

Näringslivsinsatser med fokus på besöksnäringen

Kalix kommun

September 2020

Projektledare: Hans Forsström

Projektmedarbetare: Rosanna Risberg



Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Inledning	3
Bakgrund.....	3
Syfte och revisionsfrågor.....	3
Revisionskriterier.....	4
Avgränsning	4
laktagelser och bedömningar	5
Ansvars- och arbetsfördelning	5
laktagelser	5
Bedömning.....	6
Tydlig och tillräcklig styrning av insatser.....	6
laktagelser	6
Tillämpning av strategier och planer.....	9
laktagelser	9
Bedömning.....	10
Underlag och analys för satsningar	10
laktagelser	10
Bedömning.....	11
Samarbete med företrädare för besöksnäringen	11
laktagelser	11
Bedömning.....	12
Turistbyråverksamheten.....	12
laktagelser	13
Bedömning.....	13
Uppföljning	14
laktagelser	14
Bedömning.....	14
Vidtagna åtgärder.....	14
laktagelser	14
Bedömning.....	15
Bedömningar mot granskningens revisionsfrågor.....	16

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Kalix kommun genomfört en granskning av näringslivsinsatser med fokus på besöksnäringen. Granskningen har syftat till att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer en ändamålsenlig styrning avseende insatser för besöksnäringens utveckling samt om styrelsen har en tillräcklig intern kontroll inom området.

Vår samlade bedömning är att kommunstyrelsen och dess utvecklingsutskott **delvis säkerställer** en ändamålsenlig styrning avseende insatser för besöksnäringens utveckling samt att den **interna kontrollen inom området delvis är tillräcklig**. Bedömningen grundar sig på iakttagelser och bedömningar för respektive revisionsfråga, vilka framkommer i sin helhet i rapporten.

Revisionsfråga	Bedömning
1. Ansvars- och arbetsfördelning	<i>Uppfylld</i>
2. Tydlig och tillräcklig styrning av insatser	<i>Delvis uppfylld</i>
3. Tillämpning av upprättade strategier och planer	<i>Delvis uppfylld</i>
4. Underlag och analys för satsningar	<i>Delvis uppfylld</i>
5. Samarbete med företrädare för besöksnäringen	<i>Uppfylld</i>
6. Turistbyråverksamheten	<i>Uppfylld</i>
7. Uppföljning	<i>Delvis uppfylld</i>
8. Vidtagna åtgärder	<i>Delvis uppfylld</i>

Rekommendationer

Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Se över och vid behov tydliggöra ansvarsfördelning och tillämpning avseende turistiska satsningar mellan styrelsen och fritids- och kulturnämnden.
- Ta initiativ till en mer kontinuerlig och systematiserad dialog med besöksnäringen i kommunen för att ex-vis utvärdera genomförda satsningar och föregående säsonger samt för att planera kommande insatser.
- Tydliggöra vilka analyser som görs utifrån de underlag som tas fram i syfte att styra kommunens insatser till de behov som kopplat till besöksnäringen bedöms vara mest angelägna.
- Tydliggöra vilken återrapportering och uppföljning styrelsen respektive utvecklingsutskottet önskar erhålla avseende dels näringslivsarbetet i sin helhet och dels med fokus på besöksnäringen.

Inledning

Bakgrund

Kommunens revisorer har med hänsyn till risk och väsentlighet bedömt det angeläget att göra en uppföljande granskning inom området näringsliv och tillväxt med särskilt fokus på besöksnäringen. Näringslivets och arbetsmarknadens utveckling är av stor vikt för kommunen både för finansieringen av kommunal verksamhet och för efterfrågan på kommunal service. Ett bristfälligt arbete inom området riskerar leda till minskande befolkning, minskade skatteintäkter och att kommunen inte har förutsättningar att uppnå fastställda mål.

Att skapa sysselsättning och tillväxt i Kalix kommun är ett prioriterat område, vilket bl a kommer till uttryck i kommunens visionsarbete.

Revisorerna granskade näringslivs- och tillväxtbefrämjande åtgärder 2014 med en uppföljande granskning 2018. Efter den senare granskningen bedömdes arbetet i huvudsak bedrivs ändamålsenligt men den interna kontrollen var endast i begränsad utsträckning tillräcklig.

Följande rekommendation lämnades:

- Kommunstyrelsen bör säkerställa uppföljningen av näringslivs- och tillväxtbefrämjande insatser, ex-vis genom att anta en aktivitetsplan med mål och indikatorer samt fastlagda rapporteringstillfällen.

Kommunstyrelsen har därefter lyft fram besöksnäringen som ett utvecklingsområde för vilket kommunen genomför särskilda satsningar.

Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer en ändamålsenlig styrning avseende insatser för besöksnäringens utveckling samt om styrelsen har en tillräcklig intern kontroll inom området.

Revisionsfrågor:

1. Är ansvars- och arbetsfördelningen för att fullgöra ambitionerna utvecklingsarbetet med besöksnäringen tydlig och ändamålsenlig? Avser såväl den politiska organisationen som inom verksamheten.
2. Finns tydlig och tillräcklig styrning avseende insatser riktade till besöksnäringen i form av strategier, mål och aktivitetsplaner?
3. Tillämpas upprättade strategier och planer på avsett vis?
4. Finns underlag och analyser som klargör orsakerna till de satsningar som genomförs/planeras (t ex med fokus på internationell vs nationell turism)?
5. Finns ett välfungerande samarbete med företrädare för besöksnäringen?
6. Bedriver kommunen turistbyråverksamheten utifrån både kommunens och besöksnäringens behov?
7. Utövar kommunstyrelsen tillräcklig uppföljning och kontroll avseende genomförda insatser och uppnådda resultat inom området?
8. Har åtgärder vidtagits utifrån uppföljning?

