

För kännedom:

Kommunfullmäktige
Partiernas grupplebare

Till:

Kommunstyrelsen
Piteå Kommunföretag AB
Piteå Science Park AB
Piteå Näringsfastigheter AB

Granskning av kommunens näringslivsarbete

På vårt uppdrag har KPMG genomfört en granskning avseende näringslivsverksamheten i kommunen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2020.

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

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen till viss del bedriver en ändamålsenlig styrning och uppföljning av näringslivsverksamheten.

Att det finns ett beslutat *Näringslivsprogram* anser vi är positivt. Dock anser vi att det saknas en "röd tråd" i kommunkoncernens näringslivsarbete. Det saknas en tydlig styrning, tydliga handlingsplaner och strategier för hur Piteå kommun ska uppnå det beslutade målet "*Piteå ska vara en attraktiv ort för näringsliv och företagande och vara den ledande kommunen i länet för företag och företagare.*" Vidare saknas tillfredsställande uppföljning av näringslivsarbetet samt att roller och ansvar är otydliga.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- utveckla den kommunala strategin för näringslivsarbetet, tydliggöra styrningen, ta fram handlingsplaner etc.
- tydliggöra ansvar och roller
- tar ett större/tydligare ansvar i näringslivsfrågor
- I *Näringslivsprogrammet* tydliggöra:
 - vilka mått/aktiviteter som gäller för samtliga nyckeltal
 - vilka insatser eller dyl. som avses göra för att uppnå det fastställda målet
 - vilken roll de kommunala bolagen har i programmet
- uttala/specificera mål för näringslivsavdelningen.

Revisorerna överlämnar härmed revisionsrapporten för kännedom och yttrande. Yttrande från kommunstyrelsen, Piteå kommunföretag AB, Piteå Science Park AB samt Piteå Näringsfastigheter AB önskas senast den 31 maj 2021.

För Piteå kommuns revisorer



Anders Berg
Ordförande



Hans Lundström
Revisor



Granskning av kommunens näringslivsarbete

Rapport

Piteå kommun

KPMG AB

2021-02-15

Antal sidor 22

Antal bilagor 1



Piteå kommun
Granskning av kommunens näringslivsarbete

2021-02-15

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	3
2.3	Metod	4
3	Resultat av granskningen	5
3.1	Organisation och styrande dokument	5
3.1.1	Piteå Kommunföretag AB	5
3.1.2	Piteå Science Park AB	6
3.1.3	Piteå Näringsfastigheter AB	8
3.1.4	Näringslivsavdelningen	10
3.1.5	Styrande dokument	11
3.1.6	Bedömning – Organisation och styrande dokument	12
3.2	Mål, uppdrag och strategi	13
3.2.1	Näringslivsprogram	13
3.2.2	Mål och uppdrag	13
3.2.3	Roller och ansvar	14
3.2.4	Samverkan	15
3.2.5	Uppföljning och återsrapportering	15
3.2.6	Bedömning – Mål, uppdrag och strategi	16
3.3	Företagsklimatet i Piteå kommun	17
3.3.1	Bedömning - Företagsklimatet i Piteå kommun	18
4	Slutsats och rekommendationer	19
4.1	Svar på revisionsfrågorna	19
4.2	Rekommendationer	20
A	Bilaga	22

1 Sammanfattning

KPMG har av Piteå kommuns revisorer fått i uppdrag näringslivsverksamheten i kommunen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2020.

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

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen till viss del bedriver en ändamålsenlig styrning och uppföljning av näringslivsverksamheten.

Att det finns ett beslutat *Näringslivsprogram* anser vi är positivt. Dock anser vi att det saknas en "röd tråd" i kommunkoncernens näringslivsarbetet. Det saknas en tydlig styrning, tydliga handlingsplaner och strategier för hur Piteå kommun ska uppnå det beslutade målet "Piteå ska vara en attraktiv ort för näringsliv och företagande och vara den ledande kommunen i länet för företag och företagare." Vidare saknas tillfredsställande uppföljning av näringslivsarbetet samt att roller och ansvar är otydliga.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- utveckla den kommunala strategin för näringslivsarbetet, tydliggöra styrningen, ta fram handlingsplaner etc.
- tydliggöra ansvar och roller
- tar ett större/tydligare ansvar i näringslivsfrågor
- i *Näringslivsprogrammet* tydliggöra:
 - vilka mått/aktiviteter som gäller för samtliga nyckeltal
 - vilka insatser eller dyl. som avses göra för att uppnå det fastställda målet
 - vilken roll de kommunala bolagen har i programmet
- uttala/specificera mål för näringslivsavdelningen.

2 Inledning/bakgrund

Vi har av Piteå kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens näringslivsarbete. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2020.

Under 2011 beslutade kommunfullmäktige om ett tillväxtprogram för Piteå kommun¹. Det framgår att tillväxtprogrammet utgör ett styrande dokument för kommunens tillväxtarbete. Det framgår även att tillväxtprogrammet ska revideras senast första halvåret 2015. Enligt tillväxtprogrammet har kommunstyrelsen ett övergripande samordnings och uppföljningsansvar för kommunens tillväxtarbete samt ett operativt ansvar för genomförandet av programmet inom kommunstyrelsens egna verksamheter.

I verksamhetsplanen för 2020 framgår även att ett av de prioriterade målen är att "Piteå ska vara en attraktiv ort för näringsliv och företagande". Vi kan däremot se att Piteå kommun enligt svenskt näringslivs ranking över företagsklimat tappat i ranking. År 2018 befann sig Piteå kommun på plats 140 för att år 2020 återfinnas på plats 226.

Med anledning av ovanstående drar kommunens revisorer slutsatsen i sin riskanalys, att kommunens näringslivsarbete behöver granskas.

2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen bedriver en ändamålsenlig styrning och uppföljning av näringslivsverksamheten.

Granskningen har besvarat följande revisionsfrågor:

- Finns tydliga mål och uppdrag samt en näringslivsstrategi som är styrande för kommunens näringslivsarbete?
- Är roll- och ansvarsfördelningen tydliggjord och känd?
- Finns ett systematiskt planerings- och uppföljningsarbete av näringslivsarbetet?
- I vilken utsträckning sker samverkan mellan primärkommunen och de kommunala bolagen?
- Genomförs undersökningar av företagsklimatet i kommunen och i så fall upplever företagarna att det finns ett tillfredsställande samarbete med kommunen?

Granskningen avgränsas till att omfatta kommunstyrelsen, Piteå näringsfastigheter AB och Piteå Science Park AB.

Granskningen avser de kommunövergripande insatser som görs för att främja kommunens näringslivsarbete.

