



**Revisionsrapport**  
Granskning av näringslivsavdelningen

HÄRJEDALENS Kommun 20 juni 2017

# Innehåll

Sammanfattning	2
1. Inledning	3
2. Resultat	4
3. Revisionell bedömning	8

# Sammanfattning

## Bakgrund och Uppdrag

Under 2013 genomförde revisionen en granskning av kommunens näringslivsorganisation. Granskningen är delvis en uppföljning av 2013 års granskning men även en uppdatering av hur kommunens organisation fungerar idag. Med anledning av det har kommunens revisorer bestämt att en översiktlig granskning ska göras av näringslivsavdelningens organisation och ekonomi.

## Revisionsfråga

Revisionsfråga: Fungerar verksamheten tillfredsställande?

## Revisionell bedömning

Den sammanfattande bedömningen är att verksamhetens organisation, mål och riktlinjer kan utvecklas och förtydligas. Vi har följande synpunkter och rekommendationer:

- Uppdatera kommunstyrelsens reglemente och delegationsordning beträffande tydliggörande om vad som gäller beträffande näringslivbefrämjande åtgärder.
- Vi bedömer att det är viktigt att organisationen för avdelningen fastställs och beslutas. Se upp med "diversehandeln".
- Sanera och prioritera bland alla de dokument som finns på kommunens hemsida, budget 2017, Vision 2020 och näringspolitisk strategi. Sambandet mellan vision och verksamhetsplan måste bli tydligt.

Östersund 2017-06-20

DELOITTE AB

Kjell Pettersson, Certifierad kommunal revisor, Uppdragsansvarig

# 1. Inledning

## 1.1 Uppdrag och bakgrund

Kommunens näringslivsorganisation har genomgått ständiga förändringar under åren och 2013 granskade revisorerna förvaltningen senast. För att följa upp 2013 års granskning samt för att få en bild av hur verksamheten numera bedrivs har kommunens revisorer beslutat att översiktligt granska nuvarande organisation och verksamhet.

## 1.2 Revisionsfråga och kontrollmål

Revisionsfråga: Fungerar verksamheten tillfredsställande?  
Kontrollmål: Hur är verksamheten uppbyggd organisatoriskt?  
Vilka mål och riktlinjer finns för verksamheten? Vilka olika aktiviteter genomförs i kommunen för att öka attraktiviteten för befintliga företag och stimulera nyetableringar?

## 1.3 Revisionskriterier

Underlag för bedömning är gällande lagstiftning, kommunallagen (KL) och interna regler och måldokument.

## 1.4 Avgränsning

Granskningen avser 2017 och återblick mot genomförd granskning 2013.

## 1.5 Metod

Granskningen genomförs främst genom att ta del av skriftligt material samt intervjuer med ansvariga tjänstemän.

# 2 Resultat

## 2.1 Lagstiftning och riktlinjer

I Kommunallagen (KL 2 kap § 7 och 8) framgår att kommunen får genomföra åtgärder för att **allmänt** främja näringslivet i kommunen. Individuellt riktat stöd får lämnas bara om det finns synnerliga skäl för det. I kommunstyrelsens reglemente (senast ändrad KF § 86, 2016) § 7 framgår inget särskilt omkring sysselsättnings- utvecklings - och näringslivsfrågor i kommunen. I reglementet framgår i § 1 att "styrelsen ska följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning". Beredningsorgan för sysselsättnings och näringslivsfrågor är kommunledningsutskottet (Klu) som beslutar i frågor om överlåtelse av industrimark (Ks delegationsordning senast ändrad 2016, § 197). Inga andra frågor tas upp i delegationordningen.

Handläggare vid näringslivsenheten deltar och informerar Klu löpande under året om verksamhet och projekt vid kontoret.

## 2.2 Organisation och budget

I budgeten för 2017 framgår att en ny avdelning har bildats bestående av näringslivsavdelningen, arbete och aktivitet, integration, bibliotek och allmänkultur, föreningsstöd och landsbygdsutveckling. Enligt protokoll från kommunstyrelsen och uppgifter från kommunchefen (Ks, § 118 2017) har omorganisationen ännu inte genomförts utan beslutet skjuts upp till hösten 2017.

I sifferbudgeten under avsnitt 1 "Arbetsområden och lokaler" framgår att total budget 2017 uppgår till ca 5,5 mnkr nettomässigt exklusive personalkostnader för 4 årsarbetare.