Revisionskriterier

- Kommuninterna styrdokument som rör granskningsområdet

Avgränsning

Revisionsobjektet i denna granskning är kommunstyrelsen. I styrelsens uppdrag ingår bl.a. att leda, samordna och ansvara för kommunens tillväxt- och näringslivsfrågor.

Granskningen avgränsas i tid huvudsakligen till år 2020. Se i övrigt syfte och revisionsfrågor ovan.

Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Insamling och analys av relevant dokumentation
- Intervjuer med:
 - Kommundirektör samt vice ordf. i styrelsen
 - Övriga inom området ansvariga tjänstepersoner
 - Företrädare för besöksnäringen i Kalix
- Sammanställning, analys och rapportskrivning
- Faktakontroll av de intervjuade, resp PwC:s interna kvalitetssäkring, av revisionsrapporten.

Iakttagelser och bedömningar

Ansvars- och arbetsfördelning

I detta avsnitt redogörs för iakttagelser rörande revisionsfråga 1: *Är ansvars- och arbetsfördelningen för att fullgöra ambitionerna i utvecklingsarbetet med besöksnäringen tydlig och ändamålsenlig? Avser såväl den politiska organisationen som inom verksamheten.*

Iakttagelser

I september 2015 bildades en ny organisation där informationsenheten och IT-enheten slogs samman med utvecklingsenheten och bildade service- och utvecklingsenheten. Omorganisationen beskrevs i tidigare granskning som delvis ineffektiv ur ett näringslivsperspektiv då näringslivsfrågor inte fick tillräckligt fokus. Det fanns även en otydlighet i styrningen då enheten inte hade en egen enhetschef. 29 maj 2017 fattades ett nytt beslut (§114) om omorganisation där service- och utvecklingsenheten delades upp i näringslivsenheten respektive stab med syfte bl a att tydliggöra näringslivsfunktionen. Näringslivsenheten kom därmed att ligga under utvecklingsutskottet med en nyinrättad tjänst som näringslivschef.

29 maj 2017 §114 lämnade även styrelsen rekommendationer bl.a. att arbeta fram en tydligare ansvarsfördelning för utvecklingsutskottets ansvarsområden i kommunstyrelsens delegationsordning samt att kommunstyrelsen själva i sin egen arbetsordning bör införa utvecklingsutskottets uppgifter och beslutsbefogenheter. Kommunstyrelsen beslutade 14 januari 2019 om kommunstyrelsens delegationsordning som bl.a. beskriver delegation för interna utvecklingsmedel, bidrag samt medfinansiering. Utifrån kommunstyrelsens reglemente (fastställt 2018-11-26 § 163) kan vi konstatera att utvecklingsutskottets uppgifter och beslutsbefogenheter inte framkommer. Enligt uppgift regleras utvecklingsutskottets ansvarsområden i delegationsordningen.

En utvärdering av den nya organisationen redovisades till kommunstyrelsen i aug 2019. Av utvärderingen framkommer att omorganisationen med näringslivsenheten som egen enhet har resulterat i att ansvarsfördelning förtydligats vilket i sin tur resulterat i att näringslivsenheten kan ha ett tydligare fokus på just näringslivsfrågor.

Av genomförda intervjuer framgår också att utvecklingsutskottets ansvar till en början var något otydligt men att det idag, efter revidering av delegationsordningen blivit tydligare. Inrättandet av utvecklingsutskottet beskrivs som bra och effektivt då näringslivsfrågor fått ett större fokus där dessa frågor kan diskuteras samt beslutas om på politisk nivå.

Näringslivsenhetens uppgift är att bidra till näringslivets utveckling och expansion samt att verka för etablering av nya verksamheter och investeringar. Inom enheten arbetar näringslivschef, näringslivsstrateg, näringslivsutvecklare och informationsansvarig, vilket utgör 3,7 årsarbetsjänster.

I syfte att stärka besöksnäringen i Kalix med omnejd har kommunen upphandlat två konsulttjänster. Dels en konsult med uppdrag t o m 20-11-30 inom näringslivsenheten som har specialistkompetens inom turism och besöksnäring vars uppdrag omfattar coaching av företag, arbete för ökad samverkan mellan företag samt utbildning till

företag inom produktutveckling, paketering och kalkyl samt marknad. Uppdraget omfattar också att ta fram ett förslag på modell för hur kommunen ska arbeta med besöksnäringens utveckling framöver. Den andra konsulten tillhör samhällsbyggnadsförvaltningen och har i uppdrag att ta fram ett förslag på utvecklingsplan för besöksnäringen, vilket vi återkommer till i revisionsfråga 2.

I tidigare granskning från 2018 samt utvärderingen av omorganisationen 2019 framkom att det fanns en fungerande samverkan mellan näringslivsenheten och de övriga förvaltningarna. Avseende näringslivs- och tillväxtfrågor finns sedan 2018 etablerade arbetsgrupper för olika näringslivsrelaterade frågor där näringslivsenheten och berörda förvaltningar ingår. Näringslivsenheten samverkar bl.a. med samhällsbyggnadsnämnden och dess förvaltning i upprättande av nämnda *utvecklingsplan för besöksnäringen* i Kalix kommun (KF beslut 2019-11-25 § 220) samt med Fritids- och kulturnämnden/-förvaltningen som bedriver olika typer av arrangemang i syfte att höja kommunens attraktionskraft.