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller:

- Kommunallagen 6 kap § 6

¹ KF 2011-09-12 § 181



Piteå kommun

Granskning av kommunens näringslivsarbete

2021-02-15

— Tillämpbara interna regelverk och policys

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer/avstämningar med berörda funktioner.

Genomgående i rapporten används förkortningarna:

- PIKAB, Piteå Kommunföretag AB
- PSP, Piteå Science Park AB
- PNF, Piteå Näringsfastigheter AB

Rapporten är faktakontrollerad av VD för PIKAB, PSP, PNF, näringslivschef samt kommunalråd/vice kommunstyrelseordförande.

3 Resultat av granskningen

3.1 Organisation och styrande dokument

3.1.1 Piteå Kommunföretag AB

Piteå kommunföretag AB (PIKAB) är moderbolaget i PIKAB-koncernen.

3.1.1.1 Ägardirektiv

Huvuduppgift

Bolaget har till föremål för sin verksamhet att äga och förvalta aktier och andelar i kommunala företag inom i huvudsak Piteå kommun samt därmed förenlig verksamhet.

VD i bolaget ansvarar för att samordning sker mellan bolagskoncernen och övriga verksamheter i kommunkoncernen. VD ansvarar vidare för att vid behov hjälpa dotterbolags VD:ar i frågor av strategisk eller operativ karaktär. VD har möjlighet att på eget initiativ i dialog med bolagens styrelseordförande delta i dotterbolagens styrelsesammanträden.

Verksamhetsinriktning

Ändamålet med bolagets verksamhet är att genom ägande utgöra ett aktivt instrument för styrning, uppföljning och ekonomisk samordning av kommunal verksamhet som kommunen bedriver i bolagsform.

Mål

Bolaget är en del av Piteå kommun och ska därmed, då det är tillämpligt, verka för att kommunens övergripande mål nås.

Enligt ägardirektivet fastställs ett antal ekonomiska mål exempelvis att den ekonomiska målsättningen för PIKAB, är att klara koncernens ekonomi utan tillskott från ägaren/kommunen. Långsiktigt ska, när resultatet så medger, utdelning ske med 50 procent av årets resultat, dock minst 10 mnkr. Utdelningen kan reduceras dock med eventuellt bokfört koncernbidrag till PSP för det år som utdelningen härrör från. Soliditeten ska långsiktigt uppgå till minst 70 procent för bolaget.

3.1.1.2 Strategisk plan²

Strategin bygger på dotterbolagens strategiska utmaningar kombinerat med utmaningarna för moderbolaget och kommunen.

Av strategin framgår de strategiska målen som kan kopplas till de kommunala bolagen vilka kommunfullmäktige ställt upp. Vidare tydliggörs de strategiska nyckeltalen i koncernen, strategiska områdena, uppföljning samt vilka områden som ska fokuseras på år 2021.

² PIKAB 2020-11-02

3.1.1.3 Organisation

PIKAB har en anställd VD på 60 procent samt en VD assistent på 50 procent, resterande 50 procent hyrs ut till andra bolag inom PIKAB samt Norrbotniabanan. Det hyrs även in en koncernkontrollertjänst på 75 procent från ekonomienheten.

3.1.2 Piteå Science Park AB

Piteå Science Park (PSP) är ett dotterbolag till PIKAB och som därmed organisatoriskt ingår i PIKAB-koncernen.

3.1.2.1 Ägardirektiv³

Huvuduppgift

Bolaget ska på ett kostnadseffektivt sätt bedriva försäljning av tjänster avseende näringslivsutveckling, utbildning och forskning inom kulturella och kreativa näringar, Clean Tech (miljöteknik) och nya högteknologiska material.

Bolaget ingår tillsammans med övriga delar av kommunkoncernen som en viktig aktör inom samhällsbyggnad och näringsliv. Bolaget ska därför samverka med övriga delar av kommunkoncernen och genom egna insatser aktivt bidra till att utveckla Piteå kommun och dess näringsliv.

Verksamhetsinriktning

Bolagets verksamhet ska främja hållbar utveckling och innovation inom kulturella och kreativa näringar, Clean Tech och nya högteknologiska material.

Via attraktiva utvecklingsmiljöer och värdeskapande kulturupplevelser möjliggörs nya gränsöverskridande samarbeten mellan akademi, näringsliv och samhälle.

Bolaget ska, genom att aktivt driva och delta i forsknings- och utvecklingsarbete inom sin sektor och tillsammans med lokala och regionala aktörer, bidra till användandet av ny teknik inom kulturella och kreativa näringar, cleantech (miljöteknik) och nya högteknologiska material. Stora satsningar som gjorts och vad som åstadkommit ska årligen redovisas för ägaren.

Mål

Bolaget är en del av Piteå kommun och ska därmed, då det är tillämpligt, verka för att kommunens övergripande mål nås.

Enligt ägardirektivet fastställs ett antal ekonomiska mål exempelvis att soliditeten långsiktigt ska uppgå till minst 35 procent och räntabiliteten på justerat eget kapital ska långsiktigt uppgå till minst noll procent.

3.1.2.2 Affärsplan

Vision

³ PIKAB 2019-11-04

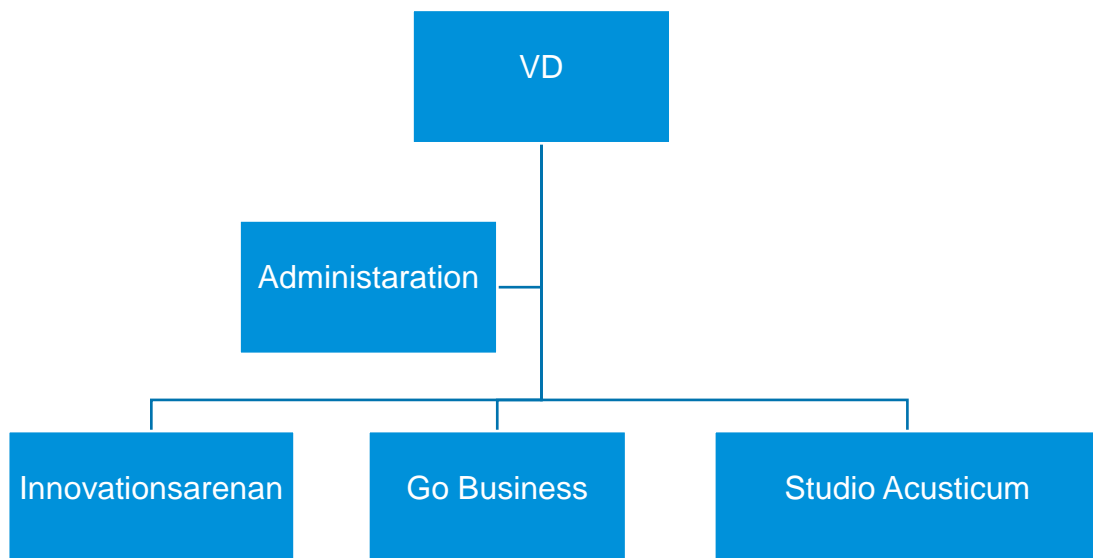
PSP är ett nav där kultur och innovation skapar hållbara lösningar för framtidens utmaningar.

