

# Näringslivs- och tillväxtbefrämjande arbete

**Pajala kommun**

November 2020

*Projektledare Erik Jansen*

*Projektmedarbetare Jacob Svensson*

*Kvalitetssäkrare Hans Forsström*





# Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Inledning	3
lakttagelser och bedömningar	5
Styrning avseende riktade insatser i linje med strategisk plan	5
lakttagelser	5
Möjligheten att bo och verka i hela kommunen ska öka	5
Tjänstesektorn och främst turism- och besöksnäringen ska utvecklas	5
Ett varierat och tillgängligt bostadsbestånd ska synliggöras	5
Bedömning	5
Ansvars- och arbetsfördelning inom området	6
lakttagelser	6
Bedömning	6
Tillämpning av strategier och planer	7
lakttagelser	7
Bedömning	7
Uppföljning och kontroll inom området	8
lakttagelser	8
Bedömning	8
Åtgärder baserat på erhållen uppföljning	9
lakttagelser	9
Bedömning	9
Avslutning	10

# Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Pajala Kommun har PwC genomfört en granskning avseende tillväxt- och näringslivsfrämjande arbete.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsens tillväxt- och näringslivsfrämjande arbete bedrivs på ett ändamålsenligt sätt och med tillräcklig intern kontroll.

Granskningen omfattade följande revisionsfrågor:

- Är ansvars- och arbetsfördelningen för det näringslivs- och tillväxtfrämjande arbetet tydlig?
- Finns en tydlig och tillräcklig styrning avseende riktade insatser i linje med strategisk plan? Fokus på strategier, mål och aktivitetsplaner.
- Tillämpas upprättade strategier och planer på avsett vis?
- Utövar kommunstyrelsen en tillräcklig uppföljning och kontroll avseende genomförda insatser och uppnådda resultat inom området?
- Har tillräckliga åtgärder vidtagits utifrån uppföljning?

Utifrån genomförd granskning är vår **sammanfattande revisionella bedömning** att kommunstyrelsens tillväxt- och näringslivsfrämjande arbete **inte helt** har bedrivs på ett ändamålsenligt sätt och med en **ej** tillräcklig intern kontroll.

Utifrån genomförd granskning lämnas följande rekommendationer:

- Kommunstyrelsen analyserar vilken strategisk inriktning som det näringslivs- och tillväxtbefrämjande arbetet skall ha inom kommunen i ett läge då medfinansiering från Tillväxtverket upphör.
- Kommunstyrelsen fastställer tydliga direktiv för återrapportering inom området.
- Kommunstyrelsen analyserar hur framtida återrapportering inom området kan användas i syfte att vidta aktiva åtgärder som stärker det näringslivs- och tillväxtbefrämjande arbetet inom kommunen.

# Inledning

## Bakgrund

Kommunens revisorer har med hänsyn till risk och väsentlighet bedömt det angeläget att göra en granskning av kommunens näringslivs- och tillväxtbefrämjande arbete.

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 Pajala kommun är ett prioriterat område, vilket kommer till uttryck i kommunens strategiska plan 2020-2026. Kommunen har bl.a. lyft fram besöksnäringen som ett utvecklingsområde.

I Svenskt näringslivs senaste mätning av företagsklimat (2019) låg Pajala på plats 290 av 290, vilket är oförändrat sedan året innan. Noterat från mätningen är att Pajala erhåller gott delbetyg vad gäller tele- och it-nät. I SCB:s och Upplysningscentralens rankingar (statistik) av nyföretagsamhet och företagande placerar sig kommunen på plats 44 (160) respektive 77 (68).

