

Nordmarkens Näringsliv

Förstudie – En dörr in för företagen

Sammanfattning

Vi, Nordmarkens Näringsliv, ser oss som samhällsbyggare. Tillsammans med förtroendevalda och tjänstemän i kommunen vill vi få Årjängs kommun att växa. *Förstudien En dörr in* utgör ett beslutsunderlag för att utveckla näringslivsarbetet. En väsentlig del i arbetet har varit studiebesök i fyra kommuner där olika organisationsformer och arbetssätt studerats. En avgörande faktor för näringslivsklimatet är viljan och förmågan till samarbete. Vi menar att klimatet kan påverkas med rätt slags organisation – och rekommenderar därför en lösning som bygger på just nära samarbete, och där kommunen och näringslivet delar på ansvaret för näringslivsarbetet.

Uppdrag

Nordmarkens Näringsliv har tagit initiativ till en förstudie med syftet att föreslå en utveckling av näringslivsarbetet i kommunen, med målen "Sveriges bästa småföretagarkommun" och "En dörr in för företagen".

Bakgrund

Nordmarkens Näringsliv har sedan 2008 arbetat för att utveckla näringslivet i kommunen. Förstudien initierades vid föreningens utvecklingsdagar vintern 2017. Det konstaterades då att föreningens framtid var hotad bland annat av resursbrist och av att föreningens eget arbete tillsammans med kommunen inte gett tillräckliga praktiska resultat.

Nuläget för näringslivet i Årjängs kommun kännetecknas vare sig av kris eller stark tillväxt. Det geografiska läget och de allt snabbare förbindelserna till Osloregionen får allt större betydelse för den lokala utvecklingen.

Näringslivsarbetet är idag organiserat i kommunförvaltningen och är bemannad med 1,55 tjänster, fördelat på tre personer.

Hur gör andra

Vi har studerat fyra olika lösningar, i Kristinehamn, Torsby, Grästorp och Mullsjö. Här följer en beskrivning av de fyra organisations- och arbetssätten.

Näringslivssamverkan Kristinehamn (Närsam)

Organisationsform: På grund av skärpt tillämpning av LOU beslöts 2016 att bilda ett kommunalt bolag för näringslivsarbetet. Tidigare var näringslivets representanter majoritetsägare.

Ägare: Kristinehamns kommun till 100 procent.

Styrning: Styrelsen väljs ur kommunfullmäktige, fem ledamöter inklusive ordförande. Näringslivserfarenhet är ett krav. Parallellt har åtta lokala näringslivsorganisationer bildat ett näringslivsråd. Tre ledamöter från Näringslivsrådet är adjungerade i styrelsen.

Finansiering: Verksamheten har en grundfinansiering från kommunen och är inte projektfinsierad.

Resurs / bemanning: Fyra medarbetare, där alla har bakgrund i näringslivet.

Uppdrag / verksamhet: Uppdraget är att hantera alla näringslivsfrågor, såväl strategiska som praktiska. Verksamheten består av fyra delar: Befintligt näringsliv: Stödja, vara en brygga mellan företaget och kommun/förvaltningar. Nyetableteringar: Projektleda alla ärenden, även om andra företrädare för kommunen blir inblandade. Nystartade företag: Bolaget sysslar inte självt med rådgivning, den sker hos Nyföretagarcentrum. Innovation: Med betoning på branscherna hydrodynamik och skoglig bioekonomi.

Övrigt/råd: Var tydliga med det som ska göras och inte göras i bolaget. Se till att skaffa ett eventuellt bolag bra ägardirektiv. Det är viktigt att ett bolag av detta slag bemannas av personer med erfarenhet från näringslivet, att det inte finns en parallell organisation för näringslivsfrågor, att bolaget ges mandat, att det byggs en tillit mellan inblandade parter och personer samt att finansieringen är långsiktig.

Torsby Utvecklings AB (TUAB)

Organisationsform: Näringslivsarbetet i kommunen är organiserat i två delar. I kommunens förvaltningsorganisation finns en näringslivschef som ansvarar för etableringar och befintliga större företag samt turism. Dessutom finns Tuab, som erbjuder kostnadsfri rådgivning, utbildning och information till nya och befintliga företag med upp till 6 anställda.

Ägare: Näringslivet (via Företagarna och Torsby Handel) äger 51% av Tuab medan kommunen äger 49%.