Affärsidé

PSP ska främja hållbar utveckling och innovation inom kulturella och kreativa näringar, cleantech (miljöteknik) och nya högteknologiska material. Bolaget ska, genom att aktivt driva och delta i forsknings- och utvecklingsarbete, bidra till användandet av ny teknik inom profilområdena.

Bolaget ska även leverera ett kulturinnehåll med bredd, höjd, och djup. Bolaget ska möjliggöra kreativitet som skapar förändring och förnyelse, samt utmana med nya perspektiv. Via attraktiva och inkluderande utvecklingsmiljöer ska möjliggöras nya gränsöverskridande samarbeten mellan näringsliv, kultur, akademi och samhälle.

3.1.2.3 Organisation



PSP leds av bolagets verkställande direktör. Till dennes hjälp finns det tre verksamhetsledare med personalansvar för områdena: Innovationsarenan, Go Business samt Studio Acusticum.

Bolaget består av totalt 17 medarbetare vilket kan variera över tid. Ekonomifunktionen och IT-funktionen outsourcas till Piteå Kommun. Lönefunktionen outsourcas till Älvsbyns kommuns lönekontor.

Innovationsarenan

Arbetar med riktad näringslivsutveckling och forskningssamarbete för att skapa hållbar utveckling och tillväxt i form av nya jobb och innovationer. Profilområdena är kulturella och kreativa näringar, Clean Tech och högteknologiska material; områden där akademi och forskningsinstitut i Piteå bedriver forskning och utbildning.

Go Business

Go Business erbjuder stöd till företag inom kulturella och kreativa näringar samt tjänstesektor för att stärka entreprenörer och få företag att växa. Detta görs genom olika affärsutvecklande aktiviteter.

Go Business driver idag två program: Hangout och Inkubator. Hangout är en föreläsningsserie som inspirerar deltagaren till att utforska sitt entreprenörskap och sin affärsidé. I Inkubatorprogrammet får deltagaren stöd för att ta sitt företag till nästa nivå genom individuell coaching, gemensamma föreläsningar och workshops samt nätverksstärkande aktiviteter inom Go Business Community.

Studio Acusticum

Studio Acusticum erbjuder lokaler för evenemang, inspelningar, undervisning och forskning och är ett etablerat besöks- och turistmål i regionen. Studio Acusticum har fyra profilområden: Konsert/föreställning /Inspelning, Forskning/Utbildning, Turist och Besöksmål samt Affärs och samhällsutveckling.

3.1.3 Piteå Näringsfastigheter AB

Piteå Näringsfastigheter AB (PNF) är ett dotterbolag till PIKAB och ingår därmed organisatoriskt i PIKAB-koncernen.

Arbetet med aktiviteterna i affärsplanen kan enligt företrädare för verksamheten förbättras och kommer så göras under 2021. Ett strategiarbete tillsammans med styrelsen kommer startas upp i december 2020.

3.1.3.1 Ägardirektiv⁴

Huvuduppgift

PNF ska främja sysselsättningen och bidra till en differentiering av näringsliv och arbetsmarknad inom Piteå kommun, genom att uppföra, äga, förvärva, avyttra och förvalta fastigheter och lokaler för industri-, och kontors-, utbildnings- samt vid behov affärsverksamhet. Därutöver att äga och förvalta aktier i företag vars verksamhet ligger i linje med bolagets ändamål, utan att det innebär spekulativ verksamhet.

Bolaget ingår tillsammans med övriga delar av kommunkoncernen som en viktig aktör inom samhällsbyggnad och näringsliv. Bolaget ska därför samverka med övriga delar av kommunkoncernen och genom egna insatser aktivt bidra till att utveckla Piteå och dess näringsliv.

Verksamhetsinriktning

PNF ska med beaktande av kommunens tillväxtpolitiska ambitioner bedriva sin verksamhet på ett affärsmässigt och kostnadseffektivt sätt. Dock skall bolaget inom ramen för sina ekonomiska resurser arbeta långsiktigt, vilket i vissa fall kan innebära ett kalkylerat högre risktagande än vad som kan vara affärsmässigt motiverat. Detta pga. uppgiften att även arbeta för en ökad sysselsättning inom kommunen.

⁴ KF 2014-12-03

Piteå kommun

Granskning av kommunens näringslivsarbete

2021-02-15

PNF ska även på uppdrag av Piteå kommun, i ett näringspolitiskt syfte, svara för att hålla lokalreserv där målet är 3–5 procent i beståndet, tillgänglig inom kommunen. Bolaget skall bedriva sin verksamhet med en inriktning på en, ur miljösynpunkt, långsiktig och hållbar utveckling.

Bolaget ska, genom att aktivt driva och delta i forsknings- och utvecklingsarbete inom sin sektor och tillsammans med lokala och regionala aktörer, bidra till användandet av ny teknik inom miljö, energi, byggande och IT. För detta ska bolaget årligen avsätta medel motsvarande minst 0,5 procent av budgeterad omsättning. Stora satsningar som gjorts och vad som åstadkommit ska årligen redovisas för ägaren.

Mål

Bolaget är en del av Piteå kommun och ska därmed, då det är tillämpligt, verka för att kommunens övergripande mål nås.

Enligt ägardirektivet ställs ett antal ekonomiska mål så som; räntabiliteten på justerat eget kapital i koncernen skall långsiktigt uppgå till minst fem procent samt att soliditeten i koncernen långsiktigt ska uppgå till minst 20 procent.

3.1.3.2 Affärsplan⁵

PNF:s styrelse har beslutat om Affärsplan 2019–2021 dock har planen enligt uppgift inte implementerats i verksamheten.

Vision

Hållbara lokallösningar för utveckling i Piteå.

Affärsidé

PNF ska bidra till utvecklingen av Piteå, dess näringsliv och arbetsmarknad genom att på ett aktivt och hållbart sätt utveckla och förvalta fastigheter där verksamheter ges möjlighet att verka och växa.

