arbeta för en god och professionell företagsservice vad gäller att bemöta befintliga företag, nya etableringar och start av nya företag.

Regelbundna kontakter med näringslivet i syfte att utveckla goda relationer och en utökad samverkan.

God tillgång till kommunala och privata industri-, kontors- och verksamhetslokaler samt även bebyggbar industrimark.

Strategi

Genom samverkan med lokala näringslivsföreningar skapa förutsättningar för utveckling och samarbete inom det lokala näringslivet.

Stödja och uppmuntra till samarbete mellan kommunens olika företag.

Arrangera frukostmöten, företagsträffar med näringslivsinformation och göra företagsbesök

Tillse att lämplig byggklar mark finns.

Lediga lokaler förmedlas och redovisas på hemsidan.

Uppmuntra till Entreprenörskap i skolan genom att erbjuda Ung Företagsamhet samt även konceptet Sommarlovsentreprenör.

Näringslivet ska kontinuerligt förses med information via nyhetsbrev och kommunens hemsida.

Medverka i och nyttja det tillväxt- och utvecklingsarbete som sker i Fyrbodalsregionen

Som tidigare nämnts tar Tillväxtenheten årligen fram en verksamhetsplan kopplad till näringslivsprogrammet, som sedan godkänns av Näringslivsrådet. Verksamhetsplanen utgår från de fem fokusområdena där en rad olika åtgärder/aktiviteter beskrivs under respektive fokusområde. För i princip alla åtgärder/aktiviteter finns det också beskrivet ett målvärde samt vem som ska utföra/ansvara för åtgärden/aktiviteten. Den enda aktivitet där det finns ett utpekat ansvar för politiker är att kommunala tjänstemän tillsammans med politiker ska genomföra tio företagsbesök under året.

Uppföljning ska enligt näringslivsprogrammet ske fortlöpande i Näringslivsrådet. Enligt våra intervjuer sker uppföljning utifrån verksamhetsplanen i praktiken en gång per år. Det är endast ett av målen i Tillväxtenhetens verksamhetsplan som rapporteras vidare till kommunstyrelsen inom ramen för kommunens övergripande målstyrningsprocess. Det handlar om ett mål avseende antal företagsbesök som politiker och tjänstemän ska genomföra. Måluppfyllelsen för övriga mål/åtgärder/aktiviteter rapporteras inte vidare till kommunstyrelsen. Däremot uppges i våra intervjuer att det relativt ofta sker information på kommunstyrelsens sammanträden om åtgärder/aktiviteter inom det näringslivsbefrämjande arbetet.

Utifrån en översiktlig genomgång av kommunstyrelsens protokoll från 2016 kan vi konstatera att ärenden med direkt koppling till det näringslivsbefrämjande arbetet har hanterats vid tre av 13 kommunstyrelsesammanträden 2016. Totalt handlar det om fem ärenden varav tre kan kopplas till konkreta åtgärder/aktiviteter som finns i Tillväxtenhetens verksamhetsplan.

Protokoll från tillväxt- och arbetsmarknadsutskottet har rapporterats till kommunstyrelsen vid sju av de 13 sammanträdena under 2016.

Kommentarer

Vi anser att det finns vissa utvecklingsmöjligheter när det gäller kommunstyrelsens uppföljning av det näringslivsbefrämjande arbetet. Som vi uppfattar det finns det i dag dels de kommunövergripande målen, dels näringslivsprogrammet med tillhörande verksamhetsplan. Den enda formella uppföljningen utifrån dessa målsättningar är den som sker inom ramen för kommunens övergripande målstyrning. När det gäller näringslivsprogrammet uppfattar vi det som att den innehåller en del konkreta målsättningar som sen inte återfinns i den tillhörande verksamhetsplanen. Vi anser att det är viktigt att det finns en tydlig koppling mellan det som uttrycks i näringslivsprogrammet och det som uttrycks i den tillhörande verksamhetsplanen. Risken med att det finns delvis olika mål för samma verksamhet utan någon tydlig koppling mellan de olika målen, är att styrningen blir otydlig. I sammanhanget bör dock påpekas att näringslivsprogrammet antogs för över tre år sedan. Därmed skulle det kunna vara så att vissa av de konkreta målsättningar som uttrycks i näringslivsprogrammet inte är aktuella i dagsläget och att det är därför det saknas en tydlig koppling mellan näringslivsprogrammet och verksamhetsplanen.