Av intervju framkommer att samverkan mellan de olika förvaltningarna fungerar relativt bra. Det framkommer dock att det fortsatt finns viss otydlighet då utvecklingsutskottet tar beslut om medel för kulturarrangemang som fritids- och kulturförvaltningen ska bedriva och som fritids- och kulturnämnden, enligt muntliga uppgifter, också ansvarar för.

Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som uppfylld.

Granskningen visar att den omorganisation som genomförts resulterat i att besöksnäringens frågor fått ett större fokus och att ansvars- och arbetsfördelningen för att fullgöra ambitionerna avseende utvecklingsarbetet med besöksnäringen blivit tydligare och mer ändamålsenlig för utvecklingsutskottet respektive näringslivsenheten, jämfört med tidigare. Dock finns fortsatt en viss otydlighet i ansvarsfördelningen mellan utvecklingsutskottet och fritids- och kulturnämnden. Vi konstaterar även att utvecklingsutskottets uppgifter och beslutsbefogenheter inte tydligt framgår av kommunstyrelsens reglemente.

Tydlig och tillräcklig styrning av insatser

I detta avsnitt redogörs för iakttagelser rörande revisionsfråga 2: *Finns tydlig och tillräcklig styrning avseende insatser riktade till besöksnäringen i form av strategier, mål och aktivitetsplaner?*

Iakttagelser

Av granskningen som genomfördes 2018 framkom att arbetet med att ta fram fler och mer specificerade indikatorer vilka ska kopplas till de politiska målen fortgick. Av övergripande politiska mål fanns då två stycken som riktades till näringslivsverksamheten vilka avsåg positivt flyttningsnetto respektive förbättrat näringslivsklimat. För den nuvarande granskningen kan vi konstatera att kommunen, vid tiden för granskningen, befinner sig i pågående arbete med att ta fram vision och övergripande mål för Kalix kommun. Baserat på dessa ska nämnderna sedan besluta om sina mål.

Inför 2018 hade Näringslivsenheten formulerat verksamhetsmål som baserades på Kalix kommuns strategiska mål, och som godkändes av utvecklingsutskottet 2019-05-06:

- Inom ett år ska ett nöjd anbudsgivarindex vara utvecklat

- Inom två år ska index för kommunens upphandlingar vara godkänd
- Inom ett år ska ett nytt koncept för nyföretagarskola vara framtaget
- Inom två år ska en platsidentitet, grafisk profil och marknadsföringsplan för inflyttning vara på plats
- Inom tre år ska företagsetableringsfrekvensen ha ökat
- Företagslotsfunktionen ska vara implementerad inom ett år
- Inom två år ska Näringslivsenheten ha bidragit till att ett affärsnätverk för kvinnor finns i Kalix
- Kalix kommun har anslutit sig till verksamt.se och tjänsten Serverat

Näringslivsenheten arbetar dels efter *Kalix-elvan*-programmet (2016-12-19 §250). Programmet är en av kommunstyrelsen antagen handlingsplan för näringslivsorganisationen samt berörda nämnder. Handlingsplanen innehåller utvecklingsområden inom näringslivsfrågor gällande t.ex. utbildning av politiker och tjänstemän, stärkt upphandlingsfunktion, företagslots, information/kommunikation, kompetensförsörjning samt infrastruktur. Näringslivsenheten har sammantaget utformat aktiviteter utifrån Kalix-elvan och de övergripande målen, lokala utvecklingsstrategin (LUS), marknadsstrategi för inflyttning och marknadsföringsplan för inflyttning samt plan för främjande av besöksnäring och centrumföretag för perioden 2014–2020. Vidare framhålls från näringslivsenheten kommunens pågående arbete med att ta fram en strategi och plan för utvecklingen av besöksnäringen för åren 2021 och framåt.

Kalix kommun har under de senaste åren arbetat aktivt med besöksnäringens utveckling vilket bl a framgår av att kommunstyrelsen 2015-01-26 §37 beslutade att anta plan för utveckling av besöksnäringen och centrumföretag i Kalix i kommande strukturfondsperiod (2014–2020). I planen beskrivs att det tillväxtfrämjande arbetet inom besöksnäringen och angränsande näringarna ska bidra till fler och växande företag som genererar fler arbetstillfällen vilka bidrar till en positiv befolkningsutveckling och sund befolkningsstruktur. Insatser för främjande av besöksnäringen i strukturfondsperioden ska bidra till *fler företag respektive fler arbetstillfällen*.

Strukturfondsprojektet för utveckling av besöksnäring har under perioden 2014–2020 haft Swedish Lapland¹ som huvudman, och vid tiden för granskningen pågår bl.a. projektet *Business Capacity Development* (BCD), mellan åren 2018-2020, som är en fortsättning av det tidigare genomförda strukturfondsprojektet *Destination Capacity Building* (DCB). BCD är ett regionalt samverkansprojekt som syftar till att öka konkurrenskraften hos små och medelstora företag, att få fler företag i regionen att växa och att öka konkurrenskraften hos små och medelstora företag samt att företagen växer på nya internationella marknader. En viktig faktor som inte var fullt möjlig under varken DCB och inte heller BCD var den direkta kopplingen till det lokala destinationsarbetet ute i kommunerna. I syfte att skapa en tydligare dialog och samordning ingår kommunen även i *Heart and Lapland² Development* som också syftar till att öka konkurrenskraften hos besöksnäringens företag.

