



Kristianstads kommun
Kommunstyrelsen
Kommunfullmäktige

Uppföljande granskning av näringslivsverksamheten

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Kristianstads kommun har PwC genomfört en uppföljande granskning av kommunens näringslivsarbete. Granskningens revisionsfråga har varit:

- *Säkerställer kommunstyrelsen att det bedrivs ett ändamålsenligt näringslivsarbete i Kristianstad kommun samt har åtgärder genomförts i enlighet med revisionens tidigare rekommendationer?*

Efter genomförd granskning bedömer vi att kommunstyrelsen **säkerställer** ett ändamålsenligt näringslivsarbete i Kristianstad kommun samt att åtgärder **i stort** genomförts i enlighet med revisionens tidigare rekommendationer.

Bedömningen grundas bland annat på att det finns uppföljningsbara mål för näringslivsverksamheten både inom kommunen och i de nätverk som kommunen ingår i. Vi ser även att det skett en positiv utveckling sedan granskningen år 2016 där näringslivschefen har haft en viktig roll i att forma och tydliggöra den organisation som finns idag. Det genomförs en rad olika aktiviteter som finns dokumenterade i verksamhetsplanen, vilken också uppdateras när en aktivitet är genomförd. Vi anser i likhet med föregående granskning att dialogen mellan avdelningen för Tillväxt och hållbar utveckling och kommunstyrelsen kan formaliseras och systematiseras ytterligare.

- Kommunstyrelsen rekommenderas utarbeta en näringslivsstrategi/plan för att tydliggöra den samlade politiska viljeinriktningen för att knyta samman syften och mål med näringslivsverksamheten som nu finns i flera olika dokument.
- Kommunstyrelsen rekommenderas att ta fram rutiner för återrapportering av näringslivsfrågor för att säkerställa att relevant information kommer hela kommunstyrelsen till dels samt tillse att dessa punkter blir spårbara i protokollen.
- Kommunstyrelsen rekommenderas att tydliggöra vad kommunstyrelsen vill att Näringslivsrådet ska uträtta för uppgifter samt besluta om tidsperioder i förhållande till när nya ledamöter ska väljas.

Granskningsrapporten överlämnas till kommunstyrelsen för beaktande och till kommunfullmäktige för kännedom.

För revisorerna i Kristianstads kommun

Göran Sevebrant
Ordförande

Göran Wagermark
Vice ordförande

Revisionsrapport

Uppföljande granskning av kommunens näringslivsar- bete

Kristianstads kommun

*Lena Salomon
Certifierad kom-
munal revisor*

*Emma Ekstén
Revisionskonsult*

December/2018

Innehåll

Sammanfattning	2
1. Inledning	3
1.1. Bakgrund	3
1.2. Syfte och Revisionsfråga.....	3
1.3. Kontrollmål	3
1.4. Avgränsning och metod.....	4
2. Inledande statistik	5
3. Iakttagelser och bedömningar	8
3.1. Finns tydliga mål och styrdokument för näringslivsverksamheten?	8
3.2. Finns en ändamålsenlig näringslivsorganisation i kommunen och är roller och ansvar tydliga?	10
3.3. På vilket sätt och i vilken utsträckning bedrivs och marknadsförs aktiviteter inom näringslivsverksamheten för att förbättra företagsklimatet?	11
3.4. Finns en tillfredsställande dialog mellan näringslivsorganisationen och kommunstyrelsen?	13
3.5. Upplever företagen kommunens näringslivsverksamhet och samarbete som tillfredsställande?	14
3.6. Fungerar näringslivsrådets uppdrag och roll tillfredsställande?	15
4. Revisionell bedömning	18
4.1. Bedömningar mot kontrollmål.....	18
4.2. Rekommendationer.....	19
Bilaga 1 – Verksamhetsplan näringslivsarbetet 2018	21

Sammanfattning

Kristianstads kommuns revisorer har gett PwC i uppdrag att genomföra en uppföljande granskning av kommunens näringslivsarbete. *Sammanfattningsvis bedömer vi att kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt näringslivsarbete i Kristianstad kommun samt att åtgärder i stort genomförts i enlighet med revisionens tidigare rekommendationer.*

Bedömningen grundas bland annat på att det finns uppföljningsbara mål för näringslivsverksamheten både inom kommunen och i de nätverk som kommunen ingår i. Vi ser även att det skett en positiv utveckling sedan granskningen år 2016 där näringslivschefen har haft en viktig roll i att forma och tydliggöra den organisation som finns idag. Det genomförs en rad olika aktiviteter som finns dokumenterade i verksamhetsplanen, vilken också uppdateras när en aktivitet är genomförd. Vi anser i likhet med föregående granskning att dialogen mellan avdelningen för Tillväxt och hållbar utveckling och kommunstyrelsen kan formaliseras och systematiseras ytterligare.

Företagen upplever vidare en god dialog med kommunen i olika frågor, allt från tillståndsfrågor till myndighetsutövning. Näringslivsrådets ordförande har tagit fram ett dokument som beskriver rådets roll och uppdrag de närmsta åren och vi ser positivt på att relationen mellan kommunen och rådet har utvecklats sedan förra granskningen. Vi bedömer dock att kommunstyrelsen ytterligare skulle kunna tydliggöra rådets uppgifter.

Nedan följer några rekommendationer i syfte att ytterligare utveckla näringslivsarbetet.

- Kommunstyrelsen rekommenderas utarbeta en *näringslivsstrategi/plan* för att tydliggöra den samlade politiska viljeinriktningen för att knyta samman syften och mål med näringslivsverksamheten som nu finns i flera olika dokument.
- Kommunstyrelsen rekommenderas att ta fram rutiner för *återrapportering* av näringslivsfrågor för att säkerställa att relevant information kommer hela kommunstyrelsen till dels samt tillse att dessa punkter blir spårbara i protokollen.
- Kommunstyrelsen rekommenderas att tydliggöra vad kommunstyrelsen vill att *Näringslivsrådet* ska uträtta för uppgifter samt besluta om tidsperioder i förhållande till när nya ledamöter ska väljas.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Grundförutsättningen för en kommuns utveckling är ekonomisk tillväxt. Företagarna i kommunen utgör viktiga motorer för tillväxt och utveckling. Många småföretag är en förutsättning för sysselsättningstillväxt. Ett dynamiskt och växande näringsliv präglas av ett inflöde av nya företag och förnyelse inom det befintliga näringslivet.

Kommunen har en viktig uppgift att bidra till ett gott näringslivsklimat. Vad skapar ett gott lokalt företagsklimat? Faktorer som politisk historia och företagarditioner, har förstås betydelse, men det finns en lång rad faktorer som kommunerna själva kan påverka och som har minst lika stor betydelse. Kontaktytor mellan kommunledning och företagare är en sådan faktor. Servicegraden och tillgängligheten i den kommunala förvaltningen är en annan.

Undersökningar visar att kommunens attityd till företagande är avgörande för ett positivt företagsklimat. När en kommuns befolkning växer och antal företag ökar, medför det att skatteunderlaget ökar. Det goda företagsklimatet är en positiv spiral.

Hösten år 2016 genomfördes en granskning av Kristianstad kommuns näringslivsarbete. Sammanfattningsvis visade granskningen att kommunstyrelsen i flera delar säkerställde att det bedrevs ett ändamålsenligt näringslivsarbete i kommunen, men att vissa delar behövde vidareutvecklas för att nå en ökad genomslagskraft. Bland annat behövdes utarbetande av strategidokument, näringslivsrådets roll samt rutiner för åiterrapportering till kommunstyrelsen.

