

Revisionsrapport

Näringslivs- och tillväxtbefrämjande insatser

Kalix kommun

*Hans Forsström
Cert. kommunal revisor*

*Jonas Wallin
Revisionskonsult*

Januari 2015



Innehållsförteckning

1.	Sammanfattning, revisionell bedömning och förslag	1
2.	Inledning	3
2.1.	Bakgrund	3
2.2.	Revisionsfråga, kontrollmål, revisionskriterier	4
2.3.	Metod och avgränsning	4
3.	Resultat.....	5
3.1.	Ansvar och rollfördelning.....	5
3.1.1.	Kommunstyrelsen	5
3.1.2.	Utvecklingsenheten & samhällsstrategen	6
3.1.3.	Politiker och tjänstemän	8
3.1.4.	Projekt & aktiviteter	8
3.2.	Uppföljning och kontroll avseende projektverksamhet.....	9
3.2.1.	Indikatorer för måluppfyllelse.....	10
3.3.	Utvärdering av uppnådda resultat	11
3.4.	Styrning och kontroll.....	11
3.4.1.	Landsbygdsutvecklingsprogram 2009-2015	12
3.4.2.	Masterplan	13

2015-01-26



Hans Forsström

Projekt- och uppdragsledare

1. **Sammanfattning, revisionell bedömning och förslag**

Utifrån sin väsentlighets- och riskanalys har kommunens revisorer beslutat att genomföra en granskning av det näringslivs- och tillväxtbefrämjande arbetet i Kalix kommun. Uppdraget har varit att titta på om kommunstyrelsens arbete inom området bedrivs ändamålsenligt och med tillräcklig intern kontroll. Noteras inledningsvis ska att kommunens övergripande mål om ett attraktivare Kalix gäller för alla nämnder och verksamheter i kommunen, t ex utbildningsområdet respektive kultur och fritid, och inte enbart för det mer direkta näringslivs- och tillväxtarbetet. Vår granskning har dock varit avgränsad till den verksamhet som bedrivs inom ramen för kommunstyrelsens, Ks, ansvar och då främst kopplat till utvecklingsenhetens och samhällsstrategens uppdrag. Noteras bör också att kommunens arbete med tillväxt- och näringslivsbefrämjande aktiviteter är något som görs på frivillig basis och ingen verksamhet som en kommun är skyldig att bedriva. Det finns därmed inga vedertagna normer för att bedöma en kommuns verksamhet inom detta område utan våra bedömningar vilar istället på lång erfarenhet från liknande granskningar.

Vår **sammanfattande bedömning** avseende kommunstyrelsens arbete med den näringslivs- och tillväxtbefrämjande verksamheten är att denna i väsentliga delar bedrivs på ett ändamålsenligt sätt, men att den interna kontrollen av verksamheten inte är tillräcklig.

Intern kontroll bygger bl a på att ansvarig nämnd har tillräcklig information och insyn i verksamheten för att kunna fatta aktiva beslut. Om Ks inte säkerställer detta, avseende den verksamhet och de projekt som bedrivs inom tillväxt- och näringslivsområdet, medför det svårigheter att uttala sig om i vilken utsträckning som projekt och andra aktiviteter bidrar till måluppfyllelsen om ett attraktivare Kalix. Granskningen visar dock att kommunen genomför en rad projekt och aktiviteter som sammantaget kan antas ha förutsättningar att bidra till ett attraktivare Kalix.

Granskningen har styrts av kontrollmål. Nedan redogörs för de huvudsakliga iakttagelserna per kontrollmål.

- **Är ansvars- och arbetsfördelningen för det näringslivs- och tillväxtfrämjande arbetet tydlig och ändamålsenlig?**

Av granskningen framgår att ansvars- och arbetsfördelningen tydlig och ändamålsenlig. Ks har det strategiska ansvaret och utvecklingsenheten samt samhällsstrategen står tillsammans för huvuddelen av den operativa verksamheten avseende det mer direkta näringslivs- och tillväxtbefrämjande arbetet.

Inom utvecklingsenheten arbetas med företagsrådgivning och unga företag respektive med utveckling inom landsbygd, etableringsfrågor och besöksnäring. Samhällsstrategens huvudsakliga områden är; infrastruktur, bo och bygga samt kompetensförsörjning.

- **Vilken uppföljning och kontroll avseende projektverksamhet inom området bedrivs kopplat till uppnådda mål och syften?**

Uppföljning avseende projekt är beroende på vem som beslutat om projektet samt om uppföljning efterfrågas av Ks eller dess utvecklingsutskott. Granskningen visar att det inte tydligt går att spåra vilken information som efterfrågas och kommer Ks eller dess utvecklingsutskott tillhanda. Utvecklingsenheten och samhällsstrategen följer dock upp och rapporterar löpande till närmaste överordnade chef avseende sin verksamhet samt i vissa delar till Ks utvecklingsutskott. Rapporteringen uppges vara både muntlig och skriftlig även om vi bara har fått begränsade exempel på skriftlig rapportering oss tillhanda.