¹ Swedish Lapland Visitors Board är regionens (Norrbottens län samt Skellefteå och Sorsele kommun) officiella företrädare för besöksnäringen.

² Heart of Lapland är det lokala destinationsföretaget som arbetar för att utveckla och marknadsföra turismnäringen i Haparanda, Kalix, Pajala, Överkalix och Övertorneå.

Enligt genomförda intervjuer har kommunen blivit allt mer proaktiv i planering av medfinansiering och projekt. Inför kommande strukturfondsperiod har kommunen tagit del av åsikter från lokala företrädare för besöksnäringen och inför fastställande av den nya planen tagit in mer konkreta önskemål för vad både kommunen och näringen önskar få ut av det tillväxtfrämjande arbetet inom besöksnäringen.

Under perioden 2018–2020 har Kalix kommun fått finansiering av Tillväxtverket om 1,7 mnkr per år för att bedriva projektverksamhet *Utveckling av näringslivet och företagsklimatet - Kalix kommun*. Projektaktiviteter bedrivs inom flertalet områden bl.a. näringslivsservice och besöksnäringens utveckling. Det är inom ramen för projektet som kommunen upphandlat den konsulttjänst som nämndes ovan ang revisionsfråga 1. Uppdraget omfattar som ovan nämnt coaching vilket i redovisning till kommunstyrelsen i december 2019 beskrivs vara igång och mellan november 2019 till februari 2020 anordnades även utbildningsseminarier till befintliga och blivande företag. Genom konsultstödet och projektet framkom att kommunen inte hade någon vision/målbild för besöksnäringens utveckling i kommunens översiktsplan. Detta resulterade i att det initierades ett framtagande av *utvecklingsplan för besöksnäringen* i Kalix kommun.

Kommunfullmäktige beslutade 2019-11-25 §220 att starta planprocessen med att upprätta en *utvecklingsplan för besöksnäringen* i Kalix kommun. Samhällsbyggnadsnämnden och dess förvaltning har fått i uppdrag att upprätta utvecklingsplanen i samråd med näringslivsenheten och övriga kommunala förvaltningar. Syftet med utvecklingsplanen för besöksnäringen är flerdelat; dels att tydliggöra styrning av insatser riktade till besöksnäringen, dels att peka ut områden lämpliga för besöksnäring och att planen på sikt ska kunna integreras i kommunens översiktsplanearbete, och dels att den ska vara ett underlag för att ta fram presentations- och säljmaterial till mässor, möten med exploatörer m.m.

Samhällsbyggnadsförvaltningen har för utformningen av utvecklingsplanen anlitat den andra konsulttjänsten som nämndes i revisionsfråga 1, vars uppdrag är att ta fram ett förslag på utvecklingsplan för besöksnäringen. En workshop kring planens vision, mål och syfte var planerat under våren 2020, men på grund av Covid-19 fick workshopen flyttas fram till juni 2020. På workshopen i juni deltog företrädare för besöksnäringen, berörda nämnder och förvaltningar inom kommunen samt samverkanspartners som t.ex. Swedish Lapland. Workshopen syftade till att höra andra berördas synpunkter och åsikter för utvecklingsplanen. Idéerna från workshopen har per augusti sammanställts och ska vidare analyseras där eventuella slutsatser ska konkretiseras. Även en andra workshop är planerad för enbart aktörer från besöksnäringen. Trots att den första workshopen fick flyttas fram följer utformningsarbetet tidplanen. Ett utkast på utvecklingsplanen planeras vara klart oktober 2020 och planen förväntas bli politiskt antagen i fullmäktige efter årsskiftet.

Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som delvis uppfylld.

Granskningen visar att Kalix kommun arbetar med utveckling av besöksnäringen i form av handlingsplan, aktivitetsplan samt strukturfondsprojekt och att en utvecklingsplan för besöksnäringen är under utformning till syfte att tydliggöra styrning av insatser riktade till besöksnäringen.

Vi kan konstatera att kommunen blivit allt mer proaktiv i planering av medfinansiering och tagit in mer konkreta önskemål för vad kommunen och näringen önskar få ut av det tillväxtbefrämjande arbetet inom besöksnäringen.

Vi kan för granskningen konstatera att Kalix kommun befinner sig i ett pågående arbete med att dels ta fram nämnda utvecklingsplan och dels kommunövergripande mål utifrån vilka respektive nämnd ska besluta om egna nämndmål. Inför 2018 formulerade näringslivsenheten, som nämnts ovan, egna verksamhetsmål kopplade till näringslivsfrämjande arbetet i kommunen.

Tillämpning av strategier och planer

I detta avsnitt redogörs för iakttagelser rörande revisionsfråga 3: *Tillämpas upprättade strategier och planer på avsett vis?*

lakttagelser

Vid intervjuer framkommer att de skett en mental förflyttning gällande besöksnäring där den idag betraktas som en betydligt viktigare bransch jämfört med tidigare. Kalix kommuns ambition är att betrakta besöksnäringen som en basnäring och kommunens grunduppdrag beskrivs vara att tillhandahålla en god infrastruktur med en långsiktig planering.

