

*Granskning av styrning  
och ledning av kommu-  
nens näringslivsverk-  
samhet*

*Hans Nyström  
Emil Biström*

*September 2017*

Vänersborgs kommun

## Innehåll

<b>1.</b>	<b>Sammanfattning .....</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>6</b>
2.1.	Bakgrund .....	6
2.2.	Syfte och Revisionsfråga.....	6
2.3.	Revisionskriterier .....	6
2.4.	Kontrollmål .....	6
2.5.	Metod och avgränsning .....	7
<b>3.</b>	<b>Granskningsresultat .....</b>	<b>8</b>
3.1.	Kontrollmål 1 – Finns aktuella, ändamålsenliga och tillämpade styrdokument för näringslivsverksamheten? .....	8
3.1.1.	Iakttagelser .....	8
3.1.2.	Bedömning.....	10
3.2.	Kontrollmål 2 – Finns formulerade mål och genomförs kontinuerliga resultatuppföljningar? .....	10
3.2.1.	Iakttagelser .....	10
3.2.2.	Bedömning.....	11
3.3.	Kontrollmål 3 – Är de organisatoriska förutsättningarna och resurserna ändamålsenliga och rimliga för att kunna nå målen? .....	12
3.3.1.	Iakttagelser .....	12
3.3.2.	Bedömning.....	14
3.4.	Kontrollmål 4 – Följer näringslivsorganisationen upp hur företagsklimatet upplevs i kommunen?.....	15
3.4.1.	Iakttagelser .....	15
3.4.2.	Bedömning.....	16
3.5.	Kontrollmål 5 – På vilket sätt och i vilken utsträckning bedrivs aktiviteter inom näringslivsorganisationen för att förbättra näringslivsklimatet? .....	16
3.5.1.	Iakttagelser .....	16
3.5.2.	Bedömning.....	17
3.6.	Kontrollmål 6 – Finns en fungerande dialog mellan näringslivsorganisationerna och kommunstyrelsen? .....	18
3.6.1.	Iakttagelser .....	18
3.6.2.	Bedömning.....	18
3.7.	Kontrollmål 7 – Finns fungerande nätverk och samverkansformer mellan näringslivsorganisationen och blivande och nuvarande företagare? .....	19
3.7.1.	Iakttagelser .....	19
3.7.2.	Bedömning.....	19
<b>4.</b>	<b>Revisionell bedömning.....</b>	<b>21</b>
4.1.	Rekommendationer.....	21

---

<b>5.</b>	<b>Bilaga 1.....</b>	<b>22</b>
-----------	----------------------	-----------



## 1. Sammanfattning

På uppdrag av Vänersborgs kommuns förtroendevalda revisorer har PwC granskat styrning och ledning av kommunens näringslivsverksamhet.

Revisionsfrågan som ska besvaras inom ramen för granskningen är:

- Har kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av näringslivsverksamheten som bidrar till att kommunens näringspolitiska mål förverkligas?

Vår samlade bedömning är att det finns en ändamålsenlig styrning och uppföljning men att mål- och resultatuppföljningen är ett utvecklingsområde.

Vår samlade revisionella bedömning grundar sig på bedömningarna i kontrollmålen nedan.

**Kontrollmål 1**– *Finns aktuella, ändamålsenliga och tillämpade styrdokument för näringslivsverksamheten?*

Kontrollmålet är delvis uppfyllt.

Det finns aktuella styrdokument för näringslivsverksamheten i form av vision och specificerade mål i *Mål och resursplan*, verksamhetsplanen och strategier i det strategiska näringslivsprogrammet. Det finns viss otydlighet gällande roller och ansvar i det strategiska näringslivsprogrammet samt dess koppling till *mål och resursplanen*. Vi bedömer att detta kan tydliggöras i det framtida arbetet.

**Kontrollmål 2**– *Finns formulerade mål och genomförs kontinuerliga resultatuppföljningar?*

Kontrollmålet är delvis uppfyllt.

Det finns formulerade mål och att det genomförs kontinuerliga resultatuppföljningar av kommunövergripande mål, verksamhetsspecifika mål samt av det strategiska näringslivsprogrammet. Vi bedömer dock att bedömningsgrunden för vilken bedömning av målfyllelse sker kan tydliggöras samt att uppföljningen av Näringslivsprogrammet kan ske på ett mer systematiskt och strukturerat sätt. Vi bedömer att den senaste dokumenterade uppföljningen av det strategiska näringslivsprogrammet inte lever upp till de syften och anvisningar som specificerats i strategidokumentet.

**Kontrollmål 3**– *Är de organisatoriska förutsättningarna och resurserna ändamålsenliga och rimliga för att kunna nå målen?*

Kontrollmålet är uppfyllt.

Det finns goda organisatoriska förutsättningar för att nå de näringspolitiska målen. I och med omorganisationen av Näringslivskontoret kan det finnas behov av att revidera ”Reg-

lerna för Näringslivsrådet” eftersom Utvecklingschefen ersatt Näringslivschefens representation och funktion i Näringslivsrådet. Utvecklingschefens roll har därmed utvidgats efter omorganisationen. Vi bedömer att det resursmässigt finns goda förutsättningar för kommunen att bedriva ett näringslivsarbete i någorlunda nivå med grannkommuner, liknande kommuner samt genomsnittet i riket. Att döma av nettokostnaderna för näringslivsfrämjande åtgärder ligger Vänersborg strax under den genomsnittliga nivån i riket.

**Kontrollmål 4**– *Följer näringslivsorganisationen upp hur företagsklimatet upplevs i kommunen?*

Kontrollmålet är uppfyllt.