När det gäller näringslivsprogrammet anser vi vidare att det i en del fall finns vissa otydligheter beträffande det som beskrivs som Vision respektive Strategi. Enligt vår uppfattning sker det under dessa rubriker i vissa fall en sammanblandning av det vi uppfattar som vision, konkreta mål, aktiviteter för att nå målen samt viktiga utgångspunkter för kommunens näringslivsbefrämjande arbete.

Mot bakgrund av ovanstående menar vi att kommunstyrelsen bör initiera en översyn av näringslivsprogrammet.

Det enda utpekade ansvaret som politiker har i de mål- och styrdokument vi tagit del är att politiker tillsammans med tjänstemän ska genomföra tio företagsbesök under året. I våra intervjuer har vi dels mötts av uppfattningen att det finns en tydlig skiljelinje när det gäller politikernas respektive tjänstemäns ansvar, dels av att det finns behov av utveckling på den punkten.

Vår uppfattning är att det finns behov av att tydliggöra rollerna mellan politiker och tjänstemän i det näringslivsbefrämjande arbetet. Enligt vår bedömning bör politiker i större utsträckning ha ett

dokumenterat ansvar även för de mer konkreta delarna av det näringslivsfrämjande arbetet som beskrivs i näringslivsprogrammet med tillhörande verksamhetsplan.

9.3 Samverkan

I våra intervjuer lyfts nätverk, kontakter och samverkan som centrala delar i näringslivsarbetet. De anställda inom Tillväxtenheten som arbetar med näringslivs-, centrum- och turismutveckling samverkar med olika aktörer på en rad olika sätt och i en rad olika fora. Vi har tidigare nämnt Näringslivsrådet, vilket är ett exempel på ett forum för samverkan. Nedan listas några andra exempel. För de listade exemplen lämnas också en kort beskrivning. Observera att detta bara är några exempel på samverkansformer.

- Näringslivsutvecklaren och centrumutvecklaren är adjungerade i styrelserna för Åmåls industriförening respektive Åmål Handel.

I våra intervjuer beskrivs att kommunen har ett väldigt tätt samarbete med näringslivsorganisationerna i kommunen. De representanter för näringslivsorganisationer vi pratat med uttrycker också att de är nöjda med de kontakter de har genom dessa fora.

- Företagsbesök

Enligt 2016 års verksamhetsplan ska kommunala tjänstemän genomföra 60 företagsbesök under året medan tjänstemän och politiker tillsammans ska genomföra 10 företagsbesök. Samtidigt anges att målet för antalet företagsbesök är angivet till 50 + 10 inom ramen för kommunstyrelsens målstyrningsprocess. Följaktligen finns två olika målsättningar för samma aktivitet. Anledningen till detta uppges vara en miss från tjänstemännens sida.

Enligt uppgift genomfördes 47 företagsbesök av kommunala tjänstemän samt 17 företagsbesök av tjänstemän och politiker tillsammans. Det uppges inte ske någon systematisk återkoppling till företagen efter denna typ av företagsbesök. Om det i samband med träffen lyfts någon specifik fråga som inte kan besvaras på plats sker dock återkoppling. De intervjuade tjänstemännen understryker att besöken måste ske på företagets villkor eftersom deras tid tas i anspråk vid dessa träffar. Därav vill inte kommunen styra innehållet i för stor utsträckning.

- Företagarträffar

Ett exempel på företagarträffar är frukostmöten vilket uppges äga rum ca en gång i månaden. Syftet med frukostmötena uppges vara att skapa möjligheter för företagare att dels träffa varandra, dels träffa politiker och tjänstemän från kommunen. Syftet är också att deltagarna ska "få med sig något nytt hem" från dessa möten. Det handlar både om aktuell information från kommunen och aktuell information från företagen. Det genomförs inga formella uppföljningar av hur deltagarna upplever dessa frukostmöten. De företagarrepresentanter vi intervjuat inom ramen för granskningen anser dock att frukostmötena är givande. Samtliga representanter för kommunen vi intervjuat uppfattar det som att deltagarna i stor utsträckning uppskattar frukostmötena. Exempelvis nämns att frukostträffarna alltid är välbesökta, vilket tolkas som att de är uppskattade. Därtill framförs att det inkommer mycket spontan återkoppling från företagen där det uttrycks uppskattning av dessa frukostmöten.