- **Sker en tillräcklig utvärdering av uppnådda resultat?**

Kommunen har identifierat fyra indikatorer som följs upp i syfte att mäta måluppfyllelsen inom perspektivet *Tillväxt och utveckling*. Granskningen avseende såväl utvecklingsenhetens som samhällsstrategens arbete har endast i begränsad omfattning kunnat spåra vilken utvärdering - eller i vilken form - som kommer Ks eller dess utskott tillhanda. Enligt de intervjuade sker dock, utöver vad som nämns ovan av uppföljning och kontroll, en löpande och mer informell uppföljning som i första hand vänder sig till kommunledningen.

I sammanhanget kan nämnas att de intervjuade sammantaget ger en bild av att uppföljningen och utvärderingen behöver formaliseras och struktureras tydligare för att säkerställa att tillräcklig information kommer Ks, utvecklingsutskottet och dess ledamöter tillhanda.

- **Utövar Ks tillräcklig styrning och kontroll inom området?**

Målstyrningen har genom införandet av kommunens nya styrmodell och uppföljningssystemet Stratsys fått ett tydligare fokus i Kalix kommun och detta innefattar även den granskade verksamheten. Granskningen visar dock att arbetet med målstyrning ännu inte helt har implementerats i denna verksamhets sätt att arbeta.

Kommunstyrelsen har genom bildandet av utvecklingsutskottet skapat ett forum där näringslivs- och tillväxtfrågorna fått ett särskilt fokus och utrymme, vilket har bidragit till förutsättningar för att stärka den interna kontrollen. Tidigare då näringslivs- och tillväxtfrågorna behandlades vid sammanträden med Ks och dess arbetsutskott medförde detta att frågorna inte fick samma utrymme och "konkurrerade" med andra frågor som föll inom Ks och Ks:s kompetensområden.

För framtiden rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Upprätta tydliga anvisningar för hur kommunstyrelsens näringslivs- och tillväxtbefrämjande arbete ska följas upp och utvärderas i syfte att stärka den interna kontrollen, samt för att underlätta för kommunstyrelsen och/eller dess utvecklingsutskott att vid behov fatta styrande och korrigerande beslut avseende verksamhetsområdet. I förlängningen bör det även vara av intresse för kommunen att också följa upp övriga kommunala nämnders och verksamheter, liksom de kommunala företagens, bidrag till det övergripande målet om ett attraktivare Kalix.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Kommunens revisorer har med hänsyn till risk och väsentlighet bedömt det angeläget att göra en granskning inom näringslivs- och tillväxtområdet. Näringslivets och arbetsmarknadens utveckling är av stor vikt för kommunen både för finansieringen av kommunal verksamhet och för efterfrågan på kommunal service. En bristfällig utveckling riskerar att leda till minskande befolkning, minskande skatteintäkter och att kommunen inte har förutsättningar att uppnå fastställda mål.

Statistiska Centralbyrån, SCB, tar varje år fram statistik avseende sysselsättningen och för åren 2011-2012 visar den att Kalix haft en sysselsättningsminskning på -1,4 procent jämfört med länet i övrigt som ökat sysselsättningen med 1,8 procent och riket som ökat sysselsättningen med 2,6 procent.

Svenskt näringslivs beskriver företagsklimatet enligt följande:

”Företagsklimat är summan av de attityder, regler, institutioner och kunskaper som möter företagaren i vardagen”

I Svenskt näringslivs ranking 2014 av företagsklimatet hamnar Kalix kommun på plats 259 av totalt 290 kommuner, vilket är en förbättring med 14 platser sedan året innan. Företagarna, vilken är Sveriges största organisation för företagare, mäter den uthålliga tillväxten över tid och där rankas Kalix på plats 275 av 286 kommuner i mätningen. Statistik från SCB visar att flyttningsnettot, alltså det slutliga antalet efter utflyttning och inflyttning, har haft en positiv utveckling från -48 under 2013 till +30 första halvåret 2014. Sammantaget visar ovan rankingar och statistik på de stora utmaningar kommunen har de närmaste åren, inte minst inom det näringslivs- och tillväxtbefrämjande arbetet.

Att skapa sysselsättning och tillväxt i Kalix kommun är ett prioriterat område, vilket bl a kommer till uttryck i kommunens visionsarbete som finns sammanfattat i den av fullmäktige 2013-11-25 antagna *Masterplan Industri- och etableringsplan 2013-2025*. Angående masterplanen och syftet med den kan följande citat ur planen lyftas fram:

”Ska en kommun eller region lyckas i den allt tydligare globala konkurrensen måste den på enklast möjliga sätt erbjuda så mycket som möjligt av det som efterfrågas för att locka investerare, företag och människor att besöka och etablera sig på platsen.”

