

---

**Revisionsrapport**

***Styrning och  
uppföljning av  
näringslivs-  
verksamheten***

***Sandvikens kommun***

---

Mars 2012

Louise Cedemar  
Micaela Hedin



---

# ***Innehållsförteckning***

Sammanfattning	2
1 Inledning	4
1.1 Bakgrund, revisionskriterier och uppdrag	4
1.2 Revisionsfråga	4
1.3 Avgränsning	5
1.4 Metod	5
2 Organisation	6
2.1 Politisk organisation	6
2.2 Näringslivsorganisation och verksamhet	6
2.2.1 Näringslivsenheten	6
2.2.2 Sandbacka Park Utveckling	6
3 Granskningsresultat	7
3.1 Finns tillfredsställande styrdokument för näringslivsverksamheten?	7
3.1.1 Kommunala styrdokument - politiska	7
3.1.2 Kommunala styrdokument - verksamhet	8
3.1.3 Regionala styrdokument	8
3.2 På vilket sätt och i vilken utsträckning bedrivs aktiviteter inom näringslivsorganisationen för att förbättra företagsklimatet?	10
3.2.1 Näringslivsenheten	10
3.2.2 Sandbacka Park Utveckling	10
3.3 Följer näringslivsorganisationen upp hur företagsklimatet upplevs i kommunen?	11
3.3.1 Näringslivsenheten	11
3.3.2 Sandbacka Park Utveckling	11
3.3.3 Svenskt Näringsliv och Sveriges Kommuner och Landsting (SKL)	12
3.4 Finns en tillfredsställande dialog mellan näringslivsorganisationen och politikerna?	13
3.5 Upplever företagen kommunens näringslivsverksamhet och samarbete som tillfredsställande?	14
3.5.1 Sandvikens Näringslivsråd	14
3.5.2 Marknadsplats Sandviken	15
3.5.3 Företagarna i Sandviken	15
3.5.4 Triple Steelix	16
3.5.5 FindIT	16
3.6 Är mål och resurser anpassade till varandra?	18

---

## ***Sammanfattning***

Näringslivsfrågor berör en stor del av kommunens organisation. Utöver kommunledningen och kommunens näringslivsorganisation, Näringslivsenheten och Sandbacka Park Utveckling, berörs de som arbetar med mark och fysisk planering, de som arbetar med tillståndsgivning (allt från bygglov och miljö till alkoholtillstånd) samt utbildning och arbetsmarknad. Det är väsentligt att kommunen har en effektiv och ändamålsenlig näringslivsorganisation som arbetar tillsammans mot en gemensam vision och uppsatta mål.

I granskningen har följande revisionsfråga varit aktuell:

*Har kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av näringslivsverksamheten som bidrar till att kommunens näringslivspolitiska mål förverkligas?*

Granskningen visar att det inom kommunledning och inom näringslivsorganisationen finns ett stort engagemang och intresse för näringslivsfrågor. Det genomförs många aktiviteter för att till exempel förbättra företagsklimatet i kommunen. Vi bedömer dock att det finns behov av att tydliggöra ansvaret för vem som ska ansvara för och driva de strategiska näringslivsutvecklingsfrågorna då vi bedömer att den näringslivsorganisation som finns under kommunstyrelsen har fokus på företagsfrågor. Vidare är vår bedömning att det saknas en gemensam "ledstjärna", en näringslivsstrategi eller liknande med mål för näringslivsverksamheten som näringslivsorganisationen kan sträva mot. Vår revisionella bedömning är att kommunstyrelsen behöver utveckla sin styrning och uppföljning av de strategiska näringslivsfrågorna.

Utifrån genomförd granskning föreslår vi, ett antal åtgärder och överväganden för att stärka kommunstyrelsens styrning och uppföljning av näringslivsverksamheten:

- För att kommunstyrelsen i högre grad ska kunna styra och leda i enlighet med reglementet bedömer vi det som väsentligt att utveckla den politiska styrningen av näringslivsverksamheten, t ex i form av en kommungemensam näringslivsstrategi eller liknande styrdokument. Näringslivsstrategin behöver omfatta en politisk vision, mål och strategi både lokalt och regionalt. Strategin bör ta sikte på en längre period och kopplas till kommunens vision "Vision 2025".
  - Utifrån en näringslivsstrategi kan sedan näringslivsorganisationen ta fram verksamhetsplaner, handlingsplaner och affärsplaner för verksamheten.

- 
- Utifrån en näringslivsstrategi kan även bedömningen göras om näringslivsorganisationen är effektiv och ändamålsenlig.
  - Vidare är vår bedömning
    - att kommunstyrelsen behöver förbättra sin uppföljning av näringslivsverksamheten. Det är här viktigt att kommunstyrelsen är aktiv i sin uppföljning av verksamheten och efterfrågar sådant material som kan ligga som underlag till beslut och prioriteringar. Exempelvis näringslivsorganisationens uppföljningar och analyser av företagsklimatet i Sandvikens kommun.
    - att dialogen mellan näringslivsorganisationen och politikerna (kommunstyrelsen i första hand) behöver utvecklas. Dialog behöver föras om de strategiska näringslivsfrågorna i kommunen.
    - att kommunstyrelsen behöver utveckla sin roll som nämnd avseende näringslivsorganisationen. Vi kan konstatera att detta är ett prioriterat förbättringsområde under 2012 och 2013 vilket är positivt. Det är även viktigt att kommunstyrelsen i sin uppsiktsplikt samordnar övriga nämndernas arbete avseende näringslivsfrågor.

