

Revisionsrapport

Styrning och uppföljning av besöksnäringens utveckling

Bollnäs kommun

*Hans Forsström,
certifierad kommunal
revisor*

*Linnéa Grönvold,
revisionskonsult*

Maj/2018

Innehåll

Sammanfattning	2
1.1. Bedömningar mot kontrollmål.....	2
2. Inledning	4
2.1. Bakgrund	4
2.2. Revisionsfråga	4
2.3. Kontrollmål	4
2.4. Avgränsning och metod.....	5
3. Iakttagelser och bedömningar	6
3.1. Besöksnäringstrategin	6
3.1.1. Iakttagelser	6
3.1.2. Bedömning.....	6
3.2. Strategins vidare hantering	7
3.2.1. Iakttagelser	7
3.2.2. Bedömning.....	7
3.3. Åtgärder för att kommunicera strategin	7
3.3.1. Iakttagelser	7
3.3.2. Bedömning.....	7
3.4. Åtgärder för att samordna resurser.....	8
3.4.1. Iakttagelser	8
3.4.2. Bedömning.....	9
3.5. Underlag till satsningar	9
3.5.1. Iakttagelser	9
3.5.2. Bedömning.....	10
3.6. Arbetssätt för långsiktighet	10
3.6.1. Iakttagelser	11
3.6.2. Bedömning.....	11
3.7. Uppföljning och rapportering	11
3.7.1. Iakttagelser	11
3.7.2. Bedömning.....	12

Sammanfattning

På uppdrag av Bollnäs kommuns förtroendevalda revisorer har PwC granskat huruvida utvecklingsarbetet i kommunen avseende besöksnäring bedrivits på ett ändamålsenligt sätt samt om den interna kontrollen inom området är tillräckligt.

Efter genomförd granskning är **vår bedömning** att utvecklingsarbetet till övervägande del bedrivs på ett ändamålsenligt sätt. Gällande den interna kontrollen är **vår bedömning** att denna till övervägande del är tillräcklig.

1.1. Bedömningar mot kontrollfrågor

Kontrollfråga	Kommentar
<i>Har den regionala besöksnäringstrategin antagits av i granskningen medverkande kommuner?</i>	Måluppfyllelsen kan ej bedömas Besöksnäringstrategin har inte antagits av granskningens medverkande kommuner. Vid granskningen har dock framkommit att så inte heller är tanken. Strategin är frivillig för kommunerna att följa.
<i>Hur hanteras strategin om alla kommuner inte är med i samarbetet?</i>	I begränsad utsträckning uppfyllt Bollnäs har hitintills valt att inkludera besöksnäringstrategin i sitt näringslivs- och politikprogram, vilket inte har någon direkt koppling till den regionala besöksnäringstrategin.
<i>Har åtgärder vidtagits för att kommunicera strategin med kommunerna?</i>	Uppfyllt Representanter från Bollnäs kommun har blivit informerade om revidering av den regionala besöksnäringstrategin.
<i>Har åtgärder vidtagits inom respektive kommun och Region Gävleborg för att samordna resurser och för att möjliggöra efterlevnad av gällande strategi?</i>	Ej uppfyllt Efter att regionens projekt avslutades har inga åtgärder vidtagits för att samordna resurser och för att möjliggöra efterlevnad i Bollnäs av den regionala besöksnäringstrategin. Detta då Bollnäs, har valt en annan mer lokalt baserad väg för utveckling av besöksnäringen.
<i>Finns underlag och analyser som klargör orsakerna till de satsningar som är gjorda (t ex med fokus på internationell vs nationell turism)?</i>	I begränsad utsträckning uppfyllt Vissa underlag finns i form av en förstudie och vi bedömer dessa som i begränsad utsträckning tillräckliga.

Finns tydliga arbetssätt och processer för att säkerställa långsiktighet i det arbete som sker. Exempelvis hantering av projekt och effektivering av resultat från genomförda projekt?

I begränsad utsträckning uppfyllt

Det gemensamma utvecklingsarbetet har avstannat efter att regionens projekt upphörde. Positivt är dock att nya initiativ nu tas till fortsatt utveckling om än i första skedet landskapsvis.

