

Haninge kommun

Granskning av kommunens strategiska arbete med
näringslivsfrågor



Building a better
working world

Innehåll

Sammanfattning	1
1 Inledning	2
1.1 Bakgrund.....	2
1.2 Syfte och revisionsfrågor	2
1.3 Ansvariga styrelser/nämnder	3
1.4 Revisionskriterier.....	3
1.5 Metod och genomförande	3
1.6 Kvalitetssäkring	3
2 Utgångspunkter.....	4
2.1 Kort om näringslivet i Haninge kommun	4
2.2 Utvecklingen i kommunen	4
3 Styrning	5
3.1 Kommunens mål	5
3.2 Ett stort antal styrdokument.....	6
4 Organisering.....	10
4.1 Roller och ansvarsfördelning	10
5 Samverkan.....	11
5.1 Samverkan inom kommunen.....	11
5.2 Samverkan med externa aktörer	12
6 Uppföljning och återrapportering	15
6.1 Uppföljning av måluppfyllelse	15
6.2 Uppföljning av styrdokument	15
6.3 Uppföljning av samverkansforum	16
6.4 Återrapportering och information till övriga nämnder	16
7 Svar på revisionsfrågor och bedömning	16
7.1 Bedömning	18
Källförteckning	20

Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna genomfört en granskning med syfte att bedöma om kommunstyrelsen har ett ändamålsenligt och strategiskt arbete avseende näringslivsfrågor för att uppnå fullmäktiges mål. Granskningen har belyst formerna för styrning, samverkan och uppföljning.

Vår sammantagna bedömning är att det finns ett strategiskt arbete i kommunen avseende näringslivsfrågor, som huvudsakligen är ändamålsenligt. Arbetet organiseras sedan två år i näringslivsstaben, där olika funktioner ansvarar för såväl näringslivsstrategin och samverkan i olika forum som företagsaktiviteter.

Det finns uppställda mål och strategier för arbetet med näringslivsfrågor. Utöver fullmäktiges mål och kommunstyrelsens strategier finns ett stort antal upprättade styrdokument som i olika utsträckning anger inriktning för utveckling av både branscher och enskilda företag. Det pågår en konsolidering av ett antal styrdokument för att stärka styrningen avseende näringslivsfrågor.

Samverkan kring näringslivsfrågor sker såväl inom kommunen som med externa aktörer, samt både på ledningsnivå och operativ nivå. Granskningen visar att den förvaltningsövergripande samverkan i kommunen är ett utvecklingsområde, bland annat avseende koordinering av kontaktytorna mot företag. Det saknas idag riktlinjer för hur och i vilken omfattning denna samverkan ska ske. Den externa samverkan sker med företag och myndigheter i ett flertal forum. Kommunen samverkar även med ett antal föreningar och organisationer samt genom anordnade aktiviteter.

Uppföljning av näringslivsfrågorna sker utifrån uppsatta mål och antagna styrdokument i olika omfattning i samband med delårs- och årsredovisning eller som separata ärenden. Ett antal styrdokument och samverkansforum följs upp strukturerat, medan andra saknar dokumenterade rutiner och ansvar för återrapportering. Vi konstaterar att omfattningen av styrdokument och samverkansforum att följa upp är stor när granskningen genomförs och att ett arbete pågår att se över möjligheter till en mer sammanhållen uppföljning.

Vi ger kommunstyrelsen följande rekommendationer i det fortsatta arbetet:

- ▶ Säkerställ en enhetlig och systematisk uppföljning av styrande dokument avseende näringslivsutveckling, för att underlätta överblick och styrning av strategiska näringslivsfrågor. Tydliga och ändamålsenliga indikatorer för näringslivsfrågor bör fortsätta utvecklas.
- ▶ Klargör näringslivsstabens ansvar och servicenivå gentemot övriga förvaltningar, för att underlätta samverkan.
- ▶ Säkerställ en förvaltningsövergripande samverkan avseende näringslivsfrågor i arbetet med den nya näringslivsstrategin, för att uppnå en helhetssyn i frågorna.
- ▶ Fortsätt utveckla och samordna kontaktvägarna in till kommunens olika verksamheter, för de företag som finns i kommunen.

1 Inledning

1.1 Bakgrund

I Mål och budget 2016-2017 är ett uppsatt mål att Haninge kommun ska ha "ett växande näringsliv med fler i egen försörjning". Det framgår att Haninge ska vara en attraktiv företagskommun och ta tillvara de naturliga förutsättningar som kommunen har inom olika branscher. Servicen till befintliga företag och nyetableringar ska vara enkel, snabb och hålla en hög kvalitet.

Kommunen har en dokumenterad näringslivsstrategi, som beslutades av fullmäktige 2012 och tydliggör inriktning 2020 för Haninge som näringslivskommun och etableringsort. Där framgår att den regionala stadskärnan Haninge är en attraktiv stad som är ledande i södra Stockholm, genom ett bra geografiskt läge och en bredd i näringslivet. Starka branscher som identifieras är logistik, vård, handel och produktion inom miljöteknik.

Strategin ska utgöra underlag för prioritering av kommunens eget näringslivsarbete och ska återspeglas i de kommunala nämndernas årliga strategi- och budgetdokument samt i förvaltningarnas verksamhetsplaner. Kommunstyrelsen ska utöva en tydlig politisk ledning av näringslivsarbetet, baserad på den utveckling av kommunen som kommunfullmäktige årligen beslutar i Mål och Budget. Detta fordrar god styrning, samverkan och ändamålsenlig uppföljning. Men också säkerställande att företag i kommunens olika geografiska områden involveras, även skärgårdsområden.

Revisorerna har i sin risk- och väsentlighetsanalys identifierat kommunens arbete med näringslivsfrågor som ett angeläget område för granskning.

1.2 Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att bedöma om kommunstyrelsen har ett ändamålsenligt och strategiskt arbete avseende näringslivsfrågor för att uppnå fullmäktiges mål. Granskningen belyser formerna för styrning, samverkan och uppföljning.

För att uppnå syftet med granskningen besvaras följande delfrågor:

- ▶ Har kommunen en ändamålsenlig organisation och ansvarsfördelning gällande strategiska näringslivsfrågor?
- ▶ Finns tydliga mål för arbetet med näringslivsfrågor samt ändamålsenliga riktlinjer?
- ▶ Vilken återrapportering sker till berörda styrelser och nämnder?
- ▶ Hur sker samverkan mellan nämnder och kommunens bolag?
- ▶ Inom vilka forum verkar kommunen med externa parter för att uppnå fullmäktiges mål med avseende på näringslivsfrågor?
- ▶ Hur säkerställs att kommunens mål om hållbarhet vävs in i arbetet med strategiska näringslivsfrågor?
- ▶ Hur säkerställs att arbetet med näringslivsfrågor även omfattar ej centralt belägna områden och kommunens glesbygd?

1.3 Ansvariga styrelser/nämnder

Kommunstyrelsen.

1.4 Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses bedömningsgrunder som används i granskningen för analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna kan hämtas ifrån lagar och förarbeten eller interna regelverk, policyer och fullmäktigebeslut. Kriterier kan också ha sin grund i jämförbar praxis eller erkänd teoribildning.

I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av:

- ▶ Mål och budget 2016-2017
- ▶ Fullmäktiges beslutade policyer och riktlinjer med avseende på näringslivsfrågor

1.5 Metod och genomförande

Granskningen grundas på studier av relevanta dokument samt intervjuer med ansvariga inom kommunstyrelsens förvaltning. Följande funktioner har intervjuats:

- ▶ Näringslivs- och utvecklingsdirektör
- ▶ Näringslivs- och landsbygdsutvecklare
- ▶ Etableringsansvarig
- ▶ Näringslivsstrateg
- ▶ Näringslivsutvecklare
- ▶ Mark- och exploateringschef
- ▶ Kommunstyrelsens ordförande

Granskade dokument framgår av källförteckningen.

1.6 Kvalitetssäkring

Utöver vår interna kvalitetssäkring har samtliga intervjuade fått möjlighet att komma med synpunkter på rapportutkastet. Detta för att säkerställa att revisionsrapporten bygger på korrekta fakta och uttalanden.

2 Utgångspunkter

2.1 Kort om näringslivet i Haninge kommun

Haninge kommun har över 6 000 företag. Av företagen i kommunen har 98 procent färre än fem anställda. Enligt uppgift från näringslivsstaben växte kommunen år 2015 med ca 200 företag (netto).