## Syfte och revisionsfrågor

Revisorernas uppdrag regleras i kommunallagen kapitel 12.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsens tillväxt- och näringslivsfrämjande arbete bedrivs på ett ändamålsenligt sätt och med tillräcklig intern kontroll.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Finns en tydlig och tillräcklig styrning avseende riktade insatser i linje med strategisk plan? Fokus på strategier, mål och aktivitetsplaner.
- Är ansvars- och arbetsfördelningen för det näringslivs- och tillväxtfrämjande arbetet tydligt?
- Tillämpas upprättade strategier och planer på avsett vis?
- Utövar kommunstyrelsen en tillräcklig uppföljning och kontroll avseende genomförda insatser och uppnådda resultat inom området?
- Har tillräckliga åtgärder vidtagits utifrån uppföljning?

Revisionsobjekt i granskningen är kommunstyrelsen.

## Revisionskriterier

Följande revisionskriterier används i granskningen:

- Kommunallagen 2:8
- Kommunallagen 6:6
- Kommunstyrelsens reglemente



- Kommuninterna styrdokument som rör granskningsområdet

### **Avgränsning**

I tid avgränsas granskningen i huvudsak till år 2020. I övrigt se syfte och revisionsfrågor.

### **Metod**

Granskningen har genomförts genom dokumentanalys (kommunstyrelsens protokoll, annan relevant dokumentation) samt kompletterande intervjuer.

Intervjuer har genomförts med kommunchef, representanter för enheten för strategisk utveckling samt representanter för kommunstyrelsen (majoritet och opposition).

Revisionsrapporten har kvalitetssäkrats av Hans Forsström, certifierad kommunal revisor inom Public Sector på PwC. Kvalitetssäkringen innefattar genomläsning och analys av utkast av rapport innan färdigställande av rapportens utformning i förhållande till uppdragsbeskrivningen.

Innan rapporten fastställts har dessutom samtliga personer som varit föremål för intervju getts möjlighet att faktakontrollera rapporten. Detta innebär att de beretts möjlighet att läsa de iakttagelser vi beskriver i syfte att återkoppla om vi framfört faktafel eller på annat sätt beskrivit omständigheter/processer på ett sådant sätt att det inte lämnar förutsättningar för en rättvisande bedömning inom området. Utifrån erhållna synpunkter inom ramen för vår faktakontroll har vi slutligen genomfört en slutvärdering, fastställt våra bedömningar samt upprättat rekommendationer inom området.

# Iakttagelser och bedömningar

## Styrning avseende riktade insatser i linje med strategisk plan

### *Iakttagelser*

I kommunens Strategisk plan 2020-2026 (antagen av kommunfullmäktige 2019-10-28 § 97) framgår ett prioriterat område om att "Verka för att människor och företag väljer att etablera sig i Pajala kommun". Till målet har tre strategiska mål kopplats:

- Möjligheten att bo och verka i hela kommunen ska öka
- Tjänstesektorn och främst turism- och besöksnäringen ska utvecklas
- Ett varierat och tillgängligt bostadsbestånd ska synliggöras

Vår granskning kan inte styrka att ovanstående strategiska mål tydligt brutits ned till verksamhetsnivå. Av intervjuer framgår att indikatorer finns framtagna för detta ändamål men ännu ej integrerats i den strategiska planen.

Vi har inom ramen för granskningen fått ta del av en handlingsplan (avseende åren 2019/2020) som styr det prioriterade arbetet inom enheten för strategisk utveckling. Handlingsplanen utgår från fullmäktiges prioriterade områden och specifikt från området avseende att "Verka för att människor och företag väljer att etablera sig i Pajala kommun". Av handlingsplanen framgår 41 stycken framarbetade aktiviteter som skall genomföras av kommunen tillsammans med samarbetspartners utifrån ett fastlagt årshjul.

I strategisk plan nämns även att en av förutsättningarna för en livskraftig näringslivsutveckling är infrastrukturområdet och dess påverkan på kommunen. I handlingsplanen noterar vi ett antal områden som anknyter till frågan om utveckling av infrastrukturen, bl.a. kopplat till infrastruktur för flygplats, bredbandsutbyggnad samt mobiltelefonfäckning i glesbygd. I sammanhanget har vi även erhållit kommunens strategi för digitalisering och digitala tjänster (antagen av fullmäktige 2017-09-11 §104) som kopplar till området.