Vilken uppföljning och rapportering inom regionen och medverkande kommuner sker avseenden besöksnäringens utveckling och i förhållande till strategin?

Till övervägande del uppfyllt

Uppföljning av målen i det näringslivspolitiska programmet sker strukturerat till kommunstyrelsen. Kommunstyrelsens arbetsutskott ska framöver vid särskilda tillfällen träffa kommunens näringslivskontor för att motta information om besöksnäringens arbetet i kommunen.

Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Ta initiativ till att fördjupade underlag och analyser tas fram för fortsatt utveckling av besöksnäringen.
- Tydliggöra vilka förväntningar styrelsen har på arbetssätt och processer för att säkerställa långsiktighet i det arbete som bedrivs avseende besöksnäringens utveckling.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Behovet av granskning har framkommit ur revisorernas riskbedömning.

Besöksnäringen i Sverige växer för varje år och har under 2000-talet varit en av de tjänstenäringsområden som skapat flest arbetstillfällen. Allt fler kommuner och regioner arbetar aktivt med att utveckla besöksnäringen i en positiv riktning. Tillväxtverkets statistik visar dock på att Gävleborg tillhör de minst besökta regionerna. Sedan regionstyrelsen antog en besöksnäringstrategi år 2009 har besöksnäringen utpekats som ett viktigt strategiskt område för länet. Under 2015 har Region Gävleborg tillsammans med representanter för näringen och länets kommuner reviderat strategin. Den reviderade strategin antogs av regionfullmäktige 2015-10-20.

Region Gävleborgs revisorer genomförde med anledning av detta en förstudie våren 2017 för att skaffa sig ett kunskapsunderlag avseende om det fanns skäl att tillsammans med kommunerna i länet granska arbetet med att utveckla besöksnäringen. Syftet med strategin är enligt de i förstudien intervjuade att visa på vilka marknader och målgrupper som är lämpliga för regionen att marknadsföra sig mot med hänsyn till de turistiska upplevelser som finns inom regionen. För att bli konkurrenskraftiga behöver alla aktörer i länet dra åt samma håll och visa en enad bild.

Förstudien visade sammanfattningsvis på granskningsbehov enligt nedan.

2.2. Revisionsfråga

Granskningen syftar till att bedöma om utvecklingsarbetet i Bollnäs kommun avseende besöksnäring bedrivs på ett ändamålsenligt sätt samt om den interna kontrollen inom området är tillräckligt.

2.3. Kontrollfrågor

- Har besöksnäringstrategin antagits av i granskningen medverkande kommuner?
- Har åtgärder vidtagits för att kommunicera strategin med kommunerna?
- Har åtgärder vidtagits inom respektive kommun och Region Gävleborg för att samordna resurser och för att möjliggöra efterlevnad av gällande strategi?
- Hur hanteras strategin om alla kommuner inte är med i samarbetet?
- Finns underlag och analyser som klargör orsakerna till de satsningar som är gjorda (t ex med fokus på internationell vs nationell turism)?
- Finns tydliga arbetssätt och processer för att säkerställa långsiktighet i det arbete som sker. Exempelvis hantering av projekt och effektivering av resultat från genomförda projekt?
- Vilken uppföljning och rapportering inom regionen och medverkande kommuner sker avseenden besöksnäringens utveckling och i förhållande till strategin?

2.4. Avgränsning och metod

I denna samverkansgranskning medverkar Region Gävleborg, Bollnäs kommun, Hudiksvalls kommun, Ockelbos kommun och Söderhamns kommun.

Följande befattningar har intervjuats inom Bollnäs kommun:

- Näringslivschef
- Destination- och turismutvecklare





Följande dokument har granskats:

- Näringslivspolitiskt program, Bollnäs kommun 2013-2018
- Nu kör vi, kvartalsrapport februari 2014
- Destination Visit Bollnäs Projektbeskrivning, 2013-11-22
- Slutrapport – Projekt Förstudie Destination Hälsingland, 2016-03-30
- Förstudie – Hur mår besöksnäringen i Bollnäs kommun och hur ser den på sin framtid? 2016-04-25
- Presentation, varumärkesarbetesträff, 2018-01-18

Vidare har kommunstyrelsens protokoll gått igenom för år 2017.

