

Kommunstyrelsen

För kännedom:
Kommunfullmäktiges presidium**Revisionsrapport: Granskning av näringslivsarbetet**

KPMG har på uppdrag av kommunens genomfört en granskning av näringslivsarbetet.

Revisionen önskar att kommunstyrelsen lämnar synpunkter på de slutsatser som finns redovisade i rapporten. Svar önskas senast den 15 september 2023.

Av svaret bör det framgå vilka eventuella åtgärder som ska vidtas och när de beräknas vara genomförda.

För Ånge kommuns revisorer

DocuSigned by:

13220CE64C4C493...
Margareta Nelhagen
Vice ordförande

DocuSigned by:

DEA99ABBFEC4F2...
Alf Hallén
Revisor



Granskning av näringslivsarbetet

Rapport
Ånge kommun

KPMG AB

2023-05-09

Antal sidor 13



Ånge kommun
Granskning av näringslivsarbetet

2023-05-09

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	4
2.2	Revisionskriterier	5
2.3	Metod	5
3	Resultat av granskningen	6
3.1	Styrning och organisation	6
3.1.1	Bedömning	7
3.2	Åtgärder	8
3.2.1	Bedömning	10
3.3	Samarbete	10
3.3.1	Bedömning	11
3.4	Uppföljning	12
3.4.1	Bedömning	12
4	Slutsats och rekommendationer	13



Ånge kommun
Granskning av näringslivsarbetet

2023-05-09

1 Sammanfattning

KPMG har av Ånge kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens näringslivsarbete. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

Syftet med granskningen är att bedöma styrningen mot de fokusområden och prioriteringar som anges i budgeten.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen i huvudsak har en ändamålsenlig styrning mot de fokusområden och prioriteringar som anges i kommunfullmäktiges budget. Vår bedömning bygger vi på att det finns en tydlig ambition i de mål och prioriteringar som också är väl kända och utgör utgångspunkt för kommunens näringslivsarbete. Vi konstaterar att det under år 2022 har vidtagits ett antal åtgärder för att stärka förutsättningarna för näringslivet i Ånge kommun.

Vi bedömer dock att kommunstyrelsen bör konkretisera målsättningarna ytterligare samt följa upp måluppfyllelsen och analysera orsaker till utfallet i syfte att säkerställa att verkningfulla åtgärder genomförs.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ytterligare tydliggöra målens innebörd i syfte att möjliggöra prioritering av åtgärder samt möjliggöra tydlig uppföljning, se avsnitt 3.1.1
- analysera utfall av undersökningar etc avseende företagarnas upplevelser av näringslivsklimatet i syfte att vid behov identifiera verkningfulla åtgärder, se avsnitt 3.3.1
- utveckla analys av måluppfyllelse, dels för tydlig återrapportering dels i syfte att vid behov identifiera verkningfulla åtgärder, se avsnitt 3.4.1.



Ånge kommun

Granskning av näringslivsarbetet

2023-05-09

2 Bakgrund

Vi har av Ånge kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens näringslivsarbete. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

Bland kommunens fokusområden enligt budget för år 2022 nämns näringslivsutveckling som ett viktigt område. Bland prioriteringarna finns uttalande om att arbeta för minst 500 nya arbetstillfällen i kommunen och att skapa förutsättningar och stötta hållbar företagsutveckling. En lokal livsmedelsförsörjning lyfts också fram som ett område där kommunen kan driva utvecklingen mot en mer lokal produktion.

I Svenskt Näringslivs ranking 2021 placerar sig Ånge på plats 264 (- 24 platser jämfört med föregående år) av Sveriges 290 kommuner¹. Utgångspunkten för rankingen är Svenskt Näringslivs definition av företagsklimatet; summan av de institutioner, attityder, regler och kunskaper som möter företagaren i vardagen. Rankingens baseras på såväl enkätsvar som statistiska faktorer.