I huvudsak är det idag fem företagsområden i Haninge kommun som den främsta utvecklingen kretsar kring. I tätorten finns Handens industriområde med logistik-, tjänste-, och bilföretag men också småindustri och kontor. Strax norr om finns Handens handelsområde, med tyngdpunkt på detaljhandel. I Brandbergen finns ett mindre köpcentrum och två arbetsplatsområden – ett i söder och ett i norr, vilka har en blandning av kontor, handelsföretag inom motorbranschen, service och tjänsteföretag. I den nordvästra delen av kommunen finns Kvarntorps arbetsplatsområde – detaljplanerat för småindustri, men idag till övervägande del bestående av företag inom handel och lagerhotell.

I de sydligare delarna av kommunen ligger Jordbro Företagspark med företag som t.ex. Coca-Cola, Osram, Antalis, Dagab och Åhléns. Lite längre söderut, mellan Västerhaninge och Tungalsta, finns Håga Industriområde med lokaler för produktion, lager och kontor.

Längs med länsväg 73, mellan centralorten Handen och Västerhaninge, projekteras det nya företagsområdet Albyberg. De första kommunala tomterna i Albyberg såldes i november 2015 och planeringen av Albyberg etapp 2 har påbörjats. Området är ett av de största nya verksamhetsområdena i Stockholmsregionen med cirka 90 hektar företagsmark. Även vid Fors trafikplats, något söder om Albyberg, pågår projektering. Området är planlagt för kontor, hantverk med tillhörande handel samt handel med skrymmande varor, motell, restaurang och bensinstation. I dagsläget finns det inga etablerade verksamheter, men det pågår markarbeten inom området.

2.2 Utvecklingen i kommunen

Under senare år har Haninge kommun i likhet med regionen i övrigt haft en kraftig befolkningstillväxt. En tillväxt som under senare år inneburit 1000-1500 nya Haningebor per år, totalt 83 866 invånare vid årsskiftet 2015/16. Befolkningsökningen under de senaste åren har utgjorts av en ökande nettoinflyttning från övriga länet utöver utvecklingen av födelseöverskott och nettoinvandring.

Av kommunens framtagna underlag framgår att även i fråga om arbetstillfällen och företagande sker betydande ökning i kommunen, såväl i form av nyetableringar av ägarledda småföretag som i form av utifrån kommande etableringar. Under 2000-talet har tillväxten i antalet arbetstillfällen varit god liksom för Stockholms län i övrigt. I slutet av 2015 fanns 27 179 förvärvsarbetande i kommunen samt 2 839 arbetsställen, en ökning sedan föregående år. Haninge kommun har också i likhet med andra kommuner i länet en betydande pendling såväl in till Haninge som ut från kommunen. Den största pendlingen sker till och från Stockholms kommun.

Utöver den tillväxt som skett under senare år i fråga om nyetableringar finns en fortsatt stark efterfrågan på företagsmark för nya etableringar. Efterfrågan förstärks också av att det i regionens centrala delar sker en betydande omvandling av företagsområden till bostäder. Många företag söker därför aktivt efter nya lokaliseringar. Detta tillsammans med den planerade utvecklingen med flytt av godstrafik från Frihamnen till den kommande storhamnen Stockholm-Norvik, innebär ett starkt behov av mark för företagsetableringar.

3 Styrning

Arbetet med strategiska näringslivsfrågor i kommunen angränsar även till tillväxt- och utvecklingsfrågor. Frågorna styrs av inriktning och prioriteringar som fastställs på nationell och regional nivå. På regionalt plan finns ett antal styrande direktiv som får bäring på lokala beslut och lokal planering.

Den regionala utvecklingsplanen för Stockholms län (RUFS2010) är regionens gemensamt fastställda plan för utvecklingen där strategier, planeringsmål och åtaganden pekas ut som ska leda till att visionen – att bli Europas mest attraktiva storstadsregion – kan uppnås. I RUFS2010 utpekas, förutom den centrala regionkärnan, även åtta yttre regionala stadskärnor varav Haninge är en. Under 2015 inleddes arbetet med att revidera och ta fram en ny RUFS. För närvarande är handlingen ute på samråd och slutgiltigt förslag är beräknat att beslutas av landstingsfullmäktige under 2018.

För kommunsamarbetet inom Stockholm Business Alliance (SBA), där 53 kommuner i åtta län samverkar, finns en gemensam verksamhetsplan för näringslivsservice, investeringsfrämjande och marknadsföring av varumärket Stockholm – the Capital of Scandinavia. I juni 2015 förlängde kommunstyrelsen avtalet med SBA till 2020.

Det finns även ett Södertörnsgemensamt arbete med utvecklingsfrågor, som konkretiserats i Södertörns Utvecklingsprogram 2013 (SUP) och uttrycker ambitioner avseende näringslivsutveckling och tillväxt inom Södertörn.

3.1 Kommunens mål

Mål och budget 2016-2017

Av Mål och budget 2016-2017 framgår att kommunfullmäktige har fastställt fyra övergripande målområden: *välstånd för kommuninvånare, utveckling, en attraktiv närmiljö samt effektivitet, kvalitet och service*. Varje målområde har tre uppsatta mål, som respektive styrelse och nämnd formulerar strategier utifrån. Det finns mål med direkt eller indirekt bäring på näringslivsfrågor, varav ett centralt mål är *växande näringsliv med fler i egenförsörjning*.

För uppföljning av målen finns ett antal indikatorer och målvärden. Indikatorer utgörs bland annat av handelsindex, nöjd kund-index för företagare samt antal företagare i kommuner per 1000 invånare. Av årsredovisningen 2015 framgår att Haninges företag blivit nöjdare med servicen från kommunen, nöjd kund-index (NKI) ökade från 66 till 69. Störst ökning avsåg service avseende bygglov.

För flertalet indikatorer anges enbart målvärde för 2018. Vissa indikatorer saknar målvärde, som enligt Mål och budget är under framtagande.

Vidare anges att ett övergripande mål och en prioritering under mandatperioden är att miljö- och hållbarhetsarbetet ska vara i framkant. Kommunens verksamhet ska präglas av en långsiktigt hållbar utveckling; ekologiskt, socialt och ekonomiskt.

I Mål och budget framgår det även att kommunens arbete med den regionala stadskärnan ska fortsätta och att kommunstyrelsen aktivt ska verka för en förtätning i stadskärnan. Exploaterings- och näringslivsfrågor ska prioriteras och kommunstyrelsen ska intensifiera arbetet med besöksnäringsfrågor. En ny samlad näringslivsstrategi ska tas fram och arbetet med en väg in/företagslots ska utvecklas.

Kommunstyrelsens Strategi och budget 2016-2017

Kommunstyrelsen har fastställt ett antal strategier för att nå kommunfullmäktiges mål avseende näringslivsfrågor. Strategierna följs upp genom ett antal indikatorer, varav en övervägande del är fastställda av fullmäktige. Uppföljning av målen görs i delårsrapporter och årsredovisning. Kommunstyrelsens strategier med bäring på näringslivsfrågor ses i tabellen nedan.

KF:s mål	Kommunstyrelsens strategi	Uppföljning
God folkhälsa	Samverka med näringslivet där båda parter ska finna gemensamma intressen för att stödja föreningar i Haninge	ÅR
Möjligheter till utbildning i livets alla skeden	Att säkerställa mellan näringsliv, skola, samt vuxenutbildning via arbetsmarknadsrådet och Södertörnssamarbetet	ÅR
Ett växande näringsliv med fler i egen försörjning	Verka för tillväxt och utveckling i företagen i Haninge	Delår 1, 2 och ÅR
	I samverkan med SBA, Nyföretagarcentrum och andra aktörer verka för nya etableringar	ÅR
	Säkerställa tillgången på verksamhetsmark	ÅR
Nya bostäder i bra lägen	Prioritera, samordna och leda åtgärder som bidrar till att utvecklingsprogrammet för den regionala stadskärnan genomförs	ÅR
	Säkerställa framtida bostads- och trafikförsörjning (i andra delar av kommunen än stadskärnan)	Delår 2
Hög kvalitet i kommunens tjänster	Öka tillgänglighet och utbud/information via hemsidan	Delår 2 och ÅR
	Ständigt förbättra tillgänglighet och bemötande	Delår 2 och ÅR

Det framgår av kommunstyrelsens strategi och budget att näringslivsarbetet i kommunen ska fortsätta att utvecklas och arbetet med en ny sammanhållen näringslivsstrategi prioriteras under 2016. Vidare anges att det i kommunen finns goda infrastrukturella förutsättningar för att bedriva ett hållbart och modernt näringsliv med både små som stora företag som skapar arbetsmöjligheter och jobbtillväxt. Arbetet med att bygga den regionala stadskärnan har stor betydelse och bidrar till att stimulera till fler investeringar. För att stärka detta arbete kommer det under 2016 arbetas fram en stadsutvecklingsplan.