Granskningen har sakgranskats av samtliga funktioner som intervjuats inom ramen för granskningsinsatsen.

Den bedömningskala för revisionsfråga och kontrollfrågor som tillämpas är följande:

Ej uppfyllt	
I begränsad utsträckning	
Till övervägande del	
Helt uppfyllt	

3. Iakttagelser och bedömningar

3.1. Besöksnäringstrategin

Nedan redogörs för våra iakttagelser kopplat till kontrollmålet: *Har den regionala besöksnäringstrategin antagits av i granskningen medverkande kommuner?*

3.1.1. Iakttagelser

De intervjuade framhåller att den regionala besöksnäringstrategin som Region Gävleborg antagit, inte antas av länets kommuner. För granskningen har vi tagit del av Bollnäs kommuns *Näringslivspolitiska program 2013-2018*. Enligt intervjuade ska programmet uppdateras under år 2018.

I det näringslivspolitiska programmet anges en vision och tre mål som ska ha uppnåtts vid årsskiftet 2018/2019:

- Antalet aktiva verksamheter i kommunen ska bli fler och uppgå till minst 3 000 stycken.
- Antalet medborgare i kommunen ska bli fler och uppgå till minst 27 000 personer.
- Antalet medborgare med egen försörjning ska bli fler.

I programmet anges att det till stor del följer det regionala näringslivsprogrammet Gävleborg 2011-2016. Programmet omfattas även av fyra insatsområden: *Entreprenörskapsfrämjande insatser och kompetensförsörjning, förbered planering och byggande, besöksnäringen/turismen i hela kommunen ska utvecklas och stimulera företagandet i de gröna näringarna samt tillväxt fokuserad på innovativa miljöer.*

Inom insatsområde *Besöksnäringen/turismen i hela kommunen ska utvecklas* beskrivs aktiviteter och utvecklingsområden avseende besöksnäringen i kommunen. Exempelvis anges att det finns ett stort behov att skapa förutsättningar för de upplevelsebaserade näringarna att kunna utvecklas till reseanledningar. Ett annat exempel är att älvsträckorna ska tillgängliggöras och utvecklas till att bli attraktiva för människorna som bor och verkar där samt locka fler besökare till kommunerna.

För granskningen har vi även tagit del av förstudien – *Hur mår besöksnäringen i Bollnäs kommun och hur ser den på sin framtid?* Initiativ till förstudien togs av kommunens näringslivskontor tillsammans med kommunens turistbyrå. Förstudien färdigställdes under år 2017 och fokuserade på att kartlägga aktörer i inom besöksnäringen och deras utveckling och behov. Förstudien kommer att beskrivas närmare i kapitel 3.5 *Underlag till satsningar*.

3.1.2. Bedömning

Vi konstaterar att besöksnäringstrategin inte antagits av Bollnäs eller någon av de andra i samverkansgranskningen medverkande kommuner. Vid granskningen har dock framkommit att så inte heller är tanken. Strategin är frivillig för kommunerna att följa.

3.2. Strategins vidare hantering

Nedan redogörs för våra iakttagelser kopplat till kontrollmålet: *Hur hanteras strategin om alla kommuner inte är med i samarbetet?*

3.2.1. Iakttagelser

Som vi nämnt tidigare i rapporten har ingen kommun i länet antagit den regionala strategin. Den regionala strategin är frivillig för kommunerna att följa. Näringslivsprogrammet utgår som vi tidigare beskrivit från det regionala näringslivsprogrammet. Enligt intervjuade utgår näringslivsstrategin från tidigare pågående processer både regionalt, nationellt och lokalt och den går till viss del i linje med den regionala besöksnäringstrategin.

3.2.2. Bedömning

Bollnäs har hitintills valt att inkludera besöksnäringsspörsmålen i sitt näringslivspolitiska program, vilket inte har någon direkt koppling till den regionala besöksnäringstrategin. Utrymme finns dock för kommunen att anknyta till denna strategi vid den revidering av näringslivsprogrammet som är planerad till 2018.