---

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund, revisionskriterier och uppdrag

Grundförutsättningen för en kommuns utveckling är ekonomisk tillväxt. Storföretagen är viktiga motorer för tillväxt och utveckling. De och många småföretag är en förutsättning för sysselsättningstillväxt. Ett dynamiskt och växande näringsliv präglas av ett inflöde av nya företag och förnyelse inom det befintliga näringslivet. Kommunpolitiker kan påverka och ta beslut som bygger och stärker företagandet. Framgångsfaktorer för ett bra företagsklimat är bland annat att:

- Skapa politisk enighet om näringslivsfrågorna och visa tydligt ledarskap. Det ger förutsägbarhet för företagen.
- Erbjuder hög kommunal servicenivå: bra bemötande, korta ledtider för beslut, lättillgänglig information och strukturerad dialog med företagen.

Sandvikens kommun har gått från att ha varit en traditionell bruksort till en modern industristad. Sandvik AB är det dominerande företaget i kommunen och finns representerat i 130 länder. Under 2011 kom beskedet om att flytta Sandviks ledningskontor till Stockholm samt har besked kommit om uppsägningar inom olika verksamheter. Uppsägningar inom Sandvik påverkar även många underleverantörer i kommunen.

I Svenskt Näringslivs företagsklimatundersökning 2011 hamnade Sandvikens kommun på plats 250 (tappat 58 placeringar sedan 2010). I Sveriges Kommuner och Landstings företagsklimatundersökning 2011 placerade sig Sandvikens kommun på 65:e plats av 166 kommuner. Se mer under punkt 3.3.

Mot bakgrund av ovanstående har Sandvikens kommuns revisorer beslutat om att granska kommunens arbete med näringslivsfrågor. Granskningsobjekt är kommunstyrelsen. PwC biträder kommunens revisorer i granskningsarbetet.

## 1.2 Revisionsfråga

Har kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av näringslivsverksamheten som bidrar till att kommunens näringslivspolitiska mål förverkligas?

### **Kontrollmål/granskningsmål:**

- Finns tillfredsställande styrdokument för näringslivsverksamheten?
- På vilket sätt och i vilken utsträckning bedrivs aktiviteter inom näringslivsorganisationen för att förbättra företagsklimatet?
- Följer näringslivsorganisationen upp hur företagsklimatet upplevs i kommunen?

- Finns en tillfredsställande dialog mellan näringslivsorganisationen och politikerna?
- Upplever företagen kommunens näringslivsverksamhet och samarbete som tillfredsställande?
- Är mål och resurser anpassade till varandra?

### **1.3 Avgränsning**

Urvalet av företag har skett i samråd med kommunens förtroendevalda revisorer samt med kommunens näringslivschef.

Granskningen avgränsas till att gälla näringslivsorganisationen som ligger under kommunstyrelsen.

### **1.4 Metod**

Granskningen har genomförts genom granskning av styrande dokument som exempelvis budgetdokument, mål balanserad styrning, processdokument Näringslivsenheten, affärsplan Sandbacka Park Utveckling. Vi har även i granskningen tagit del av statistik från Svenskt Näringslivs företagsklimatundersökning samt SKL:s företagsklimatundersökning.

Intervjuer har skett med:

- Kommunalråd (Kommunstyrelsens ordförande)
- Kommunchef
- Näringslivschef
- Näringslivsutvecklare – företag (2 st)
- Enhetschef Sandbacka Park Utveckling
- Ordförande för Företagarna i Sandviken
- Ordförande Marknadsplats Sandviken
- Urval av företag
  - Sandvik AB
  - Midroc Electro AB
  - Cibes Lift AB
  - Visuell Design AB
  - Synsam Sandviken

---

## **2 Organisation**

### **2.1 Politisk organisation**

Fr o m den 1 januari 2011 ligger näringslivsorganisationen direkt under kommunstyrelsens ansvarsområde. Tidigare tillhörde näringslivsorganisationen tillväxtnämnden (numera arbetsmarknads- och trafiknämnd).

### **2.2 Näringslivsorganisation och verksamhet**

#### **2.2.1 Näringslivsenheten**

Sandvikens kommun har en näringslivsenhet som hanterar frågor som berör nyföretagande, företagsstöd, kompetensfrågor för näringslivet samt landsbygdsutvecklingsfrågor.

Inom näringslivsenheten arbetar

- Näringslivschef
- Näringslivsutvecklare, Företagslots, Etablering högskolekontakter
- Näringslivsutvecklare, Företagslots, Starta-eget rådgivning
- Näringslivsutvecklare, Landsbygdsutveckling (30 %)

Näringslivsenheten ska tolka företagsamhetens behov samt kommunens viljeinriktning när det gäller näringslivsutveckling. I uppdraget ingår att verka för att:

- Fler företag startar och utvecklas i Sandvikens kommun
- Fler företag stannar och expanderar i Sandvikens kommun
- Fler företag kommer till Sandvikens kommun

#### **2.2.2 Sandbacka Park Utveckling**

Sandbacka Park är en teknikpark med huvudinriktningen på teknik och IT-företag. Sandbacka Park Utveckling är en managementorganisation med ansvar för att utveckla konceptet och varumärket Sandbacka Park. Målet med satsningen på Sandbacka Park är att jobba för att behålla och stödja skapandet av nya arbetstillfällen i Sandviken via expansion av befintliga företag och nyetableringar/start av nya företag.