Revisorerna bedömer att det finns en *risk* att kommunens näringslivsarbete inte styrs och följs upp på ett ändamålsenligt sätt. Det är av stor *väsentlighet* att näringslivsklimatet i Ånge utvecklas positivt.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Syftet med granskningen är att bedöma styrningen mot de fokusområden och prioriteringar som anges i budgeten.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Hur säkerställs en tydlig styrning av näringslivsarbetet utifrån angivna prioriteringar?
- Är organisationen gällande näringslivsfrågor tydlig?
- Vilka åtgärder genomförs, är syftet med åtgärderna tydliggjort och hur följs resultat av åtgärderna upp?
 - Vilket arbete görs för att behålla de arbeten som finns?
- Hur fungerar samarbetet inom kommunen?
- Hur upplever företagen att kommunens näringslivsarbete och samarbete fungerar?
- Följer kommunstyrelsen upp att målen uppnås? Genomförs analys av uppnått resultat?

Granskningen avser kommunstyrelsen och omfattar näringslivskontoret.

¹ www.foretagsklimat.se/ange



Ånge kommun

Granskning av näringslivsarbetet

2023-05-09

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Tillämpbara interna regelverk och policys.

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier, studier av Svenskt Näringslivs enkätresultat avseende företagsklimat samt intervjuer med kommunstyrelsens ordförande, kommunchef och näringslivschef.

Rapporten är faktakontrollerad av kommunstyrelsens ordförande, kommunchef och näringslivschef.



Ånge kommun
Granskning av näringslivsarbetet

2023-05-09

3 Resultat av granskningen

3.1 Styrning och organisation

Kommunstyrelsen har för år 2022 beslutat om fem mål². Målen är framtagna utifrån identifierade områden som har behov av utveckling för att gå i riktning mot Ånge kommuns vision och kommunfullmäktiges prioriteringar. Det gäller exempelvis följande mål som har koppling till kommunens näringslivsarbete:

- Nya jobb – antalet arbetstillfällen ska öka med 500 i kommunen till och med år 2025
- Antalet besökare ska öka

Målet "Nya jobb" är kopplat till fullmäktiges prioritering "Jobb, Jobb, Jobb!" och ska mätas utifrån antalet arbetstillfällen i kommunen som geografiskt område samt lokala arbetslöshetssiffror. För målet har fem aktiviteter utformats. Det gäller följande aktiviteter:

- Kommunstyrelsen ska kraftsamla för att attrahera investeringar och nyetableringar.
- Ånge kommun ska under året utveckla samarbetet med Mittuniversitetet.
- Färdigställa detaljplaner Alby och Ljungaverk.
- Genomföra näringslivsutvecklingsarbetet enligt plan.
- Relationerna med näringslivet och medborgarna – Serviceinriktad myndighet, återkoppling på inkomna frågor/ärenden inom ett dygn.

Målet ska mätas genom antalet arbetstillfällen i kommunen och antalet arbetstillfällen för nattbefolkning samt lokala arbetslöshetssiffror.

Målet "Antalet besökare ska öka" är kopplat till fullmäktiges prioritering "Vi är stolta värdar för vår kommun" och mäts genom antalet gästnätter och antal besökare. För målet har fem aktiviteter utformats. Det gäller följande aktiviteter:

- Marknadsföring av kommunen
- Aktiviteter riktade till besökare via turistbyrån och göra skyltningsarbete för besöksmål
- Prioriterade besöksmål: kartlägga och besluta om vilka besöksmål som är prioriterade och resurssätta drift och underhåll
- Skapa en mötesplats för besöksnäringen att träffas och stödja varandra för att driva besöksnäringen framåt tillsammans
- Evenemangskalender: undersöka förutsättningar för, förbereda och skapa en användarvänlig och tillgänglig informationsyta

