



Granskning av näringslivsverksamheten

Rapport
Tjörns kommun

KPMG AB

2023-02-13

Antal sidor: 19 exklusive bilagor

Antal bilagor: 2



Tjörns kommun
Granskning av näringslivsverksamheten

2023-02-13

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	5
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	5
2.2	Revisionskriterier	6
2.3	Metod	6
3	Resultat av granskningen	7
3.1	Organisation och ansvar	7
3.2	Styrande dokument, planer och strategier	9
3.3	Kommunens näringslivsarbete i praktiken	14
3.4	Uppföljning och återrapportering	16
4	Slutsats och rekommendationer	18
5	Bilagor	20
5.1	Bilaga A: Tjörns kommuns styrmodell	20
5.2	Bilaga B: Sammanställning av mål, önskat läge och indikatorer	21

1 Sammanfattning

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

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen har en ändamålsenlig styrning och uppföljning av näringslivsarbetet.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen delvis har en ändamålsenlig styrning och uppföljning av näringslivsarbetet.

Granskningen visar att ansvar och roller är tydliga för näringslivsorganisationen. En näringslivsstrateg med uppdrag att leda och driva näringslivsarbetet i kommunen finns organiserad på kommunledningskontoret inom kommunstyrelsens förvaltning. Det sker även samverkan mellan kommunledningskontoret och andra förvaltningar inom området.

Det finns kommunövergripande styrdokument avseende näringslivsarbetet genom beslutade mål och indikatorer i budget 2022 samt genom näringslivsstrategin. Vi ser det som positivt att näringslivsstrategin tar avstamp från den kommunövergripande visionen och även är samstämmig med de kommunövergripande målen avseende näringslivsutveckling. Vår bedömning är dock att kommunen inte till fullo efterlever näringslivsstrategin. Näringslivsstrategin är omfattande, men i avsaknad av handlingsplaner för att konkretisera strategin saknas i nuläget beskrivning av vilka aktiviteter och insatser som ska prioriteras för att på sikt nå målen i strategin. Utan handlingsplaner försvåras därtill uppföljningsarbetet för att löpande utvärdera om de aktiviteter och insatser som genomförs leder till de effekter som indikatorer ska mäta.

Vi bedömer att det till viss del genomförs aktiviteter inom kommunen för att nå näringslivsstrategins mål. Aktiviteter är dock inte i nuläget beskrivna som aktiviteter i syfte att uppnå målsättningarna som framgår av näringslivsstrategin, utan ingår snarare i näringslivsfunktionens ordinarie arbete. Vi uppfattar att aktiviteterna är uppskattade av näringslivet och kan bidra till målen om ett gott företagsklimat och kan därför med fördel ingå som aktiviteter i handlingsplan och bli del i en löpande uppföljning.

Uppföljning av kommunens arbete utifrån näringslivsstrategin bör stärkas genom att strategin som helhet följs upp i enlighet med beslut om uppföljning vartannat år. Vi bedömer därtill att de aktiviteter och insatser som genomförs i syfte att nå strategins mål regelbundet följs upp för att se att de bidrar till de effekter och mål som strategin anger.

Vi bedömer att återrapporeringen till kommunstyrelsen inte är tillräcklig då det saknas en systematisk uppföljning och återrapporering av det näringslivsarbete som genomförs.



Tjörns kommun

Granskning av näringslivsverksamheten

2023-02-13

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Tillse att näringslivsstrategin kompletteras med de handlingsplaner som är under framtagande, för att konkretisera vilka aktiviteter som behöver genomföras för att nå de mål som framgår av strategin. Uppföljning av handlingsplanerna behöver i sin tur ske årligen.
- Komplettera de aktiviteter och insatser som finns idag med ytterligare aktiviteter och initiativ så att det finns förutsättningar att nå näringslivsstrategins mål.
- Fastställa en verksamhetsplan för kommunledningskontoret så att mål och aktiviteter finns dokumenterade och kan bidra till en stärkt planering och prioritering.
- Systematisera uppföljning av näringslivsarbetet och måluppfyllelse utifrån strategin.
- Tillse att uppföljning återrapporteras till styrelsen med regelbundenhet.

2 Bakgrund

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

Kommunfullmäktige beslutade 2020-10-15 om Tjörns kommuns näringslivsstrategi 2020–2035. Enligt strategin är målbilden för 2035 att *"Tjörns kommun arbetar aktivt med insatser för en företagsam region. Vi är en plats där vi tror på människors förmåga att skapa sina egna möjligheter genom att förverkliga idéer, drömmar och ambitioner. Tjörn är en självklar del av den dynamiska Göteborgsregionen. Våra unika värden så som havet och kulturen bidrar till att skapa en internationell förebild och attraktionskraft för regionen"*. Näringslivsstrategin gäller för samtliga förvaltningar och bolag i kommunen.

Av fullmäktigebeslutet följer att strategin ska följas upp i enlighet med kommunens styrmodell. I samband med detta bör även strategins olika indikatorer följas upp för att se om utvecklingen går åt önskat håll.

I kommunstyrelsens reglemente tydliggörs att kommunstyrelsen har som uppgift att ansvara för och samordna utveckling av näringslivet och sysselsättning inklusive ett gott företagsklimat. Kommunstyrelsen ansvarar även för den översiktliga planeringen av användningen av mark och vatten samt utvecklingen av strategiskt viktiga områden och för mark- och exploateringsfrågor.