Inom Sandbacka Park Utveckling arbetar

- Enhetschef
- Näringslivsutvecklare (2 st)
- Administratör (50 %)

---

I organisationen ingår även Lärcentrum med en 60% tjänst, verksamhetssamordnare.

Utöver detta finansieras 3st 100% tjänster samt 2st 50% tjänster med projektmedel i projekten Creative Office samt FindIT.

## 3 Granskningsresultat

### 3.1 Finns tillfredsställande styrdokument för näringslivsverksamheten?

#### 3.1.1 Kommunala styrdokument - politiska

Kommunfullmäktige antog den 30 mars 2009 en vision, **Vision 2025**. I Vision 2025 under avsnittet "I sandviken är världen alltid närvarande" går att utläsa

- *Ett varierat näringsliv med många entreprenörer och kulturarbetare är vår sprängbräda till framtiden.*

Kommunfullmäktige antog den 17 december 2007, § 170, ett **reglemente för kommunstyrelsen**. I reglementet går att utläsa

§ 2 *I kommunstyrelsens ledningsfunktion ligger att leda och samordna bl a*

- *Strategiska insatser för att allmänt främja näringslivet och sysselsättningen i kommunen.*

§ 7 *Kommunstyrelsen har vidare hand om*

- *Strategiska näringslivsfrågor såsom företagskontakter, etableringsfrågor och strategiska utvecklingsprojekt samt ansvarar för att beakta näringslivsfrågorna i plan- och exploateringsarbetet.*

I **budget 2011** användes styrmodellen "balanserad styrning" för första gången i sin helhet och som ett led i att styra mot Vision 2025. Balanserad styrning omfattar fem styrningsperspektiv. Kommunstyrelsen har under perspektivet "*Hållbar samhällsutveckling*" ett mål gällande företagande – entreprenadskap

- *Företagen i kommunen ska vara nöjda med kontakterna med kommunstyrelseförvaltningen.*

Det mått som ska användas för uppföljning av målet är

- Graden av nöjdhet i SKL:s mätning "Insikt", avseende hur nöjda företagarna är med bemötande från kommunen, ska öka från år 2011 till år 2012.



---

### **3.1.2 Kommunala styrdokument - verksamhet**

Näringslivsenheten har arbetat med balanserad styrning även innan styrmodellen infördes för kommunens verksamhet som helhet. I det balanserade styrkortet har Näringslivsenheten tagit fram en vision, strategi och kritiska framgångsfaktorer och mått för fyra perspektiv; ekonomiskt, medborgar, hållbar samhällsutveckling och medarbetare.

Näringslivsenheten har även en processhandbok där deras huvudprocesser har kartlagts. De har identifierat fem huvudprocesser som de även tagit fram ett måldokument 2011 för. Processerna är; Starta företag, Driva företag, Etablera företag, Landsbygdsutveckling, forskning och utveckling. Målen är satta så att de mäts kvantitativt.

Sandbacka Park Utveckling har en affärsplan med syftet att planen ska utgöra ett strategiskt, brett förankrat beslutsunderlag för det fortsatta utvecklingsarbetet med Sandbacka Park. Till affärsplanen finns ett antal dokument knutna som mer beskriver hur arbetet ska bedrivas för att målen ska uppnås. Dessa dokument är marknadsplan, Mål, aktivitetsplan och budget.

### **3.1.3 Regionala styrdokument**

#### **Regionalt Utvecklingsprogram (RUP)**

Inom Gävleborg finns ett regionalt utvecklingsprogram framtaget: "Möjligheter nära dig – Regionalt utvecklingsprogram Gävleborg 2009 – 2013".

#### **Näringslivspolitiskt program – Region Gävleborg**

Syftet med detta program är att skapa förutsättningar för att näringslivet i Gävleborg kan växa och utvecklas på ett hållbart sätt. Programmet utgår ifrån de prioriteringar som gjorts i RUP, och är framförallt ett förtydligande och en utveckling av Åtgärdsstrategi 2; "Ett dynamiskt näringsliv". Framtagandet har skett i dialog med regionens kommuner, regionala aktörer med ansvar att främja näringslivets utveckling och med företagsnätverk.

Det Näringslivspolitiska programmet 2011-2016 antogs i Regionfullmäktige den 18 november 2011, § 45.

Ordföranden i Regionfullmäktige poängterar att genomförandet av programmet är beroende av samverkan med kommunerna. I diskussionen framkommer även att programmets olika delar bör konkretiseras i handlingsplaner med konkreta mål och att uppföljning av programmets genomförande ska ske minst en gång per år.

#### **Iakttagelser från intervjuer:**

Den organisationsförändring som gjorts avseende näringslivsorganisationen har inneburit att den politiska styrningen inte upplevs som lika tydlig som den var tidigare. Det finns dock en förståelse från verksamheten att kommunstyrelsen är ny som ansvarig nämnd. Kommunstyrelsens styrning och ledning som nämnd är ett förbättringsområde, enligt kommunalrådet, och som kommer att prioriteras under 2012 och 2013. Det har även beslutats i kommunfullmäktige om att genomföra en organisationsutredning avseende den politiska organisationen under 2012.