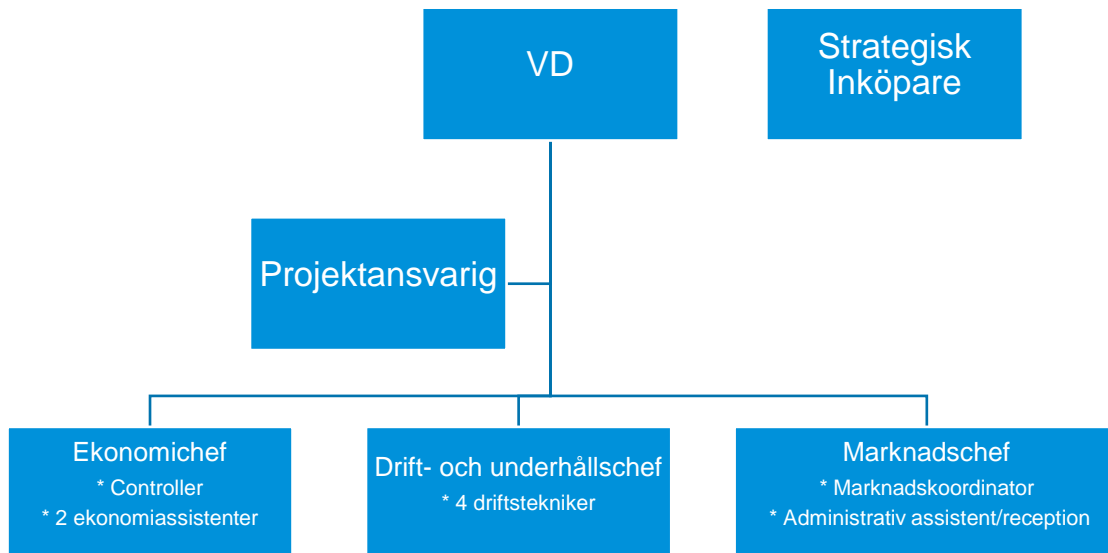
Strategi

Huvudmålet är att genom affärsidén skapa största möjliga nytta mot visionen. Affärsplanen ställer upp ett antal mål.

Det planeras att ta fram en ny vision och affärsplan under kommande år.

⁵ PNF 2019-06-25

3.1.3.3 Organisation



3.1.4 Näringslivsavdelningen

Näringslivsavdelningen är ett stöd till företag i Piteå. Enheten fungerar även som en företagslots för nya etableringar.⁶

3.1.4.1 Uppdrag

Enligt kommunens hemsida är näringslivsavdelningens uppdrag följande:

"Näringslivsavdelningen erbjuder kvalificerad och kostnadsfri service till företag som vill etablera sig och växa i Piteå och vi brinner för uppdraget att erbjuda ett bra stöd till befintliga och nya företag som bidrar till ett livskraftigt näringsliv i Piteå. Att satsa på näringslivet är att satsa på framtiden, staden och på alla oss som bor här.

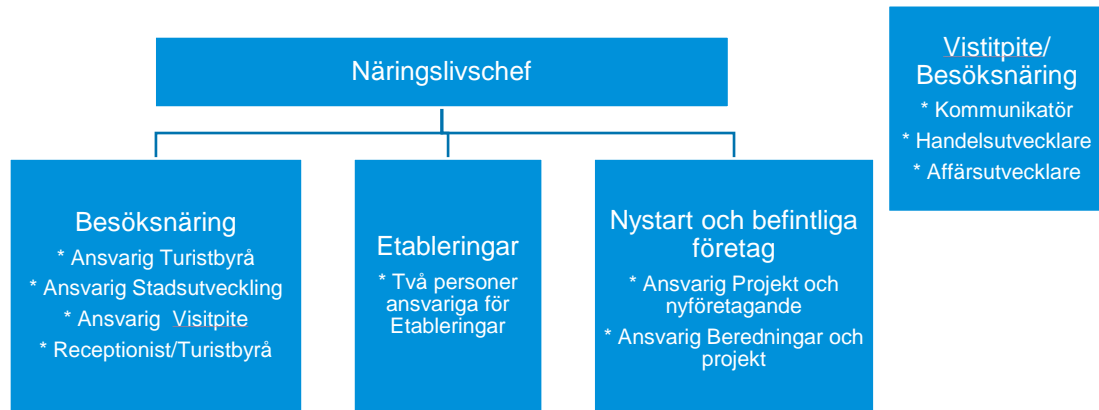
Näringslivsavdelningens uppdrag är att hjälpa företagare att förverkliga sina utvecklingsplaner. Vi fungerar som lots in till kommunhuset eller en länk till näringsliv och myndigheter, erbjuder rådgivning och visar på finansieringsmöjligheter.

Vi vill ständigt arbeta i en process tillsammans med näringsliv, föreningsliv och andra offentliga aktörer. Anta nya utmaningar, hitta lösningar och skapa tillväxt. Vi vill inspirera företag, föreningar och organisationer att komma med i arbetet framåt.

⁶ <https://www.pitea.se/Invanare/Kommun-politik/Forvaltning/kommunledningsforvaltningen/>

I näringslivsavdelningen ingår även Piteå Turistcenter där vi fokuserar på besöksnäringens företag och såklart besökaren som är både turist och invånare.”

3.1.4.2 Organisation



Näringslivsenheten ligger organisatoriskt under kommunchefen. Avdelningen leds av näringslivschef som till sin hjälp har åtta medarbetare.

Enligt verksamhetsföreträdare ses organisationen över med anledning av näringslivsprogrammet fördelning av insatser och koppling till näringslivsprogrammet. Dock är översynen inte klar ännu då pågående pandemi tar/tagit mycket resurser kopplat till besöksnäringen.

3.1.5 Styrande dokument

3.1.5.1 Näringslivsprogram - En överenskommelse mellan Piteå kommun och Näringslivet i Piteå för ett gott näringslivsklimat⁷

I juni 2020 antogs kommunfullmäktige *Näringslivsprogram, En överenskommelse mellan Piteå kommun och Näringslivet i Piteå för ett gott näringslivsklimat*. Programmet pekar ut mål samt sex nyckeltal. Programmet fastslår även fem prioriterade områden som anses särskilt viktiga.

Programmet är en överenskommelse mellan näringslivets olika branschföreträdare, föreningen Företagarna, näringslivsavdelningen samt den politiska ledningen, där parterna visar sin gemensamma vilja att stärka Piteås näringsliv, på dess viktiga roll i samhällsbygge och välfärdsutveckling samt som en av flera tillväxtmotorer för regionen. Innehållet anses vara styrande för kommunen i dess planering av framtida utvecklingsinsatser och en vägledning för Piteås näringsliv.