² KS 2021-12-14 § 209



Ånge kommun

Granskning av näringslivsarbetet

2023-05-09

Enligt kommunstyrelsens ordförande har styrelsen idag en tydlig ambition och viljeriktning vilket säkerställer en tydlig styrning av näringslivsarbetet. För att tydliggöra styrningen ytterligare avser kommunstyrelsen inför målsättningsarbetet år 2023 konkretisera målen med avsiktsförklaringar. Även intervjuad kommunchef och näringslivschef upplever att det finns en tydlig styrning av näringslivsarbetet. Det uppges dock vara svårt att bedöma om de mål som utformats för näringslivsarbetet är de mål som kommunen behöver uppnå för att bedriva ett ändamålsenligt näringslivsarbete. Enligt intervjuad kommunchef erhåller kommunen främst uppgifter från Svenskt Näringsliv vad gäller företagsklimatet. Det uppges därför finnas ett behov av kompletterande information från exempelvis SKR:s enkätundersökning "Insikt³".

I Ånge kommun sköts det dagliga operativa näringslivsarbetet av kommunens näringslivskontor. Näringslivskontoret består av en näringslivschef, två utvecklare samt en konsult som är engagerad på deltid med ansvar för expansions- och etableringsfrågor. I praktiken uppges näringslivsarbetet vara uppdelat mellan tjänstepersonerna, det innebär att vissa ansvarar mer för arbetet med etableringsfrågor medan andra ansvarar för att utveckla det befintliga näringslivet, enligt intervjuade.

3.1.1 Bedömning

Vi bedömer att det finns en tydlig ambition i de mål och prioriteringar som också är väl kända och utgör utgångspunkt för kommunens näringslivsarbete. Vi delar bilden att målsättningarna behöver konkretiseras och ser därför positivt på arbetet med avsiktsförklaringar. Vi bedömer att det inom Ånge kommun i huvudsak finns en tydlig organisation gällande näringslivsarbetet.