---

Enligt Näringslivsenheten är deras framtagna måldokument och processhandbok styrande för deras arbete. Näringslivsenheten utför en mängd olika arbetsuppgifter och en hel del sker adhoc.

Sandbacka Park Utveckling styr verksamheten utifrån affärsplan, mål och aktivitetsplan.

Det framförs i intervjuer ett behov av en tydligare politisk styrning av näringslivsverksamheten, d v s ett strategiskt styrdokument för näringslivsfrågorna som näringslivsorganisationen kan arbeta emot och som tydliggör prioriterade aktiviteter och arbetsområden.

På den regionala nivån träffas näringslivscheferna från respektive kommun ca en gång i månaden för att diskutera näringslivsfrågor. Avseende det regionala Näringslivspolitiska programmet utformade Sandvikens kommun ett remissvar där de lämnade synpunkter på målens tydlighet och mätbarhet.

De företagare vi varit i kontakt med känner i låg grad till om kommunen har någon näringslivsstrategi eller vad den politiska viljan med näringslivsverksamheten är.

#### ***Kommentarer och bedömningar:***

Vår bedömning är att det på tjänstemannanivå finns en tydlig och strukturerad styrning av näringslivsverksamheten utifrån affärsplan, mål och processverktyg som tagits fram för styrning, ledning och uppföljning.

För att kommunstyrelsen i högre grad ska kunna styra och leda i enlighet med reglementet bedömer vi det som väsentligt att utveckla den politiska styrningen av näringslivsverksamheten, t ex i form av en kommungemensam näringslivsstrategi eller liknande styrdokument. Näringslivsstrategin behöver omfatta en politisk vision, mål och strategi både lokalt och regionalt. Strategin bör ta sikte på en längre period och kopplas till kommunens vision "Vision 2025". Utifrån en näringslivsstrategi kan sedan näringslivsorganisationen ta fram verksamhetsplaner, handlingsplaner och affärsplaner för verksamheten. Utifrån en näringslivsstrategi kan även bedömningen göras om näringslivsorganisationen är effektiv och ändamålsenlig.

Eftersom en stor del av kommunens organisation berörs av en näringslivsstrategi är det viktigt att de som är berörda deltar i arbetet med att ta fram den. Utöver kommunledningen, Näringslivsenheten och Sandbacka Park Utveckling berörs även de som arbetar med mark och fysisk planering, de som arbetar med tillståndsgivning (allt från bygglov och miljö till alkoholtillstånd) samt utbildning och arbetsmarknad. Dessutom bör givetvis representanter från näringslivet få möjlighet att påverka framtagandet.

---

## **3.2 På vilket sätt och i vilken utsträckning bedrivs aktiviteter inom näringslivsorganisationen för att förbättra företagsklimatet?**

### ***Iakttagelser från intervjuer:***

#### **3.2.1 Näringslivsenheten**

Näringslivsenheten genomför aktiviteter inom fyra av deras fem huvudprocesser för att förbättra företagsklimatet; Starta företag, Driva företag, Etablera företag och forskning och utveckling.

Några aktiviteter som lyfts fram i intervjuerna är:

- *Starta företag:* Ung Företagsamhet (UF) tillsammans med Företagarföreningen i Sandviken, Etablera samt utbildningsmessa.
- *Driva företag, forskning och utveckling:* Företagsträffar och kontakter, frukostmöten med olika föreläsare, Företagarforum (2010, 2012), direktupphandling på nätet, lokaler till försäljning på nätet, forskningsprojekt startade hösten 2012 i samarbete med CLIP och Högskolan i Gävle, modell för leverantörsutveckling och leverantörsutveckling inom besöksnäringen.
- *Etablera företag:* aktiviteter som ska skapa förutsättningar för expansion i Sandviken – kartläggning av behov av mark och lokaler

Under 2011 placerade sig Gävleborg som bästa länet i Sverige på ungt företagande och Sandviken som den kommun som är bäst på ungt företagande och som satsar mest på det inför framtiden.

#### **3.2.2 Sandbacka Park Utveckling**

Sandbacka Park Utveckling genomför många aktiviteter som ska bidra till ett bättre näringslivsklimat. Några av aktiviteterna är:

- Affärskraft – ett utvecklingsprogram där man utgår ifrån företagets specifika behov. Programmet innehåller bl a föreläsningar och processarbete i grupp.
- Sandbacka Park Inkubator – engagerar sig i och stödjer utveckling av affärsidéer och företag som har en innovativ inriktning, en vilja att utvecklas och kan interagera med befintlig företagsstruktur.
- Mentorprogram – utgår ifrån en helhetssyn på rollen som företagare och ledare.

- 
- Fortsatt utveckling av teknikparkskonceptet
  - Företagsetableringar genom direktkontakt med potentiella intressenter
  - Utvecklingsprogram/nätverk
  - En mängd aktiviteter inom ramen för FindIT
  - Lärcentrumverksamheten med rekryterings- och distansstudiemöjligheter

#### ***Kommentarer och bedömningar:***

Vi kan konstatera att det, i stor utsträckning, bedrivs olika aktiviteter för att förbättra företagsklimatet. Vår bedömning är även att näringslivsorganisationen har ett stort engagemang och intresse för att förbättra företagsklimatet i kommunen.

