Revisionsrapport - Granskning av näringslivsverksamheten

Rapport

Härnösands kommun

2026-11-05

Antal sidor: 23

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 Sammanfattning 3

2 Bakgrund 5

3 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning 6

3.1 Avgränsning och ansvarig styrelse/nämnd 6

4 Revisionskriterier 6

5 Metod 7

6 Resultat av granskningen 8

6.1 Styrning av näringslivsarbetet 8

6.1.1 Tillväxtstrategi 8

6.1.2 Styrmodell och verksamhetsplanering 10

6.1.3 Handslag för bättre företagsklimat 12

6.1.4 Kommunstyrelsens uppdrag om analys och åtgärder för ett bättre företagsklimat 12

6.1.5 Bedömning 13

6.2 Organisering av näringslivsarbetet 14

6.2.1 Kommunstyrelsen 14

6.2.2 Invest i Härnösand AB 16

6.2.3 Bedömning 18

6.3 Kommunstyrelsens uppföljning av näringslivsarbetet 18

6.3.1 Kommunstyrelsens uppföljning av egna verksamheten 18

6.3.2 Kommunstyrelsens uppföljning av Invest i Härnösand AB inom ramen för uppsiktsplikten 19

6.3.3 Bedömning 21

6.4 Invest i Härnösand AB:s uppföljning av den egna verksamheten 21

6.4.1 Bedömning 21

6.5 Uppföljning av näringslivets uppfattning 22

6.5.1 Bedömning 22

7 Samlad bedömning och rekommendationer 23

1 SAMMANFATTNING

Azets Revision & Rådgivning har av Härnösands kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens näringslivsverksamhet.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen och styrelsen för Invest i Härnösand AB styr och följer upp näringslivsarbetet.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen och styrelsen för Invest i Härnösand AB endast delvis styr och följer upp näringslivsarbetet.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är att granskningen visat att det finns ett antal styrande dokument som pekar ut såväl målsättning som prioriterade aktiviteter inom näringslivsområdet. Det framgår även hur ansvaret för prioriterade åtgärder och uppdrag är fördelade på nämndnivå.

Vi kan dock notera att det inte framgår av kommunens styrmodell hur långsiktiga strategiska dokument såsom kommunens tillväxtstrategi ska integreras i ordinarie verksamhets-planering, eller hur tillhörande handlingsplaner förhåller sig till kommunstyrelsens och dess verksamheters årliga verksamhetsplaner. Vi kan även konstatera att det handslag som beskrivs som styrande för kommunens näringslivsarbete inte beslutats i ett politiskt organ. Vi kan även konstatera att det finns en viss otydlighet gällande Invest i Härnösand AB:s ansvar i näringslivsfrågor. Detta då ägardirektivet ger bolaget ett uppdrag som kan tolkas vara bredare än vad som anges i bolagsordningen, och bredare än den uppfattning som finns hos såväl kommunens som bolagets företrädare.

Vidare har kommunstyrelsen inte följt upp kommunens tillväxtstrategi på det sätt som strategin anger. Styrelsen har heller inte följt upp näringslivsrådets arbete. Genom verksamhetsberättelse och delårsrapport har kommunstyrelsen följt upp de uppdrag och mål som givits inom ramen för styrmodellen. Kommunens näringslivsenhet har genom uppdraget om bättre företagsklimat arbetat aktivt med analys och uppföljning av företagens uppfattning och behov samt beslutat om åtgärder.

Vi konstaterar också att kommunstyrelsen brister i sin uppföljning av Invest i Härnösand AB och genomför inte den uppföljning som görs gällande i kommunens styrande dokument för uppsiktplikt. Bolagets styrelse har heller inte följt upp sin egen verksamhet i någon större omfattning.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga.



Revisionsfråga	Bedömning
Är uppdraget avseende arbetet med näringslivsfrågor tydligt?	Endast delvis
Är ansvarsfördelningen avseende arbetet med näringslivsfrågor tydligt?	Endast delvis
Följer kommunstyrelsen upp att näringslivsverksamheten bedrivs enligt gällande uppdrag, både avseende den kommunala verksamheten och inom ramen för sin uppsikt avseende Invest i Härnösand AB?	Endast delvis
Följer styrelsen i Invest i Härnösand AB upp att verksamheten bedrivs enligt ägardirektiv och de mål som beslutats av kommunfullmäktige?	Endast delvis
Genomförs uppföljning (exempelvis enkäter) för att säkerställa att företag får tillräcklig information om kommunalt stöd och myndighetsutövning? • Analyseras resultat och vidtas åtgärder vid behov?	Ja

För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Se över hur långsiktiga strategiska dokument och handlingsplaner kan integreras i den ordinarie styrmodellen (se avsnitt 6.1).
- Initiera en samlad översyn av gällande styrdokument för Invest i Härnösand AB för att säkerställa att dessa är samstämmiga och att uppdraget överensstämmer med kommunens intentioner för bolaget (se avsnitt 6.2).
- Säkerställa att uppföljning sker i enlighet med vad som anges i tillväxtstrategin (se avsnitt 6.3).
- Säkerställa att minnesanteckningar från näringslivsrådet delges kommunstyrelsen (se avsnitt 6.3).
- Se över styrning och uppföljning av Invest i Härnösand AB (se avsnitt 6.3 och 6.4).

2 BAKGRUND

Azets Revision & Rådgivning har av Härnösands kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens näringslivsverksamhet. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2026.

Enligt Härnösands kommuns tillväxtstrategi ”Mitt Härnösand 2040 – Tillsammans i en kreativ och företagsam livsmiljö” finns målsättningar om 30 000 invånare och 11 500 arbetstillfällen.[1] Av strategin framgår att Härnösand har mycket att erbjuda men det framgår inte närmare vad kommunen som organisation ska bidra med.

Kommunfullmäktige har i årsplan 2026 fastställt målet ”En attraktiv och företagsvänlig plats med livskraftiga företag och ideella aktörer som främjar hållbar tillväxt. Här vill man vara!” under inriktning ”Plats för tillväxt”. Kommunstyrelsen anges som ansvarig nämnd. Under kommunstyrelsen finns tillväxtavdelning som enligt hemsidan har ansvar för att hitta synergier för att kunna driva tillväxtarbetet. Flera av enheterna under tillväxtavdelningen, bland annat näringsliv, strategisk samhällsutveckling och utveckling, har ansvar inom området. Av kommunens hemsida framgår till exempel att utvecklingsenheten har ett övergripande ansvar för Härnösands tillväxtstrategi.

Härnösands kommun är även ägare i Invest i Härnösand AB. Enligt ägardirektivet ska bolaget arbeta med att skapa förutsättningar för utveckling i Härnösand och arbetet ska ske i nära samverkan med bland andra näringslivets representanter. Enligt koncernbudgeten för år 2026 har bolaget inom den lokala inriktningen ”Plats för tillväxt” i uppdrag att förbereda och på lång sikt tillhandahålla industrimark för etableringar.