Av intervju framkommer att kommunen är i behov av en genomarbetad översiktsplan som bl a kan peka ut områden och förutsättningar för potentiella större och mindre investeringar. Kalix kommuns nuvarande översiktsplan beskrivs vara i behov av revidering och som nämntes i revisionsfråga 2 är ett syfte med utvecklingsplanen för besöksnäringen att den ska kunna integreras i kommunens översiktsplanarbete och således i kommunens övergripande planering för utvecklad infrastruktur. Tanken med utvecklingen av besöksnäringen är för kommunen att kunna vara proaktiv kring att tillhandahålla en god infrastruktur som förenklar samt tillgängliggör och således påskyndar potentiella investeringar, vilket kan förenkla för näringsidkare som vill etablera en verksamhet i Kalix att göra det.

Kring den mentala förflyttningen gällande besöksnäring beskrivs i intervjuer att kommunen lagt mycket tid och engagemang på att utforma strategier och planer för att kunna skapa en stabil grund att stå på och för att säkerställa att riktade och investerade insatser leder till önskat resultat. Kommunen har även börjat lägga in parametrar och analysera vad besöksnäringen betyder ur ett ekonomiskt perspektiv för att kunna visa på dess potential och betydelse för samhällsekonomin i jämförelser med andra investeringar.

Som nämntes ang revisionsfråga 2 har näringslivsenheten bl a utformat en aktivitets- och tidsplan utifrån handlingsplanen Kalix-elvan. Dokumentet är enligt uppgift levande och uppdateras och utvärderas löpande för att säkerställa att samtliga planerade insatser verkställs. Näringslivsenheten återrapporerar aktiviteter utifrån handlingsplanen årligen både till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Rapporteringen som senast skedde i dec 2019 innehåller utvärderingar av genomförda aktiviteter under året utifrån de olika utvecklingsområden som finns listade i handlingsplanen. Avseende besöksnäringen framkommer av rapporteringen nuläge och genomförda aktiviteter inom projektet *Utveckling av näringslivet och företagsklimatet*.

I rapporteringen ingår även uppföljning av de verksamhetsmål som näringslivsenheten beslutat om. Det sker också en rapportering om verksamhetsmodell och aktiviteter. LUS:en uppges vidare ligga väl i linje med den regionala utvecklingsstrategin.

Utvecklingsutskottet tar löpande del av även andra rapporter rörande besöksnäringen. Av intervju framkommer att utskottet sammantaget är nöjd med den återrapportering som görs och upplever att de har en bra inblick kring vad som görs inom ramen för olika projekt och planer. De upplever också att de har en nära dialog med företrädare för besöksnäringen kring utvecklingsområden för besöksnäringen. Detta även om det inte sker systematiskt, ex-vis saknas ett etablerat forum för dessa dialoger för att bli utvärdera olika satsningar och turistsäsonger.

Avseende arrangemang kopplat till turism utvärderas och rapporteras sommarfesten till fritids- och kultur nämnden samt kommunstyrelsen och i kommunfullmäktige. Övriga arrangemang med koppling till fritidssidan utvärderas dels internt inom fritids- och kulturförvaltningen och dels alltid med samarbetspartners, kan vara en eller flera beroende på arrangemang. För sommarfesten genomförs utvärdering utslutande med besöksnäringen. Utöver dessa utvärderingar som fritids- och kulturförvaltningen tar initiativ till sker, enligt genomförda intervjuer, inte några systematiska utvärderingar med aktörer inom besöksnäringen avseende exempelvis hur sommarsäsongen varit eller hur turistbyråverksamheten har fungerat.

Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som delvis uppfylld.

Vi kan för granskningen återigen konstatera att kommunen befinner sig i ett pågående arbete med att ta fram och etablera långsiktig strategi och plan specifikt för utvecklingen av besöksnäringen. Kommunen följer upp genomförda aktiviteter utifrån bl a handlingsplanen Kalix-elvan, som även omfattar övrigt näringslivsinriktat arbete och inte enbart besöksnäringen, och politiken tar aktiv del av detta. Arrangemang kopplat till turism utvärderas med besöksnäringen och rapporteras till fritids- och kultur nämnden alternativt internt inom dess förvaltning. I intervjuer beskrivs i övrigt finnas en nära dialog mellan kommunen och företrädare för besöksnäringen även om några bredare och systematiska utvärderingar av genomförda projekt/insatser inte genomförs.

Underlag och analys för satsningar

I detta avsnitt redogörs för iakttagelser rörande revisionsfråga 4: *Finns underlag och analyser som klargör orsakerna till de satsningar som genomförs/planeras (t ex med fokus på internationell vs nationell turism)?*

Iakttagelser

Kommunen tar löpande del av näringsidkares synpunkter i syfte att utveckla näringslivet i kommunen. När aktiviteter utifrån Kalix-elvan rapporterades till kommunstyrelsen i dec 2019 framkom att den sammantagna problem- och behovsinventeringen visade att det t.ex. fanns ett aktuellt behov av insatser som bidrar till att underlätta näringslivets tillväxt och företagande genom att bl.a. stärka samordning och insatser riktade till besöksnäring samt bidra till en ökad samverkan.

Kommunen erhåller kontinuerligt underlag från Swedish Lapland samt Heart of Lapland innehållande dels vilka trender som råder och även vilka effekter som insatser resulterat i. Inom projektet Heart of Lapland Development finns t.ex. ett destinationsråd där näringslivschef representerar Kalix kommun och tar löpande del av information om pågående insatser.

Vidare tar Heart of Lapland årligen fram en s k TEM-rapport vilket är en analys och framräkning av vilka samlade ekonomiska effekter för samhället turismen ger i form av skatteintäkter, ökad handel, intäkter till besöksnäringen m m. Rapporten för 2019 är dock inte klar ännu.