Revisorerna bedömer att det är väsentligt att näringslivsstrategin efterlevs på ett ändamålsenligt och tillfredsställande sätt och att målen nås för näringslivsverksamheten i kommunen.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen har en ändamålsenlig styrning och uppföljning av näringslivsarbetet. Följande revisionsfrågor har besvarats:

- Är ansvar och roller tydliga för näringslivsorganisationen?
- Finns ändamålsenliga styrdokument för näringslivsorganisationen?
- Efterlevs näringslivsstrategin på ett tillfredsställande sätt?
 - Finns det handlingsplaner upprättade för de underliggande målen i näringslivsstrategin?
 - Hur följs dessa handlingsplaner upp?
 - Vilka aktiviteter genomförs för att uppnå fastställda mål?
- Finns en tillräcklig återrapportering till kommunstyrelsen?

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller:

- Kommunallagen 6 kap. § 6
- Kommunstyrelsens reglemente
- Näringslivsstrategi 2020–2035
- Mål och budget för 2022
- Tillämpbara interna regelverk, policys och styrdokument

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer med berörda tjänstemän och politiker. Ett antal dokument har granskats och analyserats, såsom strategier, mål- och budgetdokument, riktlinjer och uppföljningsdokument av olika slag. Intervjuer har genomförts med kommunstyrelsens presidium, kommundirektör, näringslivsstrateg samt turismstrateg.

Granskningen har utförts av Jenny Thörn, verksamhetsrevisor och Hannah Klarkner, verksamhetsrevisor under ledning av Liz Gard, certifierad kommunal revisor.

Samtliga intervjuade har fått möjlighet att faktakontrollera granskningen i syfte att verifiera rapportens innehåll.

3 Resultat av granskningen

3.1 Organisation och ansvar

Kommunstyrelsen ansvarar för näringslivsarbetet i Tjörns kommun, vilket framgår av kommunstyrelsens reglemente, beslutat av kommunfullmäktige 2020-02-20 § 37. Kommunstyrelsen ansvarar för och samordnar utveckling av näringslivet och sysselsättning inklusive ett gott företagsklimat. Kommunstyrelsen ansvarar även för den översiktliga planeringen av användningen av mark och vatten samt utvecklingen av strategiskt viktiga områden och för mark- och exploateringsfrågor.

Näringslivsarbetet i kommunen är organiserat under kommunledningskontoret på kommunstyrelsens förvaltning, och har till uppdrag att skapa förutsättningar för ett hållbart näringsliv för nya och befintliga företag inom hela Tjörns kommun. På kommunledningskontoret finns en näringslivsstrateg som fungerar som näringslivsansvarig i kommunen.

Strategen är den enda resursen i det övergripande näringslivsarbetet och har i ansvar att hålla ihop och driva arbetet utifrån kommunens näringslivsstrategi. Strategen ska arbeta såväl med strategiska uppdrag med ett övergripande perspektiv på näringslivsfrågorna, samt med operativa uppdrag. I intervju uppges att det är en utmaning att hitta en bra balans mellan de strategiska och operativa delarna.

Näringslivsstrategin, vilken beskrivs mer i avsnitt 3.2.3, anger att den gäller samtliga kommunens förvaltningar och bolag. Vidare framgår att insatser behöver integreras i verksamheten då det är en gemensam angelägenhet för hela den kommunala verksamheten att nå målen. Intervjuade lyfter ett antal områden och verksamheter där näringslivsstrateg samordnar och genomför arbete tillsammans med kommunens förvaltningar, bland annat inom kompetensförsörjning och arbete med praktikplatser där barn- och utbildningsförvaltningen har en viktig uppgift. Samverkan sker även med verksamheterna inom samhällsbyggnad avseende lokaler och myndighetsutövning vid bygglov, miljötillsyn eller andra infrastrukturfrågor som berör näringslivet. Markfrågor samverkas kommunövergripande. Kontakt sker även mellan kommunen och företagarna i kommunen.

Inom kommunen finns även en turismstrateg som arbetar med utveckling av turism och besöksnäring för att skapa attraktiva platser för besökare, boende och företag. Resursen finns organisatoriskt under kultur- och fritidsförvaltningen. I intervjuer framgår att det finns en tydlig ansvarsfördelning avseende uppgifter mellan näringslivsstrateg och turismstrateg. Turismstrategen arbetar utifrån kommunens *Strategi för en hållbar natur- och kulturturism*, och i intervjuer framgår att aktiviteter utifrån strategin i stora delar riktar sig mot näringslivet inom besöksnäringen.

Näringslivsstrategen och turismstrategen har en god dialog sinsemellan samt genomför vissa aktiviteter och evenemang som berör näringslivet tillsammans.