Kommunens revisorer bedömer att det finns en risk med hänsyn till det spridda ansvaret att styrning och ledning av näringslivsverksamheten inte bedrivs effektivt. Det finns även risk för att kommunstyrelsen och styrelsen för Invest i Härnösand AB inte följer upp och utvärderar om näringslivsarbetet bedrivs enligt kommunfullmäktiges intentioner.

[1] Fastställd av kommunfullmäktige 2021-06-14.

3 SYFTE, REVISIONSFRÅGOR OCH AVGRÄNSNING

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen och styrelsen för Invest i Härnösand AB styr och följer upp näringslivsarbetet.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Är uppdraget avseende arbetet med näringslivsfrågor tydligt?
- Är ansvarsfördelningen avseende arbetet med näringslivsfrågor tydligt?
- Följer kommunstyrelsen upp att näringslivsverksamheten bedrivs enligt gällande uppdrag, både avseende den kommunala verksamheten och inom ramen för sin uppsikt avseende Invest i Härnösand AB?
- Följer styrelsen i Invest i Härnösand AB upp att verksamheten bedrivs enligt ägardirektiv och de mål som beslutats av kommunfullmäktige?
- Genomförs uppföljning (exempelvis enkäter) för att säkerställa att företag får tillräcklig information om kommunalt stöd och myndighetsutövning?
    - Analyseras resultatet och vidtas åtgärder vid behov?

3.1 AVGRÄNSNING OCH ANSVARIG STYRELSE/NÄMND

Granskningen har avgränsats till verksamhetsår 2026.

Granskningen omfattar kommunens övergripande processer vad gäller näringslivsverksamhet. Granskningen omfattar kommunstyrelsen och styrelsen för Invest i Härnösand AB.

4 REVISIONSKRITERIER

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- 6 kap. 6 § kommunallagen (2017:725), KL, samt 6 kap. 1 § KL
- Tillämpbara interna regelverk, policys och beslut.

5 METOD

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av relevanta styrande dokument, däribland:
  - Tillväxtstrategi Mitt Härnösand 2040
  - Målprogram 2024–2027
  - Årsplan 2026
  - Kommunstyrelsens verksamhetsplan 2026
  - Bolagsordning Invest i Härnösand AB
  - Ägardirektiv Invest i Härnösand AB
- Intervjuer har genomförts med:
  - Kommunstyrelsens ordförande tillika styrelseordförande för Invest i Härnösand AB
  - Kommundirektör
  - Tillväxtchef tillika VD för Invest i Härnösand AB
  - Näringslivschef

De bedömningar som avlämnas i granskningen har utgått ifrån följande bedömningsnivåer.



Samtliga intervjuade har fått möjlighet att faktakontrollera ett utkast av rapporten.

6 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

6.1 STYRNING AV NÄRINGSLIVSARBETET

6.1.1 Tillväxtstrategi

Härnösands kommuns nuvarande tillväxtstrategi beslutades i juni 2021, och är en revidering av tidigare tillväxtstrategi.[2] Revideringsarbetet genomfördes bland annat genom dialog med näringsliv, kommunens invånare, föreningsliv och myndigheter.

Strategin innehåller en övergripande strategisk målbild och sex delstrategier som förtydligar vägarna för att nå målbilden. Den strategiska målbilden beskriver att år 2040 har Härnösand ”en kreativ och företagsam livsmiljö som vi har utvecklat tillsammans”. Delstrategierna är:

1. Gemensam Kraft
2. Utbildning som får människor att växa
3. Företagsamhet
4. Den trygga och personliga livsmiljön
5. Hållbarhet genomsyrar allt
6. Infrastruktur – Basen för utveckling

Strategin innehåller även två kvantitativa mål som ska uppnås till år 2040:

- 30 000 invånare (jmfr. år 2020, 25 114 invånare)
- 11 500 arbetstillfällen (jmfr. år 2019, 10 580 arbetstillfällen)

6.1.1.1 Handlingsplan

Det anges inte uttryckligen att det ska ta fram handlingsplaner för genomförandet av tillväxtstrategin. Däremot anges att uppföljning av strategin sker genom uppföljning av delstrategiernas handlingsplaner samt genom uppföljning av kvantitativa mål. Tillväxtstrategin med tillhörande delstrategier ska även följas upp i kommunstyrelsens verksamhetsberättelse.

Handlingsplanen *För ett växande näringsliv och ett bättre företagsklimat 2021–2025* är en reviderad version av tidigare handlingsplan och utgår från kommunens reviderade tillväxtstrategi.[3] Planen är framtagen i samverkan med näringslivet genom Härnösand näringsliv ekonomiska föreningen (HNEF) samt HÄR Handel och Möten i Härnösand AB och syftar till att stärka utvecklingen och förbättra det lokala företagsklimatet i Härnösands kommun och förbättra det lokala företagsklimatet. Planen beskrivs som en överenskommelse mellan näringslivet och kommunen om hur de vill arbeta tillsammans, och har inte beslutats av kommunstyrelsen.

[2] Tillväxtstrategi Mitt Härnösand 2040 – Tillsammans i en kreativ och företagsam livsmiljö (KS2021-000174), fastställd av kommunfullmäktige 2021-06-14.
[3] Handlingsplan För ett växande näringsliv och ett bättre företagsklimat 2021–2025.

Handlingsplanen innehåller åtta övergripande mål för det gemensamma näringslivs-främjande arbetet:

- Kommunen ska vara en attraktiv etableringsort och uppfattas som nytänkande samt skapa investeringsmöjligheter inom prioriterade områden. 2025 har vi 2 500 företag i Härnösands kommun.
- Myndighetsutövningen är viktig för ett gott företagsklimat. Det samlade resultatet för NKI ska bibehållas på en mycket hög nivå det vill säga >80.
- Företagsbasen ska breddas och bidra till en mångsidig arbetsmarknad genom att t ex stärka kvinnors entreprenörskraft som en grund för nya företag. 2025 är andelen företag som ägs och drivs av kvinnor >30%.
- 2025 har vi skapat 1 000 nya arbetstillfällen.
- Det ska vara gynnsamt att starta och driva företag i Härnösands kommun. 2025 är vi en 4.0 kommun enligt företagens ranking om företagsklimatet.
- Kommunen ska i samverkan med andra arbeta för en utbyggnad av viktig infra-struktur. 2025 har vi bredband till alla företag, påbörjat utbyggnaden av Ostkust-banan och säkrat upp elförsörjning för tillväxt. HÄR och övriga samverkansparter och rapporteras till kommunstyrelsen senast Q2 efterföljande år.
- 2025 samverkar vi med gemensam kraft - företagens andel av skatteintäkter är 41%.
- 2025 är vi Västernorrlands bästa miljökommun.

Handlingsplanen betonar vikten av delaktighet och samverkan samt att det behövs en bred förankring och uppslutning för att lyckas med att nå prioriterade mål. Det finns även exempel på regionala och lokala samarbets- och samverkanspartners och övriga intressenter och aktörer. Planen innehåller även ett antal prioriterade åtgärder att samverka kring under år 2023.