- Arbetslivsvecka inom grundskolan

Näringslivsutvecklaren uppges fungera som en länk mellan skolan och näringslivet och hjälper bland annat till med att ordna företagsbesök när årskurs 8 har ”arbetslivsvecka”.

En annan typ av samverkan som också lyfts fram som central för kommunens näringslivsarbete är träffar med andra kommunala tjänstemän som arbetar med näringslivsfrågor. Exempelvis nämns att Fyrbodals kommunalförbund samordnar en del träffar kring infrastruktur och näringslivsutveckling. Dessutom sker utbyte mellan de fem Dalslandskommunerna. Dalslandskommunerna uppges inte ha några regelbundna träffar om de inte har några gemensamma projekt. Däremot uppges det ske mycket telefonkontakter dem emellan.

Kommentarer

Vår bedömning är att kommunens struktur för samverkan med befintliga företag är ändamålsenlig. Dock uppfattar vi att det finns mer att göra när det gäller samverkan i syfte att främja nyetableringar i kommunen. Detta återkommer vi till i stycke 9.4.2 nedan.

Vi rekommenderar att det regelbundet genomförs uppföljningar av hur företagarna upplever de frukostmöten som äger rum ca en gång per månad. Vi har ingen anledning att ifrågasätta bedömningen att frukostmötena är uppskattade, vilket samtliga intervjupersoner framfört. Dock anser vi att det är värdefullt med en formell uppföljning som ”svart på vitt” kan visa detta. Därtill skulle det inom ramen för en sådan uppföljning kunna framkomma synpunkter/önskemål som leder till att dessa träffar utvecklas ytterligare.

När det gäller företagsbesök finns, som framgår ovan, två olika målsättningar för samma sak. Detta uppges dock bero på ett misstag. Vi förutsätter att detta misstag rättas till så att målsättningen inom området hänger ihop i samtliga delar av målstyrningen.

9.4 Övriga iakttagelser

9.4.1 Undersökningar av kommunens företagsklimat

Svenskt Näringslivs ranking av företagsklimatet

Sedan 2001 sammanställer Svenskt Näringsliv en årlig ranking av företagsklimatet i Sveriges 290 kommuner. Syftet med rankingen är enligt Svensk Näringsliv ”att visa var i Sverige det är mest gynnsamt att starta och driva företag.” Svenskt Näringslivs skriver vidare: ”En kommuns rankingplacering beror dels på företagens svar från enkätundersökningen men även på statistiska faktorer från Statistiska centralbyrån (SCB) och UC AB. Vissa delar av rankingen handlar om kommunens arbete. Andra frågor och statistikfaktorer är svårare för kommunala politiker och tjänstemän att påverka.”

Rankingen innehåller totalt 18 faktorer som viktas olika tungt. Den tyngst vägande delen i rankingen (en tredjedel) är företagets sammanfattande omdöme om företagsklimatet i kommunen. Enkät svar från företagare i kommunen utgör ytterligare en tredjedel medan sex statistiska faktorer från SCB och UC utgör den resterande tredjedelen. När det gäller enkät svaren utgör olika frågor olika stor andel av total rankingen. Det är totalt tolv enkätfrågor som

sammantaget utgör en tredjedel av totalrankingen. De sex statistikfaktorerna är marknadsförsörjning¹ (2015), kommunalskatt (2016), entreprenader (2014), andel i arbete (2014), företagande (2015) samt nyföretagsamhet (2015).

Inte minst mot bakgrund av att Svenskt Näringslivs ranking får stor medial uppmärksamhet brukar även kommunala tjänstemän och politiker fästa stor uppmärksamhet vid rankingen och vara angelägna om att den egna kommunen ska rankas så högt som möjligt.

År 2016 hamnade Åmåls kommun på plats 231 i Svenskt Näringslivs ranking. Nedan följer en tabell med Åmåls placering de senaste åtta åren.