Utifrån en bedömning av väsentlighet och risk har revisorerna i Kristianstad kommun funnit det angeläget att göra en uppföljande granskning av näringslivsarbetet.

1.2. Syfte och Revisionsfråga

Granskningen ska besvara följande revisionsfråga:

Säkerställer kommunstyrelsen att det bedrivs ett ändamålsenligt näringslivsarbete i Kristianstad kommun samt har åtgärder genomförts i enlighet med revisionens tidigare rekommendationer?

1.3. Kontrollmål

- Finns tydliga mål och styrdokument för näringslivsverksamheten?
- Finns en ändamålsenlig näringslivsorganisation i kommunen och är roller och ansvar tydliga?
- På vilket sätt och i vilken utsträckning bedrivs och marknadsförs aktiviteter inom näringslivsverksamheten för att förbättra företagsklimatet?
- Finns en tillfredsställande dialog mellan näringslivsorganisationen och kommunstyrelsen?
- Upplever företagen kommunens näringslivsverksamhet och samarbete som tillfredsställande?
- Fungerar näringslivsrådets uppdrag och roll tillfredsställande?

1.4. Avgränsning och metod

Granskningen omfattar kommunstyrelsens näringslivsarbete.

Intervjuer har skett med kommunalråd, kommundirektör, näringslivschef, utvecklingschef samt med VD för Starka, Absolut och Malmberggruppen AB. Genomgång har skett av näringslivsprogram, övergripande styrdokument och andra för granskningen relevanta dokument, samt statistik från Svenskt Näringslivs företagsklimatundersökning.

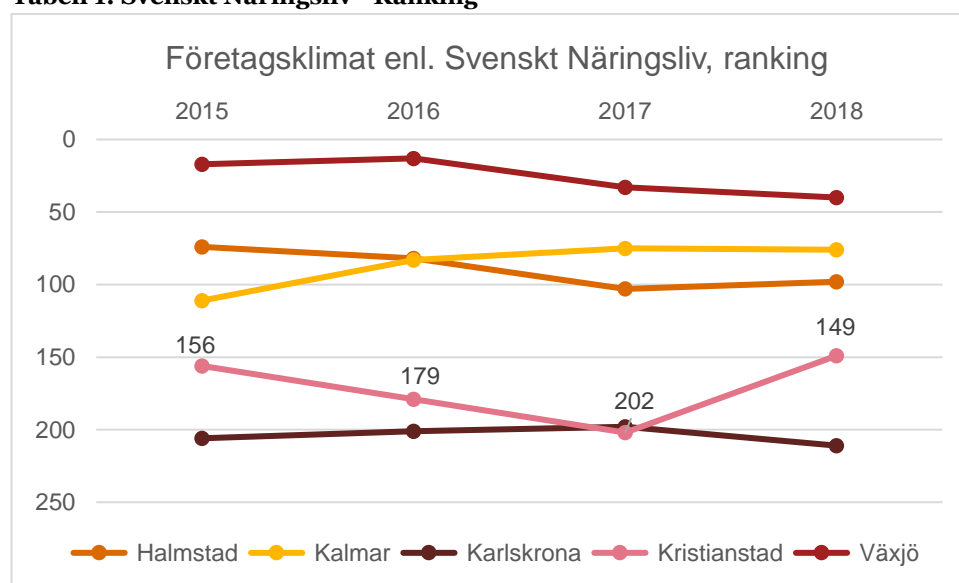
Rapporten är sakavstämmd med de intervjuade.

2. Inledande statistik

I oktober månad år 2018 kom den senaste mätningen av Svenskt näringslivs undersökning om näringslivsklimatet i Sveriges kommuner. Syftet med rankingen är att visa var i Sverige det är mest gynnsamt att starta och driva företag. 2018 års ranking utgörs till två tredjedelar av enkätsvar från 30 733 företagare. I den sista tredjedelen väger Svenskt Näringsliv även in statistiska faktorer från SCB och UC.

Nedan visas den sammanvägda rankingen för Kristianstads kommun och jämförelsekommuner:

Tabell 1: Svenskt Näringsliv - Ranking

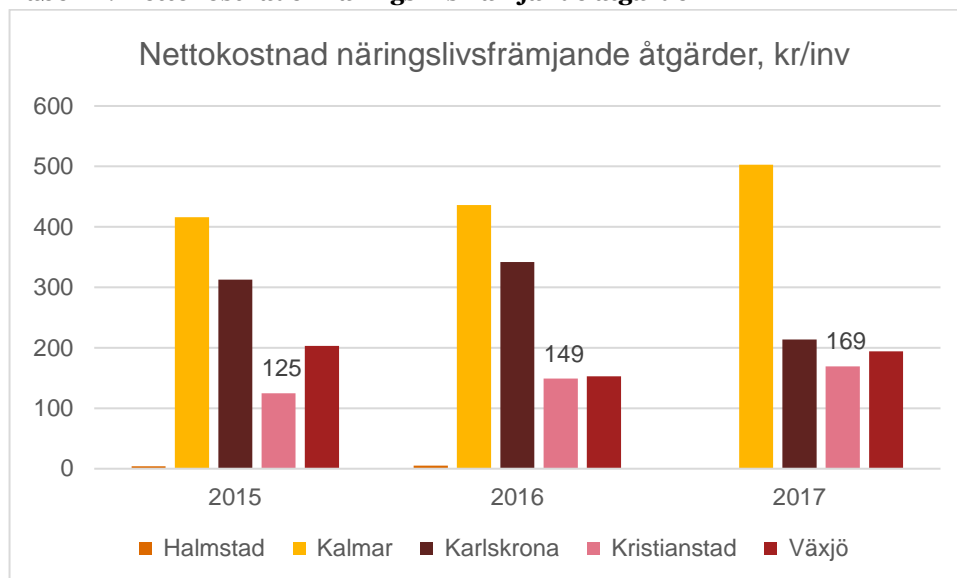


Källa: Kolada

Statistiken visar att Kristianstads kommun har ökat 53 placeringar från år 2017. En placering på plats 149 är den bästa placeringen de senaste fyra åren. Av jämförelsekommunerna ligger Kristianstad kommun på en fjärdeplats. Kristianstad är dock den kommun av de i jämförelse som ökat mest från år 2017 till år 2018.