Vår granskning kan inte styrka att några specifika mål utarbetats/brutits ned till verksamheten inom enheten för strategisk utveckling utöver de övergripande strategiska mål som fastställs av fullmäktige i strategisk plan. I intervju uppges att de aktiviteter som återfinns i handlingsplanen utarbetats bl.a. i dialog med Tillväxtverket och innefattar exempelvis att fysiska besök hos företag i syfte att skapa kontaktytor för att möta företagsledare är ett mål.

### *Bedömning*

*Revisionsfråga: Finns en tydlig och tillräcklig styrning avseende riktade insatser i linje med strategisk plan? Fokus på strategier, mål och aktivitetsplaner.*

Vi bedömer revisionsfrågan delvis uppfylld.

Bedömningen baseras på att övergripande mål avseende näringslivsarbetet finns beslutade i strategisk plan. Bedömningen baseras vidare på att nedbrytning av de strategiska målen till verksamhetsnivå saknas.



## Ansvars- och arbetsfördelning inom området

### *lakttagelser*

Kommunstyrelsen har, enligt reglementet, 2020-02-24, § 2 i sin ledningsfunktion ansvar att leda och samordna bl.a. näringslivsfrågor. Vidare framgår i § 12 att kommunstyrelsen fullgör kommunens uppgifter enligt lagar och förordningar samt av fullmäktige utfärdade direktiv och har därvid ansvaret för, bl.a. sysselsättnings- och näringslivsfrågor.

Tidigare genomfördes näringslivsfrämjande arbetet inom det kommunala bolaget Pajala Utveckling AB (PUAB). Bolagets verksamhet upphörde år 2016. Mellan 2016 och 2018 har sedan arbetet med näringslivsfrågor hanterats av en näringslivsstrateg inom kommunen. Under 2018 möjliggjordes ett statligt bidrag om ca 1,7 mnkr för arbete med näringslivsfrågor, vilket föranlett att finansiering och inrättande av enheten för strategisk utveckling skett.

I dagsläget baseras följande tjänster på det stöd som Tillväxtverket ger (inom parentes anges hur stor omfattning av tjänsterna som baseras på stödet):

- Projektledare – 50%
- Projektledare – 100%
- Fysisk planerare – 100%
- Chef – 40%

Finansieringen av dessa tjänster sträcker sig t.o.m. 2021. Vår granskning kan inte styrka att kommunstyrelsen analyserat hur ett framtida arbete inom området skall ske i ett läge då finansiering från tillväxtverket upphör.

I "Verksamhetsbeskrivning enheten för Strategisk utveckling" (daterad 2019-01-23) framgår att "Enheten är ny från årsskiftet 2019 och har ett brett uppdrag, men som i sin merpart är finansierad för att hantera frågor som kan beskrivas som generell näringslivsutveckling". Vidare beskrivs enhetens uppdrag inom följande fem områden; näringslivsutveckling, landsbygdsutveckling, digitalisering, framtid samt övriga uppdrag. Verksamhetsbeskrivningen är antagen på verksamhetsnivå.

Av intervjuer framgår att det inom kommunen till stor del upplevs finnas en tydlighet kopplat till roller och ansvar inom arbetsområdet. Ansvars- och arbetsfördelning uppges vara väl dokumenterat i för de projekt som enheten arbetar med.

Vi noterar i sammanhanget att visst deltagande från politisk nivå har förekommit i arbetet med upprättande av nämnda handlingsplan inom enheten. Denna politiska delaktighet i arbetet med handlingsplanen uppges inte ha upplevts som problematiskt för styrning och ansvarsfördelning hos berörda tjänstepersoner.

### *Bedömning*

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

Vi bedömer revisionsfrågan vara uppfylld.