Styrning: Näringslivet har majoritet i styrelsen, som har ledamöter från både företagen och kommunen.

Finansiering (avser Tuab): Kommunen köper Tuabs tjänster till 100%. Dessutom betalar deltagare självkostnadspris vid t ex utbildningar och träffar. Till detta kommer intäkter från uthyrning av möteslokaler och från projekt. Grundfinansieringen är 1,6 Mkr. Beräknad total budget för kommande år är 1,9 Mkr.

Resurs / bemanning: Verksamheten i förvaltningsorganisationen, inklusive övergripande arbete med turism, är bemannad med ca 2,5 tjänster. Tuab:s resurs är 2,5 tjänster.

Uppdrag / verksamhet: Som grund för verksamheten finns ett avtal mellan kommunen och Tuab. Utifrån avtalet upprättas budget, mål och planer inför varje nytt år. Mätbara mål prioriteras, för att verksamhetens värde ska kunna följas upp och kommuniceras internt. Avtalet omfattar följande delar: Etablera nya företag; Stödja utveckling av befintliga företag; Inspirera till nyföretagande; Nätverk samt Samordna events.

Övrigt/råd: Tuab ansvarar för att påminna om företagets betydelse och för att förvaltningarna ska förstå företagets behov och kunna möta dem på ett professionellt sätt. Långsiktig finansiering och tillräckliga resurser är nödvändig för att lyckas. Inget avtal går att göra så konkret att det ensamt fungerar som styrinstrument. Planer och mål är nödvändiga för tydlig styrning och effektiv uppföljning.

Näringslivssamverkan Grästorp (NSG)

Organisationsform: Näringslivsarbetet i kommunen bedrivs sedan 2008 i en ekonomisk förening: Näringslivssamverkan Grästorp (NSG).

Ägare: Föreningens medlemmar är Grästorps kommun, Åse Viste Sparbank, Fastighetsägarna, LRF, Handeln och Företagarna samt enskilda företag. Företagen är i majoritet.

Styrning: I styrelsen sitter representanter för kommun (kommunråd och kommunchef), Åse Viste Sparbank, Fastighetsägarna, LRF, Handeln och Företagarna. Bankens vd är ordförande i föreningen. Näringsutvecklaren är anställd i kommunen med kommunchefen som formell chef, medan arbetet leds av ordföranden i föreningen. Ordföranden i föreningen och näringslivsutvecklaren har regelbundna sittningar mellan styrelsemötena för att följa upp verksamheten utifrån upprättad plan. I handlingsplanen beskrivs ramarna för NSG:s ansvar, i de fall där föreningens uppdrag gränsar till förvaltningars uppdrag och verksamhet.

Finansiering: Näringslivsutvecklaren är anställd i kommunen. Verksamheten finansieras därmed till övervägande del av kommunen. Till detta kommer bidrag från den lokala sparbanken på ca 100 000 kronor per år samt medlemsavgifter på mellan 500 och 3 000 kronor för enskilda företag och ca 15 000 kronor för organisationer.

Resurs / bemanning: Verksamheten är bemannad med 1,0 tjänst samt en extratjänst.

Uppdrag / verksamhet: NSG ansvarar för allt näringslivsarbete. Viktiga delar i arbetet är: Mötesplatser för företag som frukostar, after works och events; Stöd till företag och vid etablering; Utbildning; Kompetensförsörjning samt Kommunikation. Ett övergripande uppdrag, som föreningen delar med andra, är att verka för att Grästorp är och uppfattas som en attraktiv kommun.

Övrigt/råd: I kommunen finns ett starkt föreningsliv där representanter för kommun/politik och näringsliv ofta möts – detta underlättar samarbetet. Kommunikation är ett viktigt redskap. Ett resultat av arbetet är att företag som inte nyttjar föreningens tjänster ändå uppskattar föreningens verksamhet. Värdskap och bemötande prioriteras inom hela kommunens verksamhet, vilket lägger grunden för ett förtroendefullt samarbetsklimat. Den organisatoriska lösningen förutsätter att tillit och relationer hålls levande.

Mullsjö Utvecklings AB

Organisationsform: Näringslivsarbetet är organiserat i ett näringslivsbolag med näringslivet som majoritetsägare.

Ägare: En rad företag samt kommunen. Kommunen äger fem procent av bolaget. Kommunens största företag, Kongsberg, äger sex procent.