Tjörns kommun
Granskning av näringslivsverksamheten

2023-02-13

3.1.1 Bedömning

Vår bedömning är att ansvar och roller är tydliga för näringslivsarbetet där ansvar framgår av kommunstyrelsens reglemente samt i näringslivsstrategin. Kommunstyrelsen har det yttersta ansvaret för att samordna och arbeta med näringslivsfrågor. Kommunledningskontoret har etablerat rollen näringslivsstrateg med uppdrag att leda och driva näringslivsarbetet i kommunen. Näringslivsstrategin anger att näringslivsarbetet är en angelägenhet för samtliga verksamheter i kommunen. Vi uppfattar att det arbete som genomförs sker samordnat med andra förvaltningar som därigenom också bidrar i näringslivsarbetet.

3.2 Styrande dokument, planer och strategier

Nedan följer en redogörelse för de styrande dokument, planer och strategier som vi mottagit i granskningen.

3.2.1 Styrmodell

Kommunens styrmodell¹ bygger på principer för målstyrning vilket innebär att politiken styr genom uppsatta mål för kommunens olika verksamheter samt genom uppföljning av dessa mål. Styrmodellen är indelad i flera processteg som samtliga utgår ifrån kommunens vision:

"Möjligheternas ö hela året och för hela livet. Tjörn 2035 är en åretruntlevande ö för livets alla faser. Företagsamhet, småskalighet och närhet är våra kännetecken. Havet, det öppna landskapet och kulturen är våra unika värden".

Visionen bryts sedan ned till gemensamma strategiska områden som anses viktiga för att uppnå visionen. Utifrån de strategiska områdena formuleras inriktningsmål som löper under en mandatperiod, prioriterade mål som löper under ett budgetår och nämndernas/styrelsens mål som formuleras i detaljbudgeterna.

De mål som fattas på nämnd- respektive styrelsenivå är de målsättningar som sedan styr förvaltningarnas arbete. Förvaltningarna formulerar i sin tur aktiviteter baserade på målen.

3.2.2 Kommunens budget för 2022

I kommunens beslutade budgetdokument för 2022 finns tre strategiska områden med elva tillhörande inriktningsmål. Som framgår av bilden finns en tilldelning till kommunstyrelsen och övriga nämnder inom dessa områden.

Av sammanställningen på nästa sida framgår att kommunstyrelsen blivit tilldelade att arbeta med åtta av totalt elva mål. Flera av målen har koppling till näringslivsverksamheten, bland annat att en ny översiktsplan ska tas fram, skapa intresse och beredskap för hållbar exploatering och nybyggnation samt professionell och tillgänglig service med god kvalitet.

¹ Se bilaga A för en bild på styrmodellen

<i>Strategiskt område</i>	<i>Inriktningsmål</i>	<i>Tilldelning</i>
Vi bygger en miljövänlig kommun med hållbar samhällsutveckling	<ol style="list-style-type: none"> 1. En ny översiktsplan ska tas fram 2. Skapa intresse och beredskap för hållbar exploatering och nybyggnation 3. Hållbar och effektiv utveckling av vatten och avlopp 4. Tjörn ska vara en bra miljökommun 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kommunstyrelsen och samhällsbyggnadsnämnden ○ Kommunstyrelsen, Samhällsbyggnadsnämnden och Tjörns Bostads AB ○ Samhällsbyggnadsnämnden ○ Samtliga nämnder och styrelser
Vi skapar välfärd och livskvalitet för alla	<ol style="list-style-type: none"> 5. Professionell och tillgänglig service med god kvalitet 6. Vi ska använda digitaliseringens möjligheter 7. Delaktighet, inflytande och medbestämmande 8. Skapa möjligheter för ett gott liv 9. Tjörns elevers kunskapsresultat ska vara höga jämfört med övriga huvudmän i Sverige 10. Människor ska ha möjlighet till egen försörjning 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Samtliga nämnder och styrelser ○ Samtliga nämnder och styrelser ○ Samtliga nämnder och styrelser ○ Samtliga nämnder och styrelser ○ Samtliga nämnder, Tjörns Måltids AB och Tjörns Bostad AB ○ Barn- och utbildningsnämnden samt Socialnämnden
Vi använder ekonomiska resurser ansvarsfullt och hållbart	<ol style="list-style-type: none"> 11. God ekonomisk hushållning och ett effektivt utnyttjande av resurser 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Samtliga nämnder och styrelser

3.2.3 Näringslivsstrategi 2020–2035

Av kommunens näringslivsstrategi 2020–2035, beslutad av kommunfullmäktige 2020-10-15 § 154, framgår kommunens målsättningar avseende näringslivsarbetet i kommunen på lång sikt.

Strategin beskriver hur kommunen ska arbeta med strategiska näringslivsfrågor och syftar till att tydliggöra och stärka kommunens samlade arbete gentemot näringslivet. Ambitionen är att genom strategin skapa goda förutsättningar för företagande. Strategin är framtagen i nära dialog med näringslivet samt i samarbete med politik och kommunala förvaltningar.

Tjörns kommun har i framtagandet av näringslivsstrategin utgått från att få denna att harmonisera med Göteborgs Stad Näringslivsstrategiska program. Kommunens strategi följer därigenom samma struktur som ovan nämnda program. Samtliga tolv kommuner utöver Göteborg i regionen har också antagit eller är på väg att anta program eller strategier som harmoniserar med Göteborg stad. Intervjuade beskriver att näringslivsstrategin innehåller ett antal områden som kommunen inte på egen hand kan ansvara för att uppnå utan att arbetet måste ske i samverkan med andra, exempelvis Business Region Göteborg, Göteborgs Stad och andra organisationer.