Det finns i ingen ny handlingsplan framtagen för år 2026 och framåt. Vid intervju framgår att kommunen fortsatt arbetar utifrån de mål som finns i handlingsplanen 2021–2025, samt att kommunstyrelsens näringslivsråd har uppdraget att ta fram en ny handlingsplan. Denna uppges ska vara klar innan årsskiftet.

Det anges i handlingsplan för 2021 – 2025 att planens aktiviteter, mål och indikatorer ska följas upp löpande av kommunens näringslivsenhet tillsammans med HNEF, HÄR och övriga samverkansparter och rapporteras till kommunstyrelsen senast Q2 efterföljande år.

6.1.2 Styrmodell och verksamhetsplanering

6.1.2.1 Målprogram 2024–2027

I kommunens målprogram 2024–2027 finns visionen ”Ett starkt och hållbart Härnösand med plats för alla” som ska visa riktningen för kommunens gemensamma arbete.[4] För att konkretisera visionen finns följande lokala inriktningar som ska definierar ett önskvärt framtida tillstånd och leda organisationen i planering och beslutsfattande:

1. Plats för alla
2. Plats för tillväxt
3. Modig miljökommun
4. Likvärdig utbildning
5. Jämställd och jämlik välfärd
6. Attraktiv arbetsgivare

Nämnderna ansvarar för att översätta inriktningarna till jämställdhetsintegrerade mål för den egna verksamheten och för att beskriva vilka nyckelaktiviteter verksamheten behöver genomföra för att nå dessa. Nämnderna ansvarar också för att besluta om indikatorer som beskriver utvecklingen inom valda delar av arbetet. Utifrån inriktningarna kan respektive nämnd också tilldelas specifika prioriterade uppdrag och mål från fullmäktige. Dessa omhändertas i verksamhetsplaneringen på samma sätt som de mål nämnderna själva tar fram.

Kommunens helägda bolag ska omsätta inriktningarna till sin verksamhet och tar (i likhet med nämnderna) fram egna jämställdhetsintegrerade mål och indikatorer till dessa. Bolagen följer upp sina mål inom ramen för koncernens uppföljning.

Det finns i målprogrammet ingen beskrivning av hur visionen eller de lokala inriktningarna kopplar till Tillväxtstrategins strategiska målbild och dess sex delstrategier, se avsnitt 6.1.1. Det finns inte heller någon beskrivning av hur Tillväxtstrategin eller andra långsiktiga strategiska dokument ska integreras i styrmodellen. I det dokument gällande kommunens styrmodell som vi tagit del av beskrivs styrmodellen som ”Ett ramverk för hur mål sätts och följs upp, den visar hur de politiska inriktningarna och målen hänger ihop hela vägen till medarbetarens aktiviteter och initiativ i vardagen, för största möjliga medborgarnytta.”. Långsiktiga strategiska dokument, såsom Tillväxtstrategin, nämns inte i dokumentet.[5]

6.1.2.2 Årsplan 2026

Med utgångspunkt i målprogrammet fastställer kommunfullmäktige årligen en årsplan för kommande år. Det är genom denna som nämnderna tilldelas prioriterade uppdrag och mål.

[4] Tillsammans för Ett starkt och hållbart Härnösand med plats för alla. Målprogram 2024–2027 Härnösands kommun.
[5] Styrmodell Härnösands kommun.

I kommunens årsplan för 2026 anges att ett gott näringslivsklimat är avgörande för att kommunen ska fortsätta växa.[6] Härnösand ska vara en plats där företagare känner sig välkomna, och där kommunens samarbete med näringslivet präglas av snabbhet och effektivitet. I planen finns ett antal prioriterade satsningar och strategiska uppdrag med koppling till tillväxt- och näringslivsfrågor:

- Samtliga nämnder ska prioritera stärkt företagsservice och förbättrat företagsklimat i Härnösand.
- Kommunstyrelsen och Invest i Härnösand AB ska säkerställa mer mark för industri, arbetsintensiv verksamhet och bostäder.
- Kommunstyrelsen, nämnder och helägda bolag ska i samverkan stödja kommunens Tillväxtstrategi och kommande etableringar i regionen.

Planen innehåller även lokala inriktningar och mål för styrelse och nämnder. Inom inriktningen *Plats för tillväxt* tilldelas kommunstyrelsen målet ”En attraktiv och företags-vänlig plats med livskraftiga företag och ideella aktörer som främjar hållbar tillväxt. Här vill man vara!”.[7]

6.1.2.3 Kommunstyrelsens verksamhetsplan 2026

Kommunstyrelsens verksamhetsplan utgår från styrelsens uppdrag enligt reglementet och från de särskilda uppdrag som tilldelats i Årsplan 2026.[8] Planen beskriver de prioriteringar, satsningar och utvecklingsområden som nämnden kommer att fokusera på under året, samt hur resurserna ska fördelas och användas för att nå uppsatta mål och säkerställa en ändamålsenlig och effektiv verksamhet.

För de uppdrag som styrelsen tilldelats i årsplanen med koppling till tillväxt- och näringslivsfrågor har styrelsen följande planering:

- **Tillsammans med nämnderna prioritera stärkt företagsservice och förbättrat företagsklimat:** Det nyinrättade näringslivsrådet kommer att hantera frågor av värde för näringslivets utveckling och främjandet av entreprenörskap och tillväxt. Syftet är att stärka näringslivets förutsättningar genom dialog och med utgångspunkt från Tillväxtstrategin. En åtgärdsplan för förbättrat näringslivsklimat upprättas och genomförs. Kommunens dialog, service och bemötande ska förbättras och platsens attraktionskraft ska marknadsföras genom aktiv och målgruppsanpassad kommunikation. Vidareutvecklingen av "En väg in" fortsätter. Näringsliv, chefer och representanter från Tillsammans för Mitt Härnösand verkar för att tillsammans vidareutveckla såväl kultur som struktur i kommunens arbete med att förbättra företagsklimatet.
- **Tillsammans med Invest i Härnösand AB säkerställa mer mark för industri, arbetsintensiv verksamhet och bostäder:** Planarbete för förvärvad mark i Saltvik,

[6] Årsplan 2026 – Härnösands kommun.
[7] Även samhällsnämnden har ett mål inom inriktningen *Plats för tillväxt* med koppling till näringslivsarbetet: ”Vi har en enkel och rättvis myndighetsutövning för ett gott företagsklimat med en hög servicenivå.”.
[8] Kommunstyrelse Verksamhetsplan 2026, daterad 2025-11-30.

Saltvik Västra etapp 2 och Antjärn fortsätter. Ytterligare iordningsställande av mark längs hamnleden ska påbörjas.

- **Tillsammans med nämnder och helägda bolag stödja kommunens Tillväxtstrategi och kommande etableringar i regionen:** Det insatser som påbörjat inom samverkansprojektet Tillsammans för mitt Härnösands fortlöper under 2026.