³ Insikt är en servicemätning av kommunernas myndighetsutövning



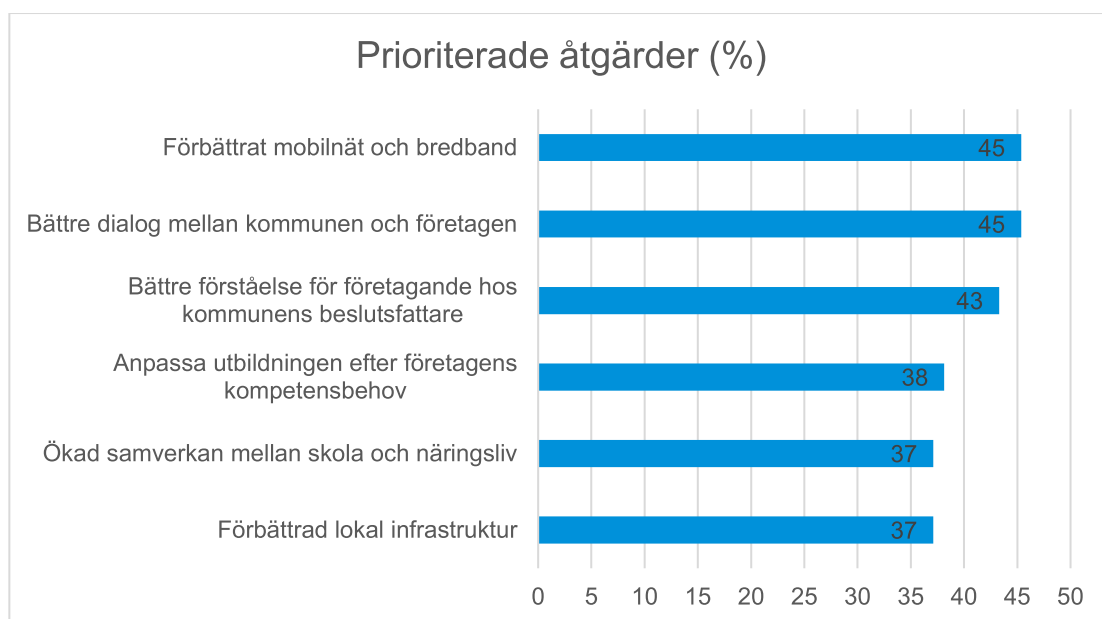
Ånge kommun

Granskning av näringslivsarbetet

2023-05-09

3.2 Åtgärder

Svenskt Näringsliv genomför varje år en enkätundersökning som ger lokala företagare möjlighet att ge sin bild av företagsklimatet i kommunen. I figuren nedan framgår fem områden som flest lokala företagare uppgett i enkätundersökningen år 2022 som prioriterade områden för att förbättra företagsklimatet i Ånge kommun.



Figur: Enkät svar företagare, Ånge kommun, %, 2022. Källa: Svenskt Näringsliv

Av figuren ovan framgår att förbättrat mobilnät och bredband samt bättre dialog mellan kommunen och företagen är som flest företagare ser som prioriterade åtgärder för att förbättra företagsklimatet i kommunen.

Sedan år 2018 finns inom kommunen en handlingsplan för förbättrat näringslivsklimat. Handlingsplanen har utarbetats av Näringslivsrådet som består av politiker och tjänstepersoner från Ånge kommun, lokala företagsorganisationer, näringslivsrepresentanter, Bizmaker⁴, skola och Arbetsförmedlingen. Handlingsplanen innehåller fyra fokusområden: kompetensförsörjning, hållbar företagsamhet, attraktionskraft och varumärke samt information, dialog och samverkan. Handlingsplanen är inte utformad med exakta aktiviteter/åtgärder som ska vidtas utan omfattar en rad punkter som näringslivet i Ånge gemensamt ska arbeta för. Det handlar till exempel om att samarbeta kring rekryteringar, se möjligheter att anställa utlandsfödda, underlätta generationsskiften och bli bättre på ambassadörskap i Ånge.

Enligt intervjuad näringslivschef var utarbetandet av handlingsplanen en förutsättning för att Ånge kommun skulle kunna vara delaktiga i Tillväxtverkets projekt att förbättra kommuners företagsklimat. Projektet inleddes år 2018 och sträckte sig fram till år 2021 och syftade till att genom riktade medel stärka kommuners förutsättningar att stödja

⁴ Regional innovationsaktör i Västernorrland



Ånge kommun

Granskning av näringslivsarbetet

2023-05-09

näringslivet och vara delaktiga i olika utvecklingsprojekt. Ånge kommun har under denna period tilldelats knappt 1,8 mnkr per år. Enligt intervjuad näringslivschef har Tillväxtverkets projekt förlängts och Ånge kommun kommer vara delaktiga i projektet fram till år 2024.

Baserat på handlingsplanen för förbättrat näringslivsklimat och deltagandet i Tillväxtverkets projekt ska kommunen årligen utforma en plan innehållandes aktiviteter för att förbättra företagsklimatet. Planen med aktiviteter är inte fastställd av kommunstyrelsen. Under år 2022 har 15 aktiviteter genomförts. Det handlar exempelvis om marknadsföringskampanjer och upprättande av nya samverkansavtal med Mittuniversitetet och Arbetsförmedlingen.

I intervjuer beskrivs det åtgärdande arbetet under år 2022 som uppdelat i två delar. Åtgärderna har dels varit riktade till befintliga företag, dels riktade till företag som önskar etablera sig i kommunen. För de företag som redan är etablerade i kommunen har åtgärderna i huvudsak handlat om att utveckla kontakter för att kunna identifiera företagets behov. Åtgärden är även en del av planen för aktiviteter år 2022 och har bl.a. handlat om företagsbesök, gemensamma företagsfrukostar och utformande av andra typer av nätverk för att kunna samla företag med liknande utmaningar. Det gäller exempelvis företag med rekryteringssvårigheter. Intervjuad näringslivschef menar dock att genomförda insatser under året inte fullt ut har fått förväntad effekt. Uppfattningen från kommunens sida är att kommunen är ambitiösa och försöker genom olika metoder bygga relationer med lokala företagare men att det är svårt att skapa en systematik. Varför det har uppstått svårigheter att skapa en systematik i de olika forumen för dialog är, enligt näringslivschef, svårt att bedöma. En anledning som lyfts fram är att intresset ofta är stort vid uppstart av olika insatser men att det efter en tid avtar.