Programmets ambition är att bidra till en positiv utveckling för alla företag i Piteå kommun oavsett storlek, geografi, bransch eller företagsform. Arbetet fokuserar på både befintliga företag, nya företag och nya etableringar.

⁷ KF 2020-06-22 § 125

Målet enligt programmet är att "Piteå ska vara en attraktiv ort för näringsliv och företagande och vara den ledande kommunen i länet för företag och företagare". För att kunna bedöma måluppfyllelsen ska utvecklingen följas genom följande nyckeltal: Företagsklimat, Bästa tillväxt, Entreprenörskap, Bemötande och service, Mångfacetterat näringsliv samt Nyföretagande.

I processen med att ta fram *Näringslivsprogrammet* har enligt uppgift ett par medarbetare från näringslivsenheten, representanter för Företagarna i Norrbotten samt styrande politikerna deltagit. Förslaget på näringslivsprogrammet skickades ut på remiss till de externa aktörerna. De interna aktörerna (så som övriga medarbetare på näringslivsenheten och de kommunala bolagen) var enligt uppgift inte delaktig i arbetet med programmet ej heller med i remissförfarandet av programmet.

3.1.5.2 *Piteå kommuns riktlinjer för den tillväxtpolitiska reserven*⁸

Piteå kommuns tillväxtpolitiska reserv har som syfte att finansiera tillväxtskapande satsningar i Piteå kommun, gärna tillsammans med andra aktörer. Tillväxtskapande satsningar definieras i Piteå kommuns *Näringslivsprogram*.

3.1.6 **Bedömning – Organisation och styrande dokument**

Vi ser positivt på att det finns ett beslutat *Näringslivsprogram*. I programmet finns sex utpekade nyckeltal som ska mätas för att uppnå målet. För nyckeltalen Företagsklimat, Bästa tillväxt och Bemötande och service, finns tydliga mått/aktiviteter så som exempelvis vara i Sverigetoppen, behålla platsen etc. Däremot saknas mått/ambition för Entreprenörskap, Mångfacetterat näringsliv och Nyföretagande.

Av *Näringslivsprogrammet* framgår inte vilka insatser eller dyl. som avses göra för att "Piteå kommun ska bli en attraktiv ort för näringsliv och företagande och vara den ledande kommunen i länet för företag och företagare".

I *Piteå kommuns riktlinjer för den tillväxtpolitiska reserven* liksom i *Näringslivsprogrammet* framgår att programmet är en överenskommelse mellan näringslivets olika branschföreträdare, föreningen Företagarna, näringslivsavdelningen samt den politiska ledningen.

Vår bedömning avseende styrande dokument är att det saknas mått/aktiviteter för tre av de sex nyckeltalen i *Näringslivsprogrammet*. Vidare anser vi det saknas vilka insatser som avses göra för att uppnå målet "Piteå kommun ska bli en attraktiv ort för näringsliv och företagande och vara den ledande kommunen i länet för företag och företagare". I programmet menar vi även att det saknas en viktig aktör, de kommunala bolagen.

Med anledning av ovanstående rekommenderar vi därför att i *Näringslivsprogrammet* tydliggöra vilka mått/aktiviteter som gäller för samtliga nyckeltal, vilka insatser eller dyl. som avses göra för att uppnå det fastställda målet samt tydliggöra vilken roll de kommunala bolagen ska ha enligt *Näringslivsprogrammet*.

⁸ KS 2020-11-23 § 277

3.2 Mål, uppdrag och strategi

3.2.1 Näringslivsprogram

I *Näringslivsprogrammet* fastslås målet ”Piteå ska vara en attraktiv ort för näringsliv och företagande och vara den ledande kommunen i länet för företag och företagare.” Programmet pekar även ut fem prioriterade områden som anses särskilt viktiga.

Utifrån de prioriterade områden ska enligt uppgift strategier och planer tas fram. I framtagandet av strategier och planer ligger enligt verksamhetsföreträdare ett extra fokus på att utkristallisera faktorer som påverkar näringslivsklimatet samt åtgärder som förbättrar företagens upplevelse av att driva företag i Piteå kommun.

Att det finns ett *Näringslivsprogram* beslutat ansågs av de intervjuade vara positivt. Någon av de intervjuade ansåg att vad och varför är tydligt uttalat i programmet däremot framfördes synpunkter om att de exempelvis saknades en strategi, tydlig ansvarsfördelning och att det inte finns ett framåtsyftande arbetet för programmet. Vidare fanns en avsaknad av etableringsstrategi, vem som ska göra vad i programmet samt att de kommunala bolagens involvering i näringslivsprogrammet är inte tydligt. Av de intervjuade fanns det vissa som ansåg att de kommunala bolagen inte ingick i *Näringslivsprogrammet* samt att programmet sågs av merparten vara allmängiltigt och inte möjligt att styra kommunkoncernens näringslivsarbetet på.

3.2.2 Mål och uppdrag

Verksamhetsplan 2020–2022, Årsbudget 2020 pekar ut ett prioriterat mål kopplat till näringslivet, ”Piteå ska vara en attraktiv ort för näringsliv och företagande”. Målet avser samtliga nämnder och kommunala bolag. För att nå målet fastslås i verksamhetsplanen att det ”ska fortsätta bedrivas ett aktivt arbete med företagsbesök, näringslivsdialoger och regelbundna möten med branschråd och organisationer. Företagslots kommer att synliggöras tydligare för att visa på vad kommunen kan bistå med samt utveckla och förbättra näringslivsavdelningens webbsidor för att ännu mer underlätta för nya och befintliga företag att hitta viktig information och se vad kommunen kan bistå med. Ett proaktivt arbete kommer att ske när det gäller etableringar och finnas på arenor där kommunen kan möta företag och organisationer som har potential att vilja etablera sig i Piteå kommun.”

De kommunala bolagen styrs ytterst av *Ägardirektiv* där kommunfullmäktige fastställt mål för de enskilda bolagen. Baserat på ägardirektiven har respektive bolag beslutat om affärsplan/strategisk plan där mål/fokusområden för det egna bolaget fastställts.

Ägardirektiven anses tydliga. Målen som kommunfullmäktige beslutat om är väl kommunicerade dock anses dessa vara långt ifrån bolagens verksamhet och därmed svåra att knyta an till de enskilda bolagen.

Vid intervjuer uppgav flertalet att de saknade en tydlig styrning kopplat till hela kommunkoncernens näringslivsarbete. Vidare uppgavs att det i näringslivsuppdraget saknas samsyn och en tydlig målbild mellan primärkommunen, politiken och de kommunala bolagen. Uppfattningen bland flertalet av de intervjuade var att det fanns ett stuprörstänkande/egna öar vilket genererar ineffektivt i arbetet avseende näringslivsfrågor.