Det nya företagsområdet Albyberg beskrivs växa fram och bli en viktig del i stråket från Globen till Nynäshamn. Under hösten ska den reviderade översiktsplanen beslutas, vilken kommer att ge förutsättningar för den fortsatta utvecklingen i hela kommunen inklusive skärgården. Det framgår att Haninge ska vara en motor för hållbar tillväxt på Östra Södertörn och i Stockholmsregionen.

3.2 Ett stort antal styrdokument

Det finns utöver Mål och budget ett stort antal strategier och planer mer specifikt inriktade mot näringslivs- och tillväxtfrågor.

- Näringslivsstrategi (antagen 2012)
- Besöksnäringsstrategi (antagen 2012)
- Aktionsplan för Haninge 2010-2025 (antagen 2009)
- Skärgårdsstrategi (daterad 2012)

- Utvecklingsprogram för den regionala stadskärnan Haninge (antaget 2011)
- Den regionala stadskärnan Haninge - Handlingsplan 2016 (antagen 2016)
- Handlingsplan för näringslivsservice (antagen 2014)

Utöver dessa finns policydokument och program som i olika grad har bäring på näringslivsutveckling:

- Policy för främjande av sociala företag (antagen 2009)¹
- Klimat- och energistrategi (antagen 2014)
- Kulturpolitiskt program (antagen 2014)
- Översiktsplan (antagen 2005, uppdaterad 2011)
- Upphandlingspolicy (antagen 2014)
- Policy för konkurrensutsättning och avknoppning Haninge (2008)²
- Hästpolicy (antagen 2011)

En ny näringslivsstrategi under framtagande

I maj 2012 fastställde kommunfullmäktige *Näringslivsstrategin*, som utgör underlag för prioritering av kommunens eget näringslivsarbete och ska återspeglas i nämndernas årliga strategi- och budgetdokument samt i förvaltningarnas verksamhetsplaner. Strategin anger att följande ska känneteckna kommunens interna näringslivsarbete:

- ▶ Kommunstyrelsen utövar en tydlig politisk ledning av näringslivsarbetet, baserad på den utveckling av kommunen som kommunfullmäktige årligen beslutar i Mål och budget.
- ▶ Kommunstyrelsen och kommunens övriga nämnder tydliggör sina roller i näringslivsarbetet i sina respektive årliga Strategi och budget.
- ▶ Kommunstyrelseförvaltningen leder och samordnar förvaltningarnas näringslivsarbete.
- ▶ Alla förvaltningars näringslivsarbete utgår från kommunens kärnvärden och kännetecknas av tillgänglighet, bra bemötande och effektivitet.
- ▶ Tydliga former finns för informationsutbyte och samordning mellan den politiska organisationen och förvaltningen, vad gäller kommunens kontakter med företag.

Näringslivsstrategin innehåller ett antal prioriterade uppgifter men inga mätbara mål. Den innehåller heller ingen beskrivning om hur eller när den ska revideras eller följas upp.

Kopplad till näringslivsstrategin finns en beslutad handlingsplan som konkretiserar vilka åtgärder som bör vidtas för att omsätta näringslivsstrategins sex prioriterade uppgifter i praktiskt arbete. Handlingsplanen anger vilka enheter som är ansvariga för åtgärderna. Likt näringslivsstrategin framgår det inte hur eller när den ska revideras eller följas upp.

I de olika dokumenten pekas ett stort antal insatser och åtgärder ut som på olika sätt är viktiga för näringslivsutvecklingen i kommunen. Många av dessa är i olika avseenden överlappande, vilket kan medföra dubbelarbete. En genomgång av de olika insatserna som förvaltningen gjort visar också på behov av uppdateringar, både genom att åtgärder genomförts så att strategier förverkligats och att åtgärder har blivit inaktuella på grund av utvecklingen i kommunen.

¹ Policyn ses över under 2016.

² På fullmäktiges sammanträde 2016-03-21 beslutades att upphäva policy för konkurrensutsättning och avknoppning och kommunstyrelsen gavs i uppdrag att ta fram en policy för konkurrensutsättning.

Kommunstyrelsen gav i juni 2015 kommunstyrelseförvaltningen i uppdrag att revidera näringslivsstrategin med sikte på fastställande i fullmäktige senast november 2016. Arbetet ska bedrivas i samverkan med företrädare för det regionala och lokala näringslivet och dess organisationer. Bakgrunden är det betydande antal dokument som på olika sätt anger riktningen för det kommunala näringslivsarbetet liksom planer på regional nivå som kommunen måste förhålla sig till.

Ambitionen med en uppdaterad näringslivsstrategi är att åstadkomma en mer samlad strategi och tydligare styrning av kommunens näringslivsarbete. Det ska åstadkommas genom att föra samman befintlig näringslivsstrategi, aktionsplan, besöksnäringsstrategi och skärgårdsstrategi till en sammanhållen näringslivsstrategi.

När granskningen genomförs pågår arbetet med den nya strategin. Av underlaget som EY tagit del av framgår att den nya strategin ska ange vision och målsättningar samt näringslivsstrategisk inriktning. Vidare anges att detta förutsätter robusta indikatorer för uppföljning, varumärkestöd och marknadsföring, organisation och samlade resurser samt tydliga etableringsstrategier och handlingsplaner.

Enligt intervjuade kan mål och indikatorer för näringslivsfrågorna utvecklas.

Aktionsplan 2010-2025 – Hållbar tillväxt och utveckling i Haninge

Aktionsplan för tillväxt och utveckling 2010-2025 togs fram under 2009, i ett trepartssamarbete med Handelskammaren och Företagarna Haninge. Aktionsplanen behandlar bland annat näringslivsutveckling, stadskärna och handelsplats, levande skärgård, landsbygdsmiljö samt miljö och klimat. För respektive område beskrivs önskad utveckling och planerade insatser.

Aktionsplanen följs upp en gång per år genom skriftlig lägesredovisning till kommunstyrelsen. Lägesredovisningen presenteras även i samband med Näringslivets dag.

Besöksnäringsstrategin

År 2012 fastställde kommunfullmäktige *Besöksnäringsstrategin*. Strategins syfte är att stärka besöksnäringen i kommunen med ambitionen att fördubbla omfattningen mellan 2010 och 2020. Kommunens roll i utvecklandet av besöksnäringen anges i sju åtaganden, bland annat att samverka med nationella och regionala aktörer, såsom Visit Sweden, Stockholms Visitors Board, länsstyrelsen, Öppen skärgård samt grannkommuner.

Utöver kommunens roll anger strategin närings- och föreningslivets roll i utvecklandet av besöksnäringen. Rollen bryts ner i sex åtaganden som till exempel att tillhandahålla besöksnäringstjänster och aktivt samverka med turistbyråer och informationspunkter i kommunen. Uppföljning ska ske årligen genom skriftlig uppföljning och analys av fem indikatorer.³ Intervjuad uppger att delar av strategin finns upptagna i näringslivsstabens verksamhetsplan och följs upp i delårs- och årsredovisning.

Strategin har en handlingsplan som innehåller 11 områden med definierade aktiviteter samt ansvar. Exempel på område samt aktivitet är att kommunen aktivt ska delta i det regionala arbetet inom Stockholms län med den nya skärgårdsstrategin.