Nedan visas en tabell över nettokostnaderna för näringslivsfrämjande åtgärder¹ i de respektive kommunerna:

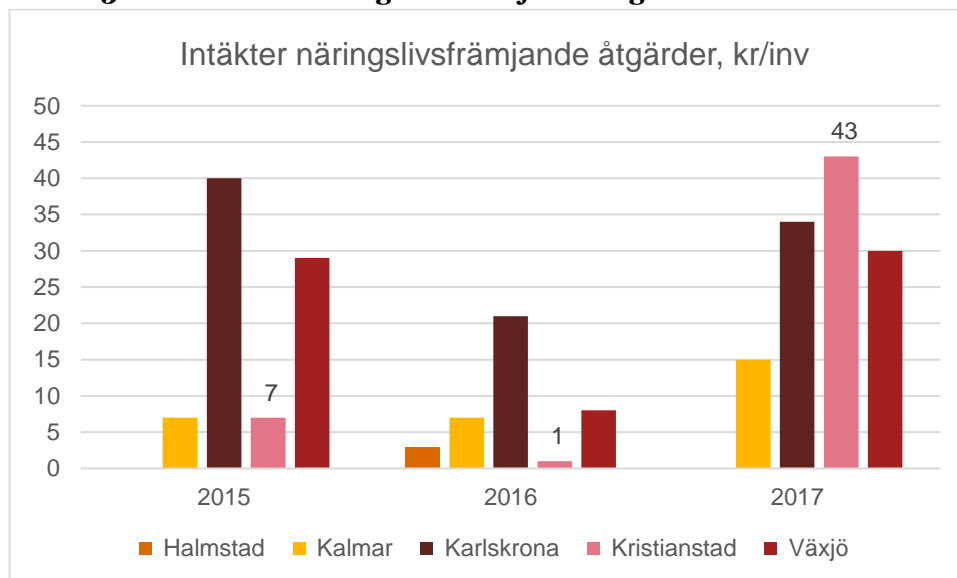
Tabell 2: Nettokostnader näringslivsfrämjande åtgärder



Källa: Kolada

Statistiken visar att Halmstad kommun har nästintill obefintliga kostnader för näringslivsfrämjande åtgärder, därefter kommer Kristianstads kommun. Kostnaderna har ökat något de senaste åren. Högst nettokostnader för näringslivsfrämjande åtgärder av jämförelsekommunerna har Kalmar kommun. Vi ser av statistiken även att intäkterna för näringslivsfrämjande åtgärder har ökat markant de senaste åren för Kristianstads kommun:

Tabell 3: intäkter för näringslivsfrämjande åtgärder

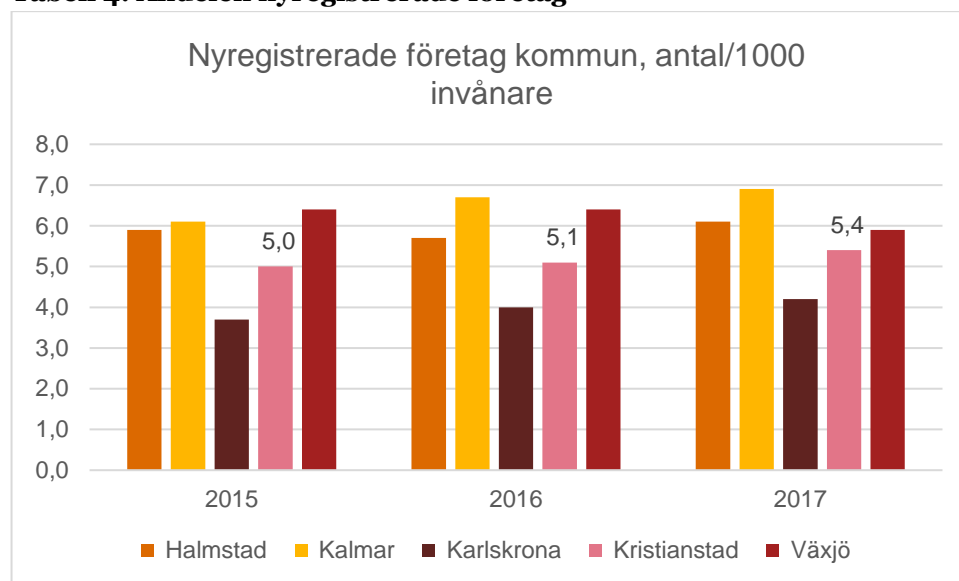


Källa: Kolada

¹ Nettokostnad för näringslivsfrämjande åtgärder dividerat med antalet invånare i kommunen den 31/12. Med nettokostnad avses bruttokostnad minus bruttointäkt. Avser alla former av riktade åtgärder som kommunen vidtar för att främja näringslivsstrukturen i kommunen som till exempel bidrag till näringslivsbolag, informationsinsatser och marknadsföring. Avser samtlig regi.

Andelen nyregistrerade företag i kommunen har under de senaste åren legat på en relativt jämn nivå:

Tabell 4: Andelen nyregistrerade företag



Källa: Kolada

Varje år genomför också SKL öppna jämförelser där en del är företagsklimat som består av en servicemätning av kommunernas myndighetsutövning. Mätningen för år 2018 är vid granskningstillfället inte publicerat. Resultatet för år 2017 ser för Kristianstads kommun ut som följer:

Tabell 5: NKI i Kristianstads kommun

Område	Rank	NKI
NKI totalt	64 av 159	73
NKI Brandskydd	2 av 55	88
NKI Bygglov	54 av 134	68
NKI Markupplåtelse	51 av 51	23
NKI Miljö- och hälsoskydd	32 av 125	74
NKI Livsmedelskontroll	27 av 129	79
NKI Serveringstillstånd	60 av 65	65

Källa: SKL, Insikt - en servicemätning av kommunernas myndighetsutövning

En hög ranking tyder på att företagarna är nöjda med servicen inom myndighetsområdet. Resultatet visar på att företagarna i Kristianstads kommun är nöjda med myndighetsutövningen inom brandskyddsfrågan och kommunen rankar sig därför på en andraplats i Sverige inom detta område. När det gäller markupplåtelse är Kristianstads kommun sist rankad av de kommuner som lämnat in uppgifter.

3. *Iakttagelser och bedömningar*

3.1. *Finns tydliga mål och styrdokument för näringslivsverksamheten?*

3.1.1. *Iakttagelser*

Målen för näringslivsarbetet i Kristianstads kommun regleras i ett flertal dokument. Nedan redovisas en sammanfattning av vad som går att utläsa av de olika dokumenten. För en fullständig redogörelse hänvisas läsaren till respektive dokument.

Det huvudsakliga dokumentet som är styrande för näringslivsarbetet i Kristianstads kommun är kommunens **Strategisk färdplan 2020** (som är en precisering av **Vision Kristianstad 2030**) och inom denna målområdet Arbetsliv och attraktion. Den strategiska färdplanen har varit utgångspunkten i **verksamhetsplanen för näringslivsarbetet i Kristianstads kommun** (se bilaga 1 för utdrag ur verksamhetsplan). Där är de strategiska målområdena i färdplanen är konkretiserade i aktiviteter.

Verksamhetsplanen beskriver konkreta aktiviteter som ska genomföras kopplade till de strategiska målen i färdplanen samt delmålen i denna. Det framgår även syfte med aktiviteterna, budget för dessa, vem som är ansvarig samt uppföljning.

Kristianstads kommun ingår också i ett formellt samarbete med kommuner i nordöstra Skåne kallat Skåne Nordost. För samverkanskommunerna finns **Verksamhetsplan Skåne Nordost 2018** som beskriver att huvudmålet för Skåne Nordost samarbetet som är ”*fler i arbete*”. För att nå detta mål arbetar kommunerna med fyra strategiska områden; *Näringsliv, Arbetsmarknad & Kompetensutveckling, Samhällsplanering & Infrastruktur* samt *Tillväxtmotor Kristianstad Hässleholm*. Varje strategiskt område har egna delmål vilka beskrivs i en aktivitetsplan. Inom och mellan varje strategiskt område, och ibland i samarbete med externa samarbetspartners, finns ett antal insatser som beskrivs i aktivitetsplanen. I grunden för arbetet med denna verksamhetsplan finns även här Kristianstads kommuns strategiska färdplan.