Kommunens näringslivsorganisation följer upp hur näringslivsklimatet upplevs i kommunen utifrån tillgängliga rankingar och undersökningar. Både Svenskt Näringslivs ranking och SKLs Insikt/Öppna Jämförelser av företagsklimatet följs upp och används som indikatorer för kommunens övergripande mål kopplat till företagsklimatet.

**Kontrollmål 5**– *På vilket sätt och i vilken utsträckning bedrivs aktiviteter inom näringslivsorganisationen för att förbättra näringslivsklimatet?*

Kontrollmålet är uppfyllt.

Aktiviteter bedrivs för att förbättra näringslivsklimatet i Vänersborgs kommun och de aktiviteter som bedrivs går i linje med kommunens mål och med det strategiska näringslivsprogrammet. Vi anser att det är av vikt att de aktiviteter och insatser som näringslivsorganisationen bedriver även följs upp för att synliggöra dess effekter internt och externt exempelvis för näringslivet i kommunen. Vi ser positivt på uppföljningarna av frukostforum och bedömer att en samlad utvärdering eller uppföljning även kan ske av andra insatser, som exempelvis ”Förenkla helt enkelt”.

**Kontrollmål 6**– *Finns en fungerande dialog mellan näringslivsorganisationerna och kommunstyrelsen?*

Kontrollmålet är uppfyllt.

Vi bedömer att det i allt väsentligt finns en fungerande dialog mellan näringslivsorganisationerna och kommunstyrelsen. Dialog sker främst genom Näringslivsrådet – men med de månatliga frukostforumen som ett bra komplement för att nå bredare och djupare i kommunens näringsliv. Utifrån våra erfarenheter i granskningen finns det behov av att tydliggöra syftet och agendan för Näringslivsrådet.

**Kontrollmål 7**– *Finns fungerande nätverk och samverkansformer mellan näringslivsorganisationen och blivande och nuvarande företagare?*

Kontrollmålet är uppfyllt.

Utifrån våra erfarenheter i granskningen bedömer vi att det finns fungerande nätverk och samverkansformer mellan kommunens näringslivsorganisation och blivande och nuvarande företagare. De nätverk, samverkansformer och aktiviteter som är aktuella i Väners-



borg inbegriper en bred uppsättning aktörer på kommunal och regional nivå samt inom akademi och yrkeshögskola.

### ***Rekommendationer***

Utifrån våra erfarenheter i granskningen ger vi följande rekommendationer:

- Tydliggör ansvar och roller inom ramen för arbetet med det strategiska näringslivsprogrammet samt stärk dess koppling till *mål och resursplanen*.
- Följ upp det strategiska näringslivsprogrammet i enlighet med de anvisningar som finns i grunddokumentet för programmet.
- Formulera mål för verksamheten som har en tydlig bedömningsgrund för måluppfyllelse.
- Tydliggör syfte och agenda för Näringslivsrådet.
- Utvärdera satsningen på ”Förenkla helt enkelt” för att synliggöra dess effekter för företagsklimatet i kommunen.

## **2. Inledning**

### **2.1. Bakgrund**

Det privata näringslivet är en central part för tillväxt, utveckling och sysselsättning i en kommun. 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 men det finns skillnader i inriktning. Exempelvis kan en kommun som tillåter fler privata alternativ i sin verksamhet ha ett annat förhållande till företagande än en kommun där all verksamhet drivs i egen regi.

Framgångsfaktorer för ett bra företagsklimat är bland annat att skapa politisk enighet om näringslivsfrågorna och visa tydligt ledarskap. Att erbjuda god kommunal servicenivå genom exempelvis ett bra bemötande, korta ledtider för beslut, lättillgänglig information och strukturerad dialog med företagen är också en framgångsfaktor.

I svenskt näringslivs kommunranking 2016 över företagsklimat ligger Vänersborgs kommun på plats 243 av 290 kommuner.

Mot bakgrund av ovanstående har Vänersborgs kommuns revisorer beslutat att granska kommunens arbete med näringslivsfrågor. Granskningsobjekt är kommunstyrelsen.

### **2.2. Syfte och Revisionsfråga**

Syftet med granskningen är att besvara följande revisionsfråga:

- Har kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av näringslivsverksamheten som bidrar till att kommunens näringspolitiska mål förverkligas?

### **2.3. Revisionskriterier**

Revisionskriterierna utgörs i huvudsak av befintliga styrdokument inom området såsom budget 2016 och strategiskt näringslivsprogram 2014-2024.

### **2.4. Kontrollmål**

- Finns aktuella, ändamålsenliga och tillämpade styrdokument för näringslivsverksamheten?
- Finns formulerade mål och genomförs kontinuerliga resultatuppföljningar?
- Är de organisatoriska förutsättningarna och resurserna ändamålsenliga och rimliga för att kunna nå målen?
- Följer näringslivsorganisationen upp hur företagsklimatet upplevs i kommunen?
- På vilket sätt och i vilken utsträckning bedrivs aktiviteter inom näringslivsorganisationen för att förbättra näringslivsklimatet?
- Finns en fungerande dialog mellan näringslivsorganisationerna och kommunstyrelsen?
- Finns fungerande nätverk och samverkansformer mellan näringslivsorganisationen och blivande och nuvarande företagare?

---

## **2.5. Metod och avgränsning**

Granskningen har genomförts genom dokumentanalys av för verksamheten relevanta styrande och stödjande dokument samt genom intervjuer med för granskningen relevanta funktioner. Intervjuer har genomförts med kommunchef, två av tre personer från kommunstyrelsens presidium, näringslivsutvecklare vid Näringslivskontoret, utvecklingsledare vid Utvecklingskontoret samt en representant från näringslivsorganisationerna.

Rapporten har faktakontrollerats i verksamheten och kvalitetssäkrats internt enligt vår modell för att säkerställa god kvalitet.