Näringslivsarbetet i kommunkoncernen upplevs vara rörigt då det är många aktörer inblandade (PIKAB, PNF, PSP, näringslivsavdelningen m.fl.). Det finns en avsaknad av uppbyggda strukturer, segmentering och resurser. Det uppgavs finnas en önskan om tydliggörande avseende vad näringslivsenheten, moderbolaget, övriga kommunala bolag, politiska ledningen ska bidra med i näringslivsarbetet.

Näringslivschef har enligt uppgift ett särskilt utpekat uppdrag och processledaransvar för ledningsuppdraget näringslivsklimat. Här ligger ett extra fokus på att utkristallisera faktorer som påverkar näringslivsklimatet samt åtgärder som förbättrar företagets upplevelse av att driva företag i Piteå.

3.2.3 Roller och ansvar

Inom de enskilda bolagen och näringslivsenheten anses roller och ansvarsfördelning vara tydligt fördelade. Däremot uppgavs att det mellan primärkommunen och de kommunala bolagen skulle roll och ansvarsfördelningen kunna förbättras betydligt. Otydligheten i ansvarsfördelningen uppgavs gälla i både stora och små frågor. Med en tydligare roll och ansvarsfördelning ansågs näringslivsarbetet i Piteå kommun kunna stärkas och därtill effekten av näringslivsarbetet.

Vid intervjuer framkom att det saknades transparens och förtroende mellan de olika aktörerna då det exempelvis förekommer att flera aktörer (bolag och/eller näringslivsavdelningen) arbetar i det egna stupröret med samma fråga. Samordning/samsyn saknas.

Enligt företrädare för politiken har det påbörjats ett arbete med att tydliggöra roller och ansvar kopplat till näringslivsarbetet dock måste koordinering med samtliga aktörer inkluderas.

Flertalet av de intervjuade ansåg att det saknades resurser och eller kompetens gällande näringslivsfrågor i primärkommunen. Bland annat uppgavs att det saknades kompetens inom ingenjörs- samt inom marknadsföringsområdet.

Ansvar och roller mellan kommun och näringsliv är enligt verksamhetsföreträdare tydliga i *Näringslivsprogrammet*. Däremot är inte de kommunala bolagen specifikt utpekade med roller eller ansvar i programmet.

Enligt verksamhetsföreträdare för näringslivsavdelningen pågår det ett arbete med ansvariga i PIKAB koncernen och samhällsbyggnadsförvaltningen att förankra *Näringslivsprogrammet*. Ambitionen är att skapa samsyn i uppdrag, mål och uppföljning för att bidra till ett gott näringslivsklimat. Dock framkom att övrig aktör inom PIKAB koncernen inte kände till detta arbete.

3.2.3.1 Mötesstruktur

Det finns ett antal "formella" mötesforum där näringslivsfrågor hanteras exempelvis VD-träffar, Team Piteå (tillkallas när ett verkligt case finns), Industriråd (vid exempelvis nya etableringar) samt Näringslivsråd.

Utöver de formella möteskanaler träffas näringslivschefen och vice kommunalråd varje torsdag samt att kommunstyrelsens ordförande och vice kommunstyrelsens ordförande månatligen träffar näringslivsavdelningen. Näringslivschefen träffar även regelbundet

VD:ar för de kommunala bolagen då han alltid är inbjuden till de VD träffar som koncern VD PIKAB anordnar. Även kommunchef och samhällsbyggnadschef bjuds in till PIKAB:s möten.

I syfte att skapa framåtsyftande arbete och hitta synergier träffas kommunchef, VD:ar och näringslivschef var fjärde vecka.

Vid intervjuer uppgavs det finnas en avsaknad av strukturerade gemensamma möten för koordinering av uppdrag, uppföljning, vad som gjorts vad som är på gång etc.

3.2.4 Samverkan

Det sker samverkan mellan näringslivsavdelningen och PIKAB bolagen bland annat gällande nya etableringar. För samarbete/samverkan krävs en tydlig/formell arbetsgång/mötesstruktur, detta uppgavs saknas idag.

Avseende mer lokala etableringar och expansioner sker enligt verksamhetsföreträdare samarbetet primärt mellan näringslivsavdelningen, samhällsbyggnadsförvaltningen och PNF. Gällande större internationella etableringsförfrågningar där infrastrukturfrågor är i fokus sker samverkan inom ramen för det så kallade Team Piteå där näringslivsavdelningen är sammankallande och koordinerar arbetet inom teamet. I Team Piteå ingår bland annat PNF, Pireva, PiteEnergi och Piteå hamn och PIKAB. Arbetet inom teamet spänner från konkreta frågor till komplexa och strategiska beslut.

Inom de kommunala bolagen finns en gemensam funktion för inköp. Bolagen nyttjar primärkommunens IT stöd samt att bolagen även har möjlighet att nyttja HR-avdelningen. Då flertalet frågor kopplat till exempelvis näringslivet förr eller senare hamnar på samhällsbyggnadsnämndens bord (exempelvis genom detaljplan) finns även en samverkan med samhällsbyggnadsförvaltningen.

Samverkan skulle enligt verksamhetsföreträdare generellt kunna och behöva vidareutvecklas mer bland annat på en strategisk nivå och även kopplat till det nya och övergripande *Näringslivsprogrammet*.

Vid intervjuer framhölls att resurser som avsätts från primärkommunen för att arbeta med nya etableringar av företag ansågs vara för knappa.

3.2.5 Uppföljning och återrapportering

De kommunala bolagen har tydliga mottagare av uppföljning och återrapportering i form av styrelsen för bolaget.

Formellt är det kommunstyrelsen som är mottagare av uppföljning av näringslivsarbetet i kommunen. Rapportering av näringslivsavdelningens arbete sker två gånger per år till kommunstyrelsens arbets- och personalutskott (KSAPU). Utöver detta ingår återrapportering i sedvanlig ordning utifrån årshjulets struktur exempelvis delårsrapport och årsredovisning.

Uppföljning av kommunens näringslivsarbete sker utifrån redan existerande undersökningar och rapporter så som Svenskt Näringslivs undersökning (Företagsranking), Syna undersökningen etc. Därtill kompletteras befintliga rapporter med SKR

undersökningar (bemötande och service). Även tematiska undersökningar går att beställas för att följa ett utpekade prioriterat områdes utveckling.

Vid intervjuer uppgavs det finnas en avsaknad av politikens engagemang i näringslivsfrågor. Den politiska styrningen ansågs vara långt ifrån verksamheterna och kan därmed exempelvis aldrig bli ett bollplank. Enligt uppgift efterfrågas inte rapportering eller uppföljning av näringslivsfrågor av politiken i någon större grad.