³ Antal gästnätter i kommunen, antal besök på de turistbyråer kommunen upphandlar tjänster av, antal telefonsamtal och e-postförfrågningar till de turistbyråer kommunen upphandlar tjänster av, antal anlöp till Dalarö gästhamn samt antal resenärer till öar som Ornö, Kymmendö, Fjärdlång, Huvudskär, Utö, Ålö, Rånö och Nåttarö

Skärgårdsstrategin

Skärgårdsstrategin är resultatet av ett regionalt samverkansprojekt som bedrevs av ett antal parter under 2012 med avseende på utveckling av Stockholms skärgård⁴. Strategin syftar till att säkerställa att de insatser som görs för att utveckla besöksnäringen i Stockholms skärgård har ett gemensamt mål. Utgångspunkter i arbetet är samverkan, fler och längre säsonger och hållbarhet. Den är också ett verktyg för prioriteringar avseende insatser och utvecklingsförslag. Tidshorisonten är år 2030 med delmål år 2020. Tre fokusområden och sex strategier ger riktningen för uppfyllelse av visionen och delmålen. Intervjuad uppger att strategin årligen har följts upp i samband med att arbetet inom samverkansforumet Stockholm Archipelago (beskrivs närmare i avsnitt 5.2) rapporterats till kommunalråden. Dock har ingen avrapportering gjorts till kommunstyrelsen. Skärgårdsstrategins mål upplevs av intervjuade som högt ställda men utmanande att arbeta mot.

Övriga direktiv

År 2011 fastställde kommunfullmäktige *Utvecklingsprogram för den regionala stadskärnan*. Syftet med programmet är att översiktligt beskriva och analysera den regionala stadskärnans innehåll och peka ut frågor som är viktiga att gå vidare med för den fortsatta utvecklingen. Programmet ska även vara ett verktyg för kommunen att kunna möta och leva upp till intentionerna i RUFS 2010. Programmet innehåller en vision för den regionala stadskärnan samt sex inriktningsmål, bland annat avseende handel och näringsliv. Utvecklingsprogrammet anger inte hur eller när den ska revideras eller följas upp.

Till utvecklingsprogrammet finns en handlingsplan för den regionala stadskärnan. Handlingsplanen revideras och följs upp årligen av kommunstyrelsen. Handlingsplanen är framtagen tillsammans med sex fastighetsägare som sedan 2014 tecknat avtal med Haninge kommun om att gemensamt arbeta för utvecklingen av den regionala stadskärnan. Av handlingsplan 2016 framgår de aktiviteter och åtaganden som kommunen och de avtalade fastighetsägarna samverkar kring.

Ytterligare direktiv med bäring på näringslivsarbetet är *Policy för sociala företag*⁵ vars övergripande syfte är att visa på fördelar med sociala företag och deras möjligheter att påverka och utvidga arbetsmarknaden genom ökad egenförsörjning och minskat bidragsberoende. Policyn anger att kommunstyrelseförvaltningen/kommundirektören ansvarar för skapande av samverkansform samt för samordningen med de berörda aktörerna såväl internt som externt.

Uppföljning av policyn är integrerad i delårs- och årsrapportering och redovisades i kommunstyrelsens årsredovisning 2015. Av uppföljningen framgår att det under 2015 fanns sex sociala företag i kommunen. Mål för 2015 var 41 anställda i sociala företag vilket uppfylldes med ett utfall på 46 stycken anställda. I december 2015 remitterade fullmäktige en motion till kommunstyrelsen för beredning med förslag att revidera policyn för sociala företag. Detta hanteras i arbetet med den nya näringslivsstrategin.

⁴ Delaktiga parter var: Skärgårdskommunerna i Stockholms län, Länsstyrelsen i Stockholms, Stockholms läns landsting, Skärgårdsstiftelsen, Waxholmsbolaget, Öppen Skärgård och Statens Fastighetsverk samt enskilda aktörer i näringslivet.

⁵ Sociala företag definieras i policyn som företag vilka driver bäringsverksamhet (producerar och säljer varor och/eller tjänster) med ett övergripande ändamål att integrera människor som har stora svårigheter att få och/eller behålla ett arbete i arbetsliv och samhället.

4 Organisering

Av kommunstyrelsens reglemente redovisas ansvaret för näringslivsverksamhet och åtgärder för att främja sysselsättning. Sedan februari 2016 ansvarar även kommunstyrelsen för övergripande miljöpolitiska frågor och frågor om ekologiskt perspektiv på hållbar utveckling.

4.1 Roller och ansvarsfördelning

Ansvaret för strategisk näringslivsutveckling ligger organisatoriskt på näringslivsstaben, som är en del av samhällsutvecklingsavdelningen på kommunstyrelseförvaltningen. Övriga enheter inom avdelningen är strategisk planering, mark och exploatering samt kommunikation och marknadsföring.

Utifrån fullmäktiges mål och kommunstyrelsens strategier formulerar samhällsutvecklingsavdelningen i sin verksamhetsplan för 2016 avdelningens åtaganden. Exempel på aktiviteter som prioriteras under året, utöver pågående projekt såsom Vega, Haningeterassen och Albyberg, är bland annat att ta fram etableringsstrategier samt driva och samordna arbetet med att ta fram en stadsutvecklingsplan, genomföra Södertörns rådslag med inriktning på investeringar, varumärkesarbete samt att stödja lokala och externfinansierade utvecklingsprojekt som landsbygdsprogram och Leaderprogram.

Staben leds av näringslivs- och utvecklingsdirektör och består av etableringsansvarig, näringslivs- och landsbygdsutvecklare, näringslivsutvecklare, näringslivsstrateg och processledare för den regionala stadskärnan. Nuvarande organisering har funnits i cirka 2 år.

Etableringsansvarig ansvarar för etableringsfrågor och planerar och genomför kommunens marknadsföring mot företag. *Näringslivs- och landsbygdsutvecklare* hanterar frågor rörande besöksnäring och landsbygd samt EU-relaterade frågor. *Näringslivsutvecklarens* ansvar är frågor kring det lokala näringslivet och planering samt genomförande av aktiviteter som till exempel frukostmöten, näringslivets dag och företagsbesök. Denne sköter även kontakten med Nyföretagarcentrum. *Näringslivsstrategen* har det strategiska ansvaret för genomförandet av näringslivsstrategins aktiviteter. *Processledare för den regionala stadskärnan* arbetar med frågor rörande utveckling och marknadsföring av stadskärnan.

Även om ansvaret för näringslivsfrågor är organisatoriskt förlagd på näringslivsstaben, finns kontaktytor gentemot företag på många platser i kommunens organisation, t.ex. inom stadsbyggnadsförvaltningen och utbildningsförvaltningen. Då företag närmar sig kommunen i mycket olika ärenden avseende både myndighetsutövning i form av t.ex. bygglov till servicefunktioner av olika slag, fordrar det en god intern samordning för att underlätta företagens kontaktvägar in i kommunen samt att frågor snabbt kan slussas till rätt person.

Intervjuade uppger att det finns en tydlig ansvarsfördelning inom näringslivsstaben, trots att vissa frågor spänner över flera områden. Då många frågor berör flera funktioner upplevs kontaktvägarna korta. I nuläget upplevs bemanningen som god, även om det finns en ökande efterfrågan avseende servicenivå från näringslivet. Utmaningen framgent är enligt intervjuade att med nuvarande resurser kunna tillgodose kommunens expansion och samtidigt uppfylla sina åtaganden och kunna ha en servicenivå som tillgodoser näringslivets ökande behov.

Kontaktytorna mellan näringslivsstaben och övriga enheter inom samhällsavdelningen beskrivs av intervjuade som varierande. Då enheterna har verksamhetsområden som skiljer sig åt till stor del, sker samverkan efter behov och då ofta genom tillfälliga projekt eller arbetsgrupper kring en specifik fråga. Den samverkan som sker mellan enheterna upplevs välfungerande och behovsstyrd sedan något år tillbaka.

Samverkan och samordning med övriga förvaltningar beskrivs av intervjuade som ett utvecklingsområde. Det saknas idag riktlinjer för hur denna samverkan ska ske. Intervjuade beskriver att förfrågningar kan inkomma från övriga verksamheter i kommunen och förväntningarna kan ibland vara höga på snabb återkoppling och hjälp från näringslivsstaben. Det kan gälla t.ex. utskick av en enkät till ett stort antal företag. Vissa förvaltningar har också mycket egna företagskontakter, vilket fordrar samordning så att företag inte upplever kontakten med kommunen som spretande. Ansvarsfördelningen upplevs inte helt tydlig i detta avseende.