Ett delmål i verksamhetsplanen är att Nordöstra Skåne ska vara kända för det goda företagsklimatet där det är enkelt att verka och där företagarna möts av en positiv attityd till företagande. För att lyckas med denna ambition genomförs ett antal aktiviteter under 2018. En av aktiviteterna är *Förenkla – helt enkelt*, där syftet är ökad kunskap och förståelse för företagarnas behov och villkor. Under 2018 är fokus på att fortsatt genomföra insatser per kommun, men även att åter samlas gemensamt för att blicka framåt. Till delmålet *Stärkt besöksnäring* finns bland annat en aktivitet om *Marknad och kommunikation* där syftet är att skapa kännedom om destinationen på prioriterade marknader. Under delmålet *Innovation och tillväxt* finns en aktivitet kopplad till samverkan med Krinova/Högskolan Kristianstads innovationsarena samt finansiellt stöd till inkubator med syftet att stödja Krinovas inkubatorsverksamhet för att tillgängliggöra innovationsstöd till regionens företagare.

Då näringslivsverksamheten i Kristianstads kommun tillhör kommunledningskontoret finns det också med mål och indikator kopplat till näringslivsfrågorna i **kommunledningskontorets styrkort**:

VISION KRISTIANSTAD 2030 Vi lyfter tillsammans	Strategiskt mål	Mål	Indikator
	Utveckling Strategisk färdplan: ARBETSLIV OCH ATTRAKTIONSKRAFT: * En stark arbetsmarknad med växande företag	En stark arbetsmarknad med växande företag	<ul style="list-style-type: none"> • Sammanfattande omdöme om företagsklimatet i kommunen, Svenskt Näringsliv • Attraktionsindex • Ranking Årets företagarkommun • Tillgång till strategisk verksamhetsmark • Gästnätter

Region Skånes regionala utvecklingsstrategi lyfter näringslivsfrågornas vikt för attraktiviteten och kompetensförsörjningen i regionen. Enligt intervju svar påverkas Kristianstad kommun av utvecklingsstrategin genom att kommunens lokala strategier och mål är kopplade till den regionala utvecklingsstrategin.

Av intervjuer framgår att det i kommunen inte finns någon specifikt näringslivsplan, det näringslivsarbete som bedrivs regleras i de dokument som beskrivits ovan med tillhörande aktiviteter. Det finns mätbara mål med tillhörande aktiviteter till hur de ska uppnås genom de verksamhetsplaner som finns. I en tjänsteskrivelse från 2017-03-25 till kommunstyrelsen, framtagen av näringslivschefen framgår att en näringslivsplan ska upprättas, vilken ska bidra till att tydliggöra, systematisera och fokusera näringslivsarbetet genom en gemensam målbild. Vidare ska näringslivsplanen redogöra för organisation, resurser och prioriteringar. Roller och ansvar ska tydliggöras och även fördelningen mellan strategiskt och operativt arbete ska framgå. Sedan tjänsteskrivelsen togs fram har arbetet med att tydliggöra, systematisera och fokusera näringslivsarbetet varit en pågående process och där har också organisation, resurser och prioriteringar gjorts utifrån redan befintliga styrdokument. I samband med detta arbete gjordes bedömningen att det inte var angeläget att ta fram en näringslivsplan eftersom de befintliga styrdokumenterna tydligt pekar ut viljeriktningen kring näringslivsarbetet. Det framhålls däremot arbetet med en näringslivsplan fortsätter och att frågan eventuellt kommer lyftas igen under år 2019.

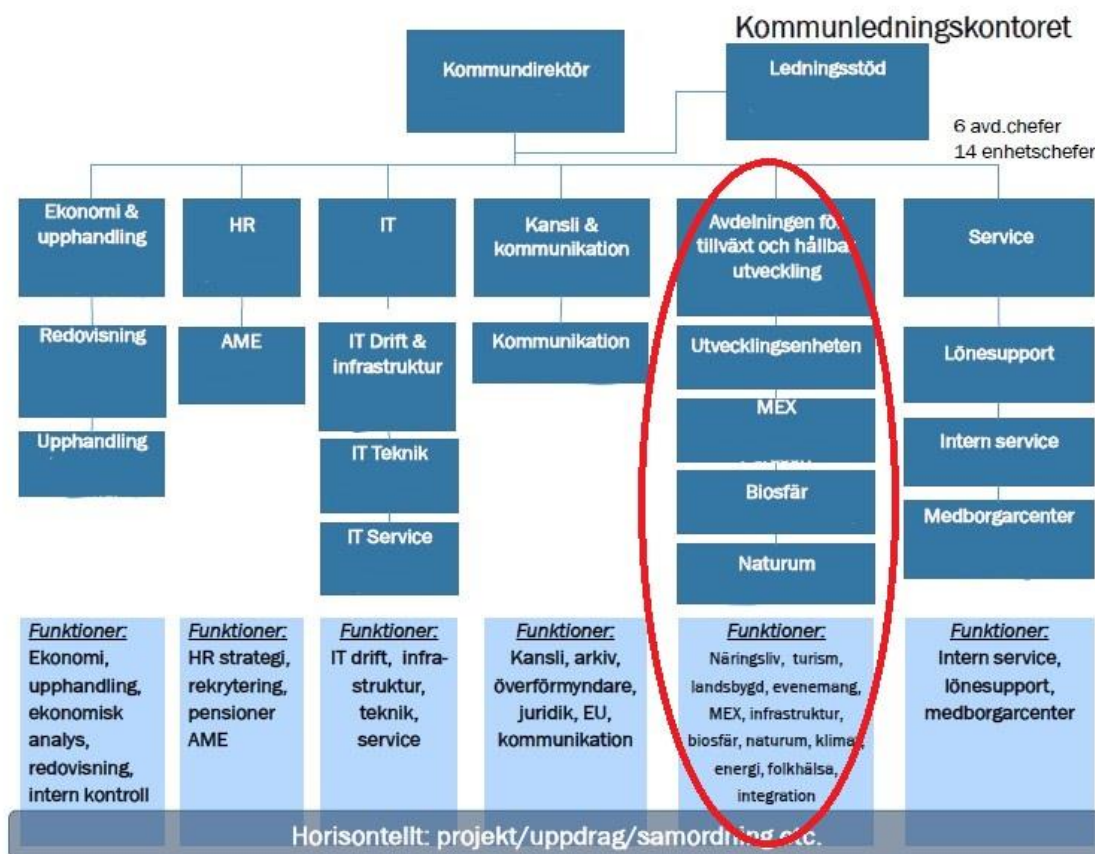
3.1.2. Bedömning

Vi bedömer att det finns tydliga mål och styrdokument för näringslivsverksamheten. Bedömningen grundar vi på att näringslivsfrågorna är tydligt prioriterade i Vision 2020 såväl som i den strategiska färdplanen, som därefter är nedbruten på verksamhetsnivå med tillhörande aktiviteter. Utifrån granskningsiakttagelserna konstaterar vi att det finns uppföljningsbara mål för näringslivsverksamheten både inom kommunen och i de nätverk som kommunen ingår i. Liksom i föregående granskning år 2016 ser vi fortfarande ett behov av att alla dessa mål presenteras i ett samlat dokument för att nå en ökad genomslagskraft. Att utarbeta en *näringslivsstrategi* eller en *näringslivsplan* kan vara ett sätt att tydliggöra den politiska viljeriktningen och sammanställa mål, syfte och aktiviteter med näringslivsarbetet.