Vad gäller frågan om inhemsk respektive internationell turism så noterar vi att de projekt som leds av Swedish Lapland respektive av Coastal Lapland (se avsnitt 5 nedan) samtliga har en inriktning mot såväl inhemsk som internationell turism. Kommunen är också medfinansiär i dessa projekt. Även de särskilda medel som kommunen har erhållit från Tillväxtverket om 1,7 mnkr per år under tre år för att bedriva projektet *Utveckling av näringslivet och företagsklimatet* nyttjas till del för att stärka besöksnäringens möjligheter att etablera sig på en internationell marknad.

Som nämnts tidigare i rapporten tar utvecklingsutskottet löpande del av information avseende besöksnäring och anser sig ha en nära dialog med företrädare från besöksnäringen även om det inte sker systematiskt.

Genomförandet av sommarfestens effekter uppges vara den analys som genomförts kopplat till genomförda arrangemang. Enligt samstämmiga uppgifter har sommarfesten resulterat i en betydande ökning i butikernas försäljning t. ex. i Gallerian, som har följts upp och redovisats inom kommunen. Vidare har man även sett att t.ex. rums- och stuguthyrning vid skidarrangemang ökat. Dock har kommunen här inte räknat på eller redovisat de ekonomiska effekterna.

Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som delvis uppfylld.

Underlag och analyser som tydligt visar på orsakssamband mellan satsningar och resultat finns i viss utsträckning. Detta dels för sommarfesten och i ett bredare perspektiv i form av de TEM-rapporter kommunen får. Det får antas att dessa analyser används som underlag inför beslut om nya insatser även om vi inte tydligt kan spåra detta i protokoll.

Samarbete med företrädare för besöksnäringen

I detta avsnitt redogörs för iakttagelser rörande revisionsfråga 5: *Finns ett välfungerande samarbete med företrädare för besöksnäringen?*

Iakttagelser

Företrädare för besöksnäringen uppger att kommunen insett den potential som finns för besöksnäringen och upplever att kommunen är proaktiv i sitt agerande vilket bidrar till förbättrade möjligheter för näringsidkare inom besöksnäringen. I intervjuer vittnar både företrädare från kommunen och från besöksnäringen om ett bra samarbete mellan varandra.

Kommunen uppges vara en samordnande länk mellan företrädare för besöksnäringen i kommunen. Näringslivsenheten håller bl.a. i utbildningar och näringslivsträffar och erbjuder även coachning och företagsbesök för företrädare från besöksnäringen. I den upphandlade konsulttjänsten ingår att hjälpa lokala företrädare med bl.a. rådgivning, marknadskunskap, produktutveckling och paketering. I intervjuer beskriver företrädare från besöksnäringen att de är nöjda med stödet de får och upplever det som givande.

Samarbete sker vidare genom olika konstellationer och projekt. Företrädare för besöksnäringen har bl.a. bjudits in till workshop i juni 2020 avseende framtagandet av utvecklingsplan för besöksnäringen i syfte att samla in synpunkter och reflektioner över hur de ser på utvecklingsplanen, vilka frågor de anser bör prioriteras etc. Kommunen har även tagit in synpunkter och åsikter från besöksnäringen inför kommande års strukturfondsperiod för att säkerställa att de har en gemensam syn på kommande projekt och behov.

Kalix kommun har även ett samarbete med delar av besöksnäringen i kommunen då de medfinansierat projektet *Utveckling av besöksnäringen i Kalix med omnejd* som Coastal Lapland³ bedriver under 2019–2020. Syftet med projektet är att utveckla besöksnäringen i Kalix med omnejd med fokus på vinterturism i kustområdet. Projektet har vidare ansökt och beviljats förlängning av projekttiden till 2022-06-30 med anledning av att insatser/aktiviteter inte kunnat genomföras p g a covid-19. Bland annat har projektet inte kunnat medverka i viktiga rese-mässor, då dessa har ställts in.

Att besöksnäringen i viss mån är uppdelad internt inom kommunen i o m att ansvaret för vissa arrangemang ligger på Fritid och Kultur beskrivs inte medföra några problem för besöksnäringens företrädare utan de upplever att det finns en bra kommunikation både gentemot dem, och även internt inom kommunen (så långt besöksnäringens företrädare kan bedöma detta).

Vi kan som nämnts ovan konstatera att kommunen inte har några uppföljningssamtal med enskilda näringsidkare systematiskt efter t. ex. genomförda arrangemang eller efter sommarsäsongens turism. Detta utöver vad som nämnts om de utvärderingar som Fritid och Kultur genomför, samt att vad gäller sommarsäsongens båttrafik så följs utvecklingen upp via dialog mellan Fritid och Kultur och aktörer för båttrafiken (som Fritid och Kultur upphandlar).

Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som uppfylld. Kommunen har de senaste åren på olika sätt stärkt kontakten och samarbetet med företrädare för den lokala besöksnäringen. Något som våra intervjuer med besöksnäringens företrädare också visar på. Däremot saknas mer systematisk uppföljning och utvärdering tillsammans med besöksnäringen avseende ex-vis insatser och turistsäsonger.