För att hjälpa och underlätta för företagare i kontakten med kommunen erbjuds en företagslots på kommunens webbplats. Den består av ett frågeformulär där företagaren kan få svar på frågor avseende t.ex. lediga lokaler, tillstånd, etablering, EU-stöd, finansiering eller starta eget. Företagslotsen administreras av näringslivsutvecklaren, som fördelar ut frågorna till berörd tjänsteman på näringslivsstaben. De mest förekommande frågorna rör mark- och lokalförfrågningar, men antalet inkomna ärenden är enligt intervjuade lågt och har varit så under en längre tid. Det framgår av Mål och budget att funktionen ska utvecklas. En komplettering till lotsfunktionen är enligt intervjuade *företagsgruppen*, som består av tjänstemän med nyckelroller från flera förvaltningar vid etableringar i kommunen. Syftet är att etableraren snabbt ska få en bred, koordinerad och effektiv service i etableringsärenden.

Vidare beskrivs utvecklingspotential i den interna förankringen av antagna styrdokument för näringslivsfrågor. Intervjuade betonar att det är lätt att näringslivsfrågorna ses som enbart hemmahörande på näringslivsstaben. Det upplevs viktigt att samtliga verksamheter i kommunen i någon mån involveras i framtagandet för att säkerställa en helhetssyn i frågorna.

Hållbarhetsfrågor berör en stor del av näringslivsstabens arbete och ingår som en integrerad del i befintliga processer enligt intervjuade. Dessa frågor har ingen dedikerad resurs inom näringslivsstaben men det finns ett samarbete med den hållbarhetsberedning som tillkommit under våren, se beskrivning i avsnitt 5.1.

5 Samverkan

5.1 Samverkan inom kommunen

Samverkan kring näringslivsfrågor sker på både ledningsnivå och operativ nivå. På ledningsnivå sker samverkan främst inom *kommundirektörens ledningsgrupp*, där näringslivs- och utvecklingsdirektör ingår tillsammans med förvaltningschefer samt vd:ar för kommunens bolag. I ledningsgruppen informerar näringslivs- och utvecklingsdirektören övriga verksamheter och för upp näringslivsfrågor. Forumet upplevs av intervjuad som fruktbart för inhämtning av synpunkter.

Samverkan kring etableringsfrågor sker i en grupp bestående av kommunstyrelsens ordförande, kommundirektör, utvecklings- och näringslivsdirektör, stadsbyggnadschef, mark- och exploateringschef och etableringsansvarig. Utöver denna samverkan på ledningsnivå sker även samverkan kring etableringsfrågor mellan tjänstemän från näringslivsstaben, strategisk planering, mark- och exploatering samt stadsbyggnadsförvaltningens plan- och bygglovsenhet.

Avdelningen för samhällsutveckling har månadsvis *ledningsträff utveckling* där näringslivs- och utvecklingsdirektör, enhetschef för respektive enhet samt kommunalråd och stabschef träffas. Näringslivsstaben avrapporterar där näringslivsrelaterade frågor och aktiviteter.

Arbetsgrupper med representanter från samhällsutvecklingsavdelningen har formats för samverkan kring större frågor och projekt, såsom utbyggnaden av Albyberg. Där koordinerar etableringsansvarig intresserade företag i försäljningsprocessen, innan mark- och exploateringsenheten tar vid för att träffa mark- och anvisningsavtal. Enligt mark- och exploateringschef sker ett nära samarbete i denna process, vilket fungerar väl. Samverkan med mark- och exploateringsenheten samt övriga enheter inom avdelningen sker även i tidigt skede av stadsbyggnadsprojekt, då industritomter ingår.

I projekt eller frågor som kräver samordning eller samverkan i ett koncernperspektiv deltar vd/vd:arna för berörda bolag, t.ex. utvecklingen av Årsta slott där Tornberget deltar. Bolagen bjuds även in till företagsaktiviteter likt övriga företag i kommunen. Enligt intervjuad finns en utmaning i att åstadkomma ett koncernperspektiv i frågorna. Det kan uppstå otydligheter i huruvida kommunens bolag betraktas som en del av kommunen eller som företag i kommunen i vissa projekt.

Näringslivsstaben samverkar med gymnasieskolan t.ex. avseende entreprenörskap och Ung företagsamhet (UF). Ett urval av de gymnasieelever som arbetar med UF-företag deltog på Näringslivets dag 2016. Samverkan sker med även vuxenutbildningen kring företagskontakter knutet till bland annat yrkeshögskoleutbildningar.

Hållbarhetsberedningen tillsattes under våren 2016 och drivs av kommunalrådet med ansvar för hållbarhetsfrågor tillsammans med en miljöstrateg. En av beredningens uppgifter är att ta fram ett samlande och övergripande program för de styrdokument som är av betydelse för miljömålen. Arbetet är under uppstart när granskningen genomförs. Näringslivsstaben deltar i beredningens arbetsgrupper.

5.2 Samverkan med externa aktörer

Kommunen samverkar med företag och myndigheter avseende näringslivsfrågor i ett flertal forum. Dessa har olika karaktär och följs upp i olika utsträckning. Intervjuade beskriver en utmaning i att säkerställa ett gott deltagande, framförallt från företag, i vissa forum.

Stockholm Business Alliance (SBA) är ett kommunsamarbete i Stockholm-Mälardalenregionen som startade 2006 med syfte att fördjupa och utveckla det lokala och regionala näringspolitiska arbetet. Arbetet har även ett internationellt perspektiv. För närvarande deltar 53 kommuner i 8 län i samarbetet. Vartannat år genomför SBA en servicemätning, där företag får bedöma kommunernas myndighetsutövning inom sex områden.⁶ SBA anordnar och koordinerar även möten, mässor och utbildningar för sina medlemmar.

Arbetsmarknadsrådet inrättades av kommunstyrelsen 2013 och är en plattform för strategisk sektorsövergripande samverkan mellan offentlig, privat och ideell sektor inom arbetsmarknadsområdet. Rådet består av representanter från socialförvaltning, utbildningsförvaltning och kommunstyrelseförvaltning samt Arbetsförmedlingen, Företagarna, Försäkringskassan, Handelskammaren, Samordningsförbundet Östra Södertörn och Svenskt näringsliv. Näringslivs- och utvecklingsdirektör innehar ordförandeskapet. Rådet följs upp årligen genom skriftlig rapportering till kommunstyrelsen. Samarbetet beskrivs ha en god struktur och ska bland annat förenkla företagens kontakter med de olika myndigheterna. Formerna utvecklas fortfarande, bland annat avseende samordning av företagens kontaktvägar in i kommunen.

⁶ Brandskydd, bygglov, markupplåtelse, miljö- och hälsoskydd, livsmedelskontroll och serveringstillstånd.

Vidare samverkar näringslivsstaben och arbetsmarknadsenheten på socialförvaltningen i stödet till arbetssökande.

Inom ramen för Södertörnssamarbetet finns *Södertörns näringslivsutvecklingsgrupp*, där insatser sker för att stärka näringsliv och utbildningsnivån på Södertörn. Haninge kommun företräds av näringslivsutvecklaren som tillsammans med övriga kommuners näringslivschefer driver arbetet. En övergripande aktivitet är att utveckla samverkansformer mellan högskola, näringsliv och Södertörnskommunerna. Genom samarbetet deltar Haninge bland annat i projektet *Södertörnsmodellen*, som leds av KTH och där samverkan sker med ett antal företag, Södertörns högskola och SKL för att skapa en effektivare stadsplanering och hållbar stadsutveckling.

Rörande infrastrukturfrågor samverkar Haninge med Trafikverket i projektet *Tvärförbindelse Södertörn*, och med Nynäshamns kommun samt Stockholms stad avseende den kommande storhamnen Stockholm-Norvik.⁷

Kommunens regionala samverkan kring skärgårdsfrågor sker inom ramen för *Stockholm Archipelago* och *Regionala skärgårdsrådet*. Stockholm Archipelago är en fortsättning på den samverkan som påbörjades inom ramen för Skärgårdsstrategin. Samverkan ska skapa förutsättningar för en starkare besöksnäring i Stockholms skärgård genom att marknadsföra och sälja in besöksnäringen till den internationella marknaden.⁸ Det operativa arbetet drivs av en projektledare, som rapporterar till en styrgrupp. Kommunen representeras numera av kommunikationschef, tidigare var näringslivs- och landsbygdsutvecklaren representant. Arbetet följs upp och presenteras vid en årlig konferens där berörda politiker och tjänstemän bjuds in.

Det beskrivs att samverkansforumets strategiska arbete hittills har inriktats mot marknadsföring av skärgården via olika kanaler, till exempel i utländska resekataloger, ingå partnerskap med utländska agenter/resebokare och få resejournalister att besöka och publicera artiklar om besöksnäringen. Aktiviteterna, som är långsiktiga, har enligt intervjuad börjat ge resultat.