Styrning: Ordförande i bolaget kommer från näringslivet. Kommunen har två ledamöter i styrelsen, varav en är kommunstyrelsens ordförande. Den lokala sparbanken och kommunens största företag har platser i styrelsen.

Finansiering: Företagen betalar en grundavgift på 1 500 kronor och därtill 300 kronor per anställd. För kommunens största företag – med 500 anställda – resulterar detta i en avsevärd summa. Samma princip gäller för kommunen med 650 anställda. Utöver denna avgift skjuter kommunen till ett årligt driftbidrag på ca 200 000 kronor. Företagsrådgivningen, motsvarande en halvtidstjänst, finansieras med regionala medel.

Resurs / bemanning: I bolaget finns en arbetande ordförande och en näringslivsutvecklare, båda på del av tjänst och som konsulter. Dessutom finns en företagsrådgivare på halvtid, via Science Park och finansierad med externa medel. Den totala resursen uppgår till ca 1 tjänst.

Uppdrag / verksamhet: Allt näringslivsarbete i kommunen sker i bolaget. Näringslivsutvecklare och kommunstyrelsens ordförande besöker 40-50 företag per år. Ofta deltar även oppositionsråd och kommunchef. Företagsmöten arrangeras månadsvis. Ambitionen är att utgå från vad företagen efterfrågar istället för att överbelasta dem med en mängd aktiviteter.

Övrigt/råd: Det har varit framgångsrikt att ge både ansvar och mandat till näringslivet. Mycket bygger på samverkan, nätverk och personkännedom. Ansvarig tjänsteman behöver därför ha förankring i kommunen och i näringslivet. Friktionen är liten mellan kommun/politik och näringsliv. Inköp under 100 000 kronor sker alltid lokalt, om relevant utbud finns. Kommunen och bolaget hämtar löpande intryck från andra framgångsrika kommuner.

Erfarenheter och slutsatser

Tio exempel på vad vi sett, hört och lärt:

- Det bör finnas en dörr och en organisation för näringslivsarbetet även om det finns flera huvudmän.
- De formella ramarna för verksamheten behöver regleras. Dessutom behövs tydliga planer för att styra arbetet och för att förtydliga innehållet i eventuella avtal. Till detta behövs mål samt såväl mätning som annan uppföljning.
- Organisationen ska kunna möta alla olika slags företags behov, oavsett storlek och bransch.
- Kommunledningens delaktighet och intresse är avgörande, t ex vid företagsbesök, etableringar och träffar av olika slag.
- Den politiska majoriteten och oppositionen bör vara överens om hur näringslivsarbetet ska bedrivas.
- Som grund för verksamheten behöver det finnas en stabil och långsiktig finansiering.
- Personal bör ha såväl nätverk som förtroende i det lokala näringslivet samt ha erfarenhet från näringslivet.

- Den lokala Sparbanken spelar i flera fall en central roll, som en neutral part. Bankens kompetens och legitimitet är särskilt värdefulla resurser.
- Vid besök har vi talat med kommunstyrelseordförande och kommunchef som vidimerat att ett gemensamt ansvar för näringslivsfrågorna (kommun och näringsliv) är att föredra.
- En avgörande framgångsfaktor är förekomsten av en kultur med samarbete och tillit som naturliga inslag.

Rekommendation

Vi bedömer att de mest avgörande faktorerna för ett framgångsrikt näringslivsarbete är tillit samt parternas goda vilja. Därför bör näringslivsarbetet drivas av kommun och näringsliv tillsammans. Näringslivsklimatet måste vara en gemensam angelägenhet och arbetet ske i ett klimat av förtroende. Vi rekommenderar därför en organisationsform som gör en kultur av det slaget nödvändig, och som därför kommer att driva fram den.

Lösning:

Allt näringslivsarbete i kommunen drivs i den ekonomiska föreningen Nordmarkens Näringsliv. I föreningen är kommunen en av flera medlemmar. Styrelsen består av representanter för näringslivet och kommunen, med ordförande från näringslivet.

Föreningens resurs bör vara tre tjänster. Arbetet bedrivs självständigt utifrån ett avtal mellan kommun och förening, vilket förtydligas i handlingsplaner. Personal är anställda i kommunen, med kommunchefen som formell chef, medan en till viss del arbetande ordförande i föreningen är ansvarig för drift, arbetsledning och löpande uppföljning.