Målbilden för 2035 är att *”Tjörns kommun arbetar aktivt med insatser för en företagsam region. Vi är en plats där vi tror på människors förmåga att skapa sina egna möjligheter genom att förverkliga idéer, drömmar och ambitioner. Tjörn är en självklar del av den dynamiska Göteborgsregionen. Våra unika värden så som havet och kulturen bidrar till att skapa en internationell förebild och attraktionskraft för regionen”*.

Målbilden har brutits ned till tre konkreta mål som har två strategiska områden kopplat till varje mål.

1. *Kompetensförsörjning och attraktionskraft*, Tjörns kommun är en del av en av de bästa storstadsregionerna i Europa som på ett framgångsrikt sätt tar tillvara kompetens och attraherar talang.
2. *Samhällsplanering*, Tjörns kommun är en del av en av de bästa storstadsregionerna i Europa på att erbjuda förutsättningar för hög och hållbar tillväxt.
3. *Företagsklimat och innovationskraft*, Tjörns kommun är en del av en av de bästa storstadsregionerna i Europa på att erbjuda ett gott klimat för företagande och innovation.

Följande strategiska områden har identifierats för ovanstående mål:

- Kompetensförsörjning (mål 1)
- Attraktionskraft (mål 1)

- Infrastruktur och tillgänglighet (mål 2)
- Markberedskap och fysisk planering (mål 2)
- Företagsklimat (mål 3)
- Innovationskraft (mål 3)

Strategierna har delats upp på ett antal delmål / önskat läge, samt ett antal tillhörande indikatorer för måluppfyllelse. Målbilden har även kompletterats med en övergripande indikator, *minst 1200 nya arbetstillfällen till 2035*.

Se bilaga B för en sammanställning av strategins mål, önskat läge och indikatorer.

3.2.4 Handlingsplaner

I näringslivsstrategin framgår att aktiviteter för att nå de beslutade målsättningarna ska sammanställas i tillhörande handlingsplaner i syfte att komplettera strategin med ett tydligt tillvägagångssätt.

Handlingsplaner har inte beslutats vid tiden för granskningen. Enligt uppgift pågår arbete med att upprätta handlingsplaner avseende företagsklimat, kompetensförsörjning och marktillgång. Handlingsplanerna tas fram i samarbete med samtliga verksamheter för att samtidigt utgöra en del i förankringsprocessen. I intervju framgår att arbetet försenats på grund av coronapandemin då förvaltningarna haft svårigheter att avsätta resurser för att slutföra arbetet med handlingsplanerna. Ambitionen är att dessa ska färdigställas och beslutas under 2023.

3.2.5 Kommunstyrelsens detaljbudget

Enligt uppgift fullföljer kommunstyrelsen sitt uppdrag utifrån kommunstyrelsens detaljbudget för 2022. Detaljbudgeten, beslutad 2022-01-19, anger kommunstyrelsens prioriterade mål som baseras på kommunfullmäktiges beslutade inriktningsmål². Följande prioriterade mål, som kan härledas till näringslivsarbetet, framgår av detaljbudgeten³:

- Skapa förutsättningar för strategisk markförsörjning kopplat till näringslivet (inriktningsmål 1)
- Översyn och förbättring av processer för markköp, detaljplaner, exploatering och försäljning av mark (inriktningsmål 2)

² Se sammanställning under avsnitt 3.2.2

³ Notera att det av kommunstyrelsens detaljbudget framgår prioriterade mål inom andra områden, men att vi valt att framhäva de som berör näringslivsarbetet

- Förbättrat näringslivsklimat (inriktningsmål 5)
- Öka invånarnas delaktighet (inriktningsmål 7)
- Utredda ägandet av nya lokaler (inriktningsmål 11)

Vi har efterfrågat en verksamhetsplan för kommunledningskontoret som beskriver näringslivsarbetets aktiviteter, men enligt uppgift finns ingen sådan. Detta innebär att kommunledningskontorets interna arbete avseende näringslivsfrågor inte finns dokumenterat i någon plan. Näringslivsstrategen har dock en egen planering för de aktiviteter och prioriterade insatser som det bedöms finnas behov av.

3.2.6 Bedömning

Vår bedömning är att det finns kommunövergripande styrdokument avseende näringslivsarbetet genom beslutade mål och indikatorer i budget 2022 samt genom näringslivsstrategin. Vi ser det som positivt att näringslivsstrategin tar avstamp från den kommunövergripande visionen och även är samstämmig med de kommunövergripande målen avseende näringslivsutveckling.

Näringslivsstrategin är omfattande med övergripande strategiska områden som ska styra kommunens näringslivsarbete till och med år 2035. I avsaknad av handlingsplaner för att konkretisera strategin saknas i nuläget beskrivning av vilka aktiviteter och insatser som ska prioriteras för att på sikt nå målen i strategin.

I nuläget saknas en verksamhetsplan för kommunledningskontoret med dokumenterad planering av näringslivsarbetet, vilket kan riskera att försvåra prioritering och planering av resurser.