### ***3.3 Följer näringslivsorganisationen upp hur företagsklimatet upplevs i kommunen?***

#### ***3.3.1 Näringslivsenheten***

- Varje gång Näringslivsenheten besökt ett företag så skickas en enkät som företagaren får möjlighet att besvara. Frågorna i enkäten avser hur företagaren upplevt besöket från Näringslivsenheten.
- Under 2007 och 2009 genomfördes en uppföljning avseende bemötande. En bemötandeenkät skickades till företagare i kommunen.
- Under 2011 genomfördes en uppföljning avseende servicegrad. En enkät skickades till företagare med frågor om service.
- Näringslivsenheten använder UC Näringslivsanalys som är ett verktyg för uppföljning av företagsklimatets utveckling i kommunen. Med UC Näringslivsanalys kan Näringslivsenheten följa hur många företag det finns i kommunen och hur många av dem som är lönsamma och kreditvärdiga, utveckling av nyföretagande etc.
- Näringslivsenheten använder även statistik från Statistiska Centralbyrån (SCB) i uppföljningssyfte.

#### ***3.3.2 Sandbacka Park Utveckling***

- Sedan 6 år tillbaka genomför Sandbacka Park Utveckling en årlig enkät om förväntningar på verksamheten och hur dessa uppfylls – den senaste företagsenkäten genomfördes i juni 2011 (enkät till företagare som finns inom teknikparken)

### *3.3.3 Svenskt Näringsliv och Sveriges Kommuner och Landsting (SKL)*

Svenskt Näringsliv genomför varje år en företagsklimatundersökning. Företagare får betygsätta hur de upplever situationen för det egna företaget ur skilda aspekter. Rankingen innehåller totalt 18 faktorer som viktas olika tungt. Den tyngst vägande delen i rankingen är företagets bedömning av "Det sammanfattande omdömet om företagsklimatet i kommunen. Andra frågor är: Service till företagen, Tillämpning av lagar och regler, Konkurrens från kommunens verksamheter samt Tillgång på medarbetare med relevant kompetens, fem delfrågor om attityder och två infrastrukturfrågor. I rankingen vägs också strukturella förutsättningar för företagande i respektive kommun in. Enkäten skickades till 200 företagare i kommunen. I undersökningen från 2011 placerade sig Sandvikens kommun på plats 250 (av 290), vilket innebar en försämring med 58 placeringar jämfört med 2010.

Under 2011 genomförde även SKL en företagsklimatundersökning som avsåg en servicemätning av kommunernas myndighetsutövning. Undersökningen omfattade fem myndighetsområden: Brandtillsyn, Bygglov, Markupplåtelse, Miljö- och hälsoskydd samt Serveringstillstånd. Företagare som haft ett ärende med kommunen inom ett eller flera av dessa områden har fått svara på en enkät med frågor om information, tillgänglighet, bemötande, kompetens, rättssäkerhet och effektivitet samt med hjälp av tre frågor göra en helhetsbedömning av servicen i kommunen. Det är denna helhetsbedömning som ligger till grund för måttet "Nöjd-Kund-Index" (NKI). Det genomsnittliga NKI-resultatet för samtliga 166 deltagande kommuner är 66. I SKL:s undersökning placerade sig Sandvikens kommun på 65:e plats av 166 kommuner med ett NKI på 67. När det gällde myndighetsområdet "Bygglov" placerade sig Sandvikens kommun på en fjärde plats.

#### ***Iakttagelser från intervjuer:***

Inom Näringslivsenheten används uppföljningarna som stöd till förbättringar av verksamheten och som stöd till prioriteringar. De frågor som företagarna framför som viktiga i enkätundersökningarna är lokaler och garantier (exempelvis bygglovshantering). Rapportering till kommunstyrelsen avseende uppföljningar inom Näringslivsenheten har hittills inte skett.

Även inom Sandbacka Park Utveckling används uppföljningar som stöd till förbättringar inom verksamheten och som stöd till vad som behöver utvecklas.

Vad gäller Svenskt Näringslivs företagsklimatundersökning respektive SKL:s företagsklimatundersökning har kommunen valt att använda SKL:s mätning som mått i sin målstyrning. Målet är att öka "NKI" gällande bemötande mellan åren 2011 och 2012.

Vid intervjuer framkommer att Sandvikens kommun tillsammans med Gävle kommun på en utbildning för ca 300 medarbetare, där fokus ligger på bemötande och tillgänglighetsfrågor men även på allmänna kompetensfrågor om företagares villkor.

---

### ***Kommentarer och bedömningar:***

Vår bedömning är att näringslivsorganisationen följer upp hur företagsklimatet uppfattas i kommunen på ett tillfredsställande sätt utifrån egen uppföljning och även genom nationell uppföljning och statistik.

Vidare är vår bedömning att Näringslivsorganisationens uppföljningar och analyser av upplevelser av företagsklimatet i Sandvikens kommun även behöver rapporteras till kommunstyrelsen. Vår bedömning är att kommunstyrelsen behöver förbättra sin uppföljning av näringslivsverksamheten. Det är här viktigt att kommunstyrelsen är aktiv i sin uppföljning av verksamheten och efterfrågar sådant material som kan ligga som underlag till beslut och prioriteringar.