3.2. Finns en ändamålsenlig näringslivsorganisation i kommunen och är roller och ansvar tydliga?

3.2.1. Iakttagelser

Kommunens näringslivsorganisation ingår i kommunledningskontoret som är en förvaltning under kommunstyrelsen. Näringslivsenheten är en del av avdelningen för tillväxt och hållbar utveckling (se nedan organisationsschema).



Av intervjuer framgår att alla delarna i avdelningen på något vis är involverade i näringslivsfrågorna där alla strävar efter ett bra näringslivsklimat. Det är utvecklingsenheten som har det övergripande ansvaret för näringslivsfrågorna. Inom avdelningen tillväxt och hållbar utveckling arbetar ca 40 personer. På utvecklingsenheten arbetar 18 personer med bland annat besöksnäring, evenemang, näringsliv och landsbygdsutveckling. Inom enhetens ansvarsområde ingår även hållbarhetsfrågor såsom integration, energirådgivning och klimatstrategi. Näringslivsutvecklarna är organisatoriskt placerade under utvecklingsenheten men flertalet inom avdelningen som arbetar med näringslivsfrågor. Näringslivschefen är avdelningschef och har det övergripande ansvaret för samtliga tillväxt- och näringslivsfrågor som ligger i avdelningens uppdrag. Genom denna typ av organisering så möjliggörs enligt avdelningen ett mer enkelt och effektivt sätt att arbeta med frågorna och det säkerställs också att det finns en helhetssyn inom uppdragsområdet.

Det har skett en utveckling av verksamheten sedan granskningen år 2016 där nu alla typer av näringslivs- och tillväxtfrågor är samlade under samma enhet, vilket inte var fallet tidigare. Av intervjusvar framgår att roller och ansvar upplevs som tydliga i nuvarande organisation.

3.2.2. Bedömning

Vi bedömer att det finns en ändamålsenlig näringslivsorganisation i kommunen där roller och ansvar är tydliga. Vi grundar bedömningen på att vi ser att det skett en positiv utveckling sedan granskningen år 2016 där näringslivschefen har haft en viktig roll i att forma och tydliggöra den organisation som finns idag. Den nuvarande organisationen utgör enligt vår bedömning en paraplyorganisation där de olika delarna i organisationen på ett bättre sätt kan samverka med varandra vilket är till fördel för näringslivsarbetet som helhet. Jämfört med vid förra granskningen finns även en tydligare uppdelning mellan var strategiska och operativa frågor ska hanteras enligt vår bedömning.

3.3. På vilket sätt och i vilken utsträckning bedrivs och marknadsförs aktiviteter inom näringslivsverksamheten för att förbättra företagsklimatet?

3.3.1. Iakttagelser

Av verksamhetsplanen för år 2017 framgår en rad aktiviteter som genomförts inom näringslivsområdet. Av nedan lista går att utläsa att samtliga aktiviteter har genomförts eller är fortlöpande:

Tabell 6: Genomförda aktiviteter år 2017

Aktivitet	Uppföljning
Arbeta för ett gott företagsklimat genom tex rådgivning, samarbeten, föreläsningar, debatter, dialog, samverkan, kunskapsspridning etc	Löpande arbete/Pågå
15-gruppen	Genomfört 3 träffar under 2017
Företagsbesök	Genomfört.
Företagslots	Genomfört.
Guldjubilé	Genomfört.
Handelskammaren	Genomfört
Almi	Pågå
Marknadsföreningen	Genomfört
Näringslivsråd	Genomfört
Nätverksträffar, frukostmöten	Genomfört
SKNO Näringslivsdagen	Genomfört. Rekord i antal deltagare!
Undersökningar (insikt, Markör, UC, Lime mfl, Sv Näringsliv)	Genomfört. NKI tertialvis.
IUC Syd/ Industrinatten	Genomfört
SKNO samarbeten/projekt	Löpande arbete/Pågå
Sommarlovsentreprenörerna	Genomfört
Ung företagsamhet	Genomfört
Krinova	Genomfört
SKNO TÖS (Tillväxt Östra Skåne)	Löpande arbete/Pågå
Föreningen Christina	Löpande arbete/Pågå
Franchisetorget	Genomfört
Nyföretagarcentrum	Löpande arbete/Pågå
Greater Copenhagen	Löpande arbete/Pågå
Kommunicera vårt arbete	Löpande arbete/Pågå
Styrelseuppdrag	Löpande arbete/Pågå
Christianstads studentkår	Genomfört
Kompetensutveckling/omvärldsbevakning	Löpande arbete/Pågå

Källa: Verksamhetsplan för näringslivsarbetet

Under år 2018 har det hittills genomförts aktiviteter gällande bland annat näringslivsgala, sommarlovsentreprenörer samt en industrinatt. Inom ramen för Skåne Nordosts arbete

har under år 2018 fokus i första hand varit att stödja innovation och tillväxt i små- och medelstora företag, TÖS (Tillväxt i Östra Skåne) ett samarbete mellan totalt 12 kommuner, Krinova, Region Skåne och ytterligare samarbetspartners. Projektet har drygt 100 deltagande företag och berör ca 1500 anställda. Årets andra stora aktivitet har varit Sveriges Bästa Näringslivsdag som genomfördes på Kristianstad Österlen Airport. Arbetet inom Skåne Nordost har förstärkts med målet att *vara ett starkt etableringsområde för nya företag att starta, verka och flytta till*. Utifrån en förstudie kring integration och entreprenörskap under 2017, planeras ett internationellt samarbete för ett genomförande-projekt tillsammans med bland annat Krinova.

Av intervjuer framgår även att det har genomförts upphandlingsutbildningar som företagen själva hade önskat med anledning av att offentlig upphandling är svårt.

Aktiviteterna som kommunen genomför marknadsförs bland annat genom sociala medier, men även i Kristianstadsbladet. Av intervjuer framgår att kommunen har blivit mycket bättre på att marknadsföra sig på sociala medier de senaste åren, samt att de ständigt strävar efter att få press/PR i både print och digital media. Av en tjänsteskrivelse framtagen av näringslivschefen 2017-03-25 med anledning av granskningsrapporten år 2016 framgår att en marknadsföringsplan är under framtagande som avdelningen för tillväxt och hållbar utveckling ska sig använda sig av i marknadsföringen. Arbetet är påbörjat och kommer att knyta an till det arbete som informationsavdelningen gör inom ramen för *Bilden av Kristianstad* där det pågår ett arbete inom detta område. Detta är ett arbete som precis har påbörjats under hösten 2018 med målet att skapa ett långsiktigt arbete med Kristianstads kommun som varumärke.

Det framhålls under intervjuer att kommunikationen med företagarna är god. Genom att anordna bland annat näringslivsfrukostar, näringslivsdag och företagsbesök sker en kontinuerlig dialog med företagarna. I 15-gruppen sitter de 15 största företagen i Kristianstad och dessa träffas regelbundet för att diskutera näringslivet i Kristianstads kommun.

Andra aktiviteter som pågår inom ramen för näringslivsarbetet är bland annat arbetet med unga där det sker ett aktivt arbete med att lära ungdomarna om företagsamhet i skolan. Bland annat sker detta genom UF (Ungt Företagande). Det erbjuds även ett koncept som heter sommarlovsentreprenörerna, där samarbete sker med flera olika aktörer (bland annat Nyföretagarcentrum och Krinova).