3.3 Kommunens näringslivsarbete i praktiken

Av intervjuer framgår att näringslivsstrategin skapar en ram med prioriteringar för näringslivsarbetet. Det område som initialt haft stort fokus har varit att utveckla kommunens markförsörjning och möjligheter till exploatering. Detta framgår dels av kommunstyrelsens detaljbudget, dels av intervjuuppgifter. Att skapa förutsättningar för strategisk markförsörjning kopplat till näringslivet och göra översyn och förbättring av processer för markköp, detaljplaner, exploatering och försäljning av mark är två av målen i detaljbudgeten 2022.

Anledning som uppges till denna prioritering var att dessa frågor bedömdes ha påverkan på flera mål och indikatorer i näringslivsstrategin. Enligt uppgift var även en anledning att kommunen saknade mark och därmed inte uppfyllde strategin på detta område. Utifrån budgetbeslut och strategins mål har kommunstyrelsen därför fattat ett antal beslut som syftar till att det inom en framtid ska finnas mark tillgänglig för exploatering och etableringar. I kommunstyrelsens internbudget finns exempelvis fastställda mål kring detaljplan och översiktsplan. Det finns även en beskrivning av en kartläggning som ska göras för att se företagets behov. Dock uppges av intervjuade att kommunens specifika geografiska förutsättningar är en utmaning då marknaden för att köpa ytterligare mark är begränsad och marknadsvärdet högt.

Utöver det arbete som sker utifrån de strategiska områden och målsättningar som framgår av strategin, genomför kommunledningskontoret ett antal aktiviteter mot företag och näringslivet i ett led att stärka förutsättningarna för ett gott företagsklimat. Följande aktiviteter har beskrivits i intervjuer:

- **Företagsbesök:** Aktiviteten genomförs vanligtvis en gång i månaden. På företagsbesöken deltar näringslivsstrateg, kommundirektör, kommunstyrelsens ordförande samt kommunstyrelsens oppositionsråd. Ambitionen är att besöka två företag varje tillfälle besöken genomförs. Syftet med besöken är att kommunledningskontoret och kommunen ska få mer information om företagets verksamhet och utmaningar i deras bransch. Utifrån den information som inhämtas kan frågor samordnas via näringslivsstrateg så att kommunen kan bistå med hjälp och stöd utifrån kommunens uppdrag och service. Strategen genomför även löpande företagsbesök utifrån eget initiativ, dessa uppges dock inte följa någon formell struktur.
- **Företagsarena:** Det finns en grupp som heter Styrgruppen för Företagsarena Tjörn, som också utgör näringslivsråd. Styrgruppen består av representanter från kommunen och näringslivet. Från kommunen deltar näringslivsstrateg, turismstrateg, kommundirektör, kommunstyrelsens ordförande, samhällsbyggnadschef samt VD för det kommunala bolaget Tjörns Hamnar AB. Från näringslivet deltar ordförande från företagsföreningar samt representanter från företag inom olika branscher, geografiskt läge och företagsstorlek. Styrgruppen anordnar aktiviteter för företag samt diskuterar frågor av strategisk karaktär.

- *Företagsfrukost:* Styrgruppen för Företagsarena Tjörn anordnar företagsfrukostar fyra gånger per år, två på hösten och två på våren. Aktiviteten syftar till att diskutera spetsområden som är av relevans för de som deltar på aktiviteten. Tema för frukostarna beslutas gemensamt av deltagarna i Företagsarenan. Normalt deltar cirka 30 - 100 företagare varje frukost, lite beroende på tema och inriktning. Det operativa genomförandet av aktiviteten görs av näringslivsstrategen.
- *Facebookgrupp, Näringslivet i Tjörns kommun:* En viktig del av kommunledningskontorets arbete är att förmedla och kommunicera information till företag om olika aktiviteter och erbjudanden. Näringslivsstrategen gör därför löpande inlägg i gruppen för att informera aktuell information till näringslivet och de som är medlemmar i gruppen. Även inbjudningarna till ovan nämnda företagsfrukostar kommuniceras via denna Facebooksida. Det sker även digitala utskick.

3.3.1 Bedömning

Vår bedömning är att kommunen inte till fullo efterlever näringslivsstrategin. Bedömningen grundar vi på att det inte har tagits fram några handlingsplaner som tydliggör hur kommunens arbete för att nå målen ska utföras. Utifrån de beskrivningar som finns i strategin bedömer vi att det är otydligt på vilket sätt såväl strategiska områden samt mål och indikatorer ska uppnås. Utan handlingsplaner försvåras därtill uppföljningsarbetet för att löpande utvärdera om de aktiviteter och insatser som genomförs leder till de effekter som indikatorer ska mäta.

Vi bedömer att det till viss del genomförs aktiviteter inom kommunen för att nå näringslivsstrategins mål. Bland annat utifrån de strategiska beslut som fattats inom markförsörjning såsom den kartläggning som ska göras för att identifiera företagens behov, men även de aktiviteter som genomförs riktat till näringslivet.

Aktiviteter är dock inte i nuläget beskrivna som aktiviteter i syfte att uppnå målsättningarna som framgår av näringslivsstrategin, utan ingår snarare i näringslivsfunktionens ordinarie arbete. Vi uppfattar att aktiviteterna är uppskattade av näringslivet och kan bidra till målen om ett gott företagsklimat och kan därför med fördel ingå som aktiviteter i handlingsplan och bli del i en löpande uppföljning.