År	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Ranking	231	253	261	238	215	201	196	163

Som framgår av tabellen har Åmål förbättrat sin placering jämfört med åren 2013-2015 men försämrat sin placering jämfört med åren dessförinnan.

När det gäller företagarnas samlade omdöme, som alltså är den tyngst vägande delen i rankingen, hamnar Åmål på plats 195, vilket är en förbättring med 46 platser jämfört med år 2015. I tabellen nedan presenteras de tre faktorer där Åmåls kommun rankas högst respektive de tre faktorer där Åmåls kommun rankas lägst.²

Faktornamn	Ranking	Andel av totalranking	Baserat på
Kommunens tillämpning av lagar och regler	136	1/18	Enkät svar
Medias attityder till företagande	139	1/90	Enkät svar
Nyföretagsamhet	145	1/18	Statistik från UC AB
Kommunalskatt	246	1/18	Statistik från SCB
Marknadsförsörjning	247	1/18	Statistik från SCB
Andel förvärvsarbetande	276	1/18	Statistik från SCB

¹ Andel av hushållens inkomster som kommer från marknadsaktiviteter, t.ex. lön från privata företag, föreningar och stiftelser.

² Eftersom det handlar om en ranking mellan olika kommuner är det viktigt att vara medveten om att rankingen totalt och inom varje enskilt bedömningsområde endast säger något om kommunens placering i förhållande till andra kommuner. Även om Åmåls kommun skulle förbättra sitt arbete inom något av de områden som kommunen kan påverka, så kan kommunen sjunka i rankingen om det är så att många andra kommuner också förbättrar sitt arbete inom det området. På motsvarande sätt skulle Åmåls kommun kunna rankas högre inom något område även om arbetet inom området försämrats.

SKL:s Öppna jämförelser – Företagsklimat 2015

SKL genomför sedan 2011 mätningar vartannat år av företagsklimatet i kommuner. Mätningen 2015 var således den tredje mätningen. Till skillnad från Svenskt Näringslivs ranking bygger SKL:s mätning uteslutande på enkätsvar från företagare i kommunen som har haft kontakt med kommunen. I 2015 års mätning deltog 193 kommuner i SKL:s mätning.

SKL:s mätning genomförs inom de fem myndighetsområdena Brandtillsyn, Bygglov, Mark-upplåtelse, Miljö- och hälsoskydd och Serveringstillstånd. De företag som haft ett ärende med kommunen inom ett eller flera av dessa myndighetsområden under år 2014 har fått möjlighet att svara på en enkät med frågor inom sex serviceområden (information, tillgänglighet, bemötande, kompetens, rättssäkerhet, effektivitet) samt med hjälp av tre frågor göra en helhetsbedömning av kommunens service. Det innebär att SKL:s mätning dels ger ett resultat per myndighetsområde, dels ett sammanfattande resultat baserat på de tre frågorna som har med upplevelsen av myndighetskontakten att göra. Resultatet presenterar genom ett NKI-värde ("Nöjd-Kund-Index"), där 100 är maxvärdet.

När det gäller NKI totalt (det sammanfattande resultatet) hamnar Åmåls kommun på plats 33 av de 193 kommuner som ingick i 2015 års mätning, med ett NKI på 73. Den kommun som hade högst NKI totalt hade 84 medan den som hade lägst hade 50. Genomsnittet för samtliga 193 kommuner var 68. År 2013 hade Åmåls kommun ett NKI på 76.

När det gäller resultat per myndighetsområde förutsätts att det finns tillräckligt många företagare som besvarat enkäten inom respektive myndighetsområde för att det ska presenteras något resultat för kommunen. Det innebär att de flesta av de 193 i undersökningen ingående kommunerna inte har resultat inom samtliga myndighetsområden. I 2015 års mätning finns det för Åmåls kommun resultat inom de två myndighetsområdena Brandtillsyn samt Miljö- och hälsoskydd.

För myndighetsområdet Brandtillsyn är Åmåls NKI 73 vilket innebär plats 77 av totalt 104 kommuner som fått något resultat inom det myndighetsområdet. Genomsnittet för de 104 kommunerna var för detta myndighetsområde 76.

För myndighetsområdet Miljö- och hälsoskydd är Åmåls NKI 70 vilket innebär plats 54 av totalt 190 kommuner som fått något resultat inom det myndighetsområdet. Genomsnittet för de 190 kommunerna var för detta myndighetsområde 68.