Fördelning på verksamhet enligt följande:

Löner, + sociala kostnader	2,85 mnkr
Näringslivsstöd	0,50 mnkr
Uppdragsersättning turistbyråer	2,40 mnkr
Hemsändning av varor	0,80 mnkr
Övrigt, projekt, konsumentrådgivning	0,80 mnkr
Totalt:	7,35 mnkr

Budgeten är i stort på samma nivå som 2013 (ca 7,1 mnkr) och för samma antal personer(4 st). Just nu finns det 3 handläggare och kommunchefen är formellt även näringslivschef.

### 2.3 Kommunens mål och riktlinjer

I kommunens **budget för 2017** angående övergripande mål för verksamheten 2017-2019 framgår bland annat följande:

Avdelningen ska stärka kommunens engagemang i framtidsfrågor, arbeta för ökad inflyttning och integration, arbeta för en levande landsbygd med mera. Samverkan med näringslivet uppnås genom "Härjedalskontraktet" som utgör citat "grunden" för samverkan med näringslivet och består av 33 punkter. Se bilaga 1.

I kommunfullmäktiges övergripande mål, antagna av fullmäktige i februari 2012, **Vision 2020**, framgår bland annat följande:

- Goda utbildningsmöjligheter för alla.
- Ett rikt kultur- och fritidsliv som attraherar alla. Kulturlivet skall präglas av tradition, nutid och mångfald.
- En trygg omsorg där människan är i centrum.
- Den kommunala servicen skall vara effektiv, flexibel och av hög kvalitet.
- Kommunen ska arbeta öppet, tydligt och med hög delaktighet.
- Kommunen och näringslivet skall samverka. Aktiva insatser för att stimulera till nyetableringar samt utveckling av befintliga företag.
- Kommunen skall ständigt arbeta för bättre infrastruktur.
- Kommunen skall växa - flera skall flytta in än ut.
- Kommunen skall leva upp till lagreglerna för God ekonomiska hushållning.

I Näringspolitisk strategi (återfinns på hemsidan) och länk till dokumentet "**Övergripande mål för näringslivsavdelningen**", se bilaga 2 och 3, framgår strategi och en mängd mål. Strategin fastställdes av kommunstyrelsen 2011-05-04 § 70.

## 2.4 Verksamhetsplan för 2017 och pågående aktiviteter

I verksamhetsplanen för 2017, se bilaga 4, framgår den interna planeringen inom avdelningen för att uppnå de mål som återfinns under 2.3. Planen följs upp löpande under året.

Uppgifterna är fördelade på 3 handläggare med en "grov" huvudsaklig indelning " på: landsbygdsutveckling över hela kommunen (1st), etableringsfrågor, företagsutveckling (Lots) och fiberutbyggnad, (1st) samt besöksnäring och inflyttarservice (1st).

Återkommande aktiviteter är: frukost-lunch och kvällsmöten i varierande omfattning och antal deltagare, nyhetsbrev, företagsbesök, kontakter med olika myndigheter för att hjälpa företagaren rätt med mera. Fiansieringslösningar erbjuds via Almi företagspartner Mitt.

Från och med i höst återuppstår näringslivsrådet i kommunen, som legat nere sedan 5 år tillbaka. Representanter från näringsliv, företagareföreningar, branschråd och kommun, där kommunalrådet blir ordförande.

## 2.5 Uppföljning av 2013 års revisionsgranskningsrekommendationer.

Efter intervjuer med samtliga kan vi sammanfattningsvis konstatera följande beträffande 2013 års noteringar och rekommendationer i revisionsrapporten:

*\*Landsbygdsutvecklingsfrågor bör samlas ihop på en handläggare vid kontoret.*

Rekommendationen har genomförts.

*\*Antalet företagsbesök bör utökas och även omfatta de företag som inte är föremål för insatser från näringslivsenheten.*

Antalet besök har ökat och uppgick 2016 till ca 200 st.

*\*Utveckla Lots till att bli ett arbetssätt med "en väg in" oavsett fråga för företagaren", vilket fordrar att kommunstyrelsen prioriterar upp företagsfrågor på agendan.*

Bedömningen är att Lots har etablerats och utvecklats på ett bra sätt. Ks har delvis prioriterat upp näringslivsfrågorna på agendan, men där återstår en del i övrigt att önska, se vidare i denna revisionsrapport under "Revisionell bedömning".