3.4 Uppföljning och återrapportering

3.4.1 Uppföljning

Näringslivsstrategin ska följas upp vartannat år. Den senaste uppföljningen av strategin i sin helhet skulle ha genomförts under det sista kvartalet 2022, men har enligt uppgift försenats på grund av coronapandemin, resursbrist och riksdagsvalet.

Ett av uppföljningsverktygen för indikatorer i näringslivsstrategin är kommunens deltagande i externa mätningar. Den ena genomförs av Svenskt Näringsliv genom en enkät som resulterar i en ranking av Sveriges kommuners företagsklimat. Den andra mätningen ansvarar Sveriges Kommuner och Regioner för där kommuner som önskar får anmäla sig att delta, den kallas *Insiktsmätning*⁴. I den sistnämnda ställs ett antal frågor till näringsidkare som haft ärenden hos kommunen medan Svenskt Näringslivs ranking är en attitydmätning med slumpmässigt utvalda företag som respondenter.

Ett flertal av målen i näringslivsstrategin ska mätas genom indikatorer som baseras på dessa mätningar, såsom företagens sammanfattande omdöme i Svenskt Näringslivs Företagsklimatmätning. Områden som *attityder från politiker och tjänstepersoner* samt *service och bemötande* anges som prioriterade i strategin. I senaste mätningen som presenterades i oktober 2022 framgår att kommunen tappat placeringar både i det övergripande resultatet och inom området attityder, service och bemötande jämfört med år 2021.

Resultatet har varit uppe för dialog i Företagsarenan där de representanter som ingår samt andra kontakter med företagare, exempelvis vid besök eller frukostar gett återkoppling av en positivare bild och upplevelse av kommunens service och bemötande. Resultatet har även rapporterats till kommunstyrelsen och kommunledningsgruppen. I en workshop som kommunledningskontoret genomfört för att undersöka service och bemötande utifrån ett företagsklimat framkom att näringslivet upplevde att kommunen var otillgängliga, men att servicen är god när kontakt väl initierats.

Kommunen har inte deltagit i Insiktsmätningen sedan år 2019. Anledningen uppges vara att kommunen haft få ärenden som undersökningen kan baseras på, och att resultatet därför inte skulle gett en rättvisande bild. Enligt intervjuade har inga alternativa mätningar genomförts för att utvärdera hur kommunen uppfyllt målen.

Uppföljning av aktiviteter och insatser som erbjuds till företag genomförs löpande av näringslivsstrateg i kontakter med företag, exempelvis i samband med företagsbesöken.

⁴ Servicemätning av kommunens myndighetsutövning som i första hand mäter servicen för gruppen företagare

3.4.2 Återrapportering

Rapportering med återkoppling till kommunstyrelsen sker genom det ordinarie årshjulet för uppföljning i enlighet med kommunens styrmodell. Övrig rapportering sker vid eventuella beslutsärenden avseende näringslivsfrågorna som ska fattas av styrelsen. Denna sker utan regelbundenhet eller systematik och avser enskilda ärenden.

I en översiktlig genomgång av kommunstyrelsens sammanträdesprotokoll under perioden 2022-01-13 -2022-12-01 framgår att rapportering, som går att härleda till näringslivsarbetet, skett enstaka gånger. Av kommunstyrelsens protokoll från 2022-06-02 § 114 framgår att en företagargrupp gett kommunstyrelsen en redogörelse av det lokala företagsklimatet. Enligt uppgift har även näringslivsstrateg rapporterat resultat av Svenskt Näringslivs mätning.

Ingen specifik återkoppling avseende arbetet med näringslivsstrategin har givits till kommunstyrelsen.

3.4.3 Bedömning

Vi bedömer att uppföljning av kommunens arbete utifrån näringslivsstrategin bör stärkas genom att strategin som helhet följs upp i enlighet med beslut om uppföljning vartannat år. Vi bedömer därtill att de aktiviteter och insatser som genomförs i syfte att nå strategins mål regelbundet följs upp för att se att de bidrar till de effekter och mål som strategin anger. Därtill är det av vikt att följa upp aktiviteter för att säkerställa att de aktiviteter som genomförs efterfrågas av näringslivet och är de som ska prioriteras utifrån kommunens förutsättningar och resurser.

Vi bedömer att återrapporteringen till kommunstyrelsen inte är tillräcklig då det saknas en systematisk uppföljning och återrapportering av det näringslivsarbete som genomförs.

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen delvis har en ändamålsenlig styrning och uppföljning av näringslivsarbetet.

Det finns en tydlig organisation och ansvarsfördelning för kommunens näringslivsarbete, samt en etablerad resurs i form av en näringslivsstrateg med uppdrag att leda och driva näringslivsarbetet i kommunen. Vi uppfattar att det arbete som genomförs sker samordnat med andra förvaltningar som därigenom också bidrar i näringslivsarbetet.

Kommunen har i styrande dokument presenterat mål och indikatorer för näringslivsarbetet, bland annat i näringslivsstrategin och i budget 2022. Det är positivt att näringslivsstrategin tar avstamp från den kommunövergripande visionen och är samstämmig med de kommunövergripande målen avseende näringslivsutveckling. Vi bedömer dock att det i avsaknad av handlingsplaner för att konkretisera strategin i nuläget saknas en beskrivning av vilka aktiviteter och insatser som ska prioriteras för att på sikt nå målen i strategin.