Granskningen har avgränsats till att omfatta kommunstyrelsens näringslivsorganisation under 2016 samt fram tills granskningens tidpunkt 2017-05-31.



## 3. Granskningsresultat

### 3.1. *Kontrollmål 1 – Finns aktuella, ändamålsenliga och tillämplade styrdokument för näringslivsverksamheten?*

#### 3.1.1. *Iakttagelser*

Kommunfullmäktige beslutade den 11 december 2013 om en vision för kommunen: "Vänersborgs kommun – attraktiv och hållbar i alla delar, hela livet". Enligt *Mål och resursplan* daterad 2016-06-22 ska visionen omfatta alla invånare, beskriva en framtida idealbild, en gemensam färdriktning samt vara en ledstjärna för all kommunal verksamhet och genomsyra hela organisationen. Under visionsavsnittet finns sammantaget 14 inriktningsmål som ordnas under fem områden: *Invånare, Samhällsutveckling, Ekonomi, Verksamhetsutveckling* och *Medarbetare*.

Åtminstone tre av de 14 inriktningsmålen berör kommunens arbete för näringsliv och företagande:

- *Fler invånare anser att kommunen har en öppen dialog med invånare, företag och föreningar.*
- *Kommunens attraktionskraft ska öka inom näringsliv, regional- och statlig förvaltning, utbildning, kultur och turism.*
- *Det ska vara enklare för företag att etablera sig och verka i kommunen.*

Näringslivsverksamheten ligger under kommunstyrelsens ansvar och i *Mål och resursplanen* redovisar kommunstyrelsen sina *förväntade resultat* som ska bidra till att inriktningsmålen uppnås.

I reglementet för kommunstyrelsen framgår av § 7 bland annat att kommunstyrelsen har hand om:

- Sysselsättnings- och näringslivsfrågor och ansvarar för åtgärder för att allmänt främja sysselsättningen och näringslivet i kommunen.

I kommunstyrelsens årliga verksamhetsplan framgår, utöver *förväntade resultat*, en beskrivning av samt särskilt viktiga aktiviteter för näringslivsutvecklingen. I verksamhetsplanen framgår också budgetramen för näringslivskontoret. Under 2017 kommer särskilt viktiga aktiviteter att ske genom satsningen "Förenkla helt enkelt" som syftar till ett bättre företagsklimat.

Vänersborgs kommun har för perioden 2014-2024 ett strategiskt näringslivsprogram med fem strategier som ska bidra till att öka kommunens konkurrens- och attraktionskraft på lång sikt:

- Strategi för att utveckla förutsättningar för det existerande näringslivet.

- Strategi för att utveckla entreprenörsdriven tillväxt baserad på innovationer.
- Strategi för tillväxtorienterad fysisk planering och infrastruktur.
- Strategi för att utveckla Vänersborg som regionhuvudstad.
- Strategi för att utveckla kommunens profilområden.

I processen och förankringen av det strategiska näringslivsprogrammet deltog totalt över 200 personer från näringsliv, politiska företrädare och övriga aktörer. Till programperiodens första fas, 2014-2016, sattes sju *förväntade resultat* upp:

- En handlingsplan för företagservice ska utvecklas och implementeras.
- En struktur för dialog, möten och nätverk mellan kommun och näringsliv ska utvecklas och implementeras.
- Ett nätverk/kluster ska startas för att få fram fler innovationer i befintliga företag.
- En struktur för samverkan och dialog mellan näringsliv och Högskolan Väst samt Kunskapsförbundet ska utvecklas och implementeras.
- Ett program för att utveckla en levande stadskärna ska utvecklas tillsammans med näringsliv och föreningsliv och aktiviteter påbörjas.
- Vänersborgs kommun ska medvetet utveckla sig i rollen som regionhuvudstad och bland annat ta initiativ till samarbeten med fler regionhuvudstäder.
- Handlingsplaner och organisation ska utvecklas för profilområdena; hälso och omsorgsrelaterad tjänstesektor (Health science), innovativ industri och landsbygdsnäring, besöksnäring med fokus på kultur/fritid, natur och sjönära verksamheter.

Vid intervjuerna framgår en god kännedom om de näringslivspolitiska målen i *Mål och resursplanen* samt strategierna och de förväntade resultaten i det strategiska näringslivsprogrammet både bland förtroendevalda och bland företrädare från tjänstemannaorganisationen. Mot det strategiska näringslivsprogrammet lyfts viss kritik gällande otydlighet i ansvar och roller gällande bland annat genomförandet av programmet.

Vid intervjuerna framkommer även att tonvikten i det strategiska näringslivsprogrammet klingat av något till förmån för *Mål och resursplanen* under de senaste åren. Viss kritik riktas även mot kopplingen mellan det strategiska näringslivsprogrammet och *mål och resursplanen*.

Från intervjuer med företrädare från näringslivskontoret framgår dock att det strategiska näringslivsprogrammet är styrande då deras arbete ständigt förhåller sig till strategidokumentet.



### 3.1.2. *Bedömning*

Vi bedömer att det finns aktuella styrdokument för näringslivsverksamheten i form av vision och specificerade mål i *Mål och resursplan*, verksamhetsplanen och strategier i det strategiska näringslivsprogrammet.

Vid intervjuer framkommer viss otydlighet gällande roller och ansvar i det strategiska näringslivsprogrammet samt dess koppling till *mål och resursplanen*. Vi bedömer att detta kan tydliggöras i det framtida arbetet.

Kontrollmålet är delvis uppfyllt.