Inom ramen för de enskilda verksamheterna som ingår i näringslivsavdelningens verksamhetsområde finns enligt uppgift tydlig uppföljning exempelvis finansieringsinsatser och investeringar, projekt. Dessa följs upp och rapporteras utifrån kommunens årshjul eller andra relativt givna processer.

Näringslivsavdelningen har påbörjat ett utvecklingsarbete med att samordna mer strategisk samverkan med kommunens bolag och berörda förvaltningar. En viktig framgångsfaktor är att systematiskt koordinera planeringsarbetet- och uppföljning för olika samverkanskonstellationer. Utöver ordinär årlig rapportering skulle samverkansgrupperingar kunna genomföra kompletterande informationsinsatser tillsammans under året kopplat till övergripande mål.

Det genomförs enligt verksamhetsföreträdare ingen uppföljning exempelvis på hur många lyckade affärer som genomförts i relation till lämnade anbud/offert s.k. "hit-rate". Att använda sig av hit-rate anses vara ett adekvat verktyg för att mäta hur kommunen ligger. Vid mindre bra resultat kan därmed insatser sätta in om så behövs.

Vid intervjuer framkom att det är svårt att följa vad som görs/gjorts då dokumentation/diarieföring av näringslivsarbetet till stor grad inte sker och att besluten tas informellt.

3.2.6 Bedömning – Mål, uppdrag och strategi

Vi konstaterar att det genom *Näringslivsprogrammet* finns ett fastslaget mål "Piteå ska vara en attraktiv ort för näringsliv och företagande och vara den ledande kommunen i länet för företag och företagare" för vad Piteå kommun önskar uppnå gällande näringslivsarbetet i kommunen. Dock är vår bedömning att det saknas en röd tråd, tydlig styrning, handlingsplaner, strategier, vilka aktörer som är inblandade i näringslivsarbetet etc. för att uppnå målet.

De kommunala bolagen har genom affärsplanerna fastslagit mål för respektive verksamhet. Däremot kan vi inte finna att det genom verksamhetsplan eller dyl. finns uttalade/specificerade mål för näringslivsavdelningen.

Näringslivsenheten rapporterar formellt till KSAPU två gånger per år. Om ambitionen är att Piteå kommuns näringslivsfrågor ska hamna högt uppe på agendan bedömer vi att det krävs en tydligare styrning, uppföljning, återrapportering etc. där mottagaren även har mandat att besluta över näringslivsfrågor. Detta kan exempelvis ske genom att kommunstyrelsen tar ett större/tydligare ansvar i näringslivsfrågor, bilda ett utskott, sammanhållet bolag etc. Vi rekommenderar därför kommunstyrelsen att se över möjligheterna att styra kommunkoncernens näringslivsarbete på ett tydligare sätt.

Då det är flera aktörer som arbetar med näringslivsfrågor i kommunkoncernen menar vi att det är av stor vikt att tydliggöra roller och ansvar, vem som gör vad/när, etableringsansvar etc. Vår bedömning är att detta idag inte är tillräckligt tydligt inom kommunkoncernen och rekommenderar därför tydliggörande av ansvar och roller.

3.3 Företagsklimatet i Piteå kommun

Varje år presenterar Svenskt Näringsliv en ranking av företagsklimatet i Sveriges 290 kommuner. Syftet med rankingen är att visa var i landet det är bäst att starta och driva företag. Rankingen innehåller ett antal faktorer som viktas olika tungt.

2020 års ranking bygger till två tredjedelar på en enkätundersökning till företagen som genomfördes under första kvartalet 2020 och ytterligare en tredjedel statistik från SCB⁹ och UC AB¹⁰.

Mätningen som genomfördes 2020 visade att Piteå kommun ligger på plats 226¹¹ av samtliga Sveriges 290 kommuner. Av nedan tabell framgår Piteå kommuns ranking av företagsklimatet åren 2010 – 2020.

2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
226	217	140	226	217	183	213	248	205	148	162

Undersökningen visar att företagen ger låga poäng på service och bemötande, attityder bland politiker och attityder bland tjänstepersoner (se bilaga A). Vidare gavs låga betyg till upphandling, kommunikationer samt företagsamhet. Vad gäller brottslighet/otrygghet fick Piteå kommun högre poäng.

Enligt företrädare för verksamheten pekade undersökningen på att kommunen främst bör arbeta mer med förståelse för företagets vardag, bättre dialog mellan kommun och företag, anpassa utbildning efter företagets behov, infrastruktur, handläggningsprocesser och byggbar mark.

Att få låga poäng i rankingen påverkar möjligheterna att vara en attraktiv kommun. För att komma till rätta med de förhållandevis låga resultatet uppgavs att det behövde arbetas med attityder, vilket stora delar av rankingen av företagsklimatet bestod av. För att möta företagarna har bland annat näringslivsfrukostar anordnats. Vidare har det förts dialoger med fastighetsägare, banker och andra aktörer. Den interna kommunikationen inom kommunen har även utökats och SKR:s mätning genom "Insikt" är initierad. Mötet med företagare har utvecklats samt att det har tillskapats en företagsakut.

SKR¹² undersökning "Insikt" ska genomföras i december 2020. Insikt är en servicemätning av kommunernas myndighetsutövning. Undersökningen mäter bemötande och service hos de som haft ett ärende med kommunen inom olika verksamhetsområden. Arbetet kommer främst beröra processer och verksamhet inom samhällsbyggnadsförvaltningen. Ett planeringsarbete pågår tillsammans mellan näringslivsavdelningen och

⁹ Statistiska centralbyrån

¹⁰ Upplysningscentralen

¹¹ www.foretagsklimat.se/pitea

¹² Sveriges kommuner och regioner



Piteå kommun

Granskning av kommunens näringslivsarbete

2021-02-15

samhällsbyggnadsförvaltningen för hur mätningarna ska följas samt hur det ska kunna skapas träffsäkra insatser utifrån förbättringsområden.

3.3.1 Bedömning - Företagsklimatet i Piteå kommun

Svenskt näringslivs företagsklimat ranking påvisade 2019 och 2020 att företagen i Piteå ger låga poäng på företagsamhet, kommunikation, service och bemötande, attityder bland politiker och tjänstepersoner. Utifrån detta är vår bedömning att företagen i Piteå inte upplever att det finns ett tillfredsställande samarbete med kommunen.

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen till viss del bedriver en ändamålsenlig styrning och uppföljning av näringslivsverksamheten.