Samverkansavtalet löper ut 2017 och utsedda arbetsgrupper bereder underlag för beslut av respektive part. Under hösten 2016 beräknas kommunstyrelsen ta ställning till fortsatt deltagande. I kommunstyrelsens årsredovisning 2015 beskrivs aktiviteter som genomförts under 2015, bland annat att en verksamhetsplan för de tre kommande åren antagits.

Samverkan rörande skärgårdsfrågor sker även i det regionala skärgårdsrådet, där Stockholms läns landsting är huvudman. Dess syfte är att samordna gemensamma frågor avseende besöksnäringens utveckling. Arbetet leds dels av en grupp förtroendevalda tillsammans med landshövdingen, dels en tjänstemannagrupp där näringslivs- och landsbygdsutvecklaren representerar kommunen.

Föreningssamverkan och företagsaktiviteter

⁷ Tvärförbindelse Södertörn är en ny vägsträckning mellan E4/E20 vid Skärholmen/Kungens kurva, via Flemingsberg till riksväg 73 vid Haninge centrum

⁸ Samarbetet består av Nynäshamn, Haninge, Nacka, Värmdö, Vaxholm, Österåker och Norrtälje kommun, Stockholm Visitors Board, Stockholms läns landsting, Länsstyrelsen i Stockholms län samt Skärgårdsstiftelsen i Stockholms län

Utöver etablerade forum sker samverkan även med ett antal föreningar och organisationer samt genom anordnade aktiviteter.

Handelskammaren driver näringslivsfrågor på lokal nivå och fungerar som en mötesplats för näringslivet. Företag i Stockholms och Uppsala län ingår. Enligt intervjuade samverkade näringslivsstaben tidigare till stor del med en lokal representant för Handelskammaren. Sedan en tid sker samverkan i mindre omfattning, då det blivit mindre tydligt vilken funktion på Handelskammaren som är kommunens primära kontakt och Handelskammarens lokala förankring försvagats genom att medarbetare inte längre har en regional ansvarsfördelning.

För att bistå utveckling av den lokala besöksnäringen har kommunen ingått ett samverkansavtal med den ideella föreningen *Visit Haninge*⁹. Kommunens ansvar är att leda och hålla samman den operativa verksamheten medan det gemensamma strategiska arbetet drivs av en styrgrupp. Styrgruppen består av tre representanter för föreningen och tre för kommunen, vilka är näringslivs- och utbildningsdirektör, näringslivsutvecklare och näringslivs- och landsbygdsutvecklare. Övriga funktioner på staben deltar vid behov. Styrgruppen träffades nio gånger under 2015 och arbetet har bland annat utmynnat i en gemensam handlingsplan för 2015-2017.

Jordbro företagspark är en ideell förening för företag och fastighetsägare som består av 120 medlemmar. Föreningens syfte är att utveckla arbetsplatsområdet, företräda medlemmarnas intressen samt vara ett forum för informations- och erfarenhetsutbyte. Näringslivsutvecklare eller etableringsansvarig deltar och informerar på styrelsemötena som sker fyra gånger per år.

Samverkan sker med *Företagarna Haninge*, genom bland annat gemensamma företagsbesök och anordnande av Näringslivets dag varje år.

Haninge samarbetar med Nynäshamns kommun rörande *Nyföretagarcentrum*, vars syfte är att ge rådgivning till befintliga och presumtiva företagare genom upphandlade rådgivare. Näringslivsutvecklaren representerar kommunen i dess styrelse. Stöd till befintliga och presumtiva företag ges genom dels företagslotsen, dels genom Nyföretagarcentrum.

Kommunen arbetar mot både det svenska och internationella näringslivet genom deltagande vid fastighetsmässan MIPIM i Cannes som en del av Stockholm Business Alliance (SBA) och på fastighetsbranschens mäsas Business Arena Stockholm. Kommunen deltar även i Almedalen.

Av Mål och budget framgår att utveckling av stråket Globen-Nynäshamn är en prioriterad fråga. Den spänner över flera kommuner varav Stockholms stad, Huddinge, Nynäshamn och Haninge kommun samarbetar i arbetet med att utveckla stråket och öka förutsättningarna för företagsetableringar.

Processledare på näringslivsstaben deltar i en samordningsgrupp tillsammans med berörda fastighetsägare avseende utveckling av stadskärnan, där även mark- och exploateringschef medverkar.

Utöver beskrivna samverkansforum genomför näringslivsstaben riktade aktiviteter mot kommunens företag. Frukostmöten är enligt intervjuade en central aktivitet för att stimulera det lokala näringslivet och skapa relationer mellan kommunens företag. Fem frukostmöten anordnas under 2016. Mötena öppnas av kommunstyrelsens

⁹ Enligt föreningens webbplats är Visit Haninges syfte att utveckla och stärka besöksnäringen i kommunen genom att initiera, driva och stödja olika projekt och aktiviteter som utvecklar företag och föreningar med intressen inom besöksnäringen.

ordförande och företag turas om att agera värd för mötena för att få en geografisk spridning samt ökad inblick i det lokala näringslivet.

6 Uppföljning och återrapportering

Uppföljning och återrapportering av måluppfyllelse, styrdokument och samverkansforum sker till kommunstyrelsen i olika former.

6.1 Uppföljning av måluppfyllelse

Uppföljning av fullmäktiges mål och kommunstyrelsens strategier sker i delårsrapporter och årsredovisning. Målet *Växande näringsliv med fler i egen försörjning* och strategin *Verka för tillväxt och utveckling i företagen i Haninge* följs upp i delårsrapport 1. Indikator för måluppfyllelsen är arbetslöshet 16-64 år, med målvärdet 5 % arbetslöshet 2018. Enligt delårsrapporten bedöms målet som ej uppfyllt¹⁰. Utfallet blev 7,3 % då arbetslösheten i kommunen ökat med 0,5 % jämfört med samma period föregående år. Resultatet är sämre jämfört med hela Stockholms län där arbetslösheten har minskat något. Övriga strategier följs upp i delårsrapport 2 och/eller årsredovisning.

Det framgår i kommentarer till strategierna att förvaltningen synliggör, samordnar och kommunicerar mötesplatser för att utveckla nätverk för företagen samt implementerar marknadsförings- och säljmodellen gällande försäljning av verksamhetsmark.

6.2 Uppföljning av styrdokument

Antagna styrdokument följs upp i olika utsträckning. Uppföljning av Aktionsplanen sker genom att årlig skriftlig lägesredovisning återrapporteras till kommunstyrelsen. En omfattande återrapportering gjordes i mars 2015 som beskrev genomförda eller pågående aktiviteter.

Uppföljning av handlingsplan för regional stadskärna 2015 presenterades för kommunstyrelsen i februari 2016. Av den framgår att samtliga aktiviteter angivna i handlingsplanen har påbörjats. Därutöver har två ansökningar om medel från Europeiska regionalfonden och Tillväxtverket för att växla upp arbetet med stadskärnan lämnats in. Kommunen har tilldelats 2,4 mnkr under en fyraårsperiod för arbete med att stärka stadskärnans attraktivitet.

Övriga styrdokument saknar uppgift om hur och när uppföljning ska ske. Kommunstyrelsens ordförande betonar vikten av att integrera uppföljningen i ordinarie struktur. Med jämna mellanrum sker översyn av vissa styrdokument och då lyfts dokument som behöver revideras eller upphävas. Detta arbete sker idag inte systematiskt, men avseende näringslivsfrågor har kartläggning och genomgång av ett antal styrdokument gjorts inför framtagandet av den nya näringslivsstrategin.

¹⁰ Måluppfyllelsen graderas utifrån en tregradigskala: ej uppfyllt, delvis uppfyllt, och helt uppfyllt.

6.3 Uppföljning av samverkansforum

Arbetsmarknadsrådets uppföljning avseende 2015 återrapporterades i februari 2016. Uppföljningen beskriver pågående eller avslutade insatser, utvärdering av det arbete som bedrivits samt inriktning för arbetet 2016.

I samband med att kommunen förlängde avtalet med SBA beslutades det även att kommunstyrelseförvaltningen årligen ska avrapportera aktiviteter och resultat gällande utfallet från SBA-samarbetet. Avrapportering gjordes i enlighet med beslut i februari 2016. Enligt avrapporteringen har kommunen varit delaktig i fem aktiviteter, bland annat nöjd kund-undersökningen. I tjänsteutlåtandet gör näringslivsstaben bedömningen att effekterna av kommunens medverkan i SBA och i aktiviteter varit positiva, samt att de har bidragit till kommunens ökade attraktivitet som bostads- och etableringsort.