## 3.2. *Kontrollmål 2 – Finns formulerade mål och genomförs kontinuerliga resultatuppföljningar?*

### 3.2.1. *Iakttagelser*

Under visionsavsnittet i kommunens *Mål och resursplan*, finns som tidigare nämnt, 14 inriktningsmål vilka följs upp och bedöms i delårsrapporter samt i årsredovisningen i en tregradig skala: *uppnåddes*, *uppnåddes delvis* och *uppnåddes inte*. I 2016 års årsredovisning och i delårsrapporten från april 2017 görs följande bedömningar av de mål som berör näringslivsverksamheten:

- *Fler invånare anser att kommunen har en öppen dialog med invånare, företag och föreningar – **uppnåddes inte (ÅR 2016)** och **uppnåddes delvis (T1 2017)**.*
- *Kommunens attraktionskraft ska öka inom näringsliv, regional- och statlig förvaltning, utbildning, kultur och turism – **uppnåddes (ÅR 2016)** och **uppnåddes delvis (T1 2017)**.*
- *Det ska vara enklare för företag att etablera sig och verka i kommunen – **uppnåddes delvis (ÅR 2016)** och **uppnåddes (T1 2017)**.*

Under respektive bedömning ges kommentarer/motivering av måluppfyllelsen med utgångspunkt i indikatorer samt händelser och aktiviteter. Det framgår inte något förslag på åtgärder för hur mål ska nås framöver.

Näringslivsverksamheten ligger under kommunstyrelsens ansvar och i *Mål och resursplanen* redovisar kommunstyrelsen sina *förväntade resultat* som ska bidra till att inriktningsmålen uppnås. I delårsrapporter och i årsredovisningen följs de förväntade resultaten upp genom samma bedömnings skala som ovan: *uppnåddes*, *uppnåddes delvis* och *uppnåddes inte*.

I den senaste delårsrapporten från april 2017 följs de förväntade resultaten som sattes i *mål och resursplanen 2017-2019* upp. Där görs under området samhällsutveckling följande bedömningar av måluppfyllelse:

- *Fler företag vill etablera sig i kommunen – **uppnås delvis**.*
- *Företagens nöjdhet om företagsklimatet i kommunen ska öka – **uppnås**.*



Indikatorerna som används i måluppföljningen utgörs bland annat av antalet nyregistrerade företag och Nöjd-Kund-Index över företagsklimat. Det framgår inte om indikatorerna viktas eller på vilka grunder bedömningen av måluppfyllelsen sker. Inte heller finns några riktvärden för vad som krävs för att ett mål ska vara uppnått eller ej.

I det strategiska näringslivsprogrammet framgår att uppföljning av programmet ska ske årligen av Näringslivsrådet och kommunstyrelsen. Vi har tagit del av uppföljningen av det strategiska näringslivsprogrammets prioriterade arbete och *förväntade resultat* för perioden 2014-2016 som genomfördes i februari 2017. I uppföljningen beskrivs det arbete och de aktiviteter som genomförts för att nå de förväntade resultaten. I uppföljningen sker det inte en systematisk uppföljning av de *mått* som specificerats för att fånga konkreta effekter av arbetet. Inte heller sker någon tydlig målgruppsanalys.

Inom ramen för granskningen har vi även tagit del av ett förslag på förändringar i nuvarande inriktning för perioden 2017-2020.

Vid intervjuer framgår generellt sett en god kännedom om verksamhetens mål och enligt de intervjuade fungerar målkedjan från *Mål och resursplan* ner till verksamhet på ett bra sätt. Det framkommer dock att kopplingen mellan *Mål och resursplanen* och det strategiska näringslivsprogrammet skulle kunna vara tydligare.

Vid intervjuerna framkommer dock att tonvikten i det strategiska näringslivsprogrammet klingat av något till förmån för *Mål och resursplanen* under de senaste åren. Det framkommer även en avsaknad av planerade interna träffar med diskussioner om mål för näringslivsverksamheten samt uppföljning av näringslivsverksamhetens arbete.

### 3.2.2. *Bedömning*

Vi bedömer att det finns formulerade mål och att det genomförs kontinuerliga resultatuppföljningar av kommunövergripande mål, verksamhetsspecifika mål samt av det strategiska näringslivsprogrammet.

Vi bedömer dock att bedömningsgrunden för vilken bedömning av måluppfyllelse sker kan tydliggöras samt att uppföljningen av Näringslivsprogrammet kan ske på ett mer systematiskt och strukturerat sätt. Vi bedömer att den senaste dokumenterade uppföljningen av det strategiska näringslivsprogrammet inte lever upp till de syften och anvisningar som specificerats i strategidokumentet.

Kontrollmålet är delvis uppfyllt.

### **3.3. Kontrollmål 3 – Är de organisatoriska förutsättningarna och resurserna ändamålsenliga och rimliga för att kunna nå målen?**

#### **3.3.1. Iakttagelser**

##### **Organisation**

Näringslivskontoret är kommunens centrum för näringslivsutveckling. Näringslivskontoret underlättar vi för blivande och befintliga Vänersborgsföretag genom att visa vägen till olika nätverk, kluster, projekt eller andra processer. Det kan vara allt från affärsrådgivning, finansiering och branschorganisationer till företagarföreningar och kompetensutvecklingsprojekt.

Som nämndes ovan är det kommunstyrelsen som ansvarar för Näringslivskontoret i Vänersborgs kommun. Näringslivskontoret är sedan hösten 2016 en del av Utvecklingskontoret som i sin tur är en del av Kommunstyrelseförvaltningen. Sedan omorganisationen finns inte längre någon tjänsteman med titeln näringslivschef – istället är det chefen för Utvecklingskontoret som leder verksamhetens arbete under kommunchefen.

Enligt kommunstyrelseförvaltningens verksamhetsplan för år 2017 är utvecklingskontoret är en strategisk resurs som arbetar kommun- och verksamhetsövergripande med uppgifter inom främst verksamhetsutveckling, såsom näringslivsutveckling, ledning- och styrning, verksamhetsutveckling, miljö och kommunikation. På näringslivskontoret arbetar tre näringslivsutvecklare och en kommunikatör.