Att det finns ett beslutat *Näringslivsprogram* anser vi är positivt. Dock anser vi att det saknas en "röd tråd" i kommunkoncernens näringslivsarbete. Det saknas en tydlig styrning, tydliga handlingsplaner, tydliga strategier för hur Piteå kommun ska uppnå det beslutade målet "Piteå ska vara en attraktiv ort för näringsliv och företagande och vara den ledande kommunen i länet för företag och företagare." Vidare saknas tillfredsställande uppföljning av näringslivsarbetet samt att roller, mandat och ansvar är otydliga.

4.1 Svar på revisionsfrågorna

Nedan besvaras respektive granskningsfråga kortfattat i text. För utförligare svar hänvisas till rapporten i sin helhet.

Finns tydliga mål och uppdrag samt en näringslivsstrategi som är styrande för kommunens näringslivsarbete?

Det finns ett tydligt mål, "Piteå ska vara en attraktiv ort för näringsliv och företagande och vara den ledande kommunen i länet för företag och företagare" i det fastslagna *Näringslivsprogrammet*. Vår bedömning är dock att det idag inte går att styra kommunens näringslivsarbete fullt ut utifrån fastställt *Näringslivsprogram*. Bland annat eftersom det saknas strategier och handlingsplaner för hur målet ska uppnås. Vidare saknas en viktig aktör, de kommunala bolagen.

Vidare menar vi att uppdragen inte är tillräckligt tydliga avseende vad näringslivsenheten, moderbolaget, övriga kommunala bolag, politiska ledningen ska bidra med i näringslivsarbetet.

Är roll- och ansvarsfördelningen tydliggjord och känd?

Då det är flera aktörer som arbetar med näringslivsfrågor i kommunkoncernen menar vi att det är av stor vikt att tydliggöra roller och ansvar, vem som gör vad/när, etableringsansvar etc. Vår bedömning är att roller- och ansvarsfördelning mellan primärkommunen och de kommunala bolagen inte är tydliga och behöver därför tydliggöras.

Finns ett systematiskt planerings- och uppföljningsarbete av näringslivsarbetet?

Näringslivsenheten rapporterar formellt till KSAPU två gånger per år. Vår bedömning är att om ambitionen är att Piteå kommuns näringslivsfrågor ska hamna högt uppe på agendan är två återskotttillfällen för lite. Vi anser att det krävs en tydligare styrning, uppföljning, återskotttillfällen etc. där mottagaren även har mandat att besluta över näringslivsfrågor. Detta kan exempelvis ske genom att: kommunstyrelsen tar ett större/tydligare ansvar i näringslivsfrågor, bilda ett utskott, sammanhållet bolag etc.

I vilken utsträckning sker samverkan mellan primärkommunen och de kommunala bolagen?

Samverkan sker till både större och mindre del. Samverkan/samarbete skulle enligt samtliga intervjuade generellt kunna och behöva vidareutvecklas mer bland annat på

en strategisk nivå och även kopplat till det nya och övergripande *Näringslivsprogrammet*.

Genomförs undersökningar av företagsklimatet i kommunen och i så fall upplever företagarna att det finns ett tillfredsställande samarbete med kommunen?

Underökningar avseende företagsklimatet fås främst genom Svenskt Näringsliv ranking. Av 2019 och 2020 års resultat kan konstateras att Piteå kommuns näringsidkare inte anser att samarbetet med kommunen är tillfredsställande.

4.2 Rekommendationer

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- utveckla den kommunala strategin för näringslivsarbetet, tydliggöra styrningen, ta fram handlingsplaner etc.
- tydliggöra ansvar och roller
- tar ett större/tydligare ansvar i näringslivsfrågor
- i *Näringslivsprogrammet* tydliggöra:
 - vilka mått/aktiviteter som gäller för samtliga nyckeltal
 - vilka insatser eller dyl. som avses göra för att uppnå det fastställda målet
 - vilken roll de kommunala bolagen har i programmet.
- uttala/specificera mål för näringslivsavdelningen.

Datum som ovan

KPMG AB



Camilla Strömbäck
Kommunal revisor och kundansvarig



Eva Henriksson
Kommunal revisor



Piteå kommun
Granskning av kommunens näringslivsarbete

2021-02-15

Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.

Piteå kommun

Granskning av kommunens näringslivsarbete

2021-02-15

Ranking 2020 baseras på enkätsvar från våren 2020

A Bilaga

Av Sveriges 290 kommuner är antalet kommunerna uppdelad i tre delar.

Piteå kommuns placering redogörs för i diagrammet nedan enligt följande färgsättning:

1–97	98–192	193–290
------	--------	---------

	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Mobilnät och bredband	96	109	41	71	59	110	71	92	102	22	58
Tillgång till kompetens	177	203	33	165	163	66	182	132	162	105	76
Service och bemötande	199	221	79	176	155	153	166	241	180	130	123
Sammanfattande omdöme	205	201	131	214	210	186	220	259	187	124	133
Vägnät, tåg- och flyg	209	160	154	195	207	178	187	160	189	163	171
Tjänstemäns attityder till företagande	236	193	111	194	192	164	249	246	201	120	101
Kommunpolitikernas attityder till företagande	251	233	123	229	220	217	264	275	240	178	167
Information till företag	252	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Konkurrens från kommunen	273	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
I vilken utsträckning påverkas ditt företag negativt av brottslighet/otrygghet i din kommun?	57	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kommunens upphandling	216	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dialog mellan företag och kommunens beslutsfattare	222	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tillämpning av lagar och regler (*)	-	185	107	210	186	174	186	241	227	119	178
Konkurrens från kommunen (*)	-	271	249	285	267	267	275	286	282	256	248
Allmänhetens attityder till företagande (*)	-	251	207	277	268	204	228	257	239	163	164
Medias attityder till företagande (*)	-	290	246	289	282	254	282	289	274	266	193
Skolans kontakt med det lokala näringslivet (*)	-	201	181	260	190	148	221	209	225	208	90

(*) Utgående rankingfaktor



Piteå kommun

Granskning av kommunens näringslivsarbete

2021-02-15

Piteå kommuns placeringar i de delrankingar som baseras på statistik från SCB och UC

	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Marknadsförsörjning	135	151	158	158	160	159	162	173	173	173	164
Kommunalskatt	165	182	199	202	204	91	107	127	146	155	159
Entreprenader	244	258	267	256	253	230	212	213	224	277	276
Jobb i kommunen	116	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Företagsamhet	220	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nyföretagsamhet (*)	-	105	147	158	162	159	158	216	175	225	-
Andel i arbete (*)	-	69	53	47	53	57	65	80	83	78	101
Företagande (*)	-	192	204	209	215	218	219	199	200	194	199

(*) Utgående rankingfaktor