Åtgärderna riktade till de företag som önskar etablera sig i kommunen har, enligt planen för aktiviteter för år 2022, bl.a. handlat om att tydliggöra arbetsuppgifterna för personal inom näringslivskontoret med ansvar för expansions- och etableringsfrågor. Under år 2022 har också en avdelning för samhällsplanering inrättats.

Ånge kommun stöttar också lokala företagare genom BizMaker som är en regional innovationsaktör med uppdrag att främja företagsutveckling. Som medfinansierare i BizMaker har kommunen bl.a. möjlighet att hänvisa lokala företagare till BizMaker för företagsrådgivning som innebär konkreta verktyg och en genomarbetad utvecklingsprocess för företagaren. Genom BizMaker kan kommunen också erbjuda de som önskar starta företag kommunen stöd i att utveckla deras affärsidé genom insatsen "Business Start". Enligt intervjuad näringslivschef är BizMaker en projektfinansierad verksamhet som utvärderats och förnyats i två omgångar. För att minska verksamhetens beroende av projektanslag planeras nu för att deltagande kommuner i Västernorrland ska besluta om att grundfinansiera verksamheten.

Utöver Bizmaker samverkar Ånge kommun också med Almi som erbjuder kostnadsfri rådgivning till lokala företagare.



Ånge kommun

Granskning av näringslivsarbetet

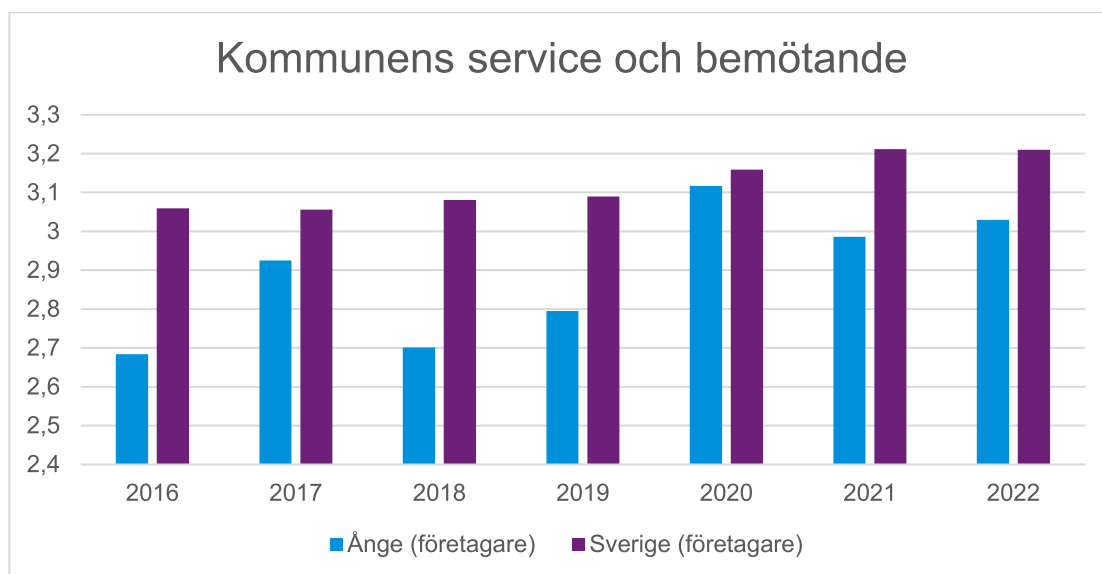
2023-05-09

3.2.1 Bedömning

Vi konstaterar att det under år 2022 har vidtagits ett antal åtgärder för att stärka förutsättningarna för näringslivet i Ånge kommun. Ett antal åtgärder finns i handlingsplan för förbättrat näringslivsklimat, som tagits fram och utvecklats i samråd med näringslivet och bygger vidare på tidigare arbete. Åtgärder genomförs såväl riktat till befintliga företag som avseende etableringar, liksom mer övergripande åtgärder som exempelvis fortsätta utveckla samverkan med externa aktörer såsom Mittuniversitetet, Bizmaker och Almi.

3.3 Samarbete

Resultatet för "Kommunens service till företagen" enligt Svenskt Näringslivs enkätundersökning visas i figuren nedan.



Figur: Enkät svar företagare, genomsnitt. Betyg sätts på en skala mellan 1 = dåligt och 6 = utmärkt. Källa: Svenskt Näringsliv

Den kommunala servicen har, enligt Svenskt Näringsliv, stor betydelse för företagens etablering och expansion. En bra kommunal service präglas av effektivitet, tillgänglighet och kunskap om företagandets villkor. I figuren ovan kan vi se att företagarna i Ånge är mer kritiska till kommunens service och bemötande än snittet i riket, och rankas på plats 208 år 2022. Uppfattningarna om Ånge kommuns service och bemötande dock har förbättrats något år 2022 jämfört med föregående år.