3.3. Åtgärder för att kommunicera strategin

Nedan redogörs för våra iakttagelser kopplat till kontrollmålet: *Har åtgärder vidtagits för att kommunicera strategin med kommunerna?*

3.3.1. Iakttagelser

År 2009 antog det tidigare regionförbundet en besöksnäringstrategi 2009-2020 för Gävleborgs län. Regionstyrelsen som beslutade att anta strategin bestod då av kommunstyrelseordförandena från respektive kommun i länet.

Under år 2015 pågick ett arbete för att revidera den regionala marknads- och utbudsstrategin, vilket är den marknadsmässiga delen i besöksnäringstrategin. Region Gävleborg såg ett behov av att uppdatera marknader, målgrupper och profilbärare för regionen. Revideringsarbetet skedde genom djupintervjuer, datainsamling samt processande i referensgrupper och strategigrupp. Referensgrupperna och strategigruppen bestod av personer från näringen och från offentlig verksamhet.

Vid våra intervjuer framkom att representanter från Bollnäs kommun inte var aktivt deltagande i revideringen av strategin. Detta då kommunen under år 2015 inte hade en utsedd person som arbetade med besöksnäringsspörsmål. Däremot har de kommunala tjänstemännen tagit del av strategin och den är känd inom verksamheten. Representanter från Bollnäs kommun deltar även i det turismråd som Region Gävleborg anordnar för de turistansvariga tjänstemännen i kommunerna och de kommunala destinationsföreträdarna. Där utbyts information på regional nivå men även lokala frågor diskuteras.

3.3.2. Bedömning

Vår bedömning är att tillräckliga åtgärder vidtagits för att kommunicera strategin med kommunerna. Vi baserar vår bedömning på:

- Representanter från Bollnäs kommun blev informerade om revideringen av besöksnäringstrategin.

3.4. Åtgärder för att samordna resurser

Nedan redogörs för våra iakttagelser kopplat till kontrollmålet: *Har åtgärder vidtagits inom respektive kommun och Region Gävleborg för att samordna resurser och för att möjliggöra efterlevnad av gällande strategi?*

3.4.1. Iakttagelser

Utifrån utvecklingsområden som anges i den regionala besöksnäringstrategin har Region Gävleborg varit projektledare för tre regionövergripande projekt. Det första projektet *Nu kör vi* drevs under åren 2011-2014. Syftet med projektet var att lägga grunden för en framtida attraktiv, kompetent och lönsam besöksnäring i Gävleborg samt en kraftsamlande start på ett långsiktigt arbete. Projektet skapade tre fokusområden utifrån de sex utvecklingsområdena i besöksnäringstrategin. Dessa fokusområden var: *Destinationsutveckling, Digital tillgänglighet och Export och internationell marknadsföring.*

I projektet presenterades en strategisk målbild för hur besöksnäringen i Gävleborgs län är organiserad år 2020. Exitmodellen, som den kallas antogs av regionstyrelsen i mars 2012 och modellen ska tydliggöra rollerna mellan det offentliga och det kommersiella.

Under år 2016 drev Region Gävleborg *Etableringsprojektet*. Projektets syfte var att ge processtöd till destinationsorganisationerna, kommunerna och övriga i regionen som arbetar med exitmodellen, säkerställa affärsmodellen inom ramen för Visit Hälsingland Gästrikland AB och fortsätta arbetet med affärsutveckling mot en internationell marknad. Under projekttiden bildades tre destinationsorganisationer i länet; Glada Hudik, Visit Gävle och Upplev Nordanstig. Dessa tre äger tillsammans med Visit Söderhamn det länsövergripande bolaget Visit Hälsingland och Gästrikland AB. Bolaget driver den digitala plattformen *scandinavianxperience.se* enligt avtal med Region Gävleborg.