Turistbyråverksamheten

I detta avsnitt redogörs för iakttagelser rörande revisionsfråga 6: *Bedriver kommunen turistbyråverksamheten utifrån både kommunens och besöksnäringens behov?*

³ Coastal Lapland är en ekonomisk förening bestående av 5-7 företrädare för besöksnäringen.

lakttagelser

Turistbyråverksamheten inom Kalix kommun är organiserad hos fritids- och kulturförvaltningen. Inför uppstart av turistbyråverksamheten genomfördes en workshop tillsammans med besöksnäringen där det kommunala uppdraget förklarades och vilka resurser som finns från kommunens sida. Besöksnäringen har möjlighet att lämna in material etc. som då finns på turistbyrån och distribueras till dess besökare. Konsulten som upphandlats av näringslivsenheten höll inom ramen för sitt uppdrag i workshopen. Till workshopen samlades tjänstepersoner från fritids- och kulturförvaltningen och entreprenörer inom besöksnäringen.

Enligt uppgift har det funnits en del otydligheter om kommunens uppdrag där besöksnäringen trots att det kommunala uppdraget var bredare. Besöksnäringen upplever att turistbyråverksamheten, som är belagd i Folkets Hus är det mer ur ett kommunalt perspektiv än utifrån ett turistperspektiv, då placeringen av byrån inte är optimal för besökare p g a. att den kan vara svår att hitta till och det saknas parkeringsmöjligheter i närheten för husbilar. Från kommunens sida ses det fortfarande som svårt att hitta till Folkets hus då skyltning finns. Vad gäller parkeringsmöjligheter så menar kommunen vidare att det inte finns fler parkeringar centralt i kommunen än det Folkets Hus kan erbjuda.

Från Fritid och Kultur framkommer en delvis annan bild av turistbyråverksamheten där det framhålls att innan turistbyrån startade hölls den workshop som nämns ovan, där det tydligt ska ha framgått vad uppdraget för turistbyrån är. Enligt detta består uppdraget i turisminformation till Kalixbor och besökare som redan är på plats i kommunen. I workshopen framkom dock en önskan från bl a en entreprenör om ett mycket större uppdrag än det av kommunen planerade.

Med viss koppling till turistbyråverksamheten och Folkets Hus-byggnaden framför en företrädare för besöksnäringen att kommunens övertagande av byggnaden efter att föreningen Folkets Hus gick i konkurs medfört att Kalix kommun själva i stor utsträckning lägger sina konferenser i Folkets Hus. Det ifrågasätts om detta görs på marknadsmässiga villkor eller om det kan vara marknadsstörande för besöksnäringens möjligheter att erbjuda konferenser till attraktiva villkor.

Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som uppfylld. Detta trots de synpunkter som inkommit från företrädare för besöksnäringen angående omfattningen på turistbyråuppdraget och placeringen av turistbyrån. Viktigt att notera är att turistbyråverksamhet är en frivillig verksamhet som kommunen har alla möjligheter att utforma på egen hand, och Kalix kommun har heller inte, såvitt presenterats för oss i denna granskning, något uttalat mål för turistbyrån som handlar om att utforma verksamheten utifrån besöksnäringens behov och önskemål.

Uppföljning

I detta avsnitt redogörs för iakttagelser rörande revisionsfråga 7: *Utöver kommunstyrelsen tillräcklig uppföljning och kontroll avseende genomförda insatser och uppnådda resultat inom området?*

Iakttagelser rörande rapportering och uppföljning finns också noterade i föregående avsnitt i rapporten.

lakttagelser

29 maj 2017 §144 lämnade kommunstyrelsen rekommendationer vid behandling av den tidigare genomförda granskningen. Bland annat lämnades rekommendation att en plan tas fram och antas av kommunstyrelsen som beskriver när, vad och hur återrapportering och utvärderingar ska ske till utvecklingsutskottet, kommunstyrelsen respektive kommunfullmäktige.

I den uppföljande granskningen avseende näringslivs- och tillväxtbefrämjande insatser (daterad februari 2018) konstaterades att en plan om återrapportering inte hade upprättats. Vi kan för denna granskning konstatera att en plan fortfarande inte har upprättats.

Utvecklingsutskottet tar löpande del av information om genomförda insatser och uppnådda resultat. Utskottet beskriver att en nära dialog finns med såväl tjänstemän inom kommunen som med företrädare för besöksnäringen, även om det sistnämnda inte alltid sker systematiskt.

I de fall som kommunstyrelsen beslutar om planer och medfinansieringar tar styrelsen därigenom del av information i samband med sådana beslut.

Kommunstyrelsen och kommunfullmäktige tar årligen del av genomförda aktiviteter och uppnådda resultat utifrån handlingsplanen Kalix-Elvan. Utöver detta tar styrelsen och fullmäktige del av information i samband med delårs- och årsredovisning.

Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som delvis uppfylld.

Vi kan för granskningen konstatera att en plan som beskriver när, vad och hur återrapportering och utvärdering ska ske, inte har upprättats. Samtidigt ska nämnas att återrapportering nu sker mer frekvent och med mer regelbundenhet utifrån handlingsplaner och projekt jämfört med tidigare.

Vidtagna åtgärder

I detta avsnitt redogörs för iakttagelser rörande revisionsfråga 8: *Har åtgärder vidtagits utifrån uppföljningen?*

lakttagelser

Av granskning 2015 framgick att den interna kontrollen inte var tillräcklig samt att uppföljning och utvärdering behövde struktureras och dokumenteras för att garantera att kommunstyrelsen och utvecklingsutskottet får ta del av dessa.