Under år 2022 har kommunen arbetat för att förbättra attityder, service och bemötande mot företag och företagare genom målsättningen "1 000+ näringslivsutvecklare", enligt intervjuade. Målsättningen är i linje med kommunfullmäktiges prioritering och kommunstyrelsens mål att utveckla kommunen till en serviceinriktad myndighetsförvaltning och skapa "en väg in". Målsättningen finns också med i planen med aktiviteter för år 2022. Under år 2022 har samtlig personal inom kommunen informerats om målsättningen men fokus främst varit på att utbilda personal inom bygg-



Ånge kommun

Granskning av näringslivsarbetet

2023-05-09

och miljökontoret som, enligt näringslivschef, har mest kontakt med kommunens företag. Enligt intervjuade har målsättningen om "1 000+ näringslivsutvecklare" fått effekt internt och diskussionen om hur kommunen kan bli bättre på att bemöta näringsliv och företagare upplevs som mer levande.

I och med att den främsta kontakten mellan kommunen och företagare sker via bygg- och miljökontoret har näringslivskontoret under år 2022 också arbetat för att utveckla samverkan. Åtgärden uppges i intervjuer vara i linje mot "1 000+ näringslivsutvecklare" men också en förberedande åtgärd med anledning av omorganisationen som innebär att kommunen från och med januari år 2023 endast kommer bestå av en förvaltning samt en gemensam förvaltning med Bräcke kommun avseende bygg- och miljö.

Samtliga intervjuade upplever att samarbetet inom kommunen i stort fungerar bra. De ser positivt på de åtgärder som vidtagits eller påbörjats under år 2022 vad bl.a. gäller arbete mot "1 000+ näringslivsutvecklare" och stärkt samverkan med bygg- och miljökontoret. Förhoppningen är att organisationsförändringen ska bidra till att stärka samarbetet ytterligare.

3.3.1 Bedömning

Vi bedömer att det är angeläget att kommunstyrelsen, utifrån genomförda enkätundersökningar men även utifrån kompletterande informationsinhämtning, följer upp och analyserar orsaker till utfallet i Svenskt Näringslivs enkätundersökning. Detta för att vid behov kunna identifiera och fatta beslut om ytterligare verkningfulla åtgärder.

Vidare delar vi bedömningen att organisationsförändringen kan vara en del i arbetet att stärka samarbetet inom kommunen. Vi påtalar dock vikten av att säkerställa att all personal erhåller utbildning för att kunna arbeta i linje med syfte och målsättning om "1 000+ näringslivsutvecklare".