Inom Etableringsprojektet drevs även en varumärkesprocess med syfte att ta fram ett gemensamt turismvarumärke för regionen. Arbetet med att ta fram ett gemensamt varumärke avslutades vid en kick-off där platsvarumärket *Scandinavian Xperience* presenterades. Efter att *Etableringsprojektet* avslutades år 2016 upplever intervjuade att varumärket *Scandinavian Xperience* inte har implementerats i verksamheterna och idag inte har fått genomslag hos regionens aktörer. Bollnäs kommun och det lokala näringslivet arbetar inte med varumärket *Scandinavian Xperience*. Dels på grund av att någon implementering inte gjorts, men främst på grund av att Bollnäs kommun inte är delägare i Visit Hälsingland Gästrikland AB, som har som uppdrag att arbeta med varumärket. Något arbete för att skapa samarbete kring *Scandinavian Xperience* med de aktörer som finns inom Bollnäs kommun har ej gjorts av Visit Hälsingland Gästrikland AB. En annan anledning till att varumärket inte implementerats i Bollnäs är att *Scandinavian Xperience* är ett internationellt varumärke och en stor del av näringen i Bollnäs kommun ser Sverige som sin huvudsakliga målgrupp och har valt att fokusera på den genom varumärket Hälsingland och www.halsingland.se. Detta då man i större grad identifierar sig och sin verksamhet med Hälsingland.

Enligt intervjuade påbörjade Bollnäs kommun år 2013 ett projekt för att bygga en organisation och bli en destinationsorganisation enligt Region Gävleborgs exitmodell. Projektet avslutades dock år 2015 utan att färdigställas, då näringen inte såg behov av att Bollnäs skulle bli en destinationsorganisation då det redan fanns två organisationer som arbetade med området som destination, Destination Järvsö och Hälsingland Turism.

Idag bedrivs inga projekt mellan Bollnäs kommun och Region Gävleborg eller inom kommunen för att Bollnäs ska skapa en destinationsorganisation.

3.4.2. *Bedömning*

Vår bedömning är att det inte vidtagits tillräckliga åtgärder inom kommunen för att samordna resurser för att möjliggöra efterlevnaden av gällande Besöksnäringstrategi. Bedömningen baserar vi på följande:

- Efter att regionens projekt avslutades har inga åtgärder vidtagits för att samordna resurser och för att möjliggöra efterlevnad i Bollnäs av den regionala besöksnäringstrategin. Detta då Bollnäs, som beskrivs ovan, har valt en annan mer lokalt baserad väg för utveckling av besöksnäringen.

3.5. *Underlag till satsningar*

Nedan redogörs för våra iakttagelser kopplat till kontrollmålet: *Finns underlag och analyser som klargör orsakerna till de satsningar som är gjorda (t ex med fokus på internationell vs nationell turism)?*

3.5.1. *Iakttagelser*

Vid både framtagandet och revideringen av den regionala besöksnäringstrategin har personer från besöksnäringen och kommunerna deltagit. Inför skapandet av besöksnäringstrategin genomfördes ett visions- och strategiarbete vars syfte var att få en gemensam bild av nuläget, skapa dialog och arbeta fram en gemensam turismstrategi för att utveckla tillväxten i regionen. Tillsammans analyserades trender, styrkor, svagheter, möjligheter och hot samt skapades byggstenar för en strategi.

I slutrapporten för *Etableringsprojektet* går att utläsa att i arbetet med revidering av marknads- och utbudsstrategin samt arbetet med platsvarumärket Scandinavian Xperience genomfördes en kick-off i Gävle med ungefär 130 deltagare. Utifrån deltagarnas input fortsatte sedan arbetet att utveckla varumärket tillsammans med en kommunikationsbyrå. Implementeringsarbetet skedde enligt slutrapporten via processledarutbildningar för kommunerna och destinationsorganisationerna. Vid våra intervjuer framkom att representanter upplevt att de projekt som Region Gävleborg drivit, drivits ”ovanifrån” och inte lyssnat till vad näringen vill. Att exitmodellen som Region Gävleborg tagit fram inte passade för alla aktörer i länet då den ekonomiska modellen inte ansågs vara hållbar och det redan fanns organisationer som verkade inom området, som dessutom hade ett fokus som uppges ha passat besöksnäringen bättre.