Syftet med denna master- och etableringsplan är att möta konkurrens och efterfrågan samt på ett snabbt och tydligt sätt visa på fördelarna med kommunen och regionen. Masterplan Kalix kommun 2013-2025 innehåller en inventering och sammanställning över kommunens industrimark, industrilokaler och Stiftelsen Kalixbos bostäder.

Tanken är att detta ska vara ett dokument som stödjer kommunen i arbetet med utvecklingen av näringslivet och överhuvudtaget utvecklingen av kommunen i stort.

2.2. Revisionsfråga, kontrollmål, revisionskriterier

Revisionsfrågan som granskning syftar till att besvara är:

- Bedrivs kommunstyrelsens tillväxt- och näringslivsbefrämjande arbete på ett ändamålsenligt sätt och med tillräcklig intern kontroll.

Inom ramen för granskningen har följande kontrollmål legat till grund för att kunna besvara revisionsfrågan ovan:

- Är ansvars- och arbetsfördelningen för att fullgöra ambitionerna för det näringslivs- och tillväxtfrämjande arbetet tydlig och ändamålsenlig? Avser både den politiska organisationen som inom verksamheten.
- Vilken uppföljning och kontroll avseende projektverksamhet inom området bedrivs kopplat till uppnådda mål och syften? När verksamheten måluppfyllelse?
- Sker en tillräcklig utvärdering av uppnådda resultat? Fokus riktas mot analys av faktorer som anses skapa tillväxt och sysselsättning i Kalix kommun.
- Utövar kommunstyrelsen tillräcklig styrning och kontroll inom området?

2.3. Metod och avgränsning

Metoderna i denna granskning har varit intervjuer och analys av relevanta dokument. Avgränsningen i form av intervjuer har gjorts till kommunstyrelsens ordförande och viceordförande, kommunchefen, chefen för kommunledningskontoret/samhällsstrategen samt tjänstemän från utvecklingsenheten.

Kommunstyrelsen är revisionsobjektet i denna granskning. I tid har granskningen huvudsakligen avgränsats till perioden fr o m att masterplanen antogs av fullmäktige, dvs från 2013-11-25. Dokumentgranskningen har avgränsats till protokoll, styrande dokument och beslut kopplade till det näringslivs- och tillväxtbefrämjande området.

3. Resultat

Nedan redogörs för granskningens resultat och gjorda iakttagelser uppdelat efter respektive kontrollmål. Under rapportens avslutande del, *Bedömning och rekommendationer*, redogörs för svaret på revisionsfrågan.

3.1. Ansvar och rollfördelning

3.1.1. Kommunstyrelsen

Enligt kommunstyrelsens reglemente, vilket har beslutats av kommunfullmäktige, ska kommunstyrelsen se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som kommunfullmäktige har bestämt. Detta kräver att kommunstyrelsen kan rapportera till fullmäktige hur verksamheten i kommunen utvecklas. Rapporteringen till kommunfullmäktige måste i sin tur bygga på att kommunstyrelsen får information från verksamheten. Vidare har kommunfullmäktige beslutat avseende riktlinjer för internkontroll i Kalix kommun. I dokumentet för den interna kontrollen anges syftet vara att;

”säkerställa att den av fullmäktige fastställda visionen, övergripande strategierna och nämndernas mål uppfylls”.

Internkontroll enligt dokumentet involverar samtliga anställda inom verksamheten, politiker som tjänstemän. Vidare framgår det av dokumentet hur ansvarskedjan ska se ut och vad varje nivå inom kommunen ska bidra med avseende den interna kontrollen, från kommunfullmäktige ned till medarbetaren. I utvecklingsenhetens fall är kommunstyrelsen enhetens ”nämnd”, vilket medför att kommunstyrelsen i detta fall har ansvaret för den interna kontrollen. Själva begreppet intern kontroll finns med i kommunallagen 6:7 och syftet med den interna kontrollen är att bidra till ändamålsenligheten i verksamheten samt att verksamheten bedrivs effektivt och säkert.