Kopplat till årsplanens mål om en attraktiv och företagsvänlig plats anges följande i styrelsens verksamhetsplan:

Nyckelaktivitet:	Positiv förflyttning i företagsklimatet – gemensam kraftsamling för Norrlands nöjdaste företagare.
Beskrivning:	Prioritering av samordnade insatser som stärker dialog och service från kommunen till företag, ökad kunskap om företagens förutsättningar och behov, förbättra bemötande och attityder samt tydliggöra platsens attraktionskraft genom aktiv och målgruppsanpassad kommunikation.
Indikatorer:	Andel företag som ägs av kvinnor Andel skatteintäkter som genereras av anställda inom småföretag Företags nöjdhet med kommunens myndighetsutövning Sammanfattande omdöme, Svenskt näringslivs undersökning Befolkningsutveckling, nettoförflyttning Antal anställda totalt i kommunens geografiska område Antal företag, nettoförflyttning

6.1.3 Handslag för bättre företagsklimat

Ledande politiker från samtliga partier i kommunfullmäktige har under hösten 2025 ställt sig bakom och undertecknat ett ”handslag” med det utpekade målet ”Norrlands nöjdaste företagare”. Vid intervjuer anges att handslaget upplevs ha skapat en bättre styrning och ett tydligare mandat för näringslivsfrågor i kommunen.

Handslaget har inte behandlats i kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen.[9] Målsättningen om Norrlands nöjdaste förtagare har till viss del integrerats i kommunstyrelsens verksamhetsplan 2026 genom nyckelaktiviteten ”Positiv förflyttning i företagsklimatet – gemensam kraftsamling för Norrlands nöjdaste företagare.”.

6.1.4 Kommunstyrelsens uppdrag om analys och åtgärder för ett bättre företagsklimat

I september 2025 beslutade kommunstyrelsen att uppdra åt kommundirektören att analysera orsaker till att företagsklimatet har försämrats över tid samt att lämna förslag på aktiviteter som bedöms förbättra företagsklimatet i Härnösands kommun.[10] Uppdraget delredovisades vid kommunstyrelsens sammanträde i november där en sammanställning av det lokala näringslivet synpunkter på företagsklimatet presenterades.[11] I januari 2026 slutrapporterades uppdraget genom rapporten Norrlands nöjdaste företagare. Kommundirektören fick även i uppdrag att återkomma till styrelsen med halvårsvisa uppföljningar.[12]

[9] Handslaget finns omnämnt på kommunens hemsida, https://harnosand.se/kommun--styrning/nyheter-fran-kommun--styrning/nyheter-fran-kommun--styrning/2025-11-26-malet-ar-norrlands-nojdaste-foretagare---forsta-delrapporten-levererad.html [senast besökt 2026-10-01].
[10] Kommunstyrelsens beslut 2025-09-02, § 129.
[11] Kommunstyrelsens beslut 2025-11-25, § 190.
[12] Rapport Norrlands nöjdaste företagare, daterad 2026-01-13, godkänd av kommunstyrelsen 2026-01-20, § 5.

Rapporten innehåller en analys av orsaker och bakomliggande faktorer. Bland dessa nämns otydliga roller och mandat, bristande processägarskap samt varierande arbetssätt mellan förvaltningar. Även avsaknad av tydliga servicelöften och gemensamma rutiner för återkoppling tas upp som en orsak till att företag upplever svårigheter att förstå var i processen ett ärende befinner sig och vem som ansvarar för helheten.

Rapporten innehåller följande fyra åtgärder att prioritera år 2026:

1. **Attityd och bemötande – Omtankeservice är viktigast och överordnat övriga åtgärder**
   Genomföra gemensamma satsningar på kultur, bemötande och serviceinriktat förhållningssätt för politiker, chefer och berörda tjänstepersoner. För näringslivet är det på samma sätt viktigt med ökad förståelse för kommunala processer.
2. **Kommunikation och dialog**
   Vidareutveckla Näringslivsrådet som ett strategiskt forum för dialog, prioritering och återkoppling. En gemensam handlingsplan ska tas fram för att säkerställa att vi är på rätt väg med fokus på prioriterade åtgärder.
3. **Handläggningstider och service**
   Införa ett kommunövergripande servicelöfte, vilken även innefattar företagarna, ett löfte som omfattar tydliga kontaktvägar, lotsfunktion vid komplexa ärenden samt gemensamma svarstider och rutiner för återkoppling. Som en del av servicelöftet ska tillgängligheten förbättras, exempelvis svarstider, telefontider och aktiva bekräftelser av inkommande ärenden.
4. **Upphandlingar**
   Tydligare kommunikation om upphandlingar som är relevanta för det lokala näringslivet, förenkling av anbudsprocesser där det är möjligt, uppdelning av upphandlingsbehov i mindre delar samt prioriterad uppföljning av underleverantörsled. Vidare ingår utbildningsinsatser riktade till politiker, upphandlande tjänstepersoner och företag, med fokus på affärsmässighet, etik och förståelse för upphandlingsprocessen.

En första halvårsuppföljning med status för respektive åtgärd och tillhörande aktiviteter presenterades vid kommunstyrelsens sammanträde i maj 2026.[13]

6.1.5 Bedömning

Vår bedömning är att uppdraget avseende arbetet med näringslivsfrågor **endast delvis** är tydligt.

Vi baserar vår bedömning på att det finns ett antal styrande dokument som pekar ut såväl målsättning som prioriterade aktiviteter inom näringslivsområdet. Det finns inga direkta motsättningar mellan målen i de olika dokumenten. Däremot kan vi notera att det inte framgår av kommunens styrmodell hur exempelvis Tillväxtstrategins delstrategier ska

[13] Kommunstyrelsens beslut 2026-05-26, § 96.

integreras i ordinarie verksamhetsplanering, eller hur tillhörande handlingsplaner förhåller sig till kommunstyrelsens och dess verksamheters årliga verksamhetsplaner. Vi noterar också att handlingsplanen för tillväxtstrategin inte är uppdaterad för år 2026 och framåt.

Vi kan konstatera att det handslag som beskrivs som styrande för näringslivsarbetet inte beslutats i ett politiskt organ. Däremot kan vi se att dess innebörd integrerats i kommunstyrelsens verksamhetsplan och att det finns politiskt beslutade åtgärder som en följd av handslaget.

Vi kan även konstatera att de åtgärder som kommunstyrelsen beslutat om, exempelvis gällande attityd och bemötande samt handläggningstider och service, även berör andra nämnders verksamhetsområden. Dessa åtgärder har dock stöd av de mål och prioriteringar som är beslutade av fullmäktige i årsplanen för 2026.