Vid intervjuerna framgår att omorganisationen skedde i samband med att den tidigare näringslivschefen avslutade sin tjänst. Omorganisationen uppges inte vara en följd av omprioritering av näringslivsfrågor utan snarare ett naturligt steg för att stärka näringslivskontoret och de övriga funktionerna inom utvecklingskontoret.

Efter beslut (1990-12-18, § 223) av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen (1991-03-26, § 87) finns det sedan den 1 april 1991 ett Näringslivsråd i Vänersborgs kommun. I de reviderade regler för Näringslivsrådet som vi har tagit del av framgår att Näringslivsrådet ska vara en positivt samlande kraft, och ett rådgivande organ för företag och verksamheter i kommunen och regionen. Syftet är att ”genom en bred sammansättning av rådet söka engagera näringslivet i aktuella samhällsfrågor och erhålla ömsesidiga kontaktvägar mellan samhällets organ och näringslivet”. Genom samverkan och utbyte av erfarenheter och kunskap ska Näringslivsrådet ”aktivt söka tillföra företag till kommunen och underlätta rekryteringsmöjligheterna”.

Enligt de reviderade reglerna för Näringslivsrådet som vi har tagit del av består rådet av 13 ledamöter som representerar olika delar av näringslivet:

- Kommunstyrelsens presidium
- Forum Vänersborg (1 representant)
- Vänersborgsföretagen (1 representant)



- Brålanda företagarförening (1 representant)
- Fastighetsägarna (1 representant)
- Företagarnas Riksförbund (1 representant)
- LRF (1 representant)
- Besöksnäringen (1 representant)
- Kommundirektör
- Förvaltningschef byggnadsförvaltning/  
sambällsbyggnadsförvaltning
- Näringslivschef

Näringslivsrådet sammanträder fyra gånger per år och har rätt att väcka ärenden hos kommunstyrelsen eller annan nämnd. Enligt de reviderade reglerna för Näringslivsrådet är det näringslivschefen som är sammankallande. Vid intervjuer förtydligas att Utvecklingschefen ersätter Näringslivschefens representation och funktion efter omorganisationen hösten 2016.

Vid intervjuerna framkommer inte en helt klar bild av syftet med Näringslivsrådet och vi har fått olika svar gällande syfte och uppdrag vid de olika intervjuerna. Det framkommer också att agendan för Näringslivsrådet skulle kunna tydliggöras eller göras om för att få fler engagerade.

### *Resurser*

Budgetramen för Näringslivskontoret uppgår år 2017 till 3,6 mnkr och minskade något (ca 50 tkr) jämfört med föregående år. Totalt sett uppgår Utvecklingskontorets budget till 10,3 mnkr år 2017. Vid intervjuerna framgår att budgeten för Näringslivskontoret räknas upp från föregående enligt löneuppräknigen och det finns ingen aktiv styrning utifrån budget.

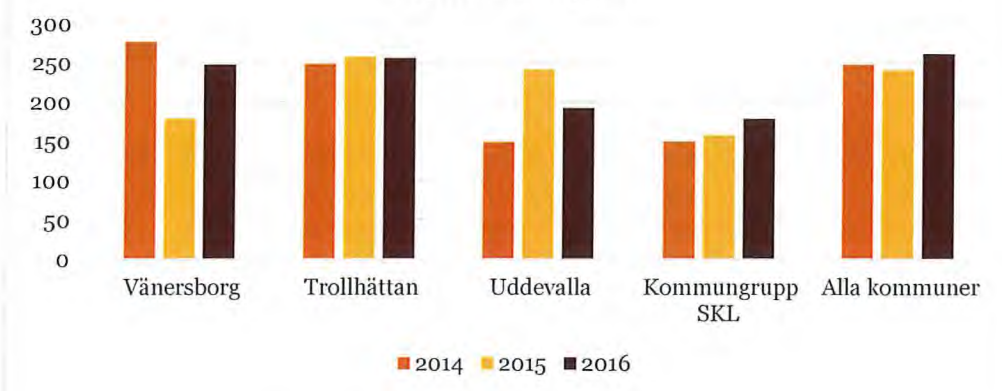
Enligt år 2016 årsredovisning redovisade Utvecklingskontoret och Näringslivskontoret sammantaget ett överskott mot budget på 1,4 mnkr. Avvikelserna avsåg bland annat en vakant tjänst inom näringslivskontoret.

I en kommun är det flera delar som sammantaget bidrar till det näringslivsfrämjande arbetet och det är därför svårt att ge en rättvisande beskrivning av hur mycket kommunen satsar på området. Ett möjligt jämförelsetal som finns i den offentliga statistikdatabasen för kommuner och landsting (Kolada) är kommunens nettokostnad för näringslivsfrämjande åtgärder utslaget per invånare. Vårt att notera är att de näringslivsfrämjande åtgärderna kan ha olika innehåll i olika kommuner och inte nödvändigtvis är direkta näringslivsfrämjande åtgärder. I diagram 1 nedan jämförs Vänersborgs kommuns nettokostnad



med Trollhättan, Uddevalla, Vänersborgs kommungrupp<sup>1</sup> enligt SKL samt med genomsnittet i alla kommuner i riket.

Diagram 1: Nettokostnad näringslivsfrämjande åtgärder, kr/inv



Vänersborgs kommuns nettokostnad har varierat men minskat något under de senaste åren. År 2016 hade Vänersborg en nettokostnad på 248 kronor per invånare. Kommunens nettokostnader ligger strax under nivån i Trollhättan och genomsnittet i riket och över nivån i Uddevalla och genomsnittet i kommungruppen.