Reglementet visar också att kommunstyrelsen har hand om främjandet av sysselsättning och näringsliv i kommunen. Vidare talar reglementet om att kommunstyrelsen har hand om landsbygds-, EU-, besöksnärlings-, utvecklings- och tillväxtfrågor. Enligt intervjuerna fick dessa utvecklingsfrågor tidigare för lite utrymme på kommunstyrelsens ordinarie sammanträden. I syfte att kommunstyrelsen skulle få ett större fokus på näringslivs- och tillväxtfrågorna skapades därför ett utvecklingsutskott i kommunstyrelsen. Utvecklingsutskottet bildades genom beslut i kommunfullmäktige 2014-06-16. Ledamöterna i utskottet valdes bland kommunstyrelsens ledamöter och ersättare, vilket också KomL 6:22 stipulerar. Vidare talar beslutet i kommunfullmäktige 2014-06-16 om att bildandet av utvecklingsutskottet skulle leda till att kommunstyrelsen får ökad insyn och samordning av utvecklingsenhetens aktiviteter. Fram till när denna rapport skrivs har utvecklingsutskottet genomfört tre sammanträden. Genom att granska Ks arbetsutskott samt Ks utvecklingsutskotts protokoll under granskningsperioden framgår det tydligt att tillväxt- och näringslivsfrågor har fått mer fokus genom införandet av utvecklingsutskottet.

Införandet av utvecklingsutskottet har lett till att frågorna får ett avgränsat forum där de ärenden som behandlas har anknytning till området för tillväxt och näringsliv. Exempelvis visar ärendelistan för Ksau-protokoll 2014-01-07 att tillväxt- och näringslivsfrågorna var en i mängden av andra frågor som behandlades. Utvecklingsutskottets protokoll 2014-12-15 visar att de ärenden som tas upp på sammanträdet om tillväxt och näringslivsfrågor utgör hela sammanträdet.

3.1.2. Utvecklingsenheten & samhällsstrategen

Näringslivsenheten omorganiserades till utvecklingsenheten 2012-01-23 och kommunchefen uppdrogs, § 5/2012, att ta fram förslag för organisering av utvecklingsenheten. Kommunstyrelsen godkände kommunchefens förslag 2012-05-28, § 91/2012. Syftet med utvecklingsenheten, enligt förslaget, var att bidra till en nettoinflyttning av individer i yngre ålder. Enheten fick också ett fastställt mål om att verka för att den av fullmäktige antagna visionen med strategiska områden och tillhörande mål skulle uppnås. Förslaget omfattar även vilken målgrupp som enheten ska rikta sig emot. Fokusområde, enligt förslaget, för utvecklingsenheten är den privata sektorn.

Organisatoriskt ligger utvecklingsenheten som en del av kommunledningskontoret som i sin tur sorterar direkt under kommunstyrelsen. Kommunledningskontoret består av en administrativ enhet, arbetsgivarenhet, ekonomienhet, informationsenhet, IT-enhet samt utvecklingsenhet.

Det operativa arbetet med utvecklings- och näringslivsfrågor ansvarar utvecklingsenheten för. Nämnas i sammanhanget kan att utvecklingsenheten ska byta lokal och flytta så att den sitter närmare och mer neutralt i förhållande till de företag och individer den ska stötta, vilket får till följd att enheten inte längre kommer sitta i kommunhuset.

Enheten arbetar således med olika aktiviteter som ska stimulera och bidra till nya etableringar, utökning av/allmänt stärka näringslivet vilket i sin tur ska leda till en attraktivare kommun och ökad nettoinflyttning.

Inom utvecklingsenheten är det tre anställda som utpekat arbetar med näringslivs- och tillväxtbefrämjande frågor; utvecklingschefen samt två näringslivsutvecklare. I sammanhanget kan nämnas att utvecklingsenheten utökades med en näringslivsutvecklare, Ks § 44/2014, efter semestern 2014. Grunden till utökningen var att nyföretagarrådgivningen skulle gå att kombinera med andra aktiviteter för näringslivsutvecklingen och på så sätt bidra till synergieffekter och ett bättre resursutnyttjande. Dessutom var inte längre finansieringen av företagsrådgivningen möjlig att bedriva i den dåvarande formen och kommunen gjorde valet att flytta över anställningen från det projekt den låg i så att kommunen kunde säkra företagsrådgivningen, mer om projektet kommer längre ned. Enheten har dock, trots denna utökning, fortfarande en tjänst vakant. Utvecklingsenheten har för övrigt även annan verksamhet som utgörs av en projektadministratör samt en utvecklingsstrateg. Dessa arbetar inte primärt med näringslivsutvecklingsfrågor.

Utvecklingschefen har som ambition att genom löpande dialog leda arbetet på enheten. Enligt intervjuerna förs också en kontinuerlig dialog med näringslivsutvecklarna om de beslut som behöver fattas i verksamheten även om det är utvecklingschefen som har det formella tjänstemannaansvaret.