**Änge kommun**

Granskning av näringslivsarbetet

2023-05-09

3.4 Uppföljning

Kommunstyrelsen följer upp målen i samband med tertialrapport, delårsrapport och årsrapport. Vi har tagit del av årsredovisningen per sista december och noterar att styrelsens mål "Nya jobb – antalet arbetstillfällen ska öka med 500 i kommunen till och med år 2025" bedöms som delvis uppfyllt. Mått som följs avseende prioriteringen "Jobb, Jobb, Jobb!" är antal arbetstillfällen, andel förvärvsarbete samt lokala arbetslöshetssiffror, där utfall för år 2022 endast redovisas för det sistnämnda.

Av kommentarer till uppföljningen framgår att kommunen erhållit många positiva besked om etableringar och rekryteringsbehov under år 2022 men att se mätbara effekterna först kommer att komma på något års sikt. Av uppföljningen gällande de fyra aktiviteterna för målet framgår att samtliga pågår enligt plan.

Målet "Antal besökare ska öka" bedöms per sista december som ej uppfyllt, vilket är i linje med bedömningen i delårsrapporten. Något resultat av målets mått, dvs antalet gästnätter och antalet besökare, redovisas inte avseende år 2022. Av kommentarer till bedömningen framgår att målet har goda chanser att uppnås inom något år men att det krävs ett utvecklingsarbete för att kunna stärka den fortsatta besöksnäringen när boenden även fylls av ökat antal övernattningar inom kategorin arbetskraft. Av uppföljningen gällande aktiviteterna för målet framgår att fyra av fem pågår enligt plan medan en aktivitet är avslutad enligt plan. Det gäller aktiviteten att kartlägga och besluta om vilka besöksmål som är prioriterade att budgetera för drift och underhåll.

3.4.1 Bedömning

Vi konstaterar att målen följs upp i samband med tertialrapport, delårsrapport och årsrapport. Av uppföljningen framgår kommentarer men vi noterar att det inte framgår någon analys av resultatet eller om genomförda aktiviteter på ett verkningsfullt sätt bidragit till uppnått resultat. Vi anser vidare att utfall ska kunna redovisas för mått som används för periodisk uppföljning och underlag för bedömning av måluppfyllelse.



Ånge kommun

Granskning av näringslivsarbetet

2023-05-09

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen i huvudsak har en ändamålsenlig styrning mot de fokusområden och prioriteringar som anges i kommunfullmäktiges budget. Vår bedömning bygger vi på att det finns en tydlig ambition i de mål och prioriteringar som också är väl kända och utgör utgångspunkt för kommunens näringslivsarbete. Vi konstaterar att det under år 2022 har vidtagits ett antal åtgärder för att stärka förutsättningarna för näringslivet i Ånge kommun.

Vi bedömer dock att kommunstyrelsen bör konkretisera målsättningarna ytterligare samt följa upp måluppfyllelsen och analysera orsaker till utfallet i syfte att säkerställa att verkningfulla åtgärder genomförs.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ytterligare tydliggöra målens innebörd i syfte att möjliggöra prioritering av åtgärder samt möjliggöra tydlig uppföljning, se avsnitt 3.1.1
- analysera utfall av undersökningar etc avseende företagens upplevelser av näringslivsklimatet i syfte att vid behov identifiera verkningfulla åtgärder, se avsnitt 3.3.1
- utveckla analys av måluppfyllelse, dels för tydlig återrapportering dels i syfte att vid behov identifiera verkningfulla åtgärder, se avsnitt 3.4.1.

Datum som ovan

KPMG AB

DocuSigned by:

 480FFE3C85E74F9...
 Klara Engström

Kommunal revisor

DocuSigned by:

 BDAFCEB422584B1...
 Mikael Lindberg

Certifierad kommunal revisor

DocuSigned by:

 9CB391F9DD1D41B...
 Lena Medin

Certifierad kommunal revisor

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