Vad gäller nationell uppföljning av kommuners företagsklimat är det positivt att Sandvikens kommun använder en av dessa undersökningar som mått i sin målstyrning. Vår bedömning är dock att det är viktigt att kommunen kommunicerar både internt och externt resultaten från de största undersökningarna avseende företagsklimat. D v s hur kommunen ser på resultatet och hur de bedömer att de ska arbeta vidare med de förbättringsområden som lyfts i undersökningarna.

## ***3.4 Finns en tillfredsställande dialog mellan näringslivsorganisationen och politikerna?***

### ***Iakttagelser från intervjuer:***

Sandvikens kommuns fyra kommunalråd har delat upp verksamheten i olika ansvarsområden. Kommunalrådet som även är kommunstyrelsens ordförande har ansvar för näringslivsfrågorna. Detta innebär att den tätaste kontakten och dialogen förs mellan kommunalrådet med det särskilda ansvaret för näringslivsfrågor och näringslivschefen.

Det framkommer i intervjuerna att dialogen mellan kommunstyrelsens ordförande, kommunchef, näringslivschef och enhetschef för Sandbacka Park Utveckling upplevs som bra.

Kommunstyrelsen anordnade under 2011 en "näringslivsdag" då Näringslivsenheten respektive Sandbacka Park Utveckling hade en varsin halvdag att presentera verksamheten. Syftet med dagen var att få ett underlag till att identifiera näringslivspolitiska mål. Denna dag var uppskattad både av Näringslivsenheten och Sandbacka Park Utveckling.

Enhetschefen för Sandbacka Park Utveckling har under 2011 även träffat kommunstyrelsens arbetsutskott (KS-AU) vid ett tillfälle. Från intervjun med enhetschefen för Sandbacka Park Utveckling framkommer att hon framfört behov av att diskutera och "bolla" affärsplanen för Sandbacka Park Utveckling med KS-AU eller annan lämplig gruppering, men inte fått återkoppling på detta.

---

I intervjuerna framkommer att det finns en önskan och ett behov av en ökad dialog mellan näringslivsorganisationen och politikerna.

Det framkommer i intervjun med kommunalrådet att det behövs fler strategidagar i kommunstyrelsen avseende diskussion om näringspolitiska frågor. Denna diskussion förs idag inte i kommunstyrelsen.

### ***Kommentarer och bedömningar:***

Vår bedömning är att dialogen mellan näringslivsorganisationen och politikerna (kommunstyrelsen i första hand) behöver utvecklas. Dialog behöver föras om de strategiska näringslivsfrågorna i kommunen. Som vi tidigare skrivit under punkt 3.1 bör en näringslivsstrategi eller liknande tas fram som underlag till dialogen mellan näringslivsorganisationen och politikerna.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen behöver utveckla sin roll som nämnd avseende näringslivsverksamheten och denna roll omfattar en systematisk dialog om de strategiska näringslivsfrågorna. Som vi tidigare skrivit under punkt 3.1 är detta ett prioriterat utvecklingsområde för kommunstyrelsen under 2012 och 2013 vilket är positivt. Det är även viktigt att kommunstyrelsen i sin uppsiktsplikt samordnar övriga nämndernas arbete avseende näringslivsfrågor.

## ***3.5 Upplever företagen kommunens näringslivsverksamhet och samarbete som tillfredsställande?***

### ***3.5.1 Sandvikens Näringslivsråd***

I kommunen finns Sandvikens Näringslivsråd som har till främsta uppgift att genom samarbete mellan Sandvikens näringsliv, SANDVIK, Sandvikens kommun och övrig offentlig förvaltning, underlätta för och stimulera det lokala entreprenörskapet, för en positivare utveckling och tillväxt. Ett sunt och positivt företagsklimat är målet.

Näringslivet har bitt kommunstyrelsens ordförande att sitta som mötesledare tillsammans med kommunchef, näringslivschef och bygg- och miljöchef från kommunen samt sitter där ett antal representanter från näringslivet. Det är tänkt att Näringslivsrådet skall arbeta öppet på så sätt att olika personer kan närvara på möte, del av möte eller specifik punkt, i syfte att tillföra information, kompetens eller att konkret besvara frågor från näringslivsrådet.

Näringslivsrådets syfte och utformning styrs av näringslivet, d v s kommunen medverkar utifrån önskemål från näringslivet.

---

### ***Iakttagelser från intervjuer:***

Det framkommer i intervjuer att det är viktigt att det finns en gemensam arena mellan kommunen och näringslivet.

### ***3.5.2 Marknadsplats Sandviken***

Marknadsplats Sandviken är en ekonomisk förening vars syfte med verksamheten är att utveckla Sandviken till en attraktiv handelsstad och mötesplats med ett rikt kommersiellt och kulturellt innehåll i god miljö och med bra tillgänglighet och skötsel. Sandviken ska vara välkomnande för invånare, besökare till företag och kommun, shoppare och turister. Det ska alltid vara inspirerande att besöka Sandviken och mottagandet ska vara generöst.

Medlemmar i Marknadsplats Sandviken är företagare, fastighetsägare och Sandvikens kommun.