Näringslivsutvecklarna arbetar med att genom olika aktiviteter och insatser främja etableringar, utveckla näringslivet samt verka för entreprenörskap. Enheten har delat upp arbetet mellan näringslivsutvecklarna där den ena arbetar med utveckling kopplat till landsbygden, besöksnäring och etableringsfrågor och den andra arbetar med affärsrådgivning för nyföretagare och unga företag. Uppdelningen av ärenden som kommer till enheten görs i övrigt utifrån den för tillfället rådande arbetssituationen för enheten samt ärendets karaktär. Ärenden som anses vara av större dignitet för kommunen, exempelvis en större företagsetablering, hanteras via utvecklingschefen. Noteras kan också att både utvecklingschefen och näringslivsutvecklarna fungerar som s.k företagslotsar för att underlätta för personer och företag som söker kontakt med utvecklingsenheten i etablerings- och näringslivsfrågor.

Det stora arbetet för den ena näringslivsutvecklaren är baserat på det program som är framtaget för utvecklingen på landsbygden. Programet om landsbygdsutvecklingen handlar om att jobba brett och i dialog med byar och byaföreningar. Frågorna, kopplat till landsbygdsutvecklingen är mycket varierande och kan handla om alltifrån byavägens kvalitet till att utveckla företag och servicen på landsbygden. Landsbygdsutvecklingen har en tilldelad budget som näringslivsutvecklaren strävar efter att växla upp genom medfinansiering från externa aktörer. Uppväxlingen kan i praktiken innebära att näringslivsutvecklaren använder en viss andel av budgeten till en aktivitet och samtidigt försöker engagera andra aktörer som också vill bidra med pengar i aktiviteten. Näringslivsutvecklaren har satt ett personligt mål om att växla upp den tilldelade budgeten med 50 %.

Den andra näringslivsutvecklaren arbetar mer direkt med affärsrådgivning. Rådgivningen kan bestå i samtal med enskilda företagare/potentiella företagare, men även olika former av lunch- eller frukostmöten där fler aktörer och företagare är representerade. Kontakt avseende affärsrådgivning med utvecklingsenheten görs genom ”mun till mun”, kommunens hemsida, entreprenörscentrum och annonser i Kalixbladet.

Utvecklingschefen deltar i arbetet inom alla områden. Det finns även en styrgrupp för entreprenörscentrum vilken utvecklingschefen sitter med i. Entreprenörscentrum är ett samarbete mellan elva organisationer i Norrbotten. Organisationerna består av 8 kommuner, varav Kalix kommun är en, och utöver kommunerna är de övriga Länsstyrelsen i Norrbottens län och Almi Företagspartner Nord. Det är Almi som är projektägare och en stor del av finansieringen kommer från EU:s strukturfonder. Under 2014 har, som nämnts ovan, en förändring skett avseende företagsrådgivningen som tidigare låg under Almi. Projektägare är fortfarande Almi Företagspartner Nord, men företagsrådgivaren är nu anställd hos Kalix kommun.

Utöver utvecklingsenheten finns en samhällsstrateg som också arbetar med projekt och aktiviteter inom kommunens tillväxt- och näringslivsbefrämjande verksamhet. De huvudsakliga områden som strategen jobbar med är; infrastruktur, bo och bygga samt kompetensförsörjning. Samhällstrategen sorterar direkt under kommunchefen. Uppdragen som kommer till samhällstrategen förmedlas i huvudsak via kommunchefen, enligt intervju.

3.1.3. Politiker och tjänstemän

Av intervjuerna framgår att det finns ett uppdelat, och som det upplevs tydligt, ansvar mellan politiker och tjänstemän. I de fall där projekt blir mer operativa kopplas kommunstyrelse och kommunchef in. Ett exempel på ett operativt projekt kan vara en möjlig företagsetablering och där kommunchef och representanter från kommunstyrelsen företräder kommunen i marknadsförings- och kommunikationssyfte.

3.1.4. Projekt & aktiviteter

Kommunen bedriver ett antal aktiviteter/projekt i syfte att stärka attraktiviteten av Kalix kommun. Utvecklingsenheten är antingen delaktig i eller driver flertalet av de aktuella projekten. Nedan är några av de aktiviteter/projekt som lyfts fram under intervjuerna:

- **Växa i Kalix** är en mäsas som syftar till att skapa kontaktytor mellan arbetsgivare och arbetstagare. Bakgrunden till mässan var en dialog som fördes mellan kommunchefen (KC), kommunstyrelsens ordförande (KSO) och företagen i Kalix kommun. Dialogen utmynnade i en tolkning att Kalix kommun proaktivt behöver arbeta och visa för framtidens arbetskraft vilka möjligheter som finns avseende arbete i Kalix.
- **Bo i Kalix** bedrivs även det utifrån ett kompetensförsörjningsperspektiv och syftar till att visa en paketering utifrån jobb, boende och omsorg för den individ/familj som funderar på att flytta till Kalix.
- **Bygga i Kalix** var kommunens svar på köpbildning och att byggandet stod stilla.
- Det bedrivs olika projekt för att få de individer som inte slutför sina gymnasiestudier tillbaka i studier eller i jobb. Under förra mandatperioden satsade samhället stora belopp på praktikplatser utan att dessa ledde till egentligen några jobb. Kommunen tog därför ett omtag och hade som mål att få ut 100 individer/år på praktik hos privata arbetsgivare i kommunen. Omtaget ledde första året till att 68 % av dessa individer fick anställning. Andra året fick 66 % av individerna en anställning. För kommande år kommer kommunen ha problem att få ihop 100 individer till praktiken. Anledningen till detta uppges vara mer att det inte finns fler ungdomar att anvisa än att intresset från företagen skulle ha svalnat.