*\* Vi rekommenderar även att enklare enkäter eller intervjuer görs med företagarna i kommunen för att få en uppfattning om vad de tycker om enhetens verksamhet.*

Genom Härjedalskontaktet uppfylls denna rekommendation delvis men det är dags att kontraktet följs upp och förnyas.

*\* Granskningen visar att det finns många mål för enheten varav vissa inte är helt lätta att följa upp. Vi bedömer att antalet mål kan minska och sammanföras för att öka träffsäkerheten och möjligheten att bedöma måluppfyllelsen.*

Bedömningen är att det återstår mycket att göra på denna punkt, se vidare i denna revisionsrapport under "Revisionell bedömning".



# 3. Revisionell bedömning

## 3.1 Lagstiftning och riktlinjer

Kommunstyrelsens reglemente bör uppdateras och förtydligas beträffande näringslivsbefrämjande åtgärder. Dagens skrivning " styrelsen ska följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning" är svag och till intet förpliktigande. I tidigare skrivning i reglementet framgår att "styrelsen har hand om sysselsättnings- utvecklings- och näringslivsfrågor som syftar till att allmänt främja sysselsättning och näringsliv i kommunen", vilket var en tydligare vägledning och ambition.

Även delegationsordningen bör ses över och uppdateras beträffande näringslivsfrågor. Är det enbart frågor som rör överlåtelse av industrimark som Klu ska besluta om?

## 3.2 Organisation

Vi bedömer att det är viktigt att organisationen för avdelningen fastställs och beslutas. Det är förvirrande att budgeten för 2017 beskriver en organisation som det ännu inte beslutats om. Vi vill varna för att utvecklings- och tillväxt frågor inte får bli en "diversehandel" med alltför många frågor på agendan. I budgeten för 2017 skrivs det om samordningsvinster, men inga exempel ges på vilka vinster som förväntas. Näringslivsavdelningen har idag tre handläggare jämfört med fyra handläggare tidigare och vid intervjuerna har det framkommit att bemanningen inte står i proportion till de arbetsuppgifter som anges i mål och riktlinjer i styrdokumentet, se vidare i avsnitt 3.3.

## 3.3 Mål, riktlinjer och verksamhetsplan

Det behövs generellt en sanering och samordning av alla de dokument som finns på kommunens hemsida, budget 2017, Vision 2020, näringspolitisk strategi och verksamhetsplanen för 2017. I dagsläget är det svårt att se sambandet mellan vision och verksamhetsplan.

Rent praktisk, efter reducering av antal mål, bör politiken prioritera de mest angelägna områdena och målen för varje år som resulterar i en konkret verksamhetsplan för näringslivsavdelningen. En konkret verksamhetsplan möjliggör en meningsfull uppföljning om målen uppnås eller inte uppnås.

Det är ett framsteg att näringslivsrådet återuppstår i kommunen, vilket förpliktigar till ökad dialog och samarbete mellan näringen och kommunen.

### 3.4 Uppföljning av 2013 års revisionsrapport

Vår bedömning är att revisionens rekommendationer till övervägande del följts men att det fortfarande finns för mycket olika måldokument, riktlinjer och strategier som saknar samband och koppling mot konkreta verksamhetsmål.

### 3.5 Sammanfattande revisionell bedömning

Den sammanfattande bedömningen är att verksamhetens organisation, mål och riktlinjer kan utvecklas och förtydligas. Vi har följande synpunkter och rekommendationer:

- Uppdatera kommunstyrelsens reglemente och delegationsordning beträffande tydliggörande om vad som gäller beträffande näringslivbefrämjande åtgärder.
- Vi bedömer att det är viktigt att organisationen för avdelningen fastställs och beslutas. Se upp med "diversehandeln".
- Sanera och prioritera bland alla de dokument som finns på kommunens hemsida, budget 2017, Vision 2020 och näringspolitisk strategi. Sambandet mellan vision och verksamhetsplan måste bli tydligt.

## Intervjuade och uppgiftslämnare

Gunnel Gyllander, kommunchef

Mikael Holmström, näringslivsutvecklare

Malin Fjellgren, landsbygdsutvecklare

Helen Åkerlind, näringslivsutvecklare

Fredrik Jonasson, ekonom

Camilla Mehlqvist, registrator

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients’ most complex business challenges. To learn more about how Deloitte’s approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on [Facebook](#), [LinkedIn](#), or [Twitter](#).

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.