Från den uppföljande granskningen (daterad 2018) var de sammanfattade bedömningarna att kommunstyrelsen till övervägande del hade säkerställt att det näringslivs- och tillväxtbefrämjande arbetet bedrevs ändamålsenligt men att uppföljning av arbetet fortsatt var ett utvecklingsområde. Därför bedömdes att arbetet i begränsad utsträckning bedrevs med tillräcklig intern kontroll. Av rapporten framgick att plan för återrapportering inte upprättats och enligt de intervjuade skulle en återrapporteringsplan kopplas till verksamhetsplan.

Som ovan beskrivits i rapporten kan vi inom ramen för denna granskning inte styrka att en plan för återrapportering ska ha upprättats, dock sker återrapportering oftare och med mer regelbundenhet än tidigare.

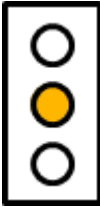


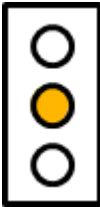
Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som delvis uppfylld.

Vi ser det som en brist att kommunstyrelsen och utvecklingsutskottet inte har tydliggjort vilken återrapportering och uppföljning de önskar erhålla avseende näringslivsarbetet (inkl besöksnäringen). Samtidigt kan vi konstatera att beslut om åtgärder har fattats bl a utifrån den rapportering som sker. Vi tänker här på beslutet om framtagande av en utvecklingsplan för besöksnäringen och medverkan i (alternativt medfinansiering av) projekt inom besöksnäringen. Även de satsningar kommunen beslutat om för besöksnäringens del inom ramen för det särskilda anslaget från Tillväxtverket bör i sammanhanget lyftas fram.

Bedömningar mot granskningens revisionsfrågor

Revisionsfråga	Kommentar	
Är ansvars- och arbetsfördelningen för att fullgöra ambitionerna utvecklingsarbetet med besöksnäringen tydlig och ändamålsenlig? Avser såväl den politiska organisationen som inom verksamheten.	Uppfyllt Besöksnäringens frågor har fått ett större fokus och ansvars- och arbetsfördelningen för ambitionerna av utvecklingsarbetet med besöksnäringen har blivit tydligare och mer ändamålsenlig för utvecklingsutskottet respektive näringslivsenheten.	
Finns tydlig och tillräcklig styrning avseende insatser riktade till besöksnäringen i form av strategier, mål och aktivitetsplaner?	Delvis uppfyllt Kommunen arbetar med utveckling av besöksnäringen i form av handlingsplan, aktivitetsplan samt strukturfondsprojekt. Kommunen befinner sig i ett arbete med att ta fram kommunövergripande mål utifrån vilka respektive nämnd ska besluta om egna nämndmål.	
Tillämpas upprättade strategier och planer på avsett vis?	Delvis uppfyllt Kommunen befinner sig i ett arbete med att ta fram och etablera långsiktig strategi och plan specifikt för utvecklingen av besöksnäringen. Kommunen följer upp genomförda aktiviteter utifrån bl a handlingsplanen Kalix-elvan, som även omfattar övrigt näringslivsinriktat arbete. Några bredare och systematiska utvärderingar av genomförda projekt/insatser med koppling till besöksnäringen har inte genomförts.	

<p>Finns underlag och analyser som klargör orsakerna till de satsningar som genomförs/planeras (t ex med fokus på internationell vs nationell turism)?</p>	<p>Delvis uppfyllt</p> <p>Underlag och analyser som tydligt visar på orsakssamband mellan satsningar och resultat finns i viss utsträckning. Detta dels för sommarfesten och i ett bredare perspektiv i form av de TEM-rapporter kommunen får. Det får antas att dessa analyser används som underlag inför beslut om nya insatser även om vi inte tydligt kan spåra detta i protokoll.</p>	
<p>Finns ett välfungerande samarbete med företrädare för besöksnäringen?</p>	<p>Uppfyllt</p> <p>Kommunen har de senaste åren på olika sätt stärkt kontakten och samarbetet med företrädare för den lokala besöksnäringen. Något som våra intervjuer med besöksnäringens företrädare också visar på. Däremot saknas mer systematisk uppföljning och utvärdering tillsammans med besöksnäringen avseende ex-vis insatser och turistsäsonger.</p>	
<p>Bedriver kommunen turistbyråverksamheten utifrån både kommunens och besöksnäringens behov?</p>	<p>Uppfyllt</p> <p>Turistbyråverksamhet är en frivillig verksamhet som kommunen kan utforma på egen hand, och Kalix har heller inte, såvitt presenterats för oss i denna granskning, något uttalat mål för turistbyrån som handlar om att utforma verksamheten specifikt utifrån besöksnäringens behov.</p>	
<p>Utövar kommunstyrelsen tillräcklig uppföljning och kontroll avseende genomförda insatser och uppnådda resultat inom området?</p>	<p>Delvis uppfyllt</p> <p>En plan som beskriver när, vad och hur återrapportering och utvärdering ska ske, har inte upprättats. Dock sker rapportering mer frekvent och med mer regelbundenhet utifrån handlingsplaner och projekt jämfört med tidigare.</p>	

Har åtgärder vidtagits utifrån uppföljningen?

Delvis uppfyllt

Vi ser det som en brist att kommunstyrelsen och utv-utskottet inte tydliggjort vilken återrapportering och uppföljning de önskar erhålla avseende näringslivsarbetet (inkl besöksnäringen). Samtidigt konstateras att beslut om åtgärder har fattats bl a utifrån den rapportering som sker. Vi tänker här ex-vis på beslutet om framtagande av utvecklingsplan för besöksnäringen.



September 2020

*Hans Forsström, uppdrags-
och projektledare*

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Kalix kommuns revisorer enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2020-03-16. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.