Bedömningen baseras dels på det tydliggjorda ansvar som kommunstyrelsen har inom området utifrån sitt reglemente, samt att verksamhetsbeskrivning finns upprättad för enheten för Strategisk utveckling. Bedömningen baseras vidare på att ansvars- och arbetsfördelning finns dokumenterad för de projekt som enheten arbetar med.

## Tillämpning av strategier och planer

### *lakttagelser*

Inom ramen för vår granskning har vi, som vi nämner ovan, fått ta del av utarbetad handlingsplan där framarbetade aktiviteter tagits fram. Planen kopplar till arbetet för enheten för strategisk utveckling samt de strategiska mål som kommunfullmäktige beslutat om.

I handlingsplanen framgår status för de olika aktiviteterna. Resultatet av genomförda aktiviteter presenteras sedermera i en färgmatris som är uppställd kvartalsvis över år 2018 och 2019 i syfte att kunna följa utvecklingen per aktivitet över tid. Handlingsplanen visar att åtgärder vidtagits inom en rad områden. Vi noterar att för vissa områden finns en tydlig markör om att åtgärden är avbruten för genomförande samt i vissa fall att planering för processen pågår. Därutöver finns ett antal områden där markör för status på gällande aktivitet saknas. Ej färgsatta aktiviteter i handlingsplan uppges i intervjuer utgöra aktiviteter som är avslutade eller ett område man inte längre jobbar aktivt inom. Vidare uppges att det inte görs någon systematisk uppföljning av planen som rapporteras till politisk nivå.

Det framgår av intervjuer att arbetet med att systematiskt arbeta med planen löpande under året till viss del inte hunnits med, inte minst utifrån gällande effekter av Covid-19. Därför har inte alla prioriterade områden i handlingsplanen heller kommit att utföras. Reflektioner görs även om att det för framtiden behöver vidtas åtgärder för att stärka spårbarheten gällande skälen till aktiviteternas status. I dagsläget framhålls att kommunen själv analyserat att aktivitetslistan kan vara svår att följa upp och utvärdera baserat på den färgmarkering som görs per kvartal.

### *Bedömning*

*Revisionsfråga: Tillämpas upprättade strategier och planer på avsett vis?*

Vi bedömer revisionsfrågan som delvis uppfylld.

Bedömningen baseras på att en handlingsplan har utarbetats inom enheten för strategisk utveckling som kopplar till den strategiska enhetens uppdrag, samt de strategiska mål som fullmäktige beslutat om.

Bedömningen baseras vidare på att arbetet med att bedriva aktiviteterna inte genomförts fullt ut, samt att spårbarheten gällande skälen till att aktiviteterna har kommit att avstanna är låg.



## Uppföljning och kontroll inom området

### *lakttagelser*

Av protokollanalys avseende kommunstyrelsens protokoll framgår en låg spårbarhet av ärenden kopplat till arbetet med näringslivsfrågor. Vår granskning kan heller inte styrka någon högre spårbarhet av ärenden inom området i protokoll från kommunstyrelsens allmänna utskott.

Däremot noterar vi i sammanhanget en mer, som det vid intervjuer nämns, holistisk syn på vad näringslivsområdet innefattar och inte bara mål inom området. Det vill säga hela kommunens gemensamma arbete inom sådant som kan stärka etableringsviljan i kommunen beaktas.

Vi noterar i protokoll för kommunstyrelsen och KSAU att områden därigenom behandlats med anknytning till näringslivsområdet ur denna breda definitionsbild, exempelvis inom:

- Inköp och upphandling
- Infrastruktur och transport
- Kommunikationer och digitalisering
- Grafisk profil

Vår granskning kan inte utifrån protokollanalys styrka att några specifika punkter återfinns för kommunstyrelsen eller KSAU kopplat till uppföljning avseende genomförda insatser eller resultat inom området utifrån upprättad handlingsplan. Däremot uppges att kommunstyrelsen får ta del av muntlig information i samband med att kommunchef lämnar övergripande verksamhetsinformation vid sammanträden. Vi ser dock låg spårbarhet avseende detta i protokoll, d. v. s. eventuell information som lämnas vid dessa informationspunkter har inte dokumenterats närmare.