I föreningens verksamhet ingår arbete med utveckling av allt slags näringsliv, inklusive nystart och nyetablering, oavsett bransch. Etableringsärenden ska drivas i nära samarbete med kommunledning och berörda förvaltningar. Utvecklingsarbetet omfattar hela näringslivet. Särskilt fokus bör läggas på branscher med stor andel småföretag, som handel och besöksnäring.

Då kommunen står för personalkostnader, övriga omkostnader och overheadkostnader kan avgifter från medlemmar och andra bidrag uteslutande avsättas för ersättning till en till liten del arbetande ordförande samt till aktiviteter och konkret medlemsnytta.

Här är tio exempel på fördelar som vi ser med lösningen:

- Den stimulerar till samarbete och tillit.
- Kommunen och näringslivet delar ansvaret för verksamheten.
- Kommunen får tillgång till näringslivets kompetens och engagemang – och näringslivet får tillgång till kommunens kompetens och resurser.
- Finansieringslösningen är uthållig och okontroversiell.
- Den ger möjlighet att söka extern projektfinansiering.
- Den ger medarbetarna anställningstrygghet.
- Vi undgår problem med upphandling.
- Den kan introduceras tämligen omgående.

- Organisationsformen vid sidan av förvaltningsorganisationen bör bidra till ett effektivare arbetssätt som ger mer utvecklingsarbete för pengarna.
- Den driver i praktisk tillämpning tanken om ett "vi" – istället för "vi och dom".

De uppenbara riskerna är otydlighet och bristande förtroende. Detta menar vi kan vändas till en fördel: Med den föreslagna lösningen måste vi – näringsliv och kommun – samarbeta, lita på och uppskatta varandra.

Alternativ

En alternativ lösning är att bilda ett bolag. Det kan ske med kommunen eller näringslivet som huvudägare.

Lösningar:

Ett av kommunen helägt näringslivsbolag, helfinansierat av kommunen, där styrelseledamöterna är förtroendevalda med företagarerfarenhet samt näringslivsrepresentanter.

Eller ett bolag med näringslivet som huvudägare (>51%) och med kommunen som minoritetsägare (<49%) och finansiär: Nordmarkens Näringsliv AB.

I båda fallen med uppdrag och resurs som i den rekommenderade lösningen.

Det finns för- och nackdelar med samtliga presenterade lösningar. Den avgörande nackdelen med dessa alternativa lösningar är att vi tror att de cementerar ett "vi och dom".

Ytterligare ett alternativ, som vi inte önskar se bli verklighet, är att näringslivsarbetet permanentas i förvaltningsorganisationen samt att Nordmarkens Näringsliv driver en verksamhet med avsevärt lägre ambition, alternativt läggs ned och eventuellt uppgår som lokalavdelning i Handelskammaren eller Företagarna. Även ett sådant scenario innebär en ytterligare betoning av "vi och dom".

Fortsatt arbete

Förstudien har resulterat i en rekommendation. Vi inser att kommunledningen kommer att behöva utreda förslaget ytterligare innan ett beslut kan fattas. Nordmarkens Näringsliv vill gärna ta aktiv del i detta fortsatta arbete. Ett förslag är att genomföra ett gemensamt arbetsmöte där kommunledning, opposition och Nordmarkens Näringslivs medlemmar deltar.

Vi har valt att presentera och rekommendera en principlösning. Många frågor av praktisk art återstår att lösa gemensamt, till exempel: Exakta avgränsningar för verksamheten, avtal och andra styrdokument, tidplan för fortsatt arbete med ärendet, tillsättning av tjänster, lokaler, utformning av avgiftssystem för medlemmar.

Några avslutande reflektioner från processledaren: Strukturen är viktig. Den ska vara hållbar över tid, medan personer kommer och går. Med detta sagt är kulturen ännu mer avgörande.

Ett starkt näringslivsklimat går hand i hand med en kultur där man litar på varandra, vill förstå varandras förutsättningar och vill varandra väl, fastän man ibland har olika åsikter och inte alltid kan få som man vill. Detta är den avgörande framgångsfaktorn, och den har olika möjligheter att utvecklas, beroende på val av organisationsform.

*För Nordmarkens Näringsliv, den 30 november 2017
Åke Persson, Persson&Jaunzems Kommunikation*