Som tidigare nämnt finns i dagsläget fyra näringsutvecklare vid Näringslivskontoret i Vänersborgs kommun. På Näringslivsenheten i Trollhättans Stad finns också fyra anställda medan det på Tillväxtavdelningen i Uddevalla kommun arbetar två näringslivsutvecklare.

### 3.3.2. Bedömning

Vi bedömer att det finns goda organisatoriska förutsättningar för att nå de näringspolitiska målen.

I och med omorganisationen av Näringslivskontoret kan det finnas behov av att revidera "Reglerna för Näringslivsrådet" eftersom Utvecklingschefen ersatt Näringslivschefens representation och funktion (bland annat som sammankallande) i Näringslivsrådet. Utvecklingschefens roll har därmed utvidgats efter omorganisationen. Vi bedömer även att en utvärdering om huruvida omorganisationen påverkat näringslivsarbetet i kommunen i stort.

Vi bedömer att det resursmässigt finns goda förutsättningar för kommunen att bedriva ett näringslivsarbete i någorlunda nivå med grannkommuner, liknande kommuner samt genomsnittet i riket. Att döma av nettokostnaderna för näringslivsfrämjande åtgärder ligger Vänersborg strax under den genomsnittliga nivån i riket.

Vi bedömer kontrollmålet som uppfyllt.

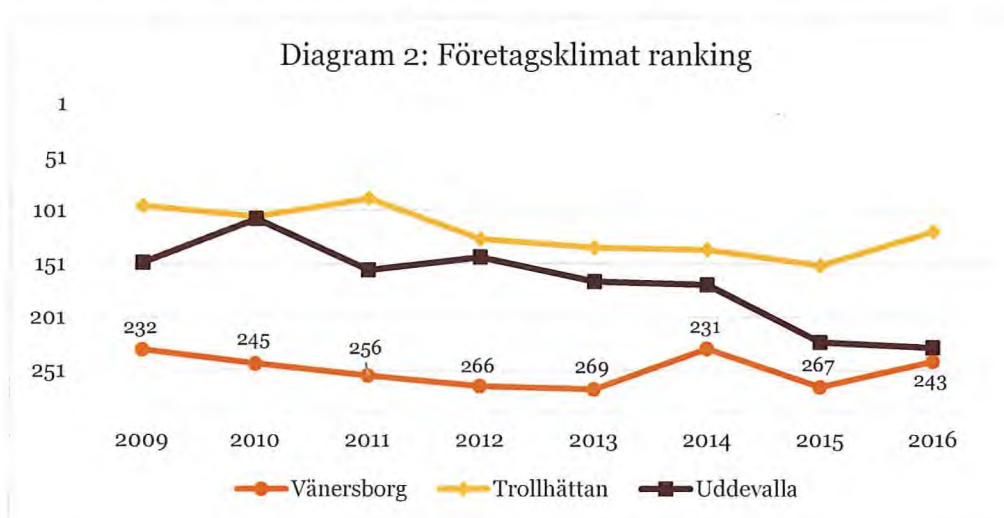
<sup>1</sup> Vänersborgs kommun tillhör kommungruppen *Pendlingskommun nära större stad*.

### 3.4. *Kontrollmål 4 – Följer näringslivsorganisationen upp hur företagsklimatet upplevs i kommunen?*

#### 3.4.1. *Iakttagelser*

Varje år presenterar Svenskt Näringsliv en ranking av företagsklimatet i Sveriges 290 kommuner. Syftet med rankingen är att visa var i landet det är bäst att starta och driva företag.

Enligt Svenskt Näringslivs ranking är företagsklimatet i Vänersborgs kommun relativt sett lågt och har så varit under perioden 2009 – 2016. Företagsklimatet i kommunen har varierat mellan plats 231 och 269 av 290 kommuner. Se diagram 1 nedan.



Rankingen innehåller totalt 18 faktorer som viktas olika tungt. 2016 års ranking bygger till två tredjedelar på en enkätundersökning till företagen som genomfördes under perioden januari-april 2016 och ytterligare en tredjedel statistik från SCB och UC. Detaljerad ranking för respektive faktor presenteras i Bilaga 1.

Svenskt Näringsliv genomför också enkätundersökning om företagsklimatet i Sveriges kommuner där företagare och kommunpolitiker får tycka till om företagsklimatet i sin kommun. Betyg sätts på en skala mellan 1 = dåligt och 6 = utmärkt. Genomsnittet i Sverige låg på 3,34 år 2016 och 3,36 år 2017. I Vänersborg ligger betyget på 3,12 år 2017. Kommunens trend är dock positiv under de senaste åren – sedan år 2012 då kommunen hade ett betyg på 2,81 har betyg ökat varje enskilt år.

Vid intervjuerna framkommer att Svenskt Näringslivs enkätundersökning och ranking följs av förvaltningen och att rankingen utgör en indikator i uppföljningen av de kommunövergripande målen.

Vid intervjuerna framkommer även att uppföljning sker av Sveriges kommuner och landstings (SKL) Insikt/Öppna Jämförelser av företagsklimatet som görs genom ett så kallat "Nöjd-Kund-Index" (NKI). Det är en servicemätning av kommunernas myndighetsutövning gentemot företag. Under de senaste åren har det totala NKI-värdet ökat från 64 till



75 i Vänersborgs kommun och kommunens totala NKI-värde ligger i den senaste mätningen över genomsnittet bland de kommuner som deltar. Värt att notera är att Vänersborgs kommun värde när det kommer till bygglov är lägre än genomsnittet av de deltagande kommunerna. Som tidigare nämnt används NKI-värdet som en indikator för uppföljningen av de kommunövergripande målen i Vänersborg.