Utlandsfödda är också en målgrupp inom arbetet med näringslivsverksamheten. Det främsta arbetet med utlandsfödda sker inom arbete- och välfärdsförvaltningen. Det är däremot av vikt för näringslivsavdelningen att hålla en dialog med Arbetsförmedlingen om vilka bristyrken det finns för att på så vis också kunna påverka vilka utbildningar det bör finnas inom yrkeshögskolorna.

3.3.2. *Bedömning*

Vi bedömer att det genomförs en rad olika aktiviteter inom näringslivsverksamheten och att dessa marknadsförs på ett tydligt och aktivt sätt från kommunstyrelsens sida bl a på sociala medier. Bedömningen grundar vi på att det genomförs en rad olika aktiviteter som finns dokumenterade i verksamhetsplanen för 2018, som också uppdateras när en aktivitet är genomförd.

Utifrån föregående granskning gör vi bedömningen att det har genomförts aktiviteter som är i linje med den övergripande strategiska färdplanen och styrkorten. Vi anser att det har påbörjats ett kommunikationsarbete genom *Bilden av Kristianstad* vilket är positivt för kommunen och företagen som helhet samt för den omkringliggande kommunerna inom Skåne Nordost.

Vi bedömer vidare att de aktiviteter som genomförs gällande näringslivet har utvecklats och utvidgats jämförelsevis med föregående granskning, samt konstaterar att antalet aktiviteter ökat från 26 aktiviteter år 2017 till 33 aktiviteter som ska genomföras under år 2018.

3.4. Finns en tillfredsställande dialog mellan näringslivsorganisationen och kommunstyrelsen?

3.4.1. Iakttagelser

Representanter från kommunstyrelsen deltar vid företagsbesök och arbetar enligt intervjusvar aktivt med näringslivsarbetet tillsammans med näringslivsorganisationen. Detta sker bland annat genom att kommunstyrelsens arbetsutskott medverkar på företagsbesök en gång i månaden. Näringslivschefen kommer enligt intervjusvar med jämna mellanrum och berättar om verksamheten, ibland tillsammans med näringslivsrådets ordförande. Dessa tillfällen går dock inte alltid att spåra i kommunstyrelsens protokoll då ärendena uppkommer som en informationspunkt där det inte framgår vad informationen innehåller. Av intervjuer framgår även att näringslivschefen ibland själv ber om att få komma för att presentera vad som händer i verksamheten. Under år 2017 genomfördes detta två gånger. På föredragningarna beskrivs bland annat nuläget och önskat läge för näringslivsverksamheten. Återrapportering till kommunstyrelsen ska, enligt uppgift från avdelningen Tillväxt och hållbarutveckling, ske halvårsvis eller när någon situation uppkommer som kräver återrapportering.

Under år 2017 kan vi se att kommunstyrelsen fått information om näringslivsverksamheten vid följande tillfällen:

- 2017-04-26 § 81 - Tillväxtchef informerar om resultatet för Kristianstads kommun i Sveriges kommuner och landstings öppna jämförelser om företagsklimat 2016.
- 2017-08-30 § 160 - Näringslivschef och näringslivsrådets informerar om näringslivsarbetet
- 2017-09-27 § 186 – kommunstyrelsen får information om resultatet för Kristianstads kommun i Svenskt näringslivs ranking av företagsklimatet i Sveriges 290 kommuner 2017.
- 2017-10-25 § 221 - Näringslivschefen och planeringsstrateg informerar om utveckling av turism/besöksnäring.

Under år 2018 kan vi enbart se två tillfälle då näringslivschefen medverkat på kommunstyrelsens sammanträde:

- 2018-03-21 § 55 - Det framgår inte av ärendet vad näringslivschefen bidrog med under punkten. Dock framgår av uppgifter från avdelningen Tillväxt och hållbar utveckling att näringslivschefen tillsammans med näringslivsrådets ordförande informerade om näringslivsarbetet
- 2018-09-26 § 163 - Näringslivschef och Näringslivsrådets ordförande Nikolas Larsson medverkade under en informationspunkt. Det framgår dock ej av protokollet vad dessa bidrog med för information.

Vi kan även i protokollen se att näringslivschefen närvarade vid kommunstyrelsens arbetsutskotts sammanträde 2017-02-08 § 32 när svar på revisionens granskning om näringslivsarbetet beslutades.

3.4.2. Bedömning

Vi bedömer att det delvis finns en tillfredsställande dialog mellan näringslivsorganisationen och kommunstyrelsen. Vi gör bedömningen att återrapporteringen bör systematiseras och innehålla krav på dokumentation i protokoll och en återkommande dialog kring mål och verksamhetsplaner, då vi inte kan spåra i protokollen att så genomförs. Vidare anser vi att det inte går att avgöra utifrån de underlag som finns i protokollen för kommunstyrelsen år 2018 huruvida hela kommunstyrelsen får en ändamålsenlig information om kommunens näringslivsarbete.

3.5. Upplever företagen kommunens näringslivsverksamhet och samarbete som tillfredsställande?

3.5.1. Iakttagelser

De företag som intervjuats är i huvudsak nöjda med kommunens näringslivsarbete. Liksom i föregående granskning nämner de att kommunen såväl som de kommunala bolagen är samarbetsvilliga gentemot företagen. Samtliga av de som intervjuats nämner att de känner sig sedda av kommunen och att de har en bra dialog med näringslivskontoret samt med representanter från kommunstyrelsen, vilka upplevs som att det främjar en god relation mellan näringsliv och kommunen.

De intervjuade företagen upplever även att informationen från kommunen är god. Detta gäller i olika avseende. Bland annat när det gäller bygglov lyfter företagen fram att dialogen är god och att de fortlöpande får information i ärendet. Ett av företagen lyfter också fram att informationen var mycket god när serveringstillstånd skulle sökas. Företagen framhåller också att de anser det vara nyttigt när representanterna från kommunstyrelsen besöker företagen. Besöken öppnar upp för dialog och gör också att företagen får information om vad som händer i kommunen.

Flera av de intervjuade menar att det har skett en förbättring sedan föregående granskning genom att en ny organisation för näringslivsarbetet har bildats. Detta medför en rakare kommunikation, men också bättre marknadsföring för näringslivsarbetet genom sociala medier.

Ett av företagen nämner de långa processerna i kommunen som möjliga hinder. Bland annat kan bygglovsprocesser ta lång tid, även om informationen är god under tiden. Det framhålls också att det är svårt att lagen om offentlig upphandling inte tillåter kravstäl-

lande på lokala leverantörer. Om kommunen med enkelhet hade kunnat handla upp lokala leverantörer hade det också på sikt bidragit till fler arbetstillfällen i Kristianstad.

Kommunen har även inrättat en Företagslots som hjälper företag att hitta rätt kontaktpersoner till den information och de tillstånd de behöver från kommunen. Av intervjuer framgår att det har varit mycket positivt respons gällande företagslotsen. Det har inte genomförts någon specifik kundundersökning vad gäller företagslotsens arbete.

3.5.2. Bedömning

Vi bedömer att företagen upplever kommunens näringslivsverksamhet och samarbete som tillfredsställande. Bedömningen grundar vi på att företagen upplever en god dialog med kommunen i olika frågor, allt från tillståndsfrågor till myndighetsutövning. Vi anser även att Svenskt Näringslivs ranking som har gått i en positiv utveckling ytterligare påvisar att företagen är nöjda med kommunens service. Vidare anser vi att resultatet av öppna jämförelser för år 2017 påvisar att företagen upplever att kommunen gör bra ifrån sig i flera områden, med förbättringspotential inom markupplåtelse och serveringstillstånd. Det är därför av vikt för kommunen att fortlöpande föra en dialog med företagen kring just dessa områden för att få deras bild kring hur arbetet kan förbättras. Vi anser att det är av vikt för kommunen att följa resultatet i undersökningar och använda det som en utgångspunkt för dialog mellan kommun och företagen.