I kommunstyrelsens verksamhetsberättelse 2015 redovisas ett stort antal aktiviteter rörande näringslivsfrågor och stadskärneutveckling som genomfördes under 2015. Vissa av dessa aktiviteter har genomförts inom ramen för samverkansforum som till exempel Stockholm Archipelago och Södertörns näringslivsutvecklingsgrupp. Även i kommunens årsredovisning framgår ett antal genomförda aktiviteter rörande näringslivsfrågor.

6.4 Återrapportering och information till övriga nämnder

För att få en bild av informationen avseende näringslivsfrågor till övriga nämnder har en översiktlig granskning gjorts av protokoll för stadsbyggnadsnämnden, kultur- och fritidsnämnden, gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden, grundskole- och förskolenämnden, socialnämnden och äldre- och våldsbarnnämnden under perioden maj 2015-maj 2016. Vissa nämnder har tagit emot kommunstyrelsens beslut om framtagande av ny näringslivsstrategi, uppföljning och antagande av handlingsplan för utveckling av den regionala stadskärnan samt direktiv om att utveckla Årsta slott. Utöver detta framgår ingen särskild återrapportering eller information avseende näringslivsfrågor till nämnderna. Detta utesluter inte att näringslivsfrågor berörs i informationsärenden.

7 Svar på revisionsfrågor och bedömning

Nedan redogör vi för svaren på revisionsfrågorna och de bedömningar som görs utifrån respektive revisionsfråga. Därefter redogörs för slutsatser och svar på den övergripande revisionsfrågan.

Delfråga	Svar
1 Har kommunen en ändamålsenlig organisation och ansvarsfördelning gällande strategiska näringslivsfrågor?	Ja, till stor del. Kommunstyrelsen har ett tydligt ansvar för strategiska näringslivsfrågor och uppdraget är organisatoriskt lagt på näringslivsstaben. Staben har en tydlig ansvarsfördelning och de intervjuade anser sig ha överlag goda kontakter internt i kommunen och externt. Den interna förvaltningsövergripande samverkan i kommunen beskrivs som ett utvecklingsområde, bland annat avseende koordinering av kontakterna mot företag. Det saknas idag riktlinjer för hur och i vilken omfattning denna samverkan ska ske.

2 Finns tydliga mål för arbetet med näringslivsfrågor samt ändamålsenliga riktlinjer?	Ja, till stor del. Kommunstyrelsen har ett antal mål och strategier med bäring på näringslivsfrågor. Det finns ett stort antal styrdokument som berör olika frågor med bäring på näringslivsutveckling. Dessa har i sin tur ett omfattande antal mål och strategier som i olika utsträckning berör näringslivsfrågorna. Kommunstyrelseförvaltningen genom näringslivsstaben har ett uppdrag att sammanföra näringslivsstrategin med tillhörande handlingsplan, skärgårdsstrategin, besöksnäringsstrategin och aktionsplanen. Vi noterar att det utöver dessa kvarstår ett stort antal dokument med bäring på näringslivsfrågor.
3 Vilken återrapportering sker till berörda styrelser och nämnder?	Återrapportering sker till kommunstyrelsen. Återrapportering av måluppfyllelse sker i delårs- och årsredovisning. Sedan följs direktiven i aktionsplan, besöksnäringsstrategin och handlingsplan för den regionala stadskärnan upp årligen. Kommunens engagemang i Arbetsmarknadsrådet och Stockholm Business Alliance återrapporteras i kommunstyrelsen som separata ärenden medan aktiviteter inom t.ex. Stockholm Archipelago och Södertörns näringslivsutvecklingsgrupp beskrivs i kommunstyrelsens årsredovisning för 2015. Utifrån en översiktlig granskning av protokoll har vi noterat att vissa nämnder mottagit underlag om olika beslut rörande näringslivs- och stadsutvecklingsfrågor.
4 Hur sker samverkan mellan nämnder och kommunens bolag?	På ledningsnivå samverkar näringsliv- och utvecklingsdirektören med övriga förvaltningschefer och vd:ar i forumet kommundirektörens ledningsgrupp. Samverkan sker även med kommunens bolag i specifika projekt och arbetsgrupper, avseende t.ex. Årsta slott och Albyberg. Koncernperspektivet kan utvecklas, enligt intervjuad. Förvaltningsövergripande samverkan sker dels rörande arbetsmarknadsfrågor som i forumet Arbetsmarknadsrådet, dels i större projekt och frågor.
5 Inom vilka forum verkar kommunen med externa parter för att uppnå fullmäktiges mål med avseende på näringslivsfrågor?	På regional nivå samverkar kommunen inom Stockholm Archipelago, Regionala skärgårdsrådet, Stockholm Business Alliance och Arbetsmarknadsrådet. Lokal samverkan sker med föreningarna Visit Haninge, Jordbro företagspark och Företagarna. Sedan sker kommunsamverkan med Stockholms stad, Huddinge och Nynäshamn rörande utveckling av stråket Globen-Nynäshamn. Likaså samarbetar kommunen och Nynäshamn kommun avseende Nyföretagarcentrum. Utöver ovanstående forum samverkar näringslivsstaben med branscher och företag genom olika aktiviteter och engagemang vid t.ex. mässor och mötesplatser.

6 Hur säkerställs att kommunens mål om hållbarhet vävs in i arbetet med strategiska näringslivsfrågor?	Intervjuade upplever hållbarhet som en integrerad del i arbetet med näringslivsfrågor. Hållbarhetsperspektivet tydliggörs i ett antal styrande dokument samt målformuleringar. En hållbarhetsberedning har tillsatts under våren 2016 med uppdraget att ta fram styrande dokument för hållbarhetsarbetet. Funktioner på näringslivsstaben deltar i beredningens arbetsgrupper.
7 Hur säkerställs att arbetet med näringslivsfrågor även omfattar ej centralt belägna områden och kommunens glesbygd?	Det finns en dedikerad resurs på näringslivsstaben med uppdraget att arbeta med landsbygdsfrågor, där stora beröringspunkter finns med besöksnäringen. Samverkan sker inom forum med fokus på framförallt skärgården. Sedan verkar näringslivsstaben för att på olika sätt lyfta fram företag i olika delar av kommunen. Ett exempel är frukostmöten där möten förläggs i områden utanför tätorten för att skapa inblick i dessa företags verksamhet.

7.1 Bedömning

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen har ett ändamålsenligt och strategiskt arbete avseende näringslivsfrågor för att uppnå fullmäktiges mål. Granskningen belyser formerna för styrning, samverkan och uppföljning.

Vår sammantagna bedömning är att det finns ett strategiskt arbete i kommunen avseende näringslivsfrågor, som huvudsakligen är ändamålsenligt. Arbetet organiseras sedan två år i näringslivsstaben, där olika funktioner ansvarar för såväl näringslivsstrategin och samverkan i olika forum som företagsaktiviteter. Att kompetensen är samlad bedöms som positivt och roll- och ansvarsfördelning upplevs överlag som god. Kontaktytor och ansvar gentemot övriga förvaltningar behöver dock utvecklas och förtydligas. Förankringen hos övriga förvaltningar avseende gällande styrdokument för näringslivsfrågorna kan stärkas.

En utmaning på sikt för näringslivsstaben är att med nuvarande resurser kunna tillgodose kommunens expansion och samtidigt uppfylla sina åtaganden och kunna ha en servicenivå som tillgodoser näringslivets ökande behov. Detta fordrar även god samordning inom kommunen. Formerna kan tydliggöras för de kommunala bolagens delaktighet i kommunens näringslivsarbete.

Det finns uppställda mål och strategier för arbetet med näringslivsfrågor. Utöver fullmäktiges mål och kommunstyrelsens strategier finns ett stort antal upprättade styrdokument som i olika utsträckning anger inriktning för utveckling av både branscher och enskilda företag. Med ett omfattande antal strategier utan tydlig uttalad inbördes ordning och prioritering föreligger risk för otydlighet. Vi ser positivt på att en konsolidering av ett antal styrdokument pågår för att stärka styrningen avseende näringslivsfrågor. Det bör även underlätta en sammanhållen analys och uppföljning.