Det genomförs till viss del aktiviteter för att nå näringslivsstrategins mål. Aktiviteter är dock inte i nuläget beskrivna som aktiviteter i syfte att uppnå målsättningarna som framgår av näringslivsstrategin, utan ingår snarare i det ordinarie näringslivsarbetet. Vi uppfattar att aktiviteterna är uppskattade av näringslivet och kan bidra till målen om ett gott företagsklimat och kan därför med fördel ingå som aktiviteter i handlingsplan och bli del i en löpande uppföljning.

I nuläget saknas en verksamhetsplan för kommunledningskontoret med dokumenterad planering av näringslivsarbetet, vilket kan riskera att försvåra prioritering och planering av resurser.

Återrapporteringen till kommunstyrelsen är inte tillräcklig då det saknas en systematisk uppföljning och återrapportering av det näringslivsarbete som genomförs.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Tillse att näringslivsstrategin kompletteras med de handlingsplaner som är under framtagande, för att konkretisera vilka aktiviteter som behöver genomföras för att nå de mål som framgår av strategin. Uppföljning av handlingsplanerna behöver i sin tur ske årligen.
- Komplettera de aktiviteter och insatser som finns idag med ytterligare aktiviteter och initiativ så att det finns förutsättningar att nå näringslivsstrategins mål.
- Fastställa en verksamhetsplan för kommunledningskontoret så att mål och aktiviteter finns dokumenterade och kan bidra till en stärkt planering och prioritering.
- Systematisera uppföljning av näringslivsarbetet och måluppfyllelse utifrån strategin.



Tjörns kommun
Granskning av näringslivsverksamheten

2023-02-13

— Tillse att uppföljning återrapporteras till styrelsen med regelbundenhet.