3.6. Fungerar näringslivsrådets uppdrag och roll tillfredsställande?

3.6.1. Iakttagelser

Kommunstyrelsen beslutade att sammankalla ett Näringslivsråd 2014-02-19 § 24. Föregående granskning beskrev att det då inte fanns någon dokumentation som beskrev näringslivsrådets uppdrag utöver information på hemsidan. Det framhölls under intervjuerna vid den föregående granskningen att det fanns en önskan om ett mer alert näringslivsråd som också var mer pådrivande. Näringslivsrådet önskades också vara den instans som har ett helhetsgrepp över näringslivsfrågorna. De intervjuade var tveksamma till att Näringslivsrådets uppdrag var tydligt.

Efter granskningen år 2016 har Näringslivsrådet bytt ordförande och den nya ordföranden tog fram en beskrivning av Näringslivsrådets uppgifter per 2017-08-23. Dokumentet beskriver att Näringslivsrådets huvudsakliga uppgifter när det startade år 2014 skulle vara att:

- Verka för ett positivt samarbetsklimat och ett ökat kunskapsutbyte mellan kommun, myndigheter/organisationer och det lokala näringslivet
- Vara rådgivande i kommunens tillväxt- och näringslivspolitiska arbete och bidra till en gemensam målbild
- Bevaka näringslivs- och sysselsättningsutvecklingen i regionen
- Initiera gemensamma aktiviteter mellan kommun och näringsliv som bidrar till utvecklingen

Under den inledande perioden var ordförande och besökte olika organisationer och informerade och skapade en identitet för rådet. Det har också genomförts ett antal översy-

ner där rådet har bl.a. tittat på tillgången av kapital för nyföretagande. När skrivelsen togs fram under 2017 var rådet är aktivt på flera områden med olika funktioner:

- Rådgivande/remissinstans
- Bollplank koordinering med kommunens Tillväxtavdelning (numera avdelningen för Tillväxt och hållbar utveckling)
- Informerande
- Projekt drivande
- Koordinerande

Ordföranden i rådet har som uppgift att samla åsikter och information hos de olika intressentgrupperna som kompletterar det aktiva arbete som Tillväxtavdelningen (numera avdelningen för Tillväxt och hållbar utveckling) bedriver.

I dokumentet beskrivs också en plan för Näringslivsrådet de kommande två åren som det ska läggas extra vikt vid, dessa är:

- Koordineringspunkt för de olika arbeten som pågår runt *Bilden av Kristianstad*. Varumärket Kristianstad formas av en stor mängd olika organisationer, strukturer och aktiviteter. Bland Näringslivsrådets intressentgrupper råder en enighet i att Bilden av Kristianstad måste tydliggöras. I detta arbete kan rådet och dess ordförande tillsammans med avdelningen för Tillväxt och hållbar utveckling verka för en samordning av alla olika initiativ så att kraften och tydligheten i de olika arbetena koordineras och optimeras
- Koordineringspunkt *Aktiva Kristianstad*. Kristianstad har blivit en betydligt mer dynamisk stad med ett komplext aktivitetsschema. Helheten av allt som sker skulle bli starkare om Näringslivsrådet bättre kunde knyta ihop alla aktörer och deras aktiviteter. Detta omfattar bland annat områden som Kultur & Nöje, Handel, Turism, Hotell & restaurang, Idrotten, Naturen, Mässor & Event, Nätverk m.m.
- Näringslivsrådet diskuterar också att tillsammans med Svenskt Näringsliv genomföra workshops med kommunens företagare för att diskutera möjligheter och hinder för tillväxt.

Utöver detta fortsätter arbetet generellt under 2018 med de övriga områdena. Krinovas olika aktiviteter är viktiga för rådet att sprida och projekt TÖS (Tillväxt i Östra Skåne) kommer enligt dokumentet att skapa många ringar på vattnet. Genom Arbetsförmedlingens representation skapas möjligheter att belysa olika sysselsättningsprojekt och stärka dessa initiativ genom rådet.

I intervjuerna framhålls att det finns en god dialog mellan rådet och näringslivschefen. Rollfördelningen mellan rådet och kommunen framhålls vara att kommunen har ansvar för det operativa arbetet medan rådets roll är att lyfta frågor med företagarna och ta in företagarnas perspektiv i olika sammanhang. Rådet verkar för att vara en brygga mellan kommunens företagare och Kristianstads kommun.

Näringslivsrådet sammanträder enligt intervjusvar fyra gånger om året. Vid sammanträdena har förvaltningschefer såväl som förtroendevalda i kommunen möjlighet att medverka. För närvarande representerar ledamöterna i rådet bland annat olika företag, högskola, marknadsförening, handelsföreningen och fastighetsägare. Det har skett ett arbete med att få in en större variation av ledamöter i rådet. Vid granskningstillfället pågår ett arbete med att få en större dynamik i rådet. Näringslivsrådet har valt ut tre fokusområden att arbeta med projektorienterat för att få spets i vart och ett av områdena. Fokusområdena är:

- Bilden av Kristianstad
- Sysselsättning med fokus på kompetensförsörjning och matchning av Utbildning/Efterfrågan
- Integration (som är en fråga som finns invävt i det mesta som måste göras på många plan och områden de närmaste 5 åren)

Näringslivsrådet kommer att delas upp i grupper som är ansvariga för varsitt område.

Det framgår även av intervjuer att det inte finns några former för att besluta om vilka som sitter i rådet. När Näringslivsrådet initierades sattes inga tidsperioder vilket gör att de intervjuade upplever att det är svårt att få en dynamik i rådet utifrån behov och aktuella fokusområden.

En utmaning som beskrivs i intervjuerna är att Näringslivsrådet har upplevt viss frustration i att få tydlighet i vad kommunen vill att rådet ska uträtta. Det måste enligt intervjusvar finnas mer förankring i kommunen om vilka frågor som ska lyftas i rådet. Detta är speciellt viktigt då rådet enbart är beredande och inte beslutande, vilket innebär att politiken måste fatta beslut om vissa insatser. Det framhålls dock att aktivitetsnivån från kommunens sida har ökat de senaste två åren och därmed har det skett ett parallellt arbete med avstämningar och kontakter med rådet och kommunen.

Av intervjuer framgår att företagarna känner till Näringslivsrådet och de aktiviteter som bedrivs inom ramen för rådets uppgifter.

3.6.2. Bedömning

Vi bedömer att näringslivsrådets uppdrag och roll delvis fungerar tillfredsställande. Bedömningen grundar vi på att det skett en positiv utveckling sedan granskningen år 2016. Näringslivsrådets ordförande har tagit fram ett dokument som beskriver rådets roll och uppdrag de närmsta åren. Vi ser det även som positivt att relationen mellan kommunen och rådet har utvecklats. Vi ser det som en fördel om kommunstyrelsen i Kristianstads kommun ytterligare förtydligar vad kommunen vill att rådet ska uträtta för uppgifter. Vi ser det också som viktigt att det fattas beslut om tidsperioder för när nya ledamöter ska väljas i Näringslivsrådet. Genom detta kan rådet utvecklas kontinuerligt och svara mot de fokusområden som beslutats och utmaningar som företagarna ställs inför.