- **Kalix utvecklingsprogram 2009-2015 ur ett landsbygdsperspektiv** är ett program som syftar till att förverkliga idén om en levande landsbygd.
- Sammanlagt lyfter utvecklingsenheten i sin verksamhetsplan för 2014 fram 65 olika aktiviteter som de planerar genomföra för att nå målet om att *skapa en attraktiv kommun*. Indikatorerna, som noteras om under nästa avsnitt, ska vara utvecklingsdrivande i detta arbete, enligt Utvecklingsenhetens verksamhetsplan 2014. Se även avsnitt 2.2 nedan.

3.2. *Uppföljning och kontroll avseende projektverksamhet*

Kalix kommuns styr- och ledningssystem, vilket är antaget av kommunfullmäktige 2013-04-15, talar om att varje chef inom kommunens verksamheter ska ta fram en verksamhetsplan. Vidare talar styr- och ledningssystemet om att all uppföljning ska ske utifrån kommunens styrdokument. Enligt dokumentet finns det tre nivåer av styrande dokument; kommunfullmäktige-, kommunstyrelse-/nämnds- samt verksamhetsnivå. Dokumentet talar om att det ska ske en uppföljning utifrån den verksamhetsplan som alla chefer inom kommunens verksamheter måste ta fram.

Utvecklingsenheten har tagit fram en verksamhetsplan för 2014 som enheten ser som sitt eget arbetsdokument. Aktiviteterna i verksamhetsplanen för 2014 kan ses som utvecklingsenhetens prioriteringar och bidrag för att nå kommunens vision om ett attraktivare Kalix, vilken är beslutad av kommunfullmäktige. Den del av visionen som utvecklingsenheten mer precist har fokus på handlar om stärkande av varumärket Kalix, bygga infrastruktur för en hållbar utveckling och skapa förutsättningar för ökat företagande. Aktiviteterna i planen följs enligt de intervjuade upp och utfallet rapporteras enligt utvecklingsenheten till kommunstyrelsen eller dess utskott i de fall detta efterfrågas av desamma. Noteras kan från intervju med kommunledningen att delar av den återrapportering som sker lämnas muntligt och informellt medan vissa projekt och satsningar informeras om i utvecklingsutskottet, vilket också protokoll från utvecklingsutskottets möten 14-10-28 §1 resp 14-12-15 § 16 visar. De intervjuade upplever att de är väl informerade om utvecklingsenhetens verksamhet men nämner samtidigt att återrapporteringen kan formaliseras ytterligare så att utskottets behov av återrapportering tydliggörs och att all rapportering kommer samtliga ledamöter i främst utvecklingsutskottet till del.

Utöver utvecklingsenhetens uppföljning av sin verksamhetsplan och i förekommande fall rapportering till Ks eller dess utskott sker avrapportering muntligt veckovis till närmaste överordnade chef; kommunledningskontorets chef/samhällsstrategen. Därutöver rapporteras i delårsrapport och årsbokslut avseende enhetens verksamhet. De projekt som beslutats av politiken och som ägs av utvecklingsenheten följs alltid upp skriftligt eller muntligt till kommunstyrelsen, enligt intervju. De underlag vi skriftligt begärt och tagit del av i denna granskning för att bekräfta om alla projekt som beslutats av Ks alltid avrapporteras kan inte styrka denna bild fullt ut. Vi har efter begäran erhållit två exempel på uppföljning och rapportering. I ett av exemplen går det att utläsa att viss uppföljning har skett. Det gäller upphandlingen av båtturer där kommunstyrelsen tagit del av en utvärdering och där utvecklingsenheten ger förslag på åtgärder.

När det gäller det andra exemplet - utvecklingen av Haparandabanan - visar detta att det har skett en slutrapportering men där framgår inte av dokumenten om kommunstyrelsen tagit del av slutrapporteringen. Genom att granska utvecklingsutskottets protokoll, § 16/2014, framgår som ovan nämnts att utvecklingsenheten och samhällsstrategen informerar om projekt och pågående aktiviteter på sammanträdet. Av protokollgranskningen framgår inte vilken information som lämnas eller om rapporteringen innehåller skriftliga underlag. Huruvida informationspunkten på sammanträdet är en stående punkt är det ännu för tidigt att bedöma då utvecklingsutskottet endast hunnit med ett fåtal möten.