Som vi beskrivit tidigare har vi för granskningen tagit del av förstudien – *Hur mår besöksnäringen i Bollnäs kommun och hur ser den på sin framtid?* Initiativ till förstudien togs av kommunens näringslivskontor tillsammans med kommunens turistbyrå för att kartlägga besöksnäringen i kommunen. Förstudien blev färdig under år 2017 och den fokuserade på aktörerna i näringen och deras utveckling. Förstudien beskriver ett nuläge,

framtid och visioner, utvecklingsmöjligheter samt svårigheter och behov. De intervjuade anser att detta är ett viktigt underlag till Näringslivskontorets arbete, som bättre möjliggör rätt riktade insatser till respektive företag och utvecklingsområde.

Bland annat beskrivs att de företag som finns inom kommunen till övervägande del är mikro- eller små företag och endast en handfull företag har fler än fem anställda. Många aktörer i kommunen har Mälardalsregionen som sin stora målgrupp, medan andra vänder sig till landskapet för att attrahera kunder. Några aktörer vänder sig också till en internationell marknad.

Förstudien beskriver även att många aktörer och grupperingar som har ambitiösa framtidsvisioner. Exempelvis:

- Orbadenområdet; där föreningar och företag samverkar för att utveckla området till en modern turistort.
- Projektet "Fishing in the middle of Sweden" arbetar tillsammans med kommunen kring att skapa en fiskedestination för utländska besökare samt en förbättring och utveckling av vattendragen så att laxen kan vandra i Ljusnan.

Ett antal utvecklingsområden som förstudien beskriver är bland annat:

- Utvecklingsmöjligheter finns även kring handeln, som en dragare till besök. I Bollnäs finns möjligheter till prisvärd, personlig och annorlunda shopping. Unika butiker med historiskt lokal förankring och stolthet blandas med nationellt välkända butikskedjor som ger en levande handel som lockar besökare.
- En annan utvecklingsmöjlighet som nämnts är att genom konstruktiv samverkan mellan företag, föreningar och kommunen hitta sätt att skapa leder, skridskobanor, skyltning, m m som är till nytta för allmänheten men samtidigt i större utsträckning än i dag kan användas för utvecklingsinsatser hos företagen.

Problem att anställa personer med rätt kompetens, inte rätt förutsättningar att utveckla sin verksamhet, ovilja och oförmåga att utveckla sin verksamhet, lagkrav och regelverk är fyra problemområden som aktörerna lyfter fram i förstudien.

Vid intervjuer framkom att genomförandet av förstudien gav representanter från kommunen tid att ha dialog med aktörer inom det lokala näringslivet.

3.5.2. Bedömning

Vår bedömning är att det i liten utsträckning finns underlag och analyser som klargör orsakerna till de satsningar som är gjorda. Bedömningen baserar vi på följande:

- Vissa underlag finns i form av en förstudie och vi bedömer dessa som i begränsad utsträckning tillräckliga.

3.6. Arbetsätt för långsiktighet

Nedan redogörs för våra iakttagelser kopplat till kontrollmålet: *Finns tydliga arbetsätt och processer för att säkerställa långsiktighet i det arbete som sker. Exempelvis hantering av projekt och effektivering av resultat från genomförda projekt?*

3.6.1. Iakttagelser

Som vi beskrivit tidigare var syftet med de tre projekt som Region Gävleborg har drivit att skapa en långsiktig och hållbar organisation för besöksnäringen, liksom en sälj- och marknadsorganisation i länet. Vid intervjuer framkom att projekten upplevdes styras från ett ovanifrån-perspektiv. Projekten och varumärket Scandinavian Xperience upplevs fokusera på en internationell marknad och de intervjuade menar att en stor del av entreprenörerna i Bollnäs kommun ser den svenska marknaden som viktigare i dagsläget.