4. Revisionell bedömning

Efter genomförd revision och genomgång av samtliga kontrollmål gör vi den sammanfattande bedömningen att kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt näringslivsarbete i Kristianstad kommun samt att åtgärder i stort genomförts i enlighet med revisionens tidigare rekommendationer.

4.1. Bedömningar mot kontrollmål

Kontrollmål	Kommentar
Kontrollmål 1 - Finns tydliga mål och styrdokument för näringslivsverksamheten?	Uppfyllt Utifrån granskningsiakttagelserna konstaterar vi att det finns uppföljningsbara mål för näringslivsverksamheten både inom kommunen och i de nätverk som kommunen ingår i. Liksom i föregående granskning år 2016 ser vi fortfarande ett behov av att alla dessa mål presenteras i ett samlat dokument för att nå en ökad genomslagskraft.
Kontrollmål 2 - Finns en ändamålsenlig näringslivsorganisation i kommunen och är roller och ansvar tydliga?	Uppfyllt Vi grundar bedömningen på att vi ser att det skett en positiv utveckling sedan granskningen år 2016 där näringslivschefen har haft en viktig roll i att forma och tydliggöra den organisation som finns idag. Den nuvarande organisationen utgör enligt vår bedömning en paraplyorganisation där de olika delarna i organisationen på ett bättre sätt kan samverka med varandra vilket är till fördel för näringslivsarbetet som helhet. Jämfört med vid förra granskningen finns även en tydligare uppdelning mellan var strategiska och operativa frågor ska hanteras enligt vår bedömning.
Kontrollmål 3 - På vilket sätt och i vilken utsträckning bedrivs och marknadsförs aktiviteter inom näringslivsverksamheten för att förbättra företagsklimatet?	Uppfyllt Det genomförs en rad olika aktiviteter som finns dokumenterade i verksamhetsplanen, som också uppdateras när en aktivitet är genomförd. Utifrån föregående granskning gör vi bedömningen att det har genomförts aktiviteter som är i linje med den övergripande strategiska färdplanen och styrkortet. Vi anser att det har påbörjats ett kommunikationsarbete genom <i>Bilden av Kristianstad</i> vilket är positivt för kommunen och företagen som helhet samt för den omkringliggande kommunerna inom Skåne Nordost. Vi bedömer vidare att de aktiviteter som genomförs gällande näringslivet har utvecklats

och utvidgats jämförelsevis med föregående granskning.

Kontrollmål 4 - Finns en tillfredsställande dialog mellan näringslivsorganisationen och kommunstyrelsen?

Delvis uppfyllt

Vi gör bedömningen att återrapporteringen bör systematiseras och innehålla krav på dokumentation i protokoll och en återkommande dialog kring mål och verksamhetsplaner, då vi inte kan spåra i protokollen att så genomförs. Vidare anser vi att det inte går att avgöra utifrån de underlag som finns i protokollen för kommunstyrelsen år 2018 huruvida hela kommunstyrelsen får en ändamålsenlig information om kommunens näringslivsarbete.

Kontrollmål 5 - Upplever företagen kommunens näringslivsverksamhet och samarbete som tillfredsställande?

Uppfyllt

Bedömningen grundar vi på att företagen upplever en god dialog med kommunen i olika frågor, allt från tillståndsfrågor till myndighetsutövning. Vi anser även att Svenskt Näringslivs ranking som har gått i en positiv utveckling ytterligare påvisar att företagen är nöjda med kommunens service. Vidare anser vi att resultatet av öppna jämförelser för år 2017 påvisar att företagen upplever att kommunen gör bra ifrån sig i flera områden, med förbättringspotential inom markupplåtelse och serveringstillstånd.

Kontrollmål 6 - Fungerar näringslivsrådets uppdrag och roll tillfredsställande?

Delvis uppfyllt

Bedömningen grundar vi på att det skett en positiv utveckling sedan granskningen år 2016. Näringslivsrådets ordförande har tagit fram ett dokument som beskriver rådets roll och uppdrag de närmsta åren. Vi ser det även som positivt att relationen mellan kommunen och rådet har utvecklats. Vi ser det som en fördel om kommunstyrelsen i Kristianstads kommun ytterligare förtydligar vad kommunen vill att rådet ska utträta för uppgifter

4.2. Rekommendationer

Mot bakgrund av de iakttagelser och bedömningar som gjorts i denna granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- utarbeta en näringslivsstrategi/plan för att tydliggöra den samlade politiska viljeinriktningen för att knyta samman syften och mål med näringslivsverksamheten som nu finns i flera i olika dokument.
- ta fram rutiner för återrapportering av näringslivsfrågor till kommunstyrelsen för att säkerställa att relevant information kommer hela kommunstyrelsen till dels samt tillse att dessa punkter blir spårbara i protokollen.

- tydliggöra vad kommunstyrelsen vill att Näringslivsrådet ska uträtta för uppgifter samt besluta om tidsperioder i förhållande till när nya ledamöter ska väljas.

2018-12-13

Lena Salomon

Uppdragsledare och projektledare

Bilaga 1 – Utdrag från verksamhetsplan näringslivsarbetet 2018

Strategiskt målområde i Strategisk färdplan	Strategiskt mål i Strategisk färdplan	Delmål i Strategisk färdplan	Aktivitet	Beskrivning av aktivitet	Syftet med aktiviteten
Arbetsliv & attraktion	En stark arbetsmarknad med växande företag	Ett gott företagsklimat	Arbeta för ett gott företagsklimat genom tex rådgivning, samarbeten, föreläsningar, debatter, dialog, samverkan, kunskaps spridning etc	Leda och samordna frågor kopplade till nyetableringar, expansioner och utvecklingsfrågor inom näringslivsområdet. Medverka till samverkan mellan det offentliga, privata och ideella i olika sammanhang.	Uppnå ett gott företagsklimat genom att ständigt utveckla, förenkla och förbättra kontakterna mellan företag och kommunen.
Arbetsliv & attraktion	En stark arbetsmarknad med växande företag	Ett gott företagsklimat	15-gruppen	Sammankalla de 15 största företagen 2-3 träffar per år. Träffas i rådhuset eller ute hos något av företagen.	Informera, skapa dialog och lyssna in aktuella frågor för de 15 största företagen i kommunen.
Arbetsliv & attraktion	En stark arbetsmarknad med växande företag	Ett gott företagsklimat	Förenkla helt enkelt	Ta fram en handlingsplan för SKNO. Genomföra insatser och samlas i SKNO för att blicka framåt.	Skapa ökad kunskap och förståelse för företagarnas behov och villkor.
Arbetsliv & attraktion	En stark arbetsmarknad med växande företag	Ett gott företagsklimat	Företagsbesök	Genomföra minst 100 företagsbesök/år. KSAU-besök 1 gång/månad Presidiebesök 1 gång/månad samt Politiker+Pernilla-besök 1 gång/vecka. Övriga besök vid behov.	Skapa en bra dialog med företagen, öka förståelsen för företagarnas behov och villkor. "Lägga örat mot marken", få feedback på vårt arbete. Skapa relationer och bygga broar mellan det offentliga och näringslivet. Skapa engagemang hos företagen för ökad delaktighet i samhällsutvecklingen.

Förutom dessa fyra aktiviteter består verksamhetsplanen av ytterligare 30 aktiviteter.