Enligt intervju med samhällsstrategen följs alla projekt som denna ansvarar för upp. I sammanhanget kan nämnas att samhällsstrategen inte varit hos Ks eller dess utskott och informerat avseende uppföljningar av de projekt som denna arbetar med utan rapporteringen sker till kommunchefen, projektets styrgrupp och närmast överordnade chef. Granskningen kan inte utifrån protokollgranskning och övriga erhållna dokument närmare verifiera vilken information som sammantaget kommer Ks eller dess utskott tillhanda när det gäller de projekt som bedrivs av vare sig utvecklingsenheten eller samhällsstrategen.

Den samlade bilden av underlaget är således att det inte går att med säkerhet avgöra vilken information kommunstyrelsen får avseende projekt och aktiviteter, men att viss lägesrapportering sker till Ks och dess utskott.

3.2.1. Indikatorer för måluppfyllelse

Uppföljning avseende de indikatorer för måluppfyllelse som är framtagna utifrån perspektivet *Tillväxt och utveckling* rapporteras till kommunstyrelsen via IT-verktyget Stratsys (Stratsys beskrivs utförligare i avsnitt 2.4 nedan).

Tabellen nedan visar de indikatorer som finns framtagna för perspektivet tillväxt och utveckling samt hur måluppfyllelsen ser ut, enligt utdrag från Stratsys 14-11-20:

Tillväxt och utveckling	Indikator	Mål	Måluppfyllelse
Ett attraktivare Kalix: Innebär att människor trivs, vill stanna, vill flytta in. Kräver arbeta på flera plan.	Inflyttning	Ska öka	100 %
	Hållbart nyföretagande	Mer än 75 % av alla nystartade företag ska vara verksamma efter 3 år	97,87 %
	Ungdomar som har lönearbete	Ska öka	108,76 %
	Företagsetableringar	Minst 4 st	50 %

Uppföljningen av indikatorerna görs i årsredovisningen. Under avsnittet 2.1.4 redogör vi för en del av de projekt och aktiviteter som bedrivs för att stärka attraktiviteten i Kalix. Projekten och aktiviteterna är det arbete som ska bidra till att målen som är satta för indikatorerna uppfylls.

I delårsrapporten per 2014-08-31 gick att utläsa att utvecklingsenheten beräknades gå med nollresultat ekonomiskt. I övrigt beskrevs i löptext ett flertal genomförda och pågående aktiviteter och åtgärder syftande till att stärka näringslivet i Kalix. Däremot ingick ingen specifik uppföljning avseende indikatorerna ovan utan detta sker alltså i Stratsys som de berörda har tillgång till, och utfallet för året ska enligt de intervjuade redovisas i årsredovisningen för år 2014.

3.3. Utvärdering av uppnådda resultat

När det gäller utvärdering görs en uppdelning utifrån om det handlar om kommunstyrelsebeslutade projekt eller mindre projekt och aktiviteter. Projekt som är beslutade av kommunstyrelsen och som ägs av utvecklingsenheten utvärderas alltid och avrapporteras till kommunstyrelsen, enligt intervju. Enligt det underlag som tagits del av i denna granskning kan den bilden bara till viss del bekräftas.

Utvärderingen görs vanligen av enheten själv medan extern utvärderare nyttjas när så krävs. Mindre projekt och aktiviteter som, enligt utvecklingsenheten, inte är föremål för politiska beslut följs alltid upp och dokumenteras endast vid behov.

Utvärdering av programmet för landsbygdsutveckling genomförs en gång per år. Resultatet av utvärderingen presenteras på landsbygdskongressen där byarna, valda representanter från varje parti, nämndsordföranden, förvaltningschefer och kommunalråden är med. Det sker ingen separat rapportering till kommunstyrelsen avseende landsbygdsprogrammet och enligt intervjuerna är det heller inget som kommunstyrelsen eller dess utskott har efterfrågat.

När det gäller utvärdering av de projekt som samhällsstrategen arbetar med har inte granskningen kunnat spåra att det sker någon formell utvärdering av projekten. Följaktligen har heller inte någon sådan utvärdering kommit kommunstyrelsen eller dess utskott tillhanda annat än möjligen inom ramen för den muntliga information som lämnats till bl a utvecklingsutskottet.

3.4. Styrning och kontroll

Lagstiftningen stipulerar att ansvarig nämnd, i detta fall kommunstyrelsen, ska ha tillräcklig intern kontroll över verksamheten, kommunallagen 6:7.