### ***Iakttagelser från intervjuer:***

Den operativa verksamheten i Marknadsplats Sandviken sköts idag av en projektledartjänst på 50 %. Sandvikens kommun betalar ut bidrag till verksamheten och har, enligt uppgifter, skärpt kraven på återrapportering av vad medlen används till. Vid intervjuer framkommer att många av företagarna i centrum är ensamföretagare och har svårt både tidsmässigt och ekonomiskt att engagera sig i stadsutvecklingsfrågorna. Det framförs ett önskemål om ett utökat samarbete med kommunen vad avser stadsutvecklingen.

### ***3.5.3 Företagarna i Sandviken***

Företagarna i Sandviken är en partipolitisk obunden näringslivsorganisation som verkar för att Sandvikens företag ska bli flera och framgångsrikare. Syftet med föreningen är att skapa bästa möjliga förutsättningar för att starta, äga och driva företag i Sandvikens kommun.

För att göra Sandviken till en ännu bättre plats för företag verkar Företagarna i Sandviken främst inom tre områden:

- Nätverkande
- Medlemsservice
- Näringspolitik

### ***Iakttagelser från intervjuer:***

Ordförande för Företagarna i Sandviken anser att de har ett nära samarbete med Sandvikens kommun för att skapa ett bättre företagsklimat. Företagarna i Sandviken arbetar för ökad förståelse för företagens önskemål och behov i den kommunala organisationen. Ordförande träffar näringslivschefen ca en gång i veckan. Dialogen upplevs fungera bra. Ett samarbete mellan Företagarna i Sandviken och kommunen som ordförande nämner, och där kommunen lyssnat på företagarnas behov, gäller framtagande av ett direktupphandlingsförfarande samt att de håller på att även ta fram något liknande när det gäller försäljning av kommunala fastigheter.



---

En annan samverkan som ordförande lyfter fram är Företagarforum 2010, en idé som kom från Företagarna i Sandviken, och som anordnades på Göransson Arena med 15 000 besökare.

De förbättringsområden som ordförande lyfter fram är den politiska styrningen av näringslivsfrågorna som anses otydliga, att kommunen visar att de anser att företagande är viktigt och tydliggöra roller mellan kommunen respektive näringslivet.

I och med att kommunen valt att inte införa LOV (Lagen om valfrihetssystem), finns det en uppfattning bland företagare att kommunen utifrån detta inte anser att företagande är viktigt. Därför är det extra viktigt att kommunen visar att de tycker att företagande är en viktig tillväxtfråga för Sandviken framför ordförande.

Ordförande nämner i intervjuerna att bygg- och miljöchefen är mycket uppskattad av företagare. Bygg- och miljöchefen anses vara tydlig i vad kommunen kan och får göra.

#### *3.5.4 Triple Steelix*

Triple Steelix är en regional utvecklingsatsning som på alla möjliga sätt arbetar med att göra stål- och verkstadsindustrin i Bergslagen ännu starkare. Och det gör Triple Steelix genom att få näringsliv, kommuner och högskolor i regionen att samarbeta.

Triple Steelix Region Öst består idag av ett 30-tal företag, som med hjälp av Sandvik AB som koncern samt deras dotterbolag, leder till att nätverket ligger i framkant av ny teknikanvändning av både skärande verktyg och material.

Det övergripande ansvaret för hela Triple Steelix ligger hos en styrelse där kommunchefen från Sandvikens kommun ingår. Sandvikens kommun är även representerade av dess näringslivschef i ledningsgruppen samt i styrgruppen för Region Öst.

#### *3.5.5 FindIT*

FindIT är en regional utvecklingsatsning sedan 2008 med fokus på IT i industrin. Detta område är teknikparkens fokusområde och Sandvikens kommun är huvudman via Sandbacka Park, medan verksamhetsområdet är regionalt (Gävleborg och Dalarna). Fokus är att stärka de regionala SMEföretagen med IT-verktyg. I styrgruppen ingår kommunchefen som ordförande tillsammans med företagsrepresentanter från såväl processindustri, småföretag och universitet.

Den mest genomgripande aktiviteten är det årliga IT forumet i Sandviken som senast lockade 200 besökare. Tre teman erbjöds och ett tjugotal utställare visade nyheter inom IT. Det grundläggande är att de större företagen presenterar pågående satsningar och planerade investeringar som en input till regionens företag. I övrigt även teman med fokus på leverantörsföretag, små tillverkande företag och på nätverkande/nya affärskontakter.

---

### **Övriga iakttagelser från intervjuer:**

Kommunalrådet (även kommunstyrelsens ordförande) med ansvar för näringslivsfrågorna har avsatt 1 ½ dag per månad för företagsbesök som genomförs tillsammans med näringslivschef och näringslivsutvecklarna från Näringslivsenheten. Det varierar vilka som följer med kommunalrådet vid träffarna. Under 2011 träffade de ca 15-20 företag.

Utifrån de träffar som genomförts så är uppfattningarna från företagare att det är positivt och uppskattat när träffarna genomförs. De företagare som vi träffat i granskningen har uppskattat att bli sedda och hörda. Även från kommunens sida är uppfattningen att dessa träffar är uppskattade av företagarna och väldigt viktiga för att få möjlighet att höra hur företagarna ser på näringslivsfrågorna i Sandviken. Det kommunalrådet lyfter som viktigt från dessa träffar är att det handlar om att bygga relationer och skapa förtroende för samarbete.