Kommentarer

Vi anser att Svenskt Näringslivs ranking av företagsklimatet måste tolkas mot bakgrund av det faktum att Svenskt Näringsliv är en intresseorganisation som har en viss politisk agenda som styr verksamheten och till viss del även påverkar bedömningsgrunderna för rankingen. Dessutom, som framgår ovan baseras rankingen i viss utsträckning på statistikuppgifter och enkätsvar som kommunala politiker i begränsad, eller i vissa fall ingen utsträckning alls, har någon möjlighet att påverka. Därmed kan inte rankingen betraktas som ett objektiva mått på den kommunala organisationens arbete för att främja företagande.

Inte desto mindre är Svenskt Näringslivs ranking något som kommunen måste förhålla sig till i och med att rankingen får så stor medial genomslagskraft. Ur det perspektivet är det enligt vår mening i hög grad relevant att kommunen fäster stor vikt vid rankingen.

Det faktum att rankingen, enligt vår mening, inte kan betraktas som något ”facit” gällande kommunens näringslivsarbete innebär inte att vi anser att kommunen ska ta lättvindigt på rankingen. Även om Åmål klättrat 22 placeringar i rankingen jämfört med 2015 så ligger man ändå bland de 25 % lägst rankade i 2016 års ranking. Vilket i sig är en tydlig signal om att det finns utvecklingsmöjligheter när det gäller näringslivsarbete och bemötande av företagare. Poängen med vårt resonemang är att vi anser att det är viktigt att vara medveten om vad rankingen baseras på och inte likställa den med de insatser kommunen gör på näringslivsområdet.

Som framgår ovan bygger SKL:s mätning, till skillnad från Svenskt Näringslivs ranking, enbart på enkätsvar från företagare som haft kontakt med kommunen i ett eller flera myndighets-ärenden. Resultatet från mätningen talar således om hur företagare i kommunen upplever bemötandet från kommunen.

SKL:s mätning respektive Svenskt Näringslivs mätning bygger således på olika typer av underlag och utgår från olika typer av grundförutsättningar. Det är förklaringen till varför kommunen i den ena mätningen kan hamna långt ned på rankingen medan man i den andra mätningen hamnar långt upp på rankingen. Dessutom avser de båda mätningarna i detta fall olika år eftersom SKL:s mätning endast görs vartannat år.

9.4.2 Främjande av nyetableringar

Vi kan i vår granskning konstatera att det i de verksamhetsplaner och måldokument vi tagit del av sägs förhållandevis lite om att skapa förutsättningar för etableringar av nya företag i kommunen. I näringslivsprogrammet framgår att programmet ska medverka till att fler företag vill etablera sig i kommunen. I den till näringslivsprogrammet kopplade verksamhetsplan finns dock inga aktiviteter/åtgärder som explicit tar sikte på arbetet med att få fler företag att vilja etablera sig i kommunen. Inom flera av verksamhetsplanens olika fokusområden finns däremot åtgärder/aktiviteter som i varierande grad har bäring på frågan om nyetableringar. Exempelvis framgår det inom fokusområdet ”Entreprenörskap och företagande” att man ska ”Bistå med kontakter/information gällande lediga lokaler och bebyggbar industrimark såväl i kommunal som privat ägo”. Inom fokusområdena ”Infrastruktur” och ”Attraktionskraft” finns också aktiviteter/åtgärder som kan kopplas till frågor kring nyetableringar.

I våra intervjuer framförs att Åmåls kommun i princip inte arbetar aktivt med frågor kring nyetableringar. Anledningen till det uppges vara att det från Näringslivsrådet finns önskemål om att fokus ska vara på befintliga företag. Dock uppges att Tillväxtenheten vid specifika tillfällen har haft olika kontakter i syfte att locka företag till kommunen men att det inte finns något aktivt generellt arbete kring den typen av frågor från kommunens sida.

Även om kommunen för egen del inte valt att prioritera arbetet med att främja nyetableringar framförs att Åmåls kommun ingår i Position Väst tillsammans med 16 andra västsvenska kommuner. Position Väst marknadsför regionen och erbjuder företag etableringsservice. Av Position Västs hemsida framgår följande angående uppdraget.