De intervjuade anger att kommunen fått indikationer från den lokala näringen att Hälsingland är det varumärke de vill arbeta med och som är viktigt för dem. Utifrån näringslivets vilja i flera av Hälsinglands kommuner arbetar nu kommunerna med att få igång en platsvarumärkesprocess utifrån ett Bo, Leva, Verka-perspektiv. I augusti 2017 träffades alla näringslivschefer, kommunchefer, kommunalråd och turistansvariga i Hälsinglands kommuner för att diskutera varumärket och hur man ska gå tillväga för att stärka det. Mötet utmynnade i att en arbetsgrupp bildades för att arbeta fram en potentiell processplan och beslutsunderlag till kommunerna. Noteras kan i sammanhanget att samtidigt har Gävle kommun ansökt om och fått beviljat projektmedel av Region Gävleborg för att tillsammans med Gästriklands kommuner genomföra ett destinationsutvecklingsprojekt. Projektet syftar till att stärka samarbetet i Gästrikland och hitta lokala och en gemensam, hållbar modell för destinationsorganisering samt utveckla samarbetet med landskapets övriga turistiska organiseringar.

Intervjuade anger också att ett viktigt arbete kommunen gör för att skapa långsiktighet inom besöksnäringen är att arbeta med företagen ett och ett för att stärka dem. På så sätt mognar företagen och skapar fler produkter och besöksnäringen utvecklas. Arbete sker även genom andra satsningar såsom *Fishing in the middle of Sweden* och *Fjällvägen* samt stöttning av företag och föreningar till att hitta finansieringslösningar till utvecklingsprojekt.

3.6.2. Bedömning

Vår bedömning är att tydliga arbetssätt och processer för att säkerställa långsiktighet i det arbete som sker finns i begränsad utsträckning. Bedömningen baserar vi på följande:

- Det gemensamma utvecklingsarbetet har avstannat efter att regionens projekt upphörde. Positivt är dock att nya initiativ nu tas till fortsatt utveckling om än i första skedet landskapsvis.

3.7. Uppföljning och rapportering

Nedan redogörs för våra iakttagelser kopplat till kontrollmålet: *Vilken uppföljning och rapportering inom regionen och medverkande kommuner sker avseenden besöksnäringens utveckling och i förhållande till strategin?*

3.7.1. Iakttagelser

För granskningen har vi gått igenom kommunstyrelsens protokoll för år 2017. Utifrån protokollen kan vi inte följa besöksnäringens utveckling i förhållande till strategin. Utifrån protokollgenomgången kan vi utläsa att kommunstyrelsen tagit del av information och motioner som berör turism/besöksnäring. Enligt intervjuade sker ingen strukturerad uppföljning med exempelvis statistik eller liknande till kommunstyrelsen avseende

arbetet med besöksnäring. Vid intervjuer framkom att kommunstyrelsens arbetsutskott framöver ska vid särskilda tillfällen träffa kommunens näringslivskontor som då ska informera om besöksnäringen och arbetet med denna.

Vid intervjuer framkom att målen i det näringslivspolitiska programmet utgör mätetal för kommunstyrelsen och kommunfullmäktiges mål. De följs löpande upp genom uppföljningsverktyget *Stratsys* och redovisas till kommunstyrelsen. Utöver detta levereras verksamhetsrapporter till förvaltningschefen som sammanställer förvaltningsövergripande rapporter och redovisar dessa för kommunstyrelsen.

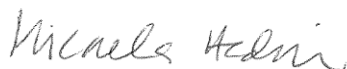
Vid intervjuer framkom att inom Hälsingerådet, som är ett icke-beslutande organ där kommunstyrelseordföranden och kommunchefen i kommunerna i Hälsingland träffas och diskuterar aktuella frågor är besöksnäringen en återkommande kärnfråga.

3.7.2. Bedömning

Vi bedömer att uppföljning och rapportering inom kommunen avseende besöksnäringens utveckling till övervägande del sker i tillräcklig utsträckning. Bedömningen baserar vi på följande:

- Uppföljning av målen i det näringslivspolitiska programmet sker strukturerat till kommunstyrelsen.
- Kommunstyrelsens arbetsutskott ska framöver vid särskilda tillfällen träffa kommunens näringslivskontor för att motta information om besöksnäringens utveckling i kommunen.

Maj 2017



Uppdragsledare
Micaela Hedin

Projektledare
Hans Forsström