De underlag till ny näringslivsstrategi som vi tagit del av visar att förvaltningen gjort en självutvärdering av den gällande näringslivsstrategin och bland annat noterat att uppföljning och indikatorer behöver tydliggöras. Underlaget beskriver ett antal indikatorer för uppföljning av strategin, vilka bedöms relevanta. Vi bedömer det viktigt att fortsätta utveckla formerna för en sammanhållen analys och uppföljning framgent.

Samverkan och samarbete avseende näringslivsfrågor sker i ett antal forum, både internt i kommunen och med externa aktörer. Forum finns på både ledningsnivå och operativ nivå.

Samverkan bedöms överlag som ändamålsenlig. Det finns en god kännedom hos näringslivsstaben avseende hur frågorna integreras i kommunens olika processer. Resurser finns avsatta för t.ex. landsbygdsutveckling och utveckling av stadskärnan. Avseende landsbygdsutveckling förläggs företagsaktiviteter hos företag i olika delar av kommunen för att skapa inblick i dessa verksamheter och sprida information, vilket bedöms positivt.

Hållbarhetsfrågorna integreras enligt intervjuade i det dagliga arbetet, men har ingen dedikerad resurs. Vi ser positivt på att näringslivsstaben deltar i den nytillsatta hållbarhetsberedningens arbetsgrupp för att bevaka detta perspektiv.

Uppföljning av näringslivsfrågorna sker utifrån uppsatta mål och antagna styrdokument i olika omfattning i samband med delårs- och årsredovisning eller som separata ärenden. Ett antal styrdokument och samverkansforum följs upp strukturerat, medan andra saknar dokumenterade rutiner och ansvar för återrapportering. Vi konstaterar att omfattningen av styrdokument och samverkansforum att följa upp är stor när granskningen genomförs och att ett arbete pågår att se över möjligheter till en mer sammanhållen uppföljning.

En granskning av kommunens åtgärder för att främja ett gott företagsklimat genomfördes 2012. Vi ser en utveckling på ett antal områden avseende styrning och organisering av näringslivsarbetet. Former för intern samverkan i kommunen samt uppföljning bör utvecklas vidare.

Vi ger kommunstyrelsen följande rekommendationer i det fortsatta arbetet:

- ▶ Säkerställ en enhetlig och systematisk uppföljning av styrande dokument avseende näringslivsutveckling, för att underlätta överblick och styrning av strategiska näringslivsfrågor. Tydliga och ändamålsenliga indikatorer för näringslivsfrågor bör fortsätta utvecklas.
- ▶ Klargör näringslivsstabens ansvar och servicenivå gentemot övriga förvaltningar, för att underlätta samverkan.
- ▶ Säkerställ en förvaltningsövergripande samverkan avseende näringslivsfrågor i arbetet med den nya näringslivsstrategin, för att uppnå en helhetssyn i frågorna.
- ▶ Fortsätt utveckla och samordna kontaktvägarna in till kommunens olika verksamheter, för de företag som finns i kommunen.

Haninge den 28 september 2016

Anja Zetterberg
Verksamhetsrevisor

Andreas Halvarsson
Verksamhetsrevisor

Källförteckning

- ▶ Mål och budget 2016-2017, Haninge kommun
- ▶ Reglemente, kommunstyrelsen
- ▶ Strategi och budget 2016, kommunstyrelsen
- ▶ Årsredovisning 2015, kommunstyrelsen
- ▶ Årsredovisning 2015, Haninge kommun
- ▶ Näringslivsstrategi, Haninge kommun
- ▶ Besöksnäringsstrategi, Haninge kommun
- ▶ Skärgårdsstrategi
- ▶ Aktionsplan 2010-2025, Haninge kommun
- ▶ Utvecklingsprogram för den regionala stadskärnan,
- ▶ Policy för sociala företag
- ▶ Avtal Stockholm Archipelago
- ▶ Uppföljning av aktionsplanen, 2015
- ▶ Uppföljning av arbetsmarknadsrådet 2015
- ▶ Arbetsmarknadsrådets verksamhetsberättelse 2015
- ▶ Kallelse kommunstyrelsen 2016-02-01
- ▶ Presentation av samhällsavdelningen, PPT september 2015
- ▶ Lägesrapport till kommunstyrelsens presidium avseende ny näringslivsstrategi
- ▶ Protokollsutdrag kommunstyrelsen, Direktiv för att ta fram en ny näringslivsstrategi för Haninge kommun
- ▶ Protokollsutdrag kommunstyrelsen, Kallelse till kommunalrådsberedning 2016-02-10 (underlag för inrättande av hållbarhetsberedning)
- ▶ Kallelse till kommunstyrelsens sammanträde 2016-05-30 (delårsrapport 1)
- ▶ Tertialrapportering 1 av näringslivsstabens verksamhetsplan 2016
- ▶ Protokoll, kommunstyrelsen maj 2015-maj 2016
- ▶ Protokoll, stadsbyggnadsnämnden protokoll augusti 2015-maj 2016
- ▶ Protokoll, kultur- och fritidsnämnden protokoll augusti 2015-maj 2016
- ▶ Protokoll, gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden augusti 2015-maj 2016
- ▶ Protokoll, grundskole- och förskolenämnden augusti 2015-maj 2016
- ▶ Protokoll, socialnämnden augusti 2015-juni 2016
- ▶ Protokoll, äldre- och vårdnämnden augusti 2015-juni 2016

Till Kommunstyrelsen

Granskning av kommunens strategiska arbete med näringslivsfrågor

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna genomfört en granskning med syfte att bedöma om kommunstyrelsen har ett ändamålsenligt och strategiskt arbete avseende näringslivsfrågor för att uppnå fullmäktiges mål. Granskningen har belyst formerna för styrning, samverkan och uppföljning.

Vår sammantagna bedömning är att det finns ett strategiskt arbete i kommunen avseende näringslivsfrågor, som huvudsakligen är ändamålsenligt. Arbetet organiseras sedan två år i näringslivsstaben, där olika funktioner ansvarar för såväl näringslivsstrategin och samverkan i olika forum som företagsaktiviteter.

Det finns uppställda mål och strategier för arbetet med näringslivsfrågor. Utöver fullmäktiges mål och kommunstyrelsens strategier finns ett stort antal upprättade styrdokument som i olika utsträckning anger inriktning för utveckling av både branscher och enskilda företag.

En utmaning på sikt för näringslivsstaben är att med nuvarande resurser kunna tillgodose kommunens expansion och samtidigt uppfylla sina åtaganden och kunna ha en servicenivå som tillgodoser näringslivets ökande behov. Detta fordrar även god samordning inom kommunen. Granskningen visar att den förvaltningsövergripande samverkan i kommunen är ett utvecklingsområde, bland annat avseende koordinering av kontaktytorna mot företag.

Uppföljning av näringslivsfrågorna sker utifrån uppsatta mål och antagna styrdokument i olika omfattning i samband med delårs- och årsredovisning eller som separata ärenden. Ett antal styrdokument och samverkansforum följs upp strukturerat, medan andra saknar dokumenterade rutiner och ansvar för återrapportering. Vi ser positivt på att en konsolidering av ett antal styrdokument pågår för att stärka styrningen avseende näringslivsfrågor. Det bör även underlätta en sammanhållen analys och uppföljning.

Vi ger kommunstyrelsen följande rekommendationer i det fortsatta arbetet:

- Säkerställ en enhetlig och systematisk uppföljning av styrande dokument avseende näringslivsutveckling, för att underlätta överblick och styrning av strategiska näringslivsfrågor. Tydliga och ändamålsenliga indikatorer för näringslivsfrågor bör fortsätta utvecklas.
- Klargör näringslivsstabens ansvar och servicenivå gentemot övriga förvaltningar, för att underlätta samverkan.
- Säkerställ en förvaltningsövergripande samverkan avseende näringslivsfrågor i arbetet med den nya näringslivsstrategin, för att uppnå en helhetssyn i frågorna.
- Fortsätt utveckla och samordna kontaktvägarna in till kommunens olika verksamheter, för de företag som finns i kommunen.

Granskningsrapporten överlämnas härmed till kommunstyrelsen. Revisionen önskar få svar angående vilka åtgärder som kommer att vidtas senast den 30 januari 2017.

För Haninge kommuns revisorer


Rolf Brehmer
Ordförande


Kenneth Strömberg
Vice ordförande

För kännedom: Kommunfullmäktiges presidium