### *3.4.2. Bedömning*

Vi bedömer att näringslivsorganisationen följer upp hur näringslivsklimatet upplevs i kommunen utifrån tillgängliga rankingar och undersökningar. Både Svenskt Näringslivs ranking och SKLs Insikt/Öppna Jämförelser av företagsklimatet följs upp och används som indikatorer för kommunens övergripande mål kopplat till företagsklimatet.

Vi bedömer att kontrollmålet är uppfyllt.

## **3.5. Kontrollmål 5 – På vilket sätt och i vilken utsträckning bedrivs aktiviteter inom näringslivsorganisationen för att förbättra näringslivsklimatet?**

### *3.5.1. Iakttagelser*

I det strategiska näringslivsprogrammet sätts ett förväntat resultat om ”En handlingsplan för företagservice ska utvecklas och implementeras”. För en förbättrad företagservice i kommunen har handlingsplanen ”Förenkla – helt enkelt” tagits fram.

I uppföljningen av det strategiska näringslivsprogrammet från februari 2017 beskrivs några av de åtgärder som vidtagits eller pågår inom ramen för handlingsplanen. De åtgärder som nämns är arbete med kommunens attityd mot företagande, utveckling av företagslotsar, förbättrad kommunikation, utveckling av e-tjänster samt genomlysning av processer i syfte att förenkla och korta handläggningstider inom kommunen. Därtill har utbildningar genomförts för all personal som arbetar med myndighetsutövning i ”Klarspråk” som syftar till att kunna uttrycka sig enklare och mindre byråkratiskt samt ”Det goda värdskapet” för att förbättra mötet mellan företag och kommun.

I kommunstyrelseförvaltningens verksamhetsplan för år 2017 nämns särskilt viktiga aktiviteter inom näringslivsutvecklingen gälla ”Förenkla – helt enkelt”. Aktiviteter som tas upp i verksamhetsplanen är gäller utbildning, samordning av aktiviteter med andra kommuner i Fyrbodal vad gäller företagsklimatet samt att skapa struktur för att utvärdera kommunens företagsärenden.

Någon samlad utvärdering av ”Förenkla helt enkelt” har ännu inte genomförts, men företrädare från förvaltningen följer utvecklingen av företagsklimatet genom bland annat Nöjd-Kund-Index och kan därigenom se förbättringar i företagsklimatet.

Näringslivsarbete och aktiviteter genomförs i övrigt främst av näringslivskontoret. En aktivitet som nämns är de frukostforum som arrangeras en gång i månaden med syftet att näringslivet i kommunen ska nätverka, inspireras och diskutera aktuella frågor. Enligt uppföljningen av det strategiska näringslivsprogrammet pågår en utvärdering för att ytterligare utveckla formen för dessa möten för att skapa så mycket värde som möjligt för



företagen. 2016 års frukostforum utvärderades genom en enkätundersökning till deltagarna.

Ytterligare aktiviteter som kommunen bedriver är enligt intervjuer samt uppföljningen av det strategiska näringslivsprogrammet är:

- Årliga områdesträffar för företag som ligger geografiskt nära varandra.
- Samverkan mellan kommunen, företag och centrumföreningen Forum i nätverket "Tryggare miljöer".
- Forum Vänersborg är en sammanslutning av företag, fastighetsägare och Vänersborgs kommun arbetar för att stadskärnan ska vara en attraktiv plats för handel, boende och upplevelser.
- Kommunen har representanter närvarande vid möten med nätverket *Företagarna*.
- Regelbundna lunchmöten med *Vänersborgsföretagen* (de största tillverkningsföretagen).
- Vänersborgs kommun utgör en part i finansieringen av arbetet kopplat till *Wargön Innovation*.

I kommunstyrelseförvaltningens verksamhetsplan framgår att näringslivsutvecklingsarbetet även innefattar centrumutveckling, besöksnäring och integrationsprojekt.

Vid intervjuer framgår även att samverkan/samarbete med andra kommuner med goda exempel. För tillfället undersöks exempelvis möjligheten för detta gällande bygglovsprocessen.

### 3.5.2. *Bedömning*

Vi bedömer att tillfredställande aktiviteter bedrivs för att förbättra näringslivsklimatet i Vänersborgs kommun samt att de aktiviteter som bedrivs går i linje med kommunens mål och med det strategiska näringslivsprogrammet.

Vi anser att det är av vikt att de aktiviteter och insatser som näringslivsorganisationen bedriver även följs upp för att synliggöra dess effekter internt och externt exempelvis för näringslivet i kommunen. Vi ser positivt på uppföljningen av frukostforum och bedömer att en samlad utvärdering eller uppföljning även kan ske av andra insatser, som exempelvis "Förenkla helt enkelt".

Vi bedömer att kontrollmålet är uppfyllt.

### **3.6. Kontrollmål 6 – Finns en fungerande dialog mellan näringslivsorganisationerna och kommunstyrelsen?**

#### **3.6.1. Iakttagelser**

Vid intervjuerna uppges dialogen mellan näringslivsorganisationerna och kommunstyrelsen vara väl fungerande.

Den huvudsakliga dialogen mellan näringslivsorganisationerna och kommunstyrelsen sker genom Näringslivsrådets sammanträden där kommunstyrelsens presidium, kommundirektören och Näringslivschef/Utvecklingschef möter representanter från näringslivsorganisationerna. Näringslivsrådets syfte och form redogjordes under kontrollmål 3 ovan.

Vid intervjuerna uppges Näringslivsrådet som väl fungerande samt att konstellationen av representanter/parter är väl avvägd. Under intervjuerna riktas dock viss kritik mot sammanträdenas agenda samt engagemang. Det framkommer att rådets sammanträden framöver kan få ett rullande ansvar över agenda där även företagarna kan få komma att leda mötet för att öka engagemanget. Näringslivsrådets sammanträden beskrivs under senare år ha varit av rapporterande form och det efterfrågas en mer initierad och framtidsytande diskussion om företagsklimat och näringsliv i Vänersborgs kommun. Det har även förekommit viss kritik/missnöje mot transparensen i processen där representanter till Näringslivsrådet väljs ut.