6.2 ORGANISERING AV NÄRINGSLIVSARBETET

6.2.1 Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen är kommunens ledande politiska förvaltningsorgan med helhetsansvar för kommunens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning. Kommunstyrelsen har ansvar för hela kommunens utveckling och ekonomiska ställning. Styrelsen leder och fastställer övergripande förutsättningar för planering och uppföljning av hela den kommunala verksamheten inklusive de kommunala bolagen.

Styrelsen ska inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som kommunfullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. I kommunstyrelsens reglemente pekas ett antal olika ansvarsområden ut, bland annat näringslivsutveckling inklusive besöksnäring samt mark- och exploateringsverksamhet. Kommunstyrelsen ansvarar även för förvärv, överlåtelse och upplåtelse av fastigheter, tomträtter och andra nyttjanderätter vad avser kommunens fasta egendom.[14]

I de övergripande styrdokument som tas upp under avsnitt 6.1 pekas kommunstyrelsen ut som ansvarig för flertalet av de mål och prioriteringar som kommunen fastställt kopplat till tillväxt- och näringslivsfrågor. Dessa har också integrerats i kommunstyrelsens verksamhetsplanering.

6.2.1.1 Kommunstyrelsens näringslivsråd

Näringslivsrådet, som inrättades i januari 2025, är ett rådgivande, icke beslutande organ vars syfte är att stärka förutsättningarna för ett växande näringsliv och ett förbättrat näringslivsklimat i Härnösands kommun. Detta ska genomföras bland annat via god dialog och samtal som skapar ett gott samverkansklimat och ett företagsklimat med gemensam kraft. I rådet ingår representanter från kommunen och företagsledare från nyckelbranscher och företagarnas organisationer. Från kommunen deltar kommunstyrelsens ordförande

[14] Gemensamt reglemente för kommunstyrelse och nämnder i Härnösands kommun (KS 2022/415), fastställt av kommunfullmäktige 2025-05-26.

samt andre vice ordförande tillsammans med kommundirektör, tillväxtchef och näringslivschef.[15]

Enligt rådets reglemente ska rådet arbeta utifrån tillväxtstrategin och den gemensamma handlingsplanen för ett växande näringsliv och ett bättre företagsklimat 2021–2025 samt diskutera viktiga strategiska näringslivsfrågor som är viktiga för företagsplatsen Härnösand. Näringslivsrådet ska vara länken mellan kommunen och näringslivet.

Näringslivsrådet sammanträder cirka fyra gånger per år. Vid rådets sammanträden ska minnesanteckningar föras, som också ska delges kommunstyrelsen. Rådet ska årligen följa upp handlingsplanen för ett växande näringsliv och bättre företagsklimat 2021–2025.

Utöver de uppdrag som rådet givits via sitt reglemente har rådet även ett antal uppdrag kopplat till de åtgärder kommunstyrelsen beslutat om för ett bättre företagsklimat (se avsnitt 6.1.4).

6.2.1.2 Kommunstyrelsens förvaltningsorganisation

Näringslivsfrågorna är organiserade inom kommunstyrelseförvaltningens tillväxtavdelning. Inom avdelningen finns näringslivsenheten, utvecklingsenheten, enheten strategisk samhällsutveckling, kulturenheten samt biblioteket. Totalt har tillväxtavdelningen 41,75 årsarbetare (tjänster), varav 7 är anställda inom näringslivsenheten.[16]

I tillväxtavdelningens uppdrag ingår att hitta synergier för att kunna driva tillväxtarbetet mot uppsatta mål och skapa attraktion och utveckling för Härnösand samt ha en tydlig roll med fokus på en hållbar utveckling för Härnösand. Avdelningen har ansvar för utveckling av exempelvis översiktlig planering av användningen av mark och vatten, mark- och exploateringsverksamhet, näringslivsutveckling inklusive besöksnäringen samt landsbygds- och friluftslivsutveckling.[17]

Utvecklingsenheten har det övergripande ansvaret för Härnösands tillväxtstrategi: att identifiera strategiska fokusområden, genomföra den interna implementeringen samt följa upp strategins mål. Enheten leds av kommunens tillväxtchef som också är avdelningschef för tillväxtavdelningen.[18]

Näringslivsenheten, som leds av kommunens näringslivschef, jobbar med att förbättra och förenkla företagens kontakter med kommunen.[19] Vid intervju beskrivs enhetens uppdrag är

[15] Reglemente för Näringslivsråd Härnösand 2025–2028 (KS 2024-370), fastställt av kommunstyrelsen 2025-01-01, § 6.
[16] Uppgifter om antal anställda gäller för september 2026, och har verifierats av tillväxtchef. Inom tillväxtavdelningen är 8,3 årsarbetare finansierade genom projektmedel och andra externa stöd. Motsvarande siffra för näringslivsenheten är 2,55.
[17] https://harnosand.se/kommun--styrning/forvaltning-och-organisation/kommunstyrelseforvaltningen/tillvaxtavdelningen.html [senast besökt 2026-09-25].
[18] https://harnosand.se/kommun--styrning/forvaltning-och-organisation/kommunstyrelseforvaltningen/tillvaxtavdelningen/utvecklingsenheten.html [senast besökt 2026-09-25].
[19] https://harnosand.se/naringsliv-och-tillvaxt/kontakta-oss-pa-naringslivsenheten.html [senast besökt 2026-09-25].

att jobba med näringslivsfrågor nära näringslivet, samt att identifiera och undanröja tillväxthinder. Näringslivschefen samordnar kommunstyrelsens näringslivsråd.

Vid flera intervjuer framförs att det finns en viss otydlighet gällande roller och mandat för tillväxtchef kontra näringslivschef, och vem som ytterst företräder vilka frågor. Detta uppges gälla såväl internt i organisationen som externt mot näringslivsföreträdare. Vid intervjuer lyfts även rådigheten över näringslivsfrågorna, och att många av de frågor som näringslivet lyfter som viktiga (exempelvis handläggningstider och tillståndsprocesser) ligger utanför kommunstyrelsens och näringslivsenhetens ansvarsområde.

6.2.2 Invest i Härnösand AB

Bolaget Invest i Härnösand AB, som ägs till 100 % av Härnösands kommun, ska enligt bolagsordningen skapa förutsättningar för tillväxt genom att utveckla områden för besöksnäring, industrimark, bostäder och handel i Härnösand. Bolaget ska äga, förvalta och utveckla samt förvärva och avyttra fastigheter och bolag. Bolaget ska stötta kommunens arbete inom tillväxtområdet.[20]

Bolagets ägardirektiv, som även omfattar bolagets tre helägda dotterbolag Techinchus i Mittsverige AB, Restore i Höga kusten AB samt Skeppet 5&6 AB, beskriver närmare bolagets ändamål och verksamhet.[21] Bland annat anges att bolaget i sin verksamhet ska arbeta i enlighet med kommunens målprogram, översiktsplan, tillväxtstrategi och övriga styrdokument som omfattar bolagets verksamhet. Det anges även att bolagets arbete ska ske i nära samverkan med näringslivets representanter och andra intressenter liksom med kommunens verksamheter, kunder, företag, myndigheter och kommuner i Västernorrlands län. Bolaget ska arbeta enligt marknadsmässiga villkor och skapa förutsättningar för utveckling i Härnösand. Detta kan göras genom att arbeta i utvecklingsprojekt samt äga, förvalta och utveckla fastigheter. Arbetet sker tillsammans inom kommunkoncernen och med andra aktörer för att bidra till att gemensam kraft skapar möjligheterna för en personlig, kreativ och företagsam livsmiljö i Härnösands kommun enligt av kommunens uppställda mål. Bolaget ska dessutom vara en aktiv ägare i dotterbolagen.

Såsom vi uppfattar har ägardirektivets skrivelser koppling till den bolagsordning som gällde fram till december 2023. Där anges att föremål för bolagets verksamhet är att för Härnösands kommuns räkning initiera och stödja utvecklingsprojekt. Där anges även att det åligger bolaget att verka för näringslivets och kommunens utveckling, att stödja företag på orten i enlighet med den kommunala kompetensen, att verka som en aktiv ägare i Härnösands Näringsliv AB, samt att arbetet skall ske i nära samarbete med näringslivets representanter och andra intressenter. För utveckling av Härnösands kommun ska företaget samverka med kommunens verksamheter, kunder, företag, myndigheter och med grannkommuner. Kopplingen till nuvarande bolagsordning uppfattar vi är svagare.

[20] Bolagsordning Invest i Härnösand AB, godkänd av kommunfullmäktige 2024-06-17, § 87.
[21] Ägardirektiv Invest i Härnösand AB samt helägda dotterbolag inom Investkoncernen 2024–2027 (KS2023-000339), fastställt av kommunfullmäktige 2023-11-20.

Invest i Härnösand AB är även delägare i bolaget Härnösands Näringsliv AB.[22] Härnösands Näringsliv AB ska tillhandahålla tjänster, vilka syftar till att såväl stärka och utveckla näringslivet som att verka för ett expansivt näringsliv och därmed ökad sysselsättning inom Härnösands kommun. Då bolaget under flera år haft väldigt liten eller ingen verksamhet alls beslutade kommunfullmäktige i oktober 2025 att godkänna att Invest i Härnösand AB får avyttra sin andel i bolaget.[23] Vid tidpunkten för vår granskning är andelarna inte avyttrade.

Vid intervju framkommer en samstämmig bild av att Invest i Härnösand AB:s uppgift primärt är att arbeta med mark- och fastighetsfrågor, och att bolaget inte bedriver något näringslivsarbete. Det uppges även att bolaget i sig inte har något direkt samarbete med näringsliv eller andra aktörer, utan att detta sker genom kommunen. Bolaget är endast ägare till dotterbolagen och till ett antal fastigheter, men uppges i övrigt inte bedriva någon egen verksamhet. Enligt bolagets årsredovisning 2025 har bolaget heller inte haft några anställda.[24]

I kommunens årsplan 2026 har bolaget fått i uppdrag att tillsammans med kommunstyrelsen säkerställa mer mark för industri, arbetsintensiv verksamhet och bostäder. Bolaget inkluderas även i uppdraget till samtliga helägda bolag att i samverkan stödja kommunens Tillväxtstrategi och kommande etableringar i regionen.

I den koncernbudget som fullmäktige fastställt för 2026 finns ytterligare två mål och indikatorer för bolaget kopplat till kommunens målprogram:[25]

Lokal inriktning	Mål 2026	Indikator
Plats för alla	Invest driver en aktiv ägardialog med helägda dotterbolag för att säkerställa målstyrning och verksamhetens strategiska utveckling.	Antal möten per år
Plats för tillväxt	Invest ska förbereda och på lång sikt tillhandahålla industrimark för etableringar.	Beslut om antagande av detaljplan som fattas av kommunen

Bolagets styrelse har vid sitt sammanträde i oktober 2025 behandlat budget och målstyrning för år 2026. Under planerad verksamhet anges att bolaget kommer genomföra utredningar på befintlig mark i syfte på lång sikt tillhandahålla industrimark för etableringar. Bolaget kommer fortsätta med detaljplanarbete samt planering av kommande investeringar i infrastruktur.[26] Vid genomgång av styrelsens protokoll från 2026 kan vi se att bolaget utöver att hantera frågor kopplat till dotterbolagen och markfrågor även ska administrera

[22] Invest i Härnösand AB äger 49 % av bolaget, resterande aktier ägs av Näringsliv i Härnösand Ekonomisk förening. Härnösand Näringsliv AB har i sin tur ett helägt dotterbolag, HÄR Handel och Möten i Härnösand AB.
[23] Kommunfullmäktige 2025-10-27, § 132 Hemställan av Invest i Härnösand avseende HÄR Handel och Möten i Härnösands AB.
[24] Årsredovisning för Invest i Härnösand Aktiebolag Räkenskapsåret 2025-01-01 – 2025-12-31.
[25] Koncernbudget 2026, godkänd av kommunfullmäktige 2025-11-24, § 146.
[26] Protokoll nr 9:2025 från styrelsemöte i Invest i Härnösand AB 2025-10-24.

företagens galakväll samt boende under Almedalsveckan för Västernorrlands kommuner och regionen.[27]

6.2.3 Bedömning

Vår bedömning är att ansvarsfördelningen avseende arbetet med näringslivsfrågor **endast delvis** är tydligt.

Vi baserar vår bedömning på att det i styrande dokument framgår hur ansvaret för prioriterade åtgärder och uppdrag är fördelade på nämndnivå. Vi kan dock konstatera att det utifrån organiseringen i förvaltningsorganisationen upplevs finnas en viss otydlighet kring ansvarsfördelningen mellan tillväxtchef och näringslivschef.

Därutöver kan vi konstatera att det finns en viss otydlighet gällande Invest i Härnösand AB:s ansvar i näringslivsfrågor. Det beror främst på att gällande ägardirektiv ger bolaget ett uppdrag som kan tolkas vara bredare än vad som anges i bolagsordningen, och bredare än den generella bild som finns av bolaget hos de intervjuade.

6.3 KOMMUNSTYRELSENS UPPFÖLJNING AV NÄRINGSLIVSARBETET

6.3.1 Kommunstyrelsens uppföljning av egna verksamheten

6.3.1.1 Uppföljning av Tillväxtstrategi och handlingsplan

I tillväxtstrategin anges att strategin med tillhörande delstrategier ska följas upp i kommunstyrelsens verksamhetsberättelse. I verksamhetsberättelsen för 2025 finns en kort uppföljning av det uppdrag som styrelsen fått i Årsplan 2025:

> **Uppdrag till kommunstyrelsen, övriga nämnder och helägda bolag att genom strategisk samverkan förbättra förutsättningarna för att nå de antagna målen i kommunens tillväxtstrategi, samt för att möta behoven utifrån de etableringar som sker och väntas ske i närområdet:** Det arbete som pågår inom ramen för samverkansprojektet Tillsammans för Mitt Härnösand har fortlöpt under 2025. Omvärldsanalys inom tillväxtområdet är påbörjad och samhällsbyggnadsprocessen har gått in i genomförandefas.

I övrigt finns ingen uppföljning av strategin eller dess delstrategier. Det finns heller ingen uppföljning av de kvantitativa målen för antalet invånare och antalet arbetstillfällen.[28]

Vid genomgång av kommunstyrelsens protokoll under perioden januari 2026 – september 2026 kan vi heller inte se att kommunstyrelsen fått någon uppföljning av tillväxtstrategin och dess delstrategier och kvantitativa mål, eller av handlingsplanen *För ett växande näringsliv och ett bättre företagsklimat 2021–2025*.

[27] Protokoll nr 1:2026 från styrelsemöte i Invest i Härnösand AB 2026-02-13; Protokoll nr 2:2026 från styrelsemöte i Invest i Härnösand AB 2026-05-29.
[28] Verksamhetsberättelse 2025, godkänd av kommunstyrelsen 2026-02-24, § 25.

6.3.1.2 Uppföljning i verksamhetsberättelse 2025

I verksamhetsberättelsen kommenteras ett antal viktiga händelser under året med koppling till näringslivsfrågor. De prioriterade uppdrag som styrelsen tilldelats i årsplanen följs upp genom en kortfattad beskrivning av aktiviteter som genomförts under året.

Inom målprogrammets inriktning *Plats för tillväxt* har kommunstyrelsen följt upp målet ”En attraktiv och företagsvänlig plats med livskraftiga företag och ideella aktörer som främjar hållbar tillväxt. Här vill man vara!”. Den bedömning som görs är att förflyttningen mot målet har skett i eftersträvad riktning, men i en icke tillfredsställande omfattning. Därefter ges en beskrivning av vidtagna åtgärder under året. Bland annat nämns uppdraget om att ta fram åtgärder för ett bättre företagsklimat och inrättandet av näringslivsrådet.

6.3.1.3 Delårsrapport per augusti 2026

I kommunstyrelsens delårsrapport görs en uppföljning och prognos av måluppfyllelse för de mål med tillhörande nyckelaktiviteter och indikatorer som fastställts i verksamhetsplanen.[29]

För målet om en attraktiv och företagsvänlig plats inom målprogrammets inriktning *Plats för tillväxt* ges liksom i verksamhetsberättelsen en beskrivning av åtgärder som vidtagits under året. Här kommenteras också befolkningsutvecklingen som finns med som ett kvantitativt mål i tillväxtstrategin.

Den samlade bedömningen är att förflyttningen mot målet bedöms vid årets slut ha skett i eftersträvad riktning, och i en tillfredsställande omfattning.

Även nyckelaktiviteten *Positiv förflyttning i företagsklimatet – gemensam kraftsamling för Norrlands nöjdaste företagare* har följts upp och kommenterats särskilt.

6.3.1.4 Uppföljning av näringslivsrådet

Kommunstyrelsen har vid sitt sammanträde i september 2026 fått information från närings-livsrådets ordförande. Det framgår inte av protokollet vad informationen bestod av.[30] Kommunstyrelsen har under år 2026 inte tagit del av några minnesanteckningar eller annan uppföljning från rådets möten. Det finns heller inga minnesanteckningar tillgängliga via kommunens hemsida.

6.3.2 Kommunstyrelsens uppföljning av Invest i Härnösand AB inom ramen för uppsiktsplikten

Kommunstyrelsen ska enligt reglementet ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet samt kommunal verksamhet som bedrivs i kommunala bolag, stiftelser och kommunalförbund, samt årligen fatta beslut enligt kommunallagen 6 kap. § 9 gällande uppsiktsplikt gällande kommunala bolag.

Uppsiktsplikt för kommunala bolag år 2025 behandlades av kommunstyrelsen i maj 2026. Styrelsen beslutade då att verksamheten som bedrivits i Invest i Härnösand AB under år 2025 anses ha varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och att den har utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna. Som beslutsunderlag finns bolagets

[29] Kommunstyrelse Delårsrapport 2026, godkänd av kommunstyrelsen 2026-09-29, § 140.
[30] Kommunstyrelsens protokoll 2026-09-15, § 118 Informationsärenden.

årsredovisning, revisionsberättelse, bolagsordning samt ägardirektiv för Invest i Härnösand AB och dess helägda dotterbolag.[31]

Som komplement till kommunallagen och vad som anges i kommunstyrelsens reglemente om uppsiktsplikt samt ägardirektivets krav på information från bolaget har styrelsen fastställt riktlinjer för hur uppsiktsplikten genomförs. Där anges bland annat att möten mellan kommunledning och bolag ska ske kvartalsvis.[32] I kommunförvaltningens tillhörande rutinbeskrivning anges att dessa möten ska protokollföras.[33]

I ägardirektivet för Invest i Härnösand AB finns skrivningar som reglerar kommunstyrelsen rätt att inhämta upplysningar från bolaget inom ramen för uppsiktplikten. Där anges att kommunen som ägare fortlöpande ska hållas informerad av bolaget om dess verksamhet samt att bolaget ska initiera möten med kommunen om omständigheterna så påkallar. Bolaget ska till kommunstyrelsen redovisa bolagets ställning och resultat per den 30/4, 31/8 och 31/12. Bolaget ska därvid uppmärksamma ägarkommunen på viktigare omständigheter och förändringar som kan inverka på bolagets verksamhet. Kommunstyrelsen ska få del av protokoll från bolagsstämma (snarast), protokoll från styrelsesammanträde (löpande) samt bolagets årsredovisning med revisionsberättelse och granskningsrapport från lekmanna-revisor (senast 31/3). Bolagets styrelse, VD och andra nyckelpersoner i bolaget ska delta vid möte med företrädare för kommunen minst en gång per år (ägardialog).

Vid intervjuer framkommer att de kvartalsvisa möten mellan kommunledning och bolag som beskrivs i styrelsens riktlinjer för uppsiktsplikt inte har genomförts för Invest i Härnösand AB. Detta motiveras med att det är kommunstyrelsens ordförande som innehar rollen som ordförande för bolaget, och att kommunens tillväxtchef innehar rollen som VD. Som ytterligare skäl anges att bolaget inte bedriver någon egentlig verksamhet. Med anledning av detta genomförs heller inte den årliga ägardialog som stipuleras i ägardirektivet. Vid intervjuer anges dock att motsvarande möten och dialoger sker direkt mellan kommun-ledning och vissa av dotterbolagen. Avsaknaden av möten och dialoger med moderbolaget har inte kommenterats i kommunstyrelsens uppsiktsplikt av bolaget.

I ägardirektivet finns även krav på att bolaget ska fastställa en verksamhetsplan med strategiska mål och budget för nästkommande räkenskapsår, samt en 10-årsplan gällande investeringar. Fastställd verksamhetsplan och budget ska tillställas kommunstyrelsen senast i november. Bolaget har inte fastställt någon verksamhetsplan för 2026. Detta har inte kommenterats i kommunstyrelsens uppsiktsplikt av bolaget.

[31] Kommunstyrelsen 2026-05-05, § 79 Uppsiktsplikt kommunala bolag 2025.
[32] Riktlinje för fullgörande av uppsiktsplikt, fastställd av kommunstyrelsen 2025-04-02.
[33] Rutin Innehåll för fullgörande av uppsiktsplikt, daterad 2022-10-13.

6.3.3 Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen **endast delvis** följer upp att näringslivs-verksamheten bedrivs enligt gällande uppdrag, både avseende den kommunala verksamheten och inom ramen för sin uppsikt avseende Invest i Härnösand AB.

Vi baserar vår bedömning på att styrelsen inte följt upp kommunens tillväxtstrategi på det sätt som strategin anger. Styrelsen har heller inte följt näringslivsrådets arbete i den utsträckning som anges i rådets reglemente. Vi kan dock konstatera att styrelsen genom verksamhetsberättelse och delårsrapport följt upp de uppdrag och mål som givits inom ramen för styrmodellen. Kommunstyrelsen har till viss del även följt upp näringslivsarbetet genom uppdraget om bättre företagsklimat (se avsnitt 6.1.4).

Kommunstyrelsen genomför inte den uppföljning av Invest i Härnösand AB som görs gällande i kommunens styrande dokument för uppsiktplikt. Oavsett hur detta motiveras så resulterar det i att vi bedömer att kommunstyrelsen som helhet brister i sin uppföljning av bolaget.

6.4 Invest i Härnösand AB:s uppföljning av den egna verksamheten

I bolagets årsredovisning 2025 framgår att bolaget under året har genomfört förvärv av fastigheter i syftet att långsiktigt utveckla ett nytt industriområde. Processen för att utveckla industriområdet uppges ta något längre tid än önskat, eftersom bolaget behöver invänta myndighetsbeslut samt kommunens prioritering inom planavdelningen, då kommunen har många pågående detaljplaner. Det anges även att bolaget haft regelbundna dialoger med dotterbolagen. I övrigt finns ingen ytterligare uppföljning av de mål och uppdrag som bolaget tilldelats genom ägardirektiv eller årsplan.

Utöver att bolagsstyrelsen godkände årsredovisningen vid sitt sammanträde i februari 2026 har styrelsen inte behandlat någon uppföljning av mål och uppdrag. Vid intervju uppges att bolagets representanter rapporterar in aktiviteter och måluppfyllelse direkt till kommunens ekonomiavdelning som sammanställer detta till kommunens årsredovisning. Det framgår inte av protokollen om detta har stämts av med eller på annat sätt delgetts bolagsstyrelsen innan det lämnats till kommunen.

6.4.1 Bedömning

Vår bedömning är att styrelsen i Invest i Härnösand AB **endast delvis** följer upp att verksamheten bedrivs enligt ägardirektiv och de mål som beslutats av kommunfullmäktige.

Vi baserar vår bedömning på att styrelsen endast följt upp detta i och med godkännande av årsredovisning.

6.5 UPPFÖLJNING AV NÄRINGSLIVETS UPPFATTNING

Kommunen har under flera års tid följt två indikatorer gällande näringslivets uppfattning – Svenskt Näringslivs undersökning av näringslivsklimat samt SKR:s servicemätning Insikt (företagens nöjdhet med kommunens myndighetsutövning, NKI). Dessa är sedan år 2026 även indikatorer i kommunstyrelsens verksamhetsplan som följs upp i delårsrapport och verksamhetsberättelse.

Härnösand ligger i Svenskt Näringslivs undersökning av näringslivsklimat på plats 265 av de 290 kommuner som deltagit. Det är visserligen en förbättring med 18 placeringar jämfört med år 2025. SKR:s servicemätning Insikt har Härnösand rankingplats nr 5 av de 199 kommuner som deltar i den undersökningen.

Vid intervju framkommer att kommunens näringslivsenhet utifrån Svenskt Näringslivs rankning har återkommande dialoger med företagsorganisationer om resultaten och dess orsaker. Enheten arrangerar även exempelvis näringslivsfrukostar som ett sätt att skapa plattformar för dialog och uppföljning. Kommunen har tidigare även använt sig av egna enkäter, men valde bort detta under senare år på grund av låg svarsfrekvens.

Det uppdrag som kommunstyrelsen beslutat om gällande analys och åtgärder för ett bättre företagsklimat motiverades av hur kommunens företagsklimat rankats i Svenskt Näringsliv undersökning. Inför den delrapport som presenterades för kommunstyrelsen i november 2025 gjorde näringslivsenheten ett arbete med att samla in synpunkter från företagare i kommunen genom olika workshops, dialoger med företagarnas organisationer, samt en enkät till företagen. Utifrån resultaten presenterades ett antal utvecklingsområden som företagen identifierat.[34] Detta konkretiserades sedan i de åtgärder som kommunstyrelsen beslutade om i januari 2026 (se avsnitt 6.1.4).

6.5.1 Bedömning

Vår bedömning är **att det genomförs** uppföljning för att säkerställa att företag får tillräcklig information om kommunalt stöd och myndighetsutövning, samt att resultat analyseras och att åtgärder vidtas vid behov.

Vi baserar vår bedömning på att kommunens näringslivsenhet arbetar kontinuerligt och aktivt med dialog och uppföljning av företagens uppfattning och behov, samt att kommunstyrelsen initierat ytterligare analyser och beslutat om åtgärder för ett bättre företagsklimat.

[34] Delrapport: Sammanställning av näringslivets synpunkter gällande företagsklimatet i Härnösands kommun, behandlad av kommunstyrelsen 2025-11-25, § 190.

7 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen och styrelsen för Invest i Härnösand AB styr och följer upp näringslivsarbetet.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen och styrelsen för Invest i Härnösand AB endast delvis styr och följer upp näringslivsarbetet.

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Se över hur långsiktiga strategiska dokument och handlingsplaner kan integreras i den ordinarie styrmodellen (se avsnitt 6.1).
- Initiera en samlad översyn av gällande styrdokument för Invest i Härnösand AB för att säkerställa att dessa är samstämmiga och att uppdraget överensstämmer med kommunens intentioner för bolaget (se avsnitt 6.2).
- Säkerställa att uppföljning sker i enlighet med vad som anges i tillväxtstrategin (se avsnitt 6.3).
- Säkerställa att minnesanteckningar från näringslivsrådet delges kommunstyrelsen (se avsnitt 6.3).
- Se över styrning och uppföljning av Invest i Härnösand AB (se avsnitt 6.3 och 6.4).

Datum som ovan

Azets Revision & Rådgivning AB

Mikael Lindberg
Certifierad kommunal revisor

Emma Borg
Verksamhetsrevisor

Fabian Grönvik
Verksamhetsrevisor

Lena Medin
Certifierad kommunal revisor