Datum som ovan

KPMG AB

Jenny Thörn
Kommunal revisor

Hannah Klarkner
Kommunal revisor

Liz Gard

Certifierad kommunal revisor
Kundansvarig

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

5 Bilagor

5.1 Bilaga A: Tjörns kommuns styrmodell

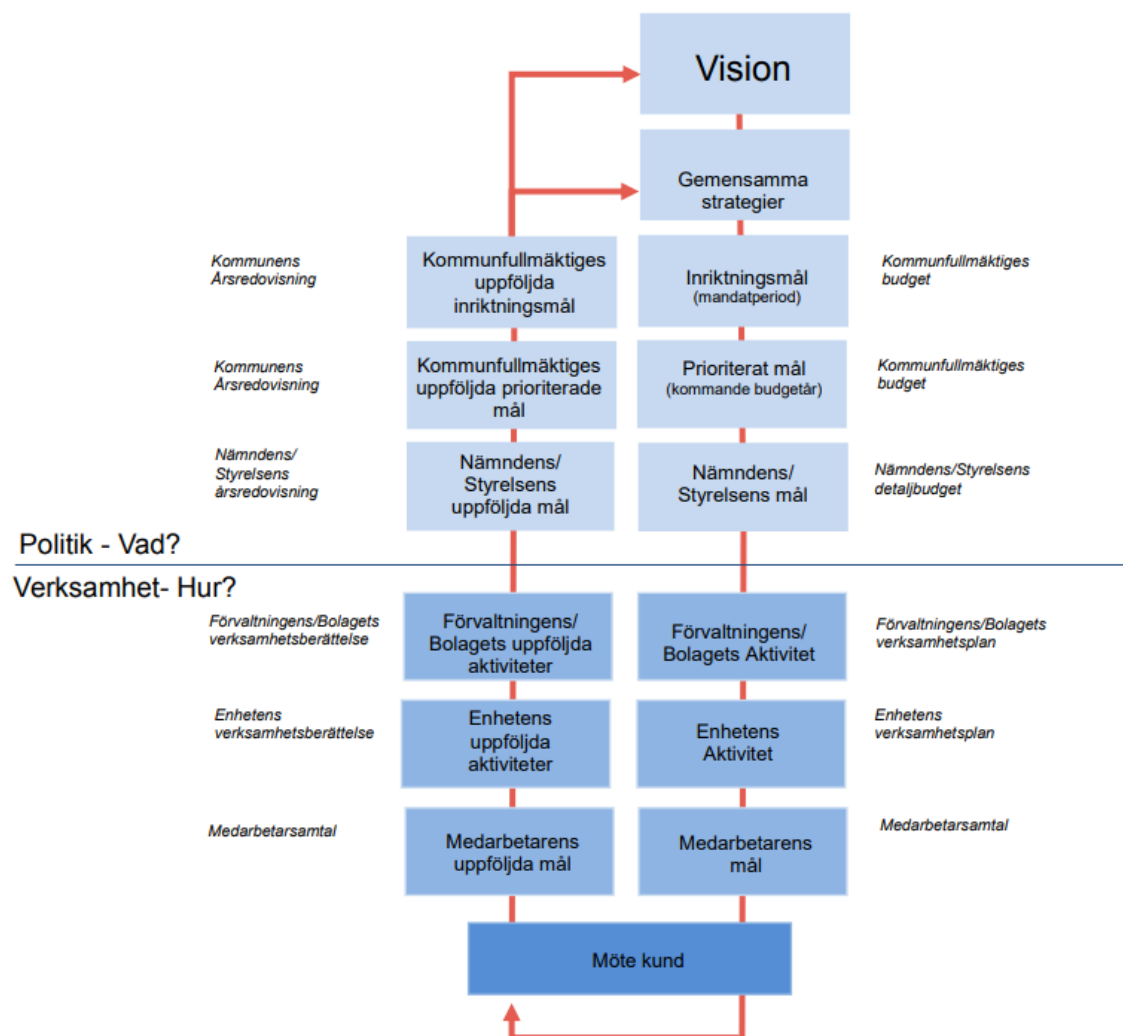


Bild 1: Hämtad från dokumentet *Styrmodell i Tjörns kommun*

5.2 Bilaga B: Sammanställning av mål, önskat läge och indikatorer

Målbild 2035: <i>Tjörns kommun arbetar aktivt med insatser för en företagsam region.</i>		
<i>Mål</i>	<i>Önskat läge / delmål</i>	<i>Indikatorer</i>
Kompetensförsörjning och attraktionskraft, Tjörns kommun är en del av de bästa storstadsregionerna i Europa som på ett framgångsrikt sätt tar tillvara kompetens och attraherar talang.	<ul style="list-style-type: none"> • Arbetslösheten i Tjörn och Göteborgsregionen ska vara den lägsta bland svenska kommuner/storstadsregioner • Ökad matchning mellan utbildning och näringslivets behov • Flyttnettot till Tjörns kommun för högutbildade ska vara positivt för personer i arbetsför ålder • Tjörn ska vara ett av Sveriges mest attraktiva, hållbara besöksmål • Beläggningen av gästnätter ska öka och fördelas jämnare över året • Göteborgsregionen ska ligga bland de tio bästa regionerna i EU enligt Europé 2020 Regional Competiveness Index 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Arbetslöshet, kommunal nivå ○ Flyttnetto högutbildade, kommunal nivå ○ Antal gästnätter ○ Europe 2020 Regional Competiveness Index, regional nivå
Samhällsplanering, Tjörns kommun är en del av de bästa storstadsregionerna i Europa på att erbjuda förutsättningar för hög och hållbar tillväxt.	<ul style="list-style-type: none"> • Tjörns företagares produktivitet ska öka i samma takt som eller snabbare än näringslivet i Göteborgsregionens genomsnittliga produktivitet • Andelen Tjörnbor som både bor och verkar inom kommunens gränser ska öka för att på så sätt minska utsläpp och belastning på befintlig infrastruktur. • Befintlig infrastruktur ska förbättras och utökas på ett hållbart sätt. • Nyetableringar och utveckling av nya företag ska underlättas genom att kommunen tillgängliggör attraktiv mark för näringslivet. Detta ska ske i samklang med kommunens översiktsplan. • Ny verksamhetsmark ska finnas i anslutning till befintlig verksamhetsmark eller i anslutning till tätort. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Produktivitet (BRP/capita och förädlingsvärde/sysselessatt) ○ Förhållandet mellan utpendling och arbetstillfällen inom kommunen (dagbefolkning) ○ Företagens betyg i Svenskt Näringslivs Företagsklimatmätning avseende infrastruktur ska förbättras ○ Antal m2 förmedlad kommunal verksamhetsmark ska öka under löptiden för näringslivsstrategin

Tjörns kommun

Granskning av näringslivsverksamheten

2023-02-13

	<ul style="list-style-type: none"> • Näringslivet ska uppleva dricksvattenförsörjningen som trygg och förutsägbar. • Gapet mellan BRP-tillväxt och CO2-utsläpp ska fortsätta öka över tid i Göteborgsregionen. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Decouplingeffekt⁵
<p>Företagsklimat och innovationskraft, Tjörns kommun är en del av de bästa storstadsregionerna i Europa på att erbjuda ett gott klimat för företagande och innovation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tjörns kommun ska ha en stabil och positiv utveckling av företagsklimatet enligt både Sveriges kommuner och landstings (SKR)⁶ insiktsmätning och andra mätningar, såsom Svenskt Näringslivs sammanfattande omdöme. • Göteborgsregionen ska ha högre resultat vad gäller privata investeringar inom FoU⁷ i relation till liknande storstadsregioner i Europa • Tjörns kommun ska anses vara innovativa utifrån att lösa välfärdsutmaningarna och ska anses erbjuda ett attraktivt erbjudande av digitala tjänster för näringslivet. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Företagsklimat (sammanfattande omdöme i Svenskt Näringslivs Företagsklimatsmätning och totalt NKI i insiktsmätningen) ○ Andelen nystartade företag per invånare, ska vara högre än rikssnittet ○ Andel företagare av befolkningen, vilket bedöms utifrån Svenskt Näringslivs mätning av företagsamheten ○ Göteborgsregionen ska ha högre resultat vad gäller privata investeringar inom FoU i relation till liknande storstadsregioner i Europa.

⁵ Gapet mellan BRP-tillväxt och CO2-utsläpp.

⁶ Heter sedan 2019 Sveriges kommuner och regioner, därav SKR

⁷ Forskning och innovation