Vår uppgift är att effektivt och med hög servicenivå underlätta för företag att hitta den bästa etableringslösningen i en eller flera av våra 17 samverkande västsvenska kommuner. Er etableringsprocess kan underlättas genom att vi, i nära samverkan med kommunerna och det befintliga näringslivet, tar fram en samlad bild av tillgången på just det ni söker i form av exempelvis tillgängliga lokaler, mark, samverkanspartners och specifik kompetens.

I granskningen framförs att Position Väst marknadsför området aktivt genom deltagande på mässor (både som utställare och besökare) samt arrangerar olika typer av aktiviteter och att de därigenom är kommunens kanal ut mot nya etableringar.


Kommentarer

Som framgår ovan sker Åmåls kommuns arbete med att främja nyetableringar i princip uteslutande genom Position Väst. Åmåls kommun har för egen del valt att inte fokusera på arbetet med nyetableringar eftersom det inom Näringslivsrådet finns önskemål om att fokusera på befintliga företag. Enligt vår mening är detta val ett beslut av stor strategisk betydelse för kommunen. Den typen av ställningstaganden ska enligt vår uppfattning tas i kommunstyrelsen, inte i Näringslivsrådet.

Ovan framgår också att kommunens näringslivsprogram anger att programmet ska medverka till att fler företag vill etablera sig i kommunen. Fullmäktige har således fastställt ett dokument som till viss del syftar till att fler företag ska vilja etablera sig i kommunen. Mot den bakgrunden ter det sig än mer märkligt att kommunstyrelsen låtit Näringslivsrådet avgöra att det arbetet inte ska prioriteras. Vår uppfattning är att kommunstyrelsen måste ta ställning till i vilken mån arbetet med nyetableringar ska prioriteras. Det må vara så att Åmåls kommun anser att Position Västs arbete är fullt tillräckligt och att kommunen för egen del inte ska arbeta aktivt med nyetableringar. Men om så är fallet anser vi att kommunstyrelsen tydligt bör besluta om det.

Datum som ovan

KPMG AB


Andreas Wendin
Kommunal revisor

Vår uppgift är att effektivt och med hög servicenivå underlätta för företag att hitta den bästa etableringslösningen i en eller flera av våra 17 samverkande västsvenska kommuner. Er etableringsprocess kan underlättas genom att vi, i nära samverkan med kommunerna och det befintliga näringslivet, tar fram en samlad bild av tillgången på just det ni söker i form av exempelvis tillgängliga lokaler, mark, samverkanspartners och specifik kompetens.

I granskningen framförs att Position Väst marknadsför området aktivt genom deltagande på mässor (både som utställare och besökare) samt arrangerar olika typer av aktiviteter och att de därigenom är kommunens kanal ut mot nya etableringar.

Kommentarer

Som framgår ovan sker Åmåls kommuns arbete med att främja nyetableringar i princip uteslutande genom Position Väst. Åmåls kommun har för egen del valt att inte fokusera på arbetet med nyetableringar eftersom det inom Näringslivsrådet finns önskemål om att fokusera på befintliga företag. Enligt vår mening är detta val ett beslut av stor strategisk betydelse för kommunen. Den typen av ställningstaganden ska enligt vår uppfattning tas i kommunstyrelsen, inte i Näringslivsrådet.

Ovan framgår också att kommunens näringslivsprogram anger att programmet ska medverka till att fler företag vill etablera sig i kommunen. Fullmäktige har således fastställt ett dokument som till viss del syftar till att fler företag ska vilja etablera sig i kommunen. Mot den bakgrunden ter det sig än mer märkligt att kommunstyrelsen låtit Näringslivsrådet avgöra att det arbetet inte ska prioriteras. Vår uppfattning är att kommunstyrelsen måste ta ställning till i vilken mån arbetet med nyetableringar ska prioriteras. Det må vara så att Åmåls kommun anser att Position Västs arbete är fullt tillräckligt och att kommunen för egen del inte ska arbeta aktivt med nyetableringar. Men om så är fallet anser vi att kommunstyrelsen tydligt bör besluta om det.

Datum som ovan

KPMG AB



Andreas Wendin
Kommunal revisor