Av intervjuer framgår att dialog har förts mellan enheten för strategisk utveckling och vissa företrädare i kommunstyrelsen. Bland annat uppges gruppledare träffas löpande där strategiska enheten varit med vid vissa tillfällen och diskuterat/informerat om pågående arbete inom området. Dessa träffar uppges inte vara protokollförda.

### *Bedömning*

*Revisionsfråga:* Utövar kommunstyrelsen en tillräcklig uppföljning och kontroll avseende genomförda insatser och uppnådda resultat inom området?

Vi bedömer revisionsfrågan som ej uppfylld.

Bedömningen baseras på att ingen systematisk uppföljning genomförs avseende genomförda insatser och uppnådda resultat inom området. Vidare baseras bedömningen på att den information som kommunstyrelsen tar del av är informell samt att det generellt framgår en låg spårbarhet av ärenden kopplat till arbete med näringslivsfrågor.

Avslutningsvis baseras vår bedömning på att ingen uppföljning och rapportering skett av handlingsplanen, eller resultatet av dess aktiviteter, till kommunstyrelsen.

## Åtgärder baserat på erhållen uppföljning

### *Iakttagelser*

Vår granskning visar, som nämns ovan i rapporten, på att uppföljning i låg grad sker avseende genomförda insatser och uppnådda resultat inom området. Vi kan i vår granskning inte heller styrka att åtgärder vidtagits utifrån uppföljning, då uppföljning skett i mycket låg utsträckning.

Av intervjuer framkommer särskilt från politisk nivå att det finns en medvetenhet om att rapportering inom området till kommunstyrelsen skett i mycket begränsad utsträckning.

### *Bedömning*

*Revisionsfråga:* Har tillräckliga åtgärder vidtagits utifrån uppföljning?

Vi bedömer revisionsfrågan som ej uppfylld.

Bedömningen baseras på att vi noterar att åtgärder i mycket begränsad utsträckning vidtagits. Detta bedömer vi beror på den låga grad av uppföljning som kommunstyrelsen erhållit/efterfrågat inom området.



# Avslutning

Revisionsfråga	Kommentar	
Är ansvars- och arbetsfördelningen för det näringslivs- och tillväxtfrämjande arbetet tydligt?	Delvis uppfyllt	
Finns en tydlig och tillräcklig styrning avseende riktade insatser i linje med strategisk plan? Fokus på strategier, mål och aktivitetsplaner?	Uppfyllt	
Tillämpas upprättade strategier och planer på avsett vis?	Delvis uppfyllt	
Utövar kommunstyrelsen en tillräcklig uppföljning och kontroll avseende genomförda insatser och uppnådda resultat inom området?	Ej uppfyllt	
Har tillräckliga åtgärder vidtagits utifrån uppföljning?	Ej uppfyllt	

**Sammanfattande revisionell  
bedömning**

Kommunstyrelsens  
tillväxt- och  
näringslivsfrämjande  
arbete **inte helt** bedrivs  
på ett ändamålsenligt  
sätt och med en **ej**  
tillräcklig intern kontroll.

Utifrån genomförd granskning lämnas följande rekommendationer:

- Kommunstyrelsen analyserar vilken strategisk inriktning som det näringslivs- och tillväxtbefrämjande arbetet skall ha inom kommunen i ett läge då medfinansiering från tillväxtverket upphör
- Kommunstyrelsen fastställer tydliga direktiv för återrapportering inom området
- Kommunstyrelsen analyserar hur framtida återrapportering inom området kan användas i syfte att vidta aktiva åtgärder som stärker det näringslivs- och tillväxtbefrämjande arbetet inom kommunen.

2020-11-23

**Christer Marklund**

*Uppdragsledare*

**Erik Jansen**

*Projektledare*

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av kommunens förtroendevalda revisorer enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2020-05-08. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.