Som noterats ovan har kommunstyrelsen ansvaret för näringslivs- och tillväxtfrågorna i kommunen. Betydande delar av det operativa ansvaret för frågorna ligger hos utvecklingsenheten och till vis del även hos samhällsstrategen. Det ska dock framhållas att det även finns andra aktiviteter och projekt som kan kopplas till frågorna och som ägs av andra eller där utvecklingsenheten är med och bidrar men inte har det operativa ansvaret.

Enligt intervjuerna har utvecklingsenheten möjlighet att arbeta förhållandevis självständigt inom beslutade ramar och den bedriver verksamhet utifrån tilldelade medel. Granskningen visar att utvecklingsenheten får en budget som fördelas mellan olika områden och att denna fördelning bygger på politiskt fattade beslut. Enligt dokumentgranskningen är medlen in-tecknade i olika projekt vilket medför att en omfördelning av medlen mellan områdena är små.

De övergripande målen sätts av fullmäktige samt kommunstyrelsen och är enligt intervjuerna det som är styrande för utvecklingsenhetens verksamhet. Utvecklingsenheten bryter ned målen till indikatorer som sedan är styrande för de aktiviteter och projekt som enheten arbetar med.

Målstyrning är enligt intervjuerna något som mer konkret införts i Kalix kommun under senaste mandatperiodens andra halva, men ännu inte helt har implementerats i alla verksamhets sätt att arbeta. Införandet av Stratsys, som är ett IT-baserat system för målstyrning och uppföljning, är enligt intervjuerna ett avstamp för utvecklingen av målstyrning i kommunen, inklusive utvecklingsenhetens verksamhet. Syftet med Stratsys är att synliggöra arbetet mot politikens uppsatta mål och få en enhetlig planering, uppföljning och rapportering av detta arbete. Granskningen visar sammantaget att arbetet med målstyrning är i ett tidigt skede för utvecklingsenheten.

Granskningen av kommunstyrelsens protokoll visar att det har fattats en del beslut avseende utvecklingsenheten av vilka några av de mest väsentliga redovisas nedan: Kommunstyrelsen uppdrog, § 160/2014, till utvecklingsenheten att ta fram en bredbandsstrategi för utbyggnad av fiber på landsbygden 2015 – 2020.

Vidare har Ks antagit, § 44/2014, kommunchefens förslag gällande utökning av en tjänst på utvecklingsenheten. Denna tjänst är den som idag arbetar med nyföretagarrådgivning samt näringslivsutveckling. Kommunstyrelsen uppdrar även i beslut, § 239/2013, att utvecklingsenheten ska utforma och ge förslag på en plan hur kommunen i kommande strukturfondsperiod 2014 – 2020 kan arbeta för att främja besöksnäring och centrumföretagen samt vilka insatser som bör prioriteras. Dessutom ger Ks utvecklingsenheten, i samma beslut, utvecklingsenheten i uppdrag att utreda och ge förslag på hur kommunen ska arbeta med turistinformation, utveckling av befintliga företag samt verka för nya företag och infrastruktur inom vissa branscher bl a besöksnäringen och centrumhandeln.

De senaste besluten, tagna i Ks utvecklingsutskott avser att utvecklingsenheten uppdras, § 11/2014, genomföra är upphandlingen av båturer inför sommaren 2015 respektive revidering av landsbygdsprogrammet, § 12/2014.

3.4.1. Landsbygdsutvecklingsprogram 2009-2015

Landsbygdsutvecklingen styrs av det utvecklingsprogram som kommunfullmäktige beslutat om, "Kalix utvecklingsprogram 2009 – 2015 ur ett landsbygdsperspektiv". Det finns således ett beslut från fullmäktige som styr utvecklingsenhetens arbete inom landsbygdsområdet och detta bekräftas av intervjuerna. Beslut har fattats i utvecklingsutskottet om att revidera programmet.

3.4.2. *Masterplan*

Det finns, som nämnts ovan, en masterplan framtagen för Kalix kommun. Planen används praktiskt som underlag i dialog inför möjliga etableringar av företag. Den framtagna masterplanen visar möjligheterna, ur ett etableringsperspektiv, för olika geografiska områden i Kalix kommun. Masterplanen används inte som ett styrande dokument för kommunens arbete med näringslivs- och utvecklingsfrågor utan ska istället ses, som noterats ovan, som ett underlag i dialog med olika intressenter. Masterplanen uppkom i ett läge då markreserven var slut och i samband med det tillsattes en arbetsgrupp för att utarbeta ett material som kunde visa på exploateringsmöjligheterna i Kalix kommun.

Uppdraget att upprätta en masterplan för Kalix kommun formulerades av kommunledningen och en budget för uppdraget tilldelades med 400 tkr. Masterplanen antogs sedan av fullmäktige 2013-11-25, § 186/2013.