Vid intervjuerna beskrivs de månatliga frukostforumen som ett bra komplement till Näringslivsrådets sammanträden för dialog med näringslivet i kommunen. Vid frukostforumen är både kommunalråd och kommundirektör frekventa besökare och engagemanget vid frukostforumen beskrivs som väl fungerande. Enligt de intervjuade får enskilda företagare möjlighet till dialog med kommunledningen. Det framkommer dock att dialogen kan utvecklas och att det finns en avsaknad av gemensamma företagsbesök från tjänstemän och den politiska organisationen.

#### **3.6.2. Bedömning**

Vi bedömer att det i allt väsentligt finns en fungerande dialog mellan näringslivsorganisationerna och kommunstyrelsen. Dialog sker främst genom Näringslivsrådet – men med de månatliga frukostforumen som ett bra komplement för att nå bredare och djupare i kommunens näringsliv. Utifrån våra erfarenheter i granskningen finns det behov av att tydliggöra syftet och agendan för Näringslivsrådet.

Vi bedömer att kontrollmålet är uppfyllt.



### **3.7. Kontrollmål 7 – Finns fungerande nätverk och samverkansformer mellan näringslivsorganisationen och blivande och nuvarande företagare?**

#### **3.7.1. Iakttagelser**

Aktuella nätverk och samverkansformer mellan kommunens näringslivsorganisation och nuvarande och blivande företagare sker enligt intervjuer och granskad dokumentation bland annat genom:

- Näringslivsrådet.
- De månatliga frukostforumen. Inbjudningarna till frukostforumen kan liknas med nyhetsbrev och fungerar som en informationskanal där kommunen bland annat arbetar med positiva citat från företagare som haft med Vänersborgs kommun att göra i syfte att visa på att man är en företagsvänlig kommun.
- Företagsbesök.
- Nyföretagarcentrum Väst.
- Drivhuset/Högskolan Väst.
- Kommunakademin Väst i samverkan med Fyrbodals 14 kommuner för att höja den generellt låga utbildningsnivån i Fyrbodalregionen och förse arbetslivet med rätt kompetens.
- Kompetensplattform Västra Götaland. Syftet är samverkan som berör högre utbildning och/eller forskning och övergångsmöjligheter mellan Yrkeshögskoleutbildningar och högre utbildning, samt ökad rekrytering till högre utbildning bland unga.
- Integrationsprojekt, exempelvis DoubleCup som drivs i samverkan mellan kommun, näringsliv, arbetsförmedlingen och nätverket Support Group Network. Projektet handlar om att skapa enkla möten mellan arbetsplatser och nyanlända med målet att göra det enkelt för näringslivet att aktivt delta i inkluderingsarbetet av nyanlända.
- Näringslivskontoret arbetar aktivt Facebook där följare kan ta del av tips på nätverksträffar, reportage från företagsbesök, mm.

Vid intervjuerna beskrivs näringslivskontoret som drivande i utvecklingsarbetet och det strategiska näringslivsprogrammet beskrivs som en bra utgångspunkt för aktuella insatser.

#### **3.7.2. Bedömning**

Utifrån våra erfarenheter i granskningen bedömer vi att det finns fungerande nätverk och samverkansformer mellan kommunens näringslivsorganisation och blivande och nuva-



---

rande företagare. De nätverk, samverkansformer och aktiviteter som är aktuella i Vänersborg inbegriper en bred uppsättning aktörer på kommunal och regional nivå samt inom akademi och yrkeshögskola.

Vi bedömer att kontrollmålet är uppfyllt.

## 4. *Revisionell bedömning*

Vår samlade bedömning är att det finns en ändamålsenlig styrning och uppföljning men att mål- och resultatuppföljningen är ett utvecklingsområde.

Vår bedömning grundar sig på slutsatser och bedömningar för respektive kontrollmål.

### 4.1. *Rekommendationer*

Utifrån våra erfarenheter ifrån granskningen ger vi följande rekommendationer:

- Tydliggör ansvar och roller inom ramen för arbetet med det strategiska näringslivsprogrammet samt stärk dess koppling till *mål och resursplanen*.
- Följ upp det strategiska näringslivsprogrammet i enlighet med de anvisningar som finns i grunddokumentet för programmet.
- Formulera mål för verksamheten som har en tydlig bedömningsgrund för måluppfyllelse.
- Tydliggör syfte och agenda för Näringslivsrådet.
- Utvärdera satsningen på ”Förenkla helt enkelt” för att synliggöra dess effekter för företagsklimatet i kommunen.



## 5. Bilaga 1

Enkätfrågorna samt 2016 års ranking för Vänersborgs kommun redovisas i tabellen nedan.

<b>Enkät</b>	<b>Ranking</b>
Vägnät, tåg- och flyg	64
Tillgång till kompetens	118
Tele- och IT-nät	122
Konkurrens från kommunen	178
Kommunpolitikernas attityder till företagande	201
Service till företag	208
Sammanfattande omdöme	216
Tjänstemäns attityder till företagande	216
Allmänhetens attityder till företagande	220
Tillämpning av lagar och regler	225
Skolans attityder till företagande	248
Media attityder till företagande	252

Statistikdelarna samt 2016 års ranking för Vänersborgs kommun redovisas i tabellen nedan.

<b>Statistik</b>	<b>Ranking</b>
Entreprenader	140
Andel i arbete	208
Kommunalskatt	215
Nyföretagsamhet	241
Företagande	264
Marknadsförsörjning	266

2017-09-26

***Hans Nyström***

*Projektledare*

***Håkan E. Olsson***

*Uppdragsledare*