De företag som vi träffat har framfört att mycket av kontakterna med kommunen fungerat bra men att det också framkommit saker som kan utvecklas och förbättras. En iakttagelse som framkommit i intervjuerna är att företagare kan uppfatta kommunen som "trög", att det tar lång tid för hantering av olika frågor och att företagare "bollas" mellan olika förvaltningar där ingen vill ta i frågan (som företagaren har). Vidare framförs det från företagare att de inte bryr sig om *hur* deras ärende hanteras inom kommunen utan de bryr sig om *att* ärendet hanteras smidigast möjligt och att de får ett bra bemötande, att de känner att deras ärende tas om hand.

Ytterligare en iakttagelse från intervjuerna med företagarna är att de stora företagen inte har så mycket kontakt med kommunen medan de mindre företagen har mer kontakt samt mer behov av dialog med kommunen.

I samband med organisationsförändringar och uppsägningar inom Sandvik AB har kommunen haft träffar med Sandvik AB.

Kommunen har tillsatt en arbetsgrupp som ska utveckla tjänsten "en-dörr-in", vilket ska leda till en effektivare dialog med kommunen och en effektivare hantering av ärenden för företagaren.

På Sandbacka Park ordnas årligen (sedan 3 år tillbaka) Ledarforum dit alla företagsledare på Sandbacka Park inbjuds tillsammans med kommunchef, kommunstyrelsens ordförande och näringslivschef, teknisk chef, bygg- och miljöchef. Temat är utvecklingsfrågor, vad som gjorts och diskussioner kring planer och vad som bör göras.

### **Kommentarer och bedömningar:**

Det är positivt att kommunalrådet och näringslivschefen regelbundet genomför företagsbesök varje månad. Vi har uppfattat att detta är mycket uppskattat av företagarna.

Det är även positivt att kommunens politiker och högre tjänstemän finns med i olika samverkansformer för att ta del av samt bidra till utveckling inom näringslivsområdet både på lokal nivå som på regional nivå.

Vad gäller stadsutvecklingen är även det en fråga som behöver lyftas på en strategisk nivå i samråd med näringslivet. Idag anses inte Marknadsplats Sandviken fungera optimalt och önskemål finns om ett utökat samarbete med kommunen.

Vi bedömer det som positivt att kommunen inför "en-dörr- in" som ett led i att effektivisera myndighetsarbetet och samarbetet mellan förvaltningar samt att öka service och kvalitet till företagarna. Det är väsentligt att detta marknadsförs till företagarna i Sandviken för att skapa positiva attityder till kommunens hantering av deras ärenden.

### ***3.6 Är mål och resurser anpassade till varandra?***

#### ***Iakttagelser från intervjuer:***

Näringslivsenhetens verksamhet består idag av ett spritt antal uppgifter. Till personalen vänder sig personer för att få råd i frågor som berör nyföretagande, företagsstöd, kompetensfrågor för näringslivet och landsbygdsutvecklingsfrågor. De har satt egna mål för verksamheten som de strävar att uppnå utifrån de resurser de har blivit tilldelade. Det blir även en hel del "ad hoc" frågor och uppgifter som hanteras inom Näringslivsenheten. De försöker prioritera utifrån deras mål samt utifrån vad de upplever är deras uppdrag. Men om mål och resurser är anpassade till varandra utifrån någon typ av övergripande politisk strategi anser Näringslivsenheten att det är svårt att svara på. Det finns en uppfattning att de skulle kunna vara flera personer för att kunna arbeta mer proaktivt.

Sandbacka Park Utvecklings verksamhet vänder sig till företag som är verksamma inom teknik- och IT-området. Sandbacka Park Utveckling arbetar bl a med att tillhandahålla tjänster och service som stimulerar företagsutveckling och underlättar för företag i uppbyggnadsskedet, de initierar och driver utvecklingsprojekt (såväl för företagsutveckling som för konceptutveckling), de stimulerar till samverkan, kunskapsöverföring och affärsutbyte mellan företagen m.m. Enhetschefen för Sandbacka Park Utveckling bedömer att de har tillräckligt med resurser utifrån de mål och den affärsplan de har tagit fram. De finansieras på olika sätt, kommunalt, regionalt och statligt.

Både Näringslivsenheten och Sandbacka Park Utveckling har framfört att behov finns av en tydligare politisk styrning så att resurser även kopplas till de övergripande strategiska målen.

---

***Kommentarer och bedömningar:***

Idag utför näringslivsorganisationen en mångfald av uppgifter som styrs utifrån framtagna mål och affärsplan samt "ad hoc-uppgifter". Någon prioritering av uppgifter utifrån en övergripande politisk strategi sker ej. Vår bedömning är att kommunstyrelsen bör säkerställa att mål och resurser harmonierar för näringslivsverksamheten så att de aktiviteter och uppgifter som utförs bidrar till att uppfylla näringslivspolitiska mål.

Vi bedömer under punkt 3.1 att en näringslivsstrategi eller liknanden bör tas fram. Det är väsentligt vid framtagande av en näringslivsstrategi att mål och resurser harmonierar med varandra. Bestäm vilka resurser kommunen är beredd att lägga på verksamhetsområdet. En rekommendation kan vara att ta hänsyn till hur budgeten fördelas mellan fasta kostnader, som exempel personal, och mera fria medel för att genomföra aktiviteter.



---

*Micaela Hedin*  
*Projektledare*

---

*Pär Månsson*  
*Uppdragsledare*