



cutting through complexity™

Forvaltningsrevisjon "Næringsutvikling"

Tønsberg kommune 2015



Forord

Etter vedtak i kontrollutvalget i Tønsberg kommune i juni 2015 har KPMG gjennomført en forvaltningsrevisjon rettet mot kartlegging og etterprøving av arbeidet med næringsutviklingen i Tønsberg kommune. Denne rapporten er svar på kontrollutvalgets bestilling.

Oppbygging av rapporten

Våre konklusjoner går fram av rapportens sammendrag. Kapittel 1 har en innledning til rapporten. Her blir problemstillinger, metode og revisjonskriterier presentert. I kapittel 2 har vi presentert fakta basert på innsamlet informasjon i revisjonen, samt våre vurderinger. Våre anbefalinger framgår samlet i kapittel 3. Uttalelse fra rådmannen i Tønsberg kommune går fram av kapittel 4.

Vi ønsker å takke kommunen for god hjelp i gjennomføringen av forvaltningsrevisjonen.

Tønsberg, november 2015



Siv Karlsen Moa
Partner

Sammendrag

Formål med forvaltningsrevisjonen

Formålet med forvaltningsrevisjonen har vært å kartlegge og etterprøve arbeidet med næringsutviklingen i Tønsberg kommune. Revisjonen har fokusert på prosesser, strukturer, vedtak og oppfølging av mål og føringer for området og er avgrenset mot å vurdere innholdet i næringsutviklingen. Det er også et formål at forvaltningsrevisjonen skal gi anbefalinger om forbedringstiltak dersom revisjonen avdekker avvik.

Våre vurderinger baserer seg i hovedsak på dokumentasjon, samt intervju med utvalgte personer i kommunen samt representanter fra eksterne interessentgrupper. Under gis et sammendrag av KPMGs vurderinger og anbefalinger.

Sentrale føringer som påhviler næringsutviklingen pr. i dag

De mest sentrale føringene for kommunens næringsutvikling framgår av kommuneplanens samfunnsdel med tilhørende handlingsdel for kommunens næringsutvikling. Gjennom disse dokumentene gjør bystyret klart hvilke mål og strategier som er satt for næringsarbeidet. Hovedmålene er:

1. Vi vil ha et bredt tilbud av arbeidsplasser og vekst i antall arbeidsplasser som minimum samsvarer med det behovet befolkningsveksten krever
2. Vi vil tilrettelegge for varierte næringsarealer gjennom robust arealplanlegging
3. Vi vil at Tønsberg skal være regionens ledende handelsby og ha et sentrum der det er attraktivt å drive handel- og servicenæring
4. Vi vil tiltrekke oss kompetent arbeidskraft
5. Vi vil legge til rette for vekst i reiselivsnæringen
6. Vi skal være en aktiv bidragsyter til et godt regionalt og interkommunalt samarbeid om næringsutvikling

Andre sentrale føringer er kommunens planstrategi som gir føringer til hvilke planer som skal utarbeides eller revideres for næringsutviklingen, bystyrevedtak om organisering av funksjonen, og bystyrevedtak i forbindelse med regionale planer og interkommunale prosjekter.

Sammenheng mellom planverk, vedtak, mål og strategier

Det er en sammenheng i planarbeidet ved at det er etablert målsettinger som er brutt ned til mange strategier og tiltak, som viser hvilke aktiviteter kommunen har intensjoner om å gjøre opp mot de enkelte målsettingene. Disse fanger også opp planstrategiens vektlegging av næringsarealer, samt aktuell tematikk i regionale og interkommunale samarbeid. Samtidig er det behov for en innholdsmessig tydeliggjøring og konkretisering av hva som er kommunens

satsninger og veivalg for næringsutviklingen. Kommunen har ikke utarbeidet en strategisk næringsplan som planlagt ifølge kommunes planstrategi 2012-2015.

Utvikling i måloppnåelse for området siden 2014

Målene for næringsutvikling er utformet på en slik måte at de ikke direkte lar seg resultatmåle med konkrete verdier.

Det er en positiv utvikling i innsatsen og iverksatte tiltak fra kommunens side når det gjelder målet om å etablere varierte næringsarealer og å bidra til godt regionalt og interkommunale samarbeid. For å etablere flere arbeidsplasser, jobbes det jevnlig med Start i Vestfold og med utvikling av Gründerhuset, hvor en hel rådgiverstilling i hovedsak er dedikert til dette arbeidet.

Det synes å være behov for å forbedre hvordan Nærings- og byforum fungerer i praksis. Når det gjelder kommunens tilrettelegging for reiselivssatsing, har det hittil vært mindre grad av utvikling i form av faktiske resultater og avklaringer av kommunens aktiviteter på området.

Generelle tilbakemeldinger fra eksterne interessenter peker i retning av at kommunens næringslivsfunksjon har oppnådd en åpen og god dialog med omgivelsene, som gjør at kommunen oppleves mer lydhør og tilstedeværende. Samtidig savnes det tydeligere ambisjoner og satsninger fra kommunen om næringsutviklingen, mer handlekraft, og mer kommunikasjon om hvordan kommunen vil tilrettelegge i den forbindelse.

Det administrative arbeidet med næringsutvikling i forhold til god praksis for virksomhetsstyring

Siden 1. januar 2015 har næringsutviklingen vært en funksjon organisert i rådmannens stab, med tre dedikerte ressurser til næringsutviklingsarbeid. Dagens organisering vurderes som hensiktsmessig. Det er samtidig et betydelig behov for intern informasjonsutveksling og samkjøring mellom tekniske virksomheter og næringsutviklingsfunksjonen, for at kommunen skal framstå som en samstemt, fleksibel og handlekraftig tilrettelegger for næringslivet. Her er det ytterligere forbedringspotensial.

Kommuneplanens målsettinger og handlingsdel for næringsutvikling angir prioriteringer og fokus for kommende år. Vi påpeker at disse bare vil virke retningsgivende og forpliktende hos de funksjoner og virksomheter i kommunen som føler eierskap til dem. Ansvar for oppfølging burde ha vært tydeligere adressert gjennom en klargjøring av hvordan strategier skal realiseres, herunder hvem som har ansvar for å realisere hvilke strategier og tiltak innen hvilken frist.

Det rapporteres årlig om næringsarbeid i årsmeldingen. Nærings sjefen samler inn informasjon og oversikt i forbindelse med dette. Rapporteringen tar mest form av aktivitetsbeskrivelser. Det er i liten grad målt og rapportert om utvikling og konkrete resultater, men det er heller ikke i utgangspunktet konkrete resultatkrav å måle resultater opp mot.

Anbefalinger

Våre anbefalinger er at kommunen bør:

1. Etablere strategisk næringsplan eller tilsvarende som tydeliggjør og konkretiserer kommunens ambisjoner, satsninger, premisser og strategier for næringsutviklingen.
2. Vurdere konkrete tiltak for å ytterligere forbedre intern samkjøring mellom næringsutviklingsfunksjonen og tekniske virksomheter, for å sikre at kommunen på en mer enhetlig måte ivaretar behovene til næringene i kommunen.
3. Vurdere om det er ønskelig med klarere resultatrapportering opp mot målene for næringsutvikling. Dersom ja, bør kommunen operasjonalisere eksisterende mål med tydeligere resultatkrav.

Innhold

1	Innledning	1
1.1	Bakgrunn, formål og rammer for forvaltningsrevisjonen	1
1.2	Problemstillinger	1
1.3	Metode	2
1.4	Revisjonskriterier	2
2	Fakta og vurderinger	3
2.1	Sentrale føringer for næringsutviklingen	3
2.2	Sammenheng mellom planverk, vedtak, mål og strategier	8
2.3	Utvikling i måloppnåelse i næringsutviklingen siden 2014	10
2.4	Administrativt arbeid med næringsutvikling	17
3	Anbefalinger	20
4	Uttalelse fra rådmannen	21
	Vedlegg 1 Dokumentliste	23
	Vedlegg 2 Revisjonskriterier	24

1 Innledning

1.1 Bakgrunn, formål og rammer for forvaltningsrevisjonen

Forvaltningsrevisjonen er forankret i Tønsberg kommunes Plan for forvaltningsrevisjon 2012-2015, hvor tema "by- og næringsutvikling" er et prioritert område. Kontrollutvalget har i møte 29.04.2015 valgt å utføre forvaltningsrevisjonsprosjekt "by- og næringsutvikling". I kontrollutvalgets møte 03.06.2015 ble omfanget avgrenset til "næringsutvikling".

Formålet med prosjektet er å kartlegge og etterprøve arbeidet med næringsutviklingen i Tønsberg kommune. Revisjonen vil særlig fokusere på prosesser, strukturer, vedtak og oppfølging av mål og føringer for området, og den er avgrenset mot å vurdere innholdet i næringsutviklingen. Det er også et formål at forvaltningsrevisjonen skal gi anbefalinger om forbedringstiltak dersom revisjonen avdekker avvik.

Revidert enhet i denne forvaltningsrevisjonen er rådmannens stab i Tønsberg kommune, herunder funksjonen næringsutvikling. Næringsutvikling koordinerer Tønsberg kommunes næringsarbeid, og er bindeleddet mellom næringslivet, næringslivsorganisasjonene, politikere og administrasjon i kommunen. Næringsutvikling skal sørge for at kommunikasjonen mellom de ulike aktørene er god, og gjennom aktiv deltakelse i kommunale og regionale planprosesser bidra til at næringslivets interesser blir ivaretatt.

Lovverket pålegger ikke direkte kommuner å ha en næringspolitikk eller å ha et tiltaksapparat for næringsdrivende. Kommuner blir heller ikke tildelt øremerkede midler over statsbudsjettet for dette formålet. Kommunen er etter plan- og bygningsloven pålagt å utarbeide en kommuneplan som omfatter samfunnsdel med handlingsdel og arealdel. Gjennom denne skal kommunen planlegge med sikte på å ivareta både kommunale, regionale og nasjonale mål, interesser og oppgaver, og den bør omfatte alle viktige mål og oppgaver i kommunen. Det kan også utarbeides kommunedelplaner for bestemte områder, temaer eller virksomhetsområder. Hva kommunen ønsker for næringslivet vil være en naturlig og nødvendig del av denne planleggingen.

1.2 Problemstillinger

I forvaltningsrevisjonen er det svart på følgende problemstillinger:

- 1) Hvilke sentrale føringer påhviler næringsutviklingen pr. i dag?
Her har vi kartlagt:
 - a) Kommuneplan / kommunedelplan(er)
 - b) Politiske vedtak
 - c) Eventuelle virksomhetsplaner / strategier
 - d) Operasjonaliserte mål
- 2) Hvordan er sammenhengen mellom planverk, vedtak, strategier og mål etablert?
- 3) Hvordan har måloppnåelsen for området utviklet seg siden 2014?
Her har vi fokusert på de 6 hovedmålene for næringsutvikling i kommunen.
- 4) I hvilken grad etterlever det administrative arbeidet med næringsutvikling god praksis for organisering, tiltak og gjennomføring?

1.3 Metode

Forvaltningsrevisjonen er gjennomført i samsvar med krav i RSK001 Standard for forvaltningsrevisjon. Følgende teknikker har vært benyttet for å samle inn data:

1.3.1 Dokumentanalyse

Til grunn for rapporten ligger gjennomgang og analyse av en rekke dokumenter. Mottatt dokumentasjon som er gjennomgått er opplistet i vedlegg 1.

1.3.2 Intervju

I forbindelse med forvaltningsrevisjon er det gjennomført intervjuer med fem ansatte i Tønsberg kommune. Dette er gjort gjennom enkeltintervjuer med henholdsvis to rådgivere for næringsutvikling og kommunaldirektør teknisk område, og et felles intervju med rådmann og nærings sjef, samt en separat oppfølgingsmøte med nærings sjef.

I tillegg har vi innhentet eksterne interessenters erfaringer gjennom separate intervjuer med representanter fra henholdsvis Tønsberg næringsforening, NHO Vestfold, Tønsberg Sentrumsutvikling AS og Vestfold fylkeskommune regionalavdeling.

Intervjuene har vært en sentral informasjonskilde, og utvalget av personer er basert på forventet informasjonsverdi, personers erfaring og formelt ansvar i forhold til definert formål og problemstillinger. Data fra intervjuene er verifisert av respondentene, dvs. at respondentene har fått anledning til å lese igjennom referatene og gjøre eventuelle korrigeringer.

Datainnsamlingen ble avsluttet 16.10.2015.

Rapporten har vært sendt rådmannen til uttalelse.

1.4 Revisjonskriterier

Revisjonskriterier er de krav eller normer som kommunen blir revidert i forhold til¹.

I denne forvaltningsrevisjonen er det tatt utgangspunkt i oppstilte problemstillinger og følgende kilder er benyttet for revisjonskriterier:

- Kommunelovens § 23 om administrasjonssjefens ansvar for kontroll
- Prinsipper for god virksomhetsstyring. Vi bygger på KPMGs internasjonale verktøy K-styr for virksomhetsstyring som bygger på det anerkjente COSO-rammeverket for risikostyring og internkontroll.
- Kommunens planverk, mål og handlingsprogram tilknyttet næringsutvikling

Revisjonskriteriene vil bli referert til underveis i rapporten, og er utdypet i vedlegg 2.

¹ RSK001 Standard for forvaltningsrevisjon, Norges kommunerevisorforbund.

2 Fakta og vurderinger

2.1 Sentrale føringer for næringsutviklingen

1) *Hvilke sentrale føringer påhviler næringsutviklingen pr. i dag?*

Her har vi kartlagt:

- a) *Kommuneplan / kommunedelplan(er)*
- b) *Politiske vedtak*
- c) *Eventuelle virksomhetsplaner / strategier*
- d) *Operasjonaliserte mål*

Dette er en ren beskrivende problemstilling som besvares gjennom delkapittel 2.1.

De mest sentrale føringene for kommunens næringsutvikling framgår av kommuneplanens samfunnsdel med tilhørende årlig rullert handlingsdel for næringsutvikling.

Andre sentrale føringer er:

- Kommunens planstrategi om hvilke planer som skal utarbeides eller revideres
- Bystyrevedtak om organisering av næringsutvikling
- Bystyrevedtak i forbindelse med regionale planer og interkommunale prosjekter

I det følgende vil vi beskrive sentrale føringer som fremgår av kommunens planstrategi, vedtatt organisering og kommuneplanen, samt trekke frem aktuelle vedtak i forbindelse med regional plan for verdiskaping og innovasjon og prosjektet Verdiskapingsinitiativet.

2.1.1 Kommunens planstrategi

Kommunen planstrategi utarbeides hvert fjerde år og viser hvilke planer som skal utarbeides eller revideres i kommunen. Under næringsutvikling - planbehov fremgår følgende i planstrategien for 2012-2015:

- **Kommuneplan:** Kommuneplan skal rulleres med følgende fokusområder:
 - Kartlegging av fremtidige satsingsområder for næringsutvikling
 - Gjennomgang av behovet for ulike typer næringsareal og reserveområder
 - Kartlegging og videreutvikling av det regionale samarbeidet med kommunene i Tønsbergregionen når det gjelder næringsareal og næringsutvikling generelt
- **Temaplan:** Det er behov for å utvikle og implementere en strategisk næringsplan for kommunene. Dette vil skje i nært samarbeid med næringslivet.
- **Konkrete tiltak:** Ny organisering internt i kommunen skal:
 - Sikre en fungerende næringsenhet som tilrettelegger for næringsutvikling gjennom næringsareal, planer og veiledning.
 - Sikre god forankring av næringsarbeid i den strategiske samfunnsutvikling
 - Sikre god samhandling med kommunens øvrige virksomheter som leverer tjenester til næringsliv. Omorganiseringen skal være gjennomført innen utgangen av januar 2013.

2.1.2 Hva næringsutviklingsfunksjonen i Tønsberg kommune er i dag

Bystyret vedtok i desember 2011 at det kommunale foretaket Tønsberg Utvikling skulle avvikles og organiseres som en virksomhet underlagt rådmannen fra 1. januar 2012. Videre at det skulle etableres en stilling som næringssjef til å lede den nye virksomheten. Rådmannen ble bedt om å igangsette et organisasjonsutviklingsprosjekt hvor Tønsberg Utvikling ble sett i sammenheng med kommunens øvrige næringsoppgaver, der siktemålet skulle være en ny enhet med totalansvar for næringsarbeid. Det ble også gitt føringer til å nedsette en prosjektgruppe for å utrede organisering av turistkontor.

Ved avvikling av kommunalt foretak i 2012 ble næringsutviklingen lagt til teknisk område som en egen virksomhet. Fra og med årsskiftet 1. januar 2015 har imidlertid næringsutvikling inngått som en funksjon organisert i rådmannens stab og budsjett, og har siden da ikke lenger vært en egen enhet med egen virksomhetsleder.

I dag er det tre ansatte i rådmannens stab som jobber med næringsutviklingsoppgaver. Næringssjef er fagansvarlig for kommunens næringsutvikling. I tillegg inngår to personer i teamet, hver i 100 % stillinger som rådgiver. En av disse er for tiden midlertidig utlånt til økonomiavdelingen for inntil ett år.

Etter føringer fra utvalg for finans, plan og næring i 2013 har næringsutviklingen ansvar for organisering og drift av Tønsberg nærings- og byforum. Forumet skal samordne initiativ som berører næringsliv og byutvikling, og bidra til at aktører som arbeider innen disse felt i Tønsberg trekker i samme retning. Det skal være et dialogforum hvor ulike aktører kan bringe frem aktuelle saker, utveksle relevant informasjon og drøfte aktuelle saker.

Følgende funksjoner inngår også i kommunens næringsutvikling

- Tønsberg kommune er medeier i START i Vestfold sammen med andre kommuner og fylkeskommunen. START i Vestfold veileder bedrifter som har eller skal starte næringsvirksomhet. Daglig leder er ansatt i Sandefjord kommune. Rådgiver i næringsutvikling har som sin hovedoppgave å koordinere dette arbeidet for Tønsberg og Re kommune.
- Gründerhuset er et inkubatortilbud til bedrifter som er godt i gang med å etablere sin virksomhet. Næringssjef i Nøtterøy kommune er prosjektkoordinator og følger opp bedrifter i Gründerhuset, sammen med Start-koordinator i Tønsberg kommune.
- Tønsberg kommune er medlem av den ideelle organisasjonen Ungt Entreprenørskap Vestfold. Funksjonen næringsutvikling er Tønsberg kommunens kontaktpunkt.

Turistkontoret inngår i dag som del av kommunens servicesenter.

2.1.3 Føringer til næringsutviklingen i kommuneplan 2014-2026

Kommuneplanens samfunnsdel 2014-2026 er det viktigste styringsdokumentet som angir kommunens mål og strategier for næringsutviklingen.

Under kommuneplanens samfunnsdel ligger handlingsdelen som skal vise hvordan kommunens mål og strategier skal nås gjennom tiltak de neste fire årene. Handlingsdelen rulleres hvert år. I det følgende lister vi de gjeldende føringer i form av mål, strategier og tiltak (tiltak fra og med år 2015 og frem i tid) som påhviler næringsutviklingen per i dag.

MÅL 1) Vi vil ha et bredt tilbud av arbeidsplasser og vekst i antall arbeidsplasser som minimum samsvarer det behovet befolkningsveksten krever. Det skal skje gjennom:

- Å arbeide med å synliggjøre og styrke Tønsbergs attraktivitet
- Å markedsføre Tønsberg som et godt sted å drive næring, bo og arbeide.

- Å legge til rette for kompetansebedrifter og arbeidsintensive næringer
- Å legge til rette for handels- og servicenæring i Tønsberg sentrum og i lokalsentrene
- Å tilrettelegge for ytterligere etablering av næringsmiddelindustri i tilknytning til eksisterende næringsmiddelbedrifter på Ås
- Bedre utnyttelse av lokalprodusert mat
- Økt fokus på gründerskap og vekst i nyetablerte bedrifter
- Bedre dialog og et tettere samarbeid mellom kommune og næringsliv
- Å bidra til at "tradisjonell industri" har rom for utvikling slik globalisert marked krever

Handlingsdel:

- Gründerhusets tilbud og kapasitet skal utvides i samarbeid med Nøtterøy kommune, VFK og hjelpeapparatet. Ny organisasjonsform skal vurderes. Når: 2015, overført til 2016-2017
- Det skal etableres samarbeid med miljøer som kan bidra til å kvalifisere tradisjonell industri til å bli leverandører til høyteknologibedrifter. Når: 2015, overført til 2016.
- Sterkere satsing på vekstbedrifter gjennom START i Vestfold og Gründerhuset, i tråd med omforente strategier i RPVI. Når: 2016-2019
- Færder nasjonalpark – samarbeid om utvikling av næringsutvikling i randsonen av nasjonalparken i samarbeid med Tjøme og Nøtterøy. Når: 2016-2019
- Styrking av etablererveiledning for personer med innvandrerbakgrunn. Når: 2016-2019

MÅL 2) Vi vil tilrettelegge for varierte næringsarealer gjennom robust arealplanlegging. Det skal skje gjennom:

- Å tilrettelegge tilstrekkelige næringsarealer med god arbeidsdeling, som ivaretar et bredt spekter av næringsvirksomhet
- Gjennom å tilrettelegge for at areal- og transportkrevende næringer kan flytte til regionale næringsområder eller næringsområder utenfor sentrumsområdet der adkomsten til E18 er god
- Å tilrettelegge for arbeidsintensive virksomheter i tilknytning til sentrum og eksisterende og fremtidige kollektivknutepunkt.
- Planmessig tilrettelegge næringsarealer med nærhet og god adkomst til E18 i tråd med omforente prinsipper i RPBA.

Handlingsdel:

- Det skal jobbes aktivt for at areal- og transportkrevende næringer skal relokaliseres til regionale næringsområder og næringsområder utenfor sentrumsområdet. Når: Fortløpende
- Sikre at avsatte næringsområder i kommuneplanen reguleres og gjøres kjent og attraktivt for nyetableringer. Når: 2016-2019

MÅL 3) Vi vil at Tønsberg skal være regionens ledende handelsby og ha et sentrum der det er attraktivt å drive handel - og servicenæring. Det skal skje gjennom:

- Tett samarbeid med handels- og serveringsnæringen og deres foreninger slik at det blir mer attraktivt og lønnsomt å drive handel og servering i sentrum
- Å samarbeide med gårdeiere, handels- og servicenæringen om en fremtidsrettet og positiv byutvikling

- Å redusere gjennomgangstrafikken i Tønsberg sentrum
- Å tilrettelegge parkering for handlende
- Å lokalisere detaljvarehandel, dvs. spesialforretninger, serviceforretninger, showroom for netthandel og engros handel og lignende med handelsflate under 1000 m² BRA til bysentrum/ lokalsentrene

Handlingsdel:

- Delta aktivt i HIBV sitt forskningsprosjekt VIVANT som har til hensikt å styrke handels- og servicenæringer i sentrum. Når: 2016 –

MÅL 4) Vi vil tiltrekke oss kompetent arbeidskraft. Det skal skje gjennom:

- Å være et attraktivt bo- og arbeidssted hvor det er lett for innflyttere å finne seg til rette
- Å samarbeide tett med Høgskolen i Buskerud og Vestfold og andre utdanningsinstitusjoner
- Å gi språkopplæring og bidra til god integrering av innflyttere fra utlandet

MÅL 5) Vi vil legge til rette for vekst i reiselivsnæringen. Det skal skje gjennom:

- Tettere samarbeid mellom reiselivsaktørene i Vestfold slik at markedsføring, pakking og salg av eksisterende reiselivsprodukter bli bedre
- Å arbeide målrettet med utvikling av nye reiselivsprodukter
- Tettere samarbeid mellom reiselivsnæring og landbruksnæring
- Bidra aktivt til å utvikle og markedsføre Færder nasjonalpark som reiselivsprodukt
- Bidra til å synliggjøre og videreutvikle festival-, kurs- og konferansetilbudet i Tønsberg

Handlingsdel:

- Det skal etableres samarbeids-/møtearenaer for næringsmiddelbedrifter. Når: 2016.

MÅL 6) "Vi skal være en aktiv bidragsyter til et godt regionalt og interkommunalt samarbeid om næringsutvikling." Dette skal skje gjennom:

- Samarbeid om felles, koordinert og offensiv innsats rettet mot eksisterende og potensielle Vestfoldbedrifter.
- Samarbeid om profesjonell dialog med næringslivet på vegne av kommunene og formidling av ønsker, behov og annen informasjon begge veier.
- Samarbeid om å legge til rette for en bred palett av næringsområder med god arbeidsdeling.
- Samarbeid om oversikt over og aktivt synliggjøre et helhetlig tilbud av attraktive næringsområder.
- Aktiv deltakelse og bidrag i regionale og interkommunale fora, og aktivt samarbeid med regionalt og interkommunale aktører og hjelpeapparat

Handlingsdel:

- Det skal utredes ny organisering av Tønsberg kommunes reiselivsarbeid, og etableres et tettere samarbeid med nabokommunene og reiselivsaktører i regionen. Når: 2015
- Bidra til verdiskapingsinitiativet, felles Næringsutviklingsløft for Vestfold. Når: 2015. Budsjett: 3 - 500 000 kr.

- Tønsberg kommune skal bidra aktiv i prosessen for å utarbeide ny struktur for reiselivsarbeid for Vestfold. Tønsberg kommunens egen reiselivssatsing tilpasset dette. Når: 2016- 2017

Tiltak fra handlingsdel som har referanse til flere mål - mål 1, 3, 4 og 5:

- Det skal utarbeides en plan for hvordan TK utøver vertskapsrollen mtp. innbyggere og turister. Når: 2015
- Styrking av informasjonsarbeid og markedsføring av Tønsberg. Når: 2015, overført til 2016-2018. Budsjett: driftstilskudd 1.000.00 kr og engangstilskudd 3.000.000 kr.

I handlingsdel 2015 står det også oppført et tiltak som ikke knyttet til noen av målene:

- Tønsberg parkering skal implementeres i virksomhet Næringsutvikling. Når: 2015

2.1.4 Strategisk næringsplan

Kommunen har ikke per i dag utarbeidet en strategisk næringsplan. Administrasjonen opplyser at det er ønskelig å få en plan som kan fungere som et verktøy, som kun består av det som omhandler næring og sammenfatter relevant informasjon fra ulike dokumenter. Dette anses å både være nyttig internt og gjøre kommunens planer mer tilgjengelig for interessenter utenfor kommunen. Det er per dags dato uvisst hva som blir formen på en slik strategisk næringsplan. Det jobbes i dag også med en ny planstrategi hvor temaet diskuteres.

I flere av intervjuene, både med interne og eksterne respondenter, ble det etterlyst en strategisk plan som angir tydeligere ambisjoner og satsninger for Tønsberg kommunes næringsliv.

2.1.5 Vedtak i forbindelse med regionale planer og prosjekter

I april 2015 vedtok fylkestinget Regional plan for verdiskaping og innovasjon (RPVI). Den overordnede målsettingen med planen er å øke verdiskapingen i Vestfold, med bakgrunn i at verdiskapingen i Vestfold er lav og har vært fallende de siste 20 år sammenlignet med resten av landet.

Vestfoldsamfunnet har med denne planen gått sammen om en offensiv næringspolitikk og seks strategiske grep for økt verdiskaping:

1. Reelt og forpliktende samspill
2. Videreutvikling av næringsmiljøer
3. Videreutvikling av Vestfolds kapasitet for FoU og innovasjon
4. Forsterket satsing på gründere og entreprenørskap
5. Styrking av samarbeid mellom skole og næringsliv
6. Tydelig og målrettet markedsføring av Vestfold

Planen har vært på høring i Tønsberg kommune. Bystyret vedtok i mars at Tønsberg kommune er positiv til å legge RPVI til grunn for en felles satsing som har til hensikt å øke verdiskapingen i Vestfold, og at finansiering av tiltak som berører Tønsberg kommune avklares før de iverksettes. Gjennom den regionale planen er Tønsberg kommune blant annet oppfordret til å opprettholde og utvide lokale gründerhus. Som en følge av arbeidet med den regionale planen, men basert på egen politisk sak med påfølgende avtale mellom partene, har Tønsberg kommune forpliktet seg til å årlig bevilge 400 000 kr til Verdiskapingsinitiativet. Dette er et prosjekt for koordinert, felles innsats for økt verdiskaping i Vestfold.

2.2 Sammenheng mellom planverk, vedtak, mål og strategier

2) *Hvordan er sammenhengen mellom planverk, vedtak, strategier og mål etablert?*

2.2.1 Vurdering

Prinsipper for virksomhetsstyring er at mål er utformet og konkretisert på en måte som legger til rette for god styring, herunder at det er en klar sammenheng mellom ulike mål og styringsdokumenter på ulike nivåer. Videre at virksomhetens strategi er utarbeidet på bakgrunn av grundige analyser, godt forankret i ledelsen, og gir tydelige veivalg for og beskrivelser av hvordan man skal nå virksomhetens mål.

I Tønsberg kommune er det som skissert tre sentrale førende dokumenter med planer, målsettinger og strategier for næringsarbeidet i kommunen: Kommunens planstrategi, kommuneplanen med målsettinger, og handlingsdelen som skal vise hvordan kommunen skal nå målsettingene. I tillegg treffer bystyret enkelte andre vedtak som omhandler ulike næringspolitiske satsinger. Her vurderer vi sammenhengen mellom disse dokumentene.

I tråd med prinsipper for god virksomhetsstyring presenterer kommuneplanens samfunnsdel målsettinger med tilhørende strategier ("dette skal skje gjennom:") på bakgrunn av analyser av muligheter og utfordringer. Handlingsdelen setter videre opp relevante tiltak for en fireårsperiode med referanser til de enkelte av målsettingene. Tema fra regional plan for verdiskaping og innovasjon og fra andre interkommunale samarbeid er også tatt inn i handlingsdelen.

Vi vurderer at det er en god sammenheng mellom planstrategi, bystyrevedtak og dagens organisering av næringsutviklingen. Dagens organisering synes, i tråd med tiltak i planstrategien, å ha lagt bedre til rette for forankring av næringsarbeid i den strategiske samfunnsutviklingen og for god samhandling med kommunens øvrige virksomheter som leverer tjenester til næringslivet.

Planstrategien sier at det er behov for å utvikle og implementere en strategisk næringsplan for kommunen i nært samarbeid med næringslivet. Dette har ikke vært gjort. Eksisterende strategier for næringsutviklingen er således å lese fra kommuneplanen - samfunnsdel, arealdel og handlingsdel.

Når det gjelder innhold i kommuneplanen fremhever planstrategien særskilt at det skal være fokus på behovet for næringsarealer i kommuneplanen. Dette mener vi er godt gjenspeilet i målene i kommuneplanens samfunnsdel og ned til prioriterte og konkretiserte tiltak i handlingsdelen for næringsutvikling. Dette har vært et prioritert område i 2014.

Kommunens planstrategi sier generelt at kommuneplanen skal inneholde kartlegging av fremtidige satsningsområder for næringsutvikling, og kartlegging og videreutvikling av det regionale samarbeidet om næringsutvikling med kommunene i Tønsbergregionen. Etter vår vurdering er det vanskelig å lese ut av målsettingene med underpunkter hva som er kommunens ambisjoner og satsninger. Eksempelvis er det et mål i seg selv å være en aktiv bidragsyter til et godt regionalt og interkommunalt samarbeid om næringsutvikling. Målet omtaler aktivitet, men det fremgår ikke i målet hva som er målet og satsningen med å være aktiv bidragsyter i disse samarbeidene.

Det framstår også noe uklart hva som er kommunens konkrete strategi for å nå målene. Eksempelvis, hvordan har kommunen tenkt å "gi språkopplæring og bidra til god integrering

av innflyttere fra utlandet" for å bidra til å nå målet om å tiltrekke seg kompetent arbeidskraft?

Vi påpeker også at flere av målsettingene og strategiene er overlappende, noe som bidrar til å gjøre det uklart hva som er ambisjoner og hva som er strategier. Eksempelvis skal strategien "å legge til rette for handels- og servicenæring i Tønsberg sentrum og i lokalsentrene" bidra til å realisere målet om et bredt tilbud av og vekst i antall arbeidsplasser. Samtidig er det et eget hovedmål å oppnå et sentrum der det er attraktivt å drive handels- og servicenæring. Et annet eksempel er at kommunen har en egen målsetting om å tilrettelegge for varierte næringsarealer gjennom robust arealplanlegging. Samtidig synes tilrettelegging for næringsarealer i praksis å ha vært den viktigste strategien/tiltaket fra kommunens side de siste år for å realisere de andre målsettingene.

Oppsummert vurderer vi at det er en sammenheng i planarbeidet ved at det er etablert målsettinger som er brutt ned til mange strategier og tiltak, som viser hvilke aktiviteter kommunen har intensjoner om å gjøre opp mot de enkelte målsettingene. Disse fanger også opp aktuell tematikk i regionale og interkommunale samarbeid. Samtidig er det behov for å tydeliggjøre innholdsmessig hva som er kommunens satsninger og veivalg for næringsutviklingen. Det er også et forbedringspotensial å konkretisere hvordan kommunen skal komme dit. Kommunen har ikke utarbeidet en strategisk næringsplan som planlagt ifølge kommunes planstrategi.

2.3 Utvikling i måloppnåelse i næringsutviklingen siden 2014

3) Hvordan har måloppnåelsen for området utviklet seg siden 2014?

2.3.1 Om målene

Her ser vi på utvikling i måloppnåelse i 2014 og 2015 for følgende hovedmål for næringsutviklingen:

1. Vi vil ha et bredt tilbud av arbeidsplasser og vekst i antall arbeidsplasser som minimum samsvarer med det behovet befolkningsveksten krever
2. Vi vil tilrettelegge for varierte næringsarealer gjennom robust arealplanlegging
3. Vi vil at Tønsberg skal være regionens ledende handelsby og ha et sentrum der det er attraktivt å drive handel - og servicenæring
4. Vi vil tiltrekke oss kompetent arbeidskraft
5. Vi vil legge til rette for vekst i reiselivsnæringen
6. Vi skal være en aktiv bidragsyter til et godt regionalt og interkommunalt samarbeid om næringsutvikling

Målene for næringsutvikling er utformet på en slik måte at de ikke direkte lar seg resultatmåle med konkrete verdier². Eksempelvis er det flere andre faktorer enn kommunens arbeid med næringsutvikling som bestemmer utviklingen i antall arbeidsplasser i forhold til befolkningsveksten. Det vil derfor ikke være metodisk forsvarlig å fastslå konkret grad av måloppnåelse. Men ved å hente inn informasjon om gjennomført arbeid er det mulig å danne et bilde av hvor innsatsen hittil er prioritert.

Vi har hentet inn informasjon fra kommunen om sentrale tiltak som har vært gjort de siste par år, samt tilbakemeldinger fra representanter for eksterne interessentgrupper. Dette beskrives nedenfor. Til sammen vil denne informasjonen indikere utviklingen i kommunens innsats på området.

2.3.2 Generelle erfaringer fra eksterne interessenter om i hvilken grad kommunen er næringsvennlig og offensiv

To av de fire representantene for eksterne interessenter som har vært intervjuet, påpeker at det oppleves en positiv utvikling i kommunens vilje, engasjement og tilrettelegging for næringsutvikling de siste årene. Samtidig påpeker de at det på mange områder gjenstår å se resultater. En tredje opplever generelt verken positiv eller negativ utvikling. En fjerde har i mindre grad dialog med næringssjef, men mener kommunen har inntatt en positiv holdning, og forventer positive endringer nå som byplanen er vedtatt.

Generelle opplevelser av rollen til og dialogen med kommunens næringsutviklingsfunksjon hos de fire respondentene var følgende:

"Når man henvender seg til kommunen blir man mottatt veldig godt hos sentrale aktører for kommunens næringsutvikling. Det er stor lydhørhet og velvillighet til å fremsnakke prosjekter. Samtidig oppleves det lite gjennomslagskraft, som trolig henger sammen med utforming av mandat til næringssjefer i kommuner, og manglende mandat til å kunne ta avgjørelser. Rolle og betydning for næringslivet oppleves dermed begrenset."

² Målene er av den type at man ikke på en pålitelig og gyldig måte kan fastslå kausalsammenhenger mellom det kommunen gjør og effekten av dette.

"Det er en god organisering av næringsutviklingsfunksjonen i dag. Avvikling av Tønsberg Utvikling har vært viktig. At næringsssjefen nå er plassert til å jobbe direkte mot rådmannens ledergruppe og tettere sammen med ordfører gir mulighet for mer strategisk arbeid. Det merkes en effekt av dette de siste par årene. Tiltak er mer forankret på rådmannsnivå."

"Det er enkelt å ta kontakt med både politisk og administrativt nivå i Tønsberg kommune, hvor en blir tatt godt og åpent imot. Det er en jevnlig, god og åpen dialog med næringsssjef. Ingen av våre medlemmer har gitt tilbakemelding om at Tønsberg er lite næringsvennlige eller vanskelige i forhold til utviklingsprosjekter o.l."

"Vi er litt usikre på hvordan næringsutviklingen i dag er organisert, dette oppleves litt utydelig. Vi savner en tydelig og tilstedeværende næringsssjef. Vi skulle gjerne ha sett en næringsavdeling med et tydeligere mandat med representanter med mer rom og muligheter for å handle, det er dette vi er avhengige av."

To respondenter påpekte at kommunens prosesser for plan, regulering og byggesak har stor betydning for omdømmet til kommunen med hensyn til opplevd næringsvennlighet:

"Næringslivet er avhengig av at man får sitt ærend gjennomført i kommunen. Prosesser kan oppleves omstendelige, byråkratiske og å ta lang tid. Det savnes at kommunen uttrykker ønske om å løse problemene som det meldes tilbake om, som ofte er snakk om arealplanlegging, plan og byggesak. Det oppleves som at ting oppfattes av kommunen som vanskelig, i motsetning til å se mulighetene, noe andre kommuner er flinkere til."

"Et negativt omdømme rundt saksbehandling på plansiden er en utfordring for næringsutviklingsarbeidet. Internt er det kanskje en utfordring å synliggjøre og samkjøre hvor tett næringsutvikling og effektiv og brukerorientert saksbehandling henger sammen. Utad er det mulig at selskaper er dårlig informerte om hva som hører til av regionale og statlige prosesser og hva som styres lokalt. Her ser vi en kommunikasjonsutfordring for næringsutviklingen, der det kan synes å være behov for å være en god lyttepost som også opplyser, informerer og veileder mer rundt hva som er statlige og kommunale planprosesser, hva som er muligheter og hva som ikke er så enkelt."

Tre av respondentene påpekte at kommunen har en generell kommunikasjonsutfordring ovenfor næringslivet når det gjelder mål, ambisjoner og retning for Tønsberg kommune:

En respondent påpekte at kommunen er en av de viktigste premissleverandører for hvordan man skal drive næringslivet i Tønsberg framover, og at kommunen som premissleverandør må fungere godt. Tilbakemeldinger medlemmer erfares å ofte handle om spørsmål som: Hvor er det kommunen vil hen med Tønsberg? Hva vil vi få til? Hva er de overordnede målsettingene og de strategiske satsningene for fremtiden? Hvordan ønsker kommunen å tilrettelegge for dette? Det etterlyses en strategisk næringsplan, som næringslivet ikke har sett noe til enda. Respondenten savner mer visjoner og satsninger som kommuniseres ut, eller som kan brukes til å kommunisere ut, for å tiltrekke næringslivsaktører. De mål som finnes og de viktige tiltak for fremtiden som kommunen får til, eksemplifisert med næringsarealer på Ås, oppleves underkommunisert og lite kjent.

En annen beskrev i likhet med dette at det som savnes er fokuset over tid på hva man vil med Tønsberg kommune, hvilken type by ønsker man å tilrettelegge for, også for det private næringsliv, og hvordan kommunen vil tilrettelegge for dette. Kjennskap til dette oppnådde vedkommende selv mest gjennom sin egen dialog med kommunen.

En tredje opplever at det ikke er noen rød tråd, oppslagsverk, oppdatert hjemmeside, eller generelt særlig snakk om næringsutvikling utad fra kommunens side, og at fokuset preges av at kommunen er en ROBEK-kommune.

2.3.3 Tiltak og erfaringer tilknyttet hvert hovedmål

Vår gjennomgang hos kommunen viser at det er utført og planlagt mange aktiviteter opp mot målene, men at kommunen ikke måler om resultater/endringer gir klare verdier for effekten av disse tiltakene. Det påpekes at realisering av de ulike målene henger tett sammen med hverandre og med alt som gjøres relatert til næringsutvikling i kommunen.

Nedenfor beskrives sentrale tiltak og erfaringer per hovedmål.

Mål 1: Vi vil ha et bredt tilbud av arbeidsplasser og vekst i antall arbeidsplasser som minimum samsvarer med det behovet befolkningsveksten krever

Rådmann og nærings sjef beskriver at det ambisiøse målet er å opprettholde arbeidsplasser til alle som bor i kommunen. SSBs prognoser viser en kraftig befolkningsvekst noe som fordrer flere arbeidsplasser. Det må sørges for at kommunen er et godt bosted og at det er lett å starte nye arbeidsplasser. Nærings sjef informerer om at arbeidsplasser relativt har gått nedover siden 90-tallet, men at dette skal være i endring da man har satt av store næringsområder i den nylig vedtatte arealplanen. I Tønsberg kommune er det en arbeidsplassdekning på 132 %. På 90-talet var man oppe i 143 %. Kommunene Tjøme, Nøtterøy, Tønsberg og Stokke har samlet sett en arbeidsplassdekning på 102 %³.

Tilrettelegging for areal til næringslivet har vært mest prioritert (beskrevet under neste mål).

I tråd med tiltak i handlingsdelen under dette målet er en ny og utvidet modell for Gründerhuset under utvikling i samarbeid med Nøtterøy næringsforum og Nøtterøy kommune. Det er valgt å danne en forening. Forankring gjenstår og det jobbes med å få sponsorer. Gründerhusets rolle i regionen avklares gjennom RPVI⁴. En av rådgiverne i næringsutvikling er dedikert til dette arbeidet, i tillegg til sin hovedoppgave å ivareta Start i Vestfold. Fokus er etablererveiledning, nettverksbygging og kunnskapsdeling i ulike forum.

Et annet tiltak er å etablere samarbeid med miljøer som kan bidra til å kvalifisere tradisjonell industri til å bli leverandører til høyteknologibedrifter. Det skal her være etablert kontakt med flere relevante aktører.

Av pågående arbeid skjer samarbeid med eksisterende bransjeklynger og deres organisasjoner. Nærings sjef har brukt tid på aktiv deltakelse i forum hos industriutviklere. Det arbeides også for å identifisere flere kunnskapsbaserte bransjeområder som det er riktig å legge til rette for i Tønsbergregionen. Dette sees i sammenheng med RPVI.

Mål 2: Vi vil tilrettelegge for varierte næringsarealer gjennom robust arealplanlegging

Det fremgår av intervjuer, tiltak i handlingsdelen og årsmelding at målet om å få etablert et godt fundament for næringslivet i form av nye næringsarealer har vært mest prioritert de siste årene. Kommunen har tradisjonelt sett hatt lite næringsarealer, og har derfor hatt fokus på dette for å få på plass en viktig grunnmur for næringslivet.

³ Kilde SSB / NHOa Nærings-/kommune NM.

⁴ Regional plan for verdiskaping og innovasjon

Kommunen har valgt å ha en overkapasitet på næringsareal per i dag for å skape seg et større handlingsrom og tiltrekke seg nye selskaper. Dette anses nå å være nådd. Nå gjenstår det å fylle arealene, hvor det er tydelige tanker om lokasjon på ulike firma og rendyrking av lokasjoner gjennom regionale arealplaner, eksempelvis å oppnå en klynge av næringsmiddelindustri, noe nærings sjef er aktiv involvert i.

I tråd med dette bildet gikk det fram fra to av de eksterne respondentene at kommunen oppleves å ha lyktes med næringsarealer.

Mål 3: Vi vil at Tønsberg skal være regionens ledende handelsby og ha et sentrum der det er attraktivt å drive handel - og servicenæring

Rådmann og nærings sjef opplyser at selv om dette målet ligger under tittelen næringslivsutvikling i kommuneplanen, jobbes det med disse tema i andre deler av kommunen, eksempelvis virksomhet bydrift. Deler av arbeidet til funksjonen næringsutvikling som grenser til byutvikling kommer inn under dette målet.

Byutvikling er avgrenset fra denne revisjonen, men vi trekker inn følgende: Det er kommet på plass en egen kommunedelplan for byutvikling. To eksterne interessenter pekte på at planen kom sent, men opplever det som en bedring. En av de sier at det har løst en del situasjoner for de som skal drive næringsutvikling i byen. En tredje interessent fortalte at Tønsberg kommune tidligere har fått tilbakemeldinger om at de har vært for opptatte av boligbygging, og at det har vært opplevd at det ensidig var eiendomsaktørene som "styrte byen". Kommunen har lyttet til og tatt tak i dette. Det oppleves en tettere dialog, hvor kommunen nå lytter mer til behovene til bedriftene og styrer ønsket utvikling av byen.

Næringsutviklingsfunksjonen rolle under dette målet er mest knyttet til Tønsberg nærings- og byforum (TNBF), hvor næringsutvikling er fasilitator/sekretariat.

Et tiltak er: "Tønsberg Nærings- og byforum skal etableres som en god arena for dialog og samhandling mellom Tønsberg kommune og næringslivet." For kommunen bidrar forumet i praksis til å kunne samordne hva kommunen sier ja til og ikke. Det er jobbet en tid med å finne formen på forumet og hva de enkelte deltakere skal forvente å få ut av det. Aktiviteten til forumet skal ha vært varierende. Tilbakemeldinger fra interessenter bekreftet disse utfordringene. Aktiviteten skal ha vært lav i 2015.

Modellen for TNBF har i 2015 blitt vurdert på nytt for å oppnå et forum som fungerer optimalt. Som et resultat skal TNBF nå bestå av ordfører og politiske gruppeledere, samt inntil fire faste representanter fra henholdsvis Tønsberg kommune - administrasjon/rådmann, Tønsberg Sentrum, Tønsberg Næringsforening og Tønsberg Hotel- og restaurantforening. TBNF skal samles fire ganger i året, hvorav et av møtene skal være et åpent stormøte. Det er også vedtatt at det etableres et arbeidsutvalg bestående av de samme aktører som møtes ca. 10 ganger i året.

Et annet tiltak er: "Det skal utarbeides tiltak for å redusere gjennomgangstrafikken i Nedre Langgate i kommuneplanens arealdel/byområdeplan". Fra årsrapporten og intervjuer gikk det fram at dette ennå ikke er gjennomført, men at det arbeides med å redusere gjennomgangstrafikken bl. a ved å lage gatebruksplan og ny parkeringsstrategi.

Mål 4: Vi vil tiltrekke oss kompetent arbeidskraft

Det er ikke satt tiltak i handlingsdelen per 2014 for dette målet. I 2015 er det satt opp tiltak relatert til kommunens vertskapsrolle, samt styring av informasjonsarbeid og markedsføring av kommunen, som også har referanse til mål 4 (omtalt under mål 5).

Rådmann og næringssjef opplyser at få tiltak ikke betyr at målet har vært underprioritert, men at det er vanskelig å konkretisere hvordan kommunen skal jobbe med dette. Arbeid for å nå målet henger sammen med fokuset på næringsarealer (fysisk tilrettelegging), samt med etablering av selskapet Pulserende Kystperle AS som skal øke tiltrekningen til kommunen. I RPVI inngår arbeid med å tiltrekke kompetent arbeidskraft.

Rådgivere i næringsutviklingen arbeider med andre tiltak som tenkes å bidra til å tiltrekke arbeidskraft. Eksempler er samarbeid med høyskole og forskningsparken, synlighet på arrangementer i forbindelse med Ungt entreprenørskap, og kontakt med klyngemiljøer slik som gründerhus for teknologibedrifter.

Mål 5: Vi vil legge til rette for vekst i reiselivsnæringen

I handlingsdelen for 2015 står to tiltak relatert til dette målet: "Det skal utarbeides en plan for hvordan TK utøver vertskapsrollen mtp innbyggere og turister" og "Styrking av informasjonsarbeid og markedsføring av Tønsberg".

Næringssjef opplyser at det nå og i tiden fremover vil være stort fokus på aktiviteter under dette målet. Næringsutvikling arbeider med å etablere selskapet Pulserende Kystperle AS gjennom et prosjekt for merkevareplattformen "Tønsbergregionen - en pulserende kystperle". Dette er et spleiselag mellom kommunen og private aktører. Prelansering vil skje 16.11.2015. Det jobbes med å hente inn kapital. Tønsberg kommune skal gå inn med driftstilskudd over en treårsperiode for å dekke prosjektlederstillingen, samt en engangsstønad på 3 mill. i aksjekapital, forutsatt lansering, og budsjettet 2016.

Det har også vært jobbet lenge med å få til et felles destinasjonsselskap for Vestfold i regi av Go Vestfold. Kommunen har bidratt til finansiering av forprosjektet. Forretningsplan har vært på høring i kommunen. Kommunen venter nå på endelig forretningsplan.

Disse prosessene har pågått over lang tid samtidig som kommunen har vært klar over at det har vært behov for tiltak når det gjelder egen reiselivsvirksomhet. Kommunen har ikke ønsket å etablere ny struktur eller planer for egne oppgaver som ikke stemmer overens med selskapene som kommer, f. eks hva skal kjøpes av destinasjonsselskapet. I påvente har det bare vært gjort små justeringer i kommunens reiselivsarbeid: Turistkontoret Visit Tønsberg har kommet inn i rådhuset som del av servicesenteret.

Det pågår et interkommunalt samarbeid om Færder nasjonalpark (se under neste mål).

De eksterne interessentene hadde følgende erfaringer når det gjelder kommunes tilrettelegging for vekst i reiselivsnæringen:

"Når det gjelder reiselivssatsing er Tønsberg kommune aktive og konstruktive i sin rolle knyttet til både fellesarbeid i Tønsberg, Nøtterøy og Tjøme og på fylkesnivå. Vi har ikke kunnet lese resultater av dette enda, men man er i prosess og er positive."

"Det er nok mye som kan utvikles videre i reiselivsnæringen. Kommunen legger til rette, eksempelvis gjennom samarbeid med nabokommuner, med Færder nasjonalpark, ved å gå sammen med restaurantnæringen og ta tak i saker for å oppnå et godt bryggeliv og brygga som varemerke."

En tredje respondent savner at kommunen på en uttalt måte viser tro på og er støttende til arbeidet med nytt destinasjonsselskap som drives frem av næringslivet. At det kommuniseres at dette er viktig for kommunen, eksempelvis for fremtidige arbeidsplasser. Tilbakemeldinger fra næringen skal være at turistkontoret oppleves som lite kjent som

funksjon. Det oppleves det ikke å være en satsning fra kommunen på reiseliv utover turistkontoret som informasjonskontor.

En fjerde respondent savner ganske mye når det gjelder tilrettelegging for reiselivsnæringen og mener det er hensiktsmessig at dette overlates til næringslivet. At kommunen har redusert bemanning på området og "gjemt bort" turistkontoret oppleves som et tydelig signal om at kommunen ikke ønsker å jobbe med reiseliv. Kommunen oppleves ikke å være på tilbudssiden når det gjelder reiseliv.

Mål 6: Vi skal være en aktiv bidragsyter til et godt regionalt og interkommunalt samarbeid om næringsutvikling

Et tiltak under dette målet i 2014 og 2015 er: "Det skal utredes ny organisering av Tønsberg kommunes reiselivsarbeid, og etableres et tettere samarbeid med nabokommunene og reiselivsaktører i regionen." Turistkontoret er flyttet til servicetorget, og kommunen bidrar økonomisk til etablering av bedriftsnettverk for reiselivsnæringen i Vestfold. Et sentralt interkommunalt samarbeid har Tønsberg, Tjøme og Nøtterøy ved å gå sammen og søke til Byregionsprosjektet om tre tiltak: 1) Verdiskapingen i Færder nasjonalparks randzone, 2) Et moderne økosystem for gründerskap, og 3) Tønsbergregionen – en pulserende kystperle. Næringssjef i Tønsberg kommune har hovedprosjektlederoppgaven og tiltaket "Tønsbergregionen - en pulserende kystperle". Næringssjefer i de to andre kommunene har hovedvekten av arbeidet med de to andre tiltakene.

Andre tiltak i 2014 og 2015 lister hvilke regionale og interkommunale prosjekt og fora det skal aktivt samarbeides med. Dette arbeidet prioriteres til enhver tid og RPVI har vært prioritert i 2014. Kommunens næringsutviklingsfunksjon bruker generelt mye av sin tid til å være tilstede for å representere kommunen på en rekke næringslivsarenaer.

Generelt mener næringssjef at det er en fremgang relatert til dette målet, og at regionalt perspektiv er bra i Tønsberg kommune. Samtidig er det mye som skjer samtidig og utfordrende å jobbe med 14 kommuner. Det er mange aktører inne i bildet, og mange ulike bedriftsnettverk med ulike initiativer, hvor mange har ambisiøse framdriftsplaner. En annen utfordring for regionfokus er at resultater i "nærings-NM" brytes ned på kommunalt nivå. Der skårer man kanskje dårligere som enkeltkommune om man vektlegger region, og det dukker opp politiske diskusjoner rundt enkeltkommunens resultater.

Tre av interessentene hadde følgende erfaringer når det gjelder Tønsberg kommunes bidrag til et godt regionalt og interkommunalt samarbeid om næringsutvikling:

"Tønsberg kommune oppleves generelt som en aktiv bidragsyter, gjennom eksempelvis arbeid med tiltak rettet mot Tønsbergregionen som kystperle, Færder nasjonalpark og et moderne økosystem for gründerskap. For at næringslivet skal fungere godt er det imidlertid viktig at mange funksjoner i kommunene er mer optimaliserte gjennom interkommunale samarbeid enn i dag. At områder ses under ett og det tales fra kommunene med en stemme ut mot innbyggere for hvordan næringen skal stå samlet om satsninger og planer fremover."

"Regional plan for verdiskaping og innovasjon handler ikke bare om å være næringsvennlige, men mer næringsoffensive. Tønsberg kommune (ved næringssjef, rådmann og ordfører) tok dette til seg raskt. Tønsberg kommune er ikke spesielt dårligere eller bedre enn andre kommuner i Vestfold generelt, som har vært for opptatte av seg og sitt, og samarbeider med kommuner hvor det er naturlig. Inntrykket er at næringssjef i kommunen tenker regionalt, men vi savner mer helhetstenkning generelt."

"Næringsfunksjonen i Tønsberg kommune bidrar til samarbeid mellom kommunene Tønsberg, Nøtterøy og Tjøme på en god måte. Tønsberg kommune synes å være en motor i dette arbeidet. Regionalt sett blir det likevel en suboptimalisering at enkelte deler av en større region jobber hver for seg.

Prosjektet Verdiskapingsinitiativet er det første større eksemplet på felles regional satsing mellom de større kommunene og fylkeskommunen. Dette kom som følge av forankringen gjennom arbeidet med den regionale planen for verdiskaping og innovasjon, hvor Tønsberg kommune deltok aktivt og positivt i planprosessen. Tønsberg kommune stilte seg raskt positive til Verdiskapingsinitiativet, de framsnakk initiativet gjennom en tids fellesdialog som endte med at Tønsberg og de andre bevilget sine finansieringsandeler. Både Tønsberg og andre kommuner har som følge av aktiv og konstruktiv deltakelse i det regionale planarbeidet og det oppfølgende spleiselaget Verdiskapingsinitiativet, blitt mer oppmerksomme på behovet for næringsutviklingsinnsats og at dette ofte krever et regionalt samarbeid.

Regionalt fokus blir likevel begrenset i praksis. En årsak til dette er trolig det forhold at kommunene er selvstendige enheter som rapporterer til sine bystyrer, og samarbeider med næringsinstanser, aviser og bedriftsrepresentanter der det lokale perspektivet er sterkt. Kommunen må svare opp i og være synlig i den lokale dialogen. Dette er nok en vanskelig balansegang, og det er grenser for hva man kan få til."

2.3.4 Andre aktiviteter

I tillegg til direkte næringsutviklingsarbeid har rådgiver jobbet med omstillingen fra næringsutvikling som kommunalt foretak både i 2013 og 2014. Nærings sjef har jobbet mye med omorganisering av Tønsberg Parkering i en overgangsperiode, hvor dette inngikk i tidligere næringsutvikling i 2014. Det ble konkludert med at det var mest hensiktsmessig at dette gikk ut av næringsutvikling og inn i bydrift, hvor det i dag er plassert. Etter at dette "landet" har nærings sjef kunnet konsentrere seg mer om strategisk planlegging.

2.3.5 Vurderinger

Når det gjelder vurdering av kommunens måloppnåelse innen næringsutvikling, er ikke de gjeldende målene for næringsutviklingen av den form at de direkte lar seg resultatmåle med konkrete verdier. Vi har derfor presentert et faktagrunnlag og eksterne interessenters erfaringer som til sammen gir et visst bilde av utviklingen innen de aktuelle målområdene.

Vår vurdering er at det synes å ha vært en klar positiv utvikling i innsatsen og iverksatte tiltak fra kommunens side når det gjelder målene om å etablere varierte næringsarealer, samt å bidra til godt regionalt og interkommunale samarbeid. For å etablere flere arbeidsplasser jobbes det jevnlig med Start i Vestfold og med utvikling av Gründerhuset. En hel rådgiverstilling er i hovedsak dedikert til dette arbeidet fra Tønsberg kommunes side. Det synes å være behov for å forbedre hvordan Nærings- og byforum fungerer i praksis. Når det gjelder kommunens tilrettelegging for reiselivssatsing vurderer vi at det hittil har vært mindre grad av utvikling i form av faktiske resultater og avklaringer av kommunens aktiviteter på området.

Vi mener at de generelle tilbakemeldingene fra eksterne peker i retning av at kommunens næringslivsfunksjon har oppnådd en åpen og god dialog med omgivelsene, som gjør at kommunen oppleves mer lydhør og tilstedeværende. Samtidig savnes det tydeligere ambisjoner og satsninger fra kommunen om næringsutviklingen, mer handlekraft, og mer kommunikasjon om hvordan kommunen vil tilrettelegge i den forbindelse.

2.4 Administrativt arbeid med næringsutvikling

4) *I hvilken grad etterlever det administrative arbeidet med næringsutvikling god praksis for organisering, tiltak og gjennomføring?*

2.4.1 Kommunens administrative arbeid med næringsutvikling

Organiseringen av næringsutviklingsfunksjonen fremgår av punkt 2.1.2. Oppsummert er funksjonen siden 1. januar 2015 ikke lenger en egen virksomhet med administrativt og personalmessig ansvar, men en funksjon med fagansvar for næringsutvikling som del av rådmannens stab. Samtlige av de vi har intervjuet mener dagens organisering fungerer godt. Dette også i forhold til politiske utvalg. Det tidligere kommunale foretaket Tønsberg Utvikling lå på utsiden av kommuneadministrasjonen og hadde et eget styre. Det antas at dagens organisering gir en tettere og bedre dialog med politisk nivå i forhold til viktige næringspolitiske spørsmål⁵.

Næringssjef har faglig ansvar for næringsutvikling, i dialog med rådmann og ansatte. Næringssjef og rådgivere har ingen skriftlige mandat eller funksjonsbeskrivelser. Rollen til næringssjef blir beskrevet til å jobbe strategisk og langsiktig og å involvere seg i alle elementer i næringslivet inn mot alle virksomheter. Avgrensingen er gitt av det som har med næringsutvikling å gjøre.

Rådgiver i næringsutvikling jobber operativt med Gründerhuset, Start i Vestfold og Ungt entreprenørskap, i en relativt fri stilling. Oppgaver og rapportering er i stor grad gitt av felles avtaler og databaser gjennom disse virksomhetene. Den andre rådgiveren i næringsutvikling er utlånt 100 % til økonomiavdelingen. Før dette har vedkommende jobbet med å implementere kommunalt foretak i kommunen over flere år, tatt videreutdanning i coaching og drevet med etablererveiledning. Rådgiver publiserer også næringsutviklingssaker i kommunens Facebook- og nettsideredaksjon.

Næringssjef delegerer ikke oppgaver til rådgiverne. De tre jobber teambasert. De har ingen skriftlig handlingsplan eller årshjul som fordeler hvem som har ansvar for hvilke tiltak og med hvilke frister. Men teamet avklarer seg imellom og utveksler informasjon ved jevnlig møter. Det opplyses at det ikke alltid er lett å få til en fast praksis på møtene, da de alle er relativt mye ute fra kontoret. Når det gjelder prioritering mellom ulike eksterne initiativer, beskrives tilnærmingen slik: Næringsutvikling ønsker å være med på å prøve ut ideer og muligheter, og griper så tak i det som en ser fungerer.

Når det gjelder samarbeid på tvers av kommunens interne virksomhet, er tekniske virksomheter sentralt for næringsutvikling. Næringssjef deltar i teknisk ledergruppe og har mye kontakt med virksomhetslederne for henholdsvis kommuneutvikling og eiendomsutvikling. Samarbeid skjer via telefon- og e-postkontakt, og ad hoc fra sak til sak. Det er nær geografisk plassering mellom tekniske virksomheter og næringsutvikling.

Flere respondenter vurderer at det generelt er et behov for å forbedre samarbeidet, informasjonsflyten og interne avklaringer om aktiviteter på tvers av kommunens virksomheter. Dette for at kommunen skal framstå mer enhetlig utad mot næringslivet.

⁵ Det tidligere hovedutvalget var utvalget for finans, plan og næring. Nå har kommunen fått et eget formannskap og utvalget for finans, plan og næring er lagt ned. Kommunen har etablert et nytt utvalg som blir hetende "næring og samfunnsutvikling". Teknisk utvalg, miljø og energi vil også ligge her.

Næringssjef sammenfatter i praksis en årlig rapportering på næringsarbeidet til kommunen. Næringssjef mottar ingen skriftlig rapportering, men får informasjon ved å være tett på mange av prosessene og ved de jevnlige møtene og dialogen med rådgiverne. Det er også faste møter mellom næringssjef og rådmann. Næringssjef går årlig igjennom målene med rådgivere i forbindelse med årsmeldingen.

I begge årsmeldinger vi har gjennomgått finner vi igjen hovedmålene for næringsutvikling fra kommuneplanens samfunnsdel. Det er beskrevet hva som har vært gjort eller igangsatt det siste år og i mindre grad på hvilke resultater som er oppnådd i forhold til målene. Det er ikke forsøkt å tallfeste hvilken utvikling det har vært på de ulike områdene, men målene er heller ikke i utgangspunktet tallfestet. Årsrapport 2013 lister hvilke aktiviteter som er gjort eller jobbes med per hvert av de seks hovedmålene. Det er i hovedsak beskrevet hvilke samarbeid, dialoger og arenaer næringsutvikling har initiert eller deltatt i. I årsrapport 2014 listes de seks målene opp innledningsvis. Deretter rapporteres status på gjennomføring av tiltak per tiltak, men det går ikke fram hvilke av de seks målene disse tiltakene er knyttet til – dette må man tilbake til kommuneplanens handlingsdel for finne.

2.4.2 Vurderinger

Her vurderer vi om administrasjonens arbeid med næringsutviklingen etterlever god praksis for virksomhetsstyring.

Når det gjelder organisering av en virksomhet tilsier god virksomhetsstyring at den bør være hensiktsmessig og støtte oppunder mål og strategier. Herunder at:

- Den enkelte leders ansvar er klart definert
- Roller, myndighet og fullmakter er hensiktsmessig delegert
- Ledelsen mener at virksomhetens organisering er hensiktsmessig
- Risikofaktorer forbundet med dagens organisering er håndtert

Etter vår vurdering er dagens organisering av næringslivsfunksjonen mer hensiktsmessig enn tidligere. Næringsutvikling inngår som del av ansvarsområdet til rådmannens stab med dedikerte ressurser til næringsutviklingsarbeid. Organiseringen gir en mer fristilt næringssjefsrolle og tilrettelegger for mer strategisk planlegging og en utadrettet næringsutviklingsfunksjon. Fra og med 2015 har også næringsutviklingsfunksjonen lagt bak seg en periode med omorganiseringer som nå gir mulighet for mer fokus på strategisk planlegging og målrettet arbeid.

Det at funksjonen nå er del av kommunen, legger til rette for tettere samarbeid med kommunens andre virksomheter som også berører sentrale elementer for næringslivsutvikling. Det er i dag et betydelig behov for intern informasjonsutveksling og samkjøring mellom tekniske virksomheter og næringsutvikling i rådmannens stab, slik at kommunen skal framstå samstemt, fleksibel og handlekraftig som tilrettelegger for næringslivet. Etter vår vurdering er det ytterligere forbedringspotensial her.

Når det gjelder gjennomføring og tiltak, tilsier god virksomhetsstyring at virksomhetens prosess for dette er hensiktsmessig og tilstrekkelig dokumentert, herunder at:

- Ledelsen har sørget for at krav og forventninger til styring er nedfelt skriftlig (f. eks. retningslinjer etc.)
- Roller, ansvar og fullmakter er dokumentert
- Det er utformet tiltak med tydeliggjøring av ansvar og tidsfrist

Næringsutviklingsfunksjonen har i dag en svært fristilt rolle, og vi kan ikke se at det er nedfelt formelle og spesielle krav og forventninger til styring av det interne arbeidet til funksjonen.

Vi vurderer at de enkeltes rolle, ansvar og oppgaver i praksis har fremstått som tilstrekkelig definert og forstått for den enkelte selv, selv om det ikke er benyttet skriftliggjorte mandat og funksjonsbeskrivelser. God praksis vil være å formulere mandatet skriftlig. Da har man også et klart grunnlag for å kommunisere ovenfor aktuelle samarbeidsaktører hva som inngår i næringsutviklingsfunksjonens myndighet og ansvar og ikke, både internt og eksternt. Rådmannen opplyser i høringsuttalelsen at kommunen bevisst bruker mandat og skriftlig styringsinstruksjoner i liten grad. Kommunen har som overordnet prinsipp at styring skal skje gjennom dialog og tillit. Det er vår vurdering at kommunen her er klar over god praksis, men bevisst har valgt en annen styringsform.

Kommuneplanens målsettinger og handlingsdel for næringsutvikling er etter vår forståelse en handlingsplan, hvor næringssjef bistår rådmann med rapportering på kommunens totale næringsrelaterte arbeid. Handlingsdelen fungerer også som et verktøy for næringsutviklingsfunksjonen som angir prioriteringer og fokus for kommende år.

Vi påpeker at disse målene og tiltakene bare vil virke retningsgivende og forpliktende hos de funksjoner og virksomheter i kommunen som føler eierskap til disse målsettingene. Vår oppfatning er at det i størst grad er næringssjef som føler dette eierskapet. Etter vår vurdering burde ansvaret for oppfølging ha vært tydeligere adressert gjennom en klargjøring av hvordan strategier skal realiseres, herunder hvem som har ansvar for å realisere hvilke strategier og tiltak og med hvilken tidsfrist. Eksempelvis, hvem i kommunen skal når og med hvilke midler sørge for å "gi språkopplæring og bidra til god integrering av innflyttere fra utlandet" for å bidra til å tiltrekke kompetent arbeidskraft?

Når det gjelder oppfølging og rapportering på gjennomføring stiller kommunelovens § 48 femte ledd krav om at det i årsberetningen skal gis opplysninger om forhold som er viktige for å bedømme resultatet av virksomheten. God virksomhetsstyring tilsier at virksomhetsrapporteringens innhold, omfang og hyppighet bør være tilpasset risiko, og vise tydelig oppnådde resultater. Herunder at:

- Det er etablert en struktur som sikrer informasjon om oppnådde resultater
- Det er samsvar mellom det som måles og de resultatkravene som er fastsatt i tildelingsbrev, strategiplan og årsplan/handlingsplan (man måler det man skal)

Det er i liten grad målt og rapportert om konkrete resultater. Rapportering av resultater er begrenset til en status på tiltak som rapporteres i årsmeldingene. Næringssjefen samler inn informasjon og oversikt i forbindelse med denne rapporteringen.

Vi mener likevel det er en bedring i statusrapporteringen i 2014 i forhold til i 2013 hvor det er en klarere rapportering om status på tiltakene. I 2013 var rapporteringen i større grad preget av å være en ren opplisting av aktiviteter. På den andre siden er det en svakhet at det i rapportering i 2014 ikke lenger er en synlig kobling til hvilke mål tiltakene skal bidra til å realisere. Det rapporteres også lite på målsettingene hvor gjennomføringen grenser til ansvarsområdene til andre virksomheter i kommunen, særskilt når det gjelder sentrumsutvikling. På bakgrunn av disse forholdene kan vi ikke konkludere med at det er etablert en tilstrekkelig struktur som sikrer informasjon om oppnådde resultater.

Når det gjelder samsvar mellom det som måles og resultatkrav er det i utgangspunktet ikke konkrete resultatkrav å måle resultater opp mot. Dersom kommunen ønsker, som en del av kommunens mål og resultatstyring, ønsker å ha målbare mål for næringsutvikling, bør kommunen operasjonalisere eksisterende mål slik at de i større grad blir etterprøvbare i forhold til resultatkrav.

3 Anbefalinger

KPMG vil her komme med anbefalinger på områdene der det i forvaltningsrevisjonen er funnet forbedringspotensial.

Anbefalingene er formulert på bakgrunn av vurderingene opp mot revisjonskriteriene. De er ment som forslag til hvordan kommunen kan bedre sitt interne arbeid for å i siste instans oppnå en god tilrettelegging for næringslivet.

Våre anbefalinger er følgende:

1. Kommunen bør etablere strategisk næringsplan eller tilsvarende som tydeliggjør og konkretiserer kommunens ambisjoner, satsninger, premisser og strategier for næringsutviklingen.
2. Kommunen bør vurdere muligheter og konkrete tiltak for å ytterligere forbedre intern samkjøring mellom næringsutviklingsfunksjonen og tekniske virksomheter, samt eventuelle andre relevante virksomheter. Dette for å sikre at kommunen på en mer enhetlig måte ivaretar behovene til næringene i kommunen. Dette bør ta utgangspunkt i behov hos næringsaktører og i kommunens strategi.
3. Kommunen bør vurdere om det er ønskelig med klarere resultatrapportering opp imot målene for næringsutvikling. Dersom ja, bør kommunen operasjonalisere eksisterende mål med tydeligere resultatkrav, slik at de i større grad blir etterprøvbare/målbare.

4 Uttalelse fra rådmannen

Forvaltningsrevisjon "Næringsutvikling"- Rådmannens kommentarer.

Mottatt 8.11.15.

KPMG har foretatt en grundig og god kartlegging av kommunens arbeid med næringsutvikling. Det er positivt at intervju med eksterne aktører er med i analysen. Vi er i hovedsak enig i de styrker og svakheter som kommer fram i rapporten. Det er kun noen få punkter rådmannen ønsker å poengtere.

Det blir pekt på at det er behov for en tydeliggjøring av hva som er kommunens satsninger og veivalg for næringsutviklingen. Ut fra dette savnes en strategisk næringsplan. Dette er også pekt på av noen av de eksterne respondentene.

Vår tanke er at mål strategier og tiltak i kommuneplanen og handlingsdelen nettopp skal tydeliggjøre kommunens satsninger og veivalg. Når dette ikke oppfattes av andre, må vi på se på mål og strategier på nytt, og dette må komme fram i planstrategien som skal vedtas til neste år.

Det er imidlertid en annen utfordring som kommer fram i rapporten, og som kan være med på å forklare oppfatningen av manglende retning i næringspolitikken. Tre av respondentene peker på kommunens kommunikasjonsutfordringer når det gjelder mål, ambisjoner og retning. Her ser vi opplagt et forbedringspotensial.

Mye av disse utfordringene kan løses ved å utarbeide en strategisk næringsplan. Dette skulle i henhold til planstrategien vært gjort i forrige valgperiode. Dette ble nedprioritert som følge av manglende ressurser, som igjen hadde sammenheng med sykefravær. Det er også viktig å påpeke at i arbeidet med planprogrammet så vi nytten av å styre kommunene etter ett sentralt dokument, kommuneplanens samfunnsdel med tilhørende handlingsplan. Sektorplaner kan ha en tendens til å gå litt på siden av de sentrale overordnede planene. Dette ønsker vi å unngå.

Svakheten med ikke å ha en strategisk næringsplan, er den manglende medvirkning fra næringslivet og deres organisasjoner, og dermed den nødvendige forankring og forståelse. Derfor vil vi i planstrategien for innværende periode foreslå å utarbeide en slik plan. Mål og strategier fra denne kan så være førende for revidering av næringsdelen av kommuneplanens samfunnsdel.

Rapporten viser til prinsipper for god virksomhetsstyring, hvor det pekes spesielt på manglende skriftlig mandat for næringsarbeidet, og herunder næringsseksjonens arbeid. Dette gjelder også for øvrige ansatte i næringsutviklingsavdelingen. Det pekes også på at målene er lite operasjonelle og dermed vanskelig å måle.

Når det gjelder mandat og skriftlige styringsinstrukser, benytter vi bevisst dette i liten grad i Tønsberg kommune, selv om virksomhetsledere har lederavtaler som til en viss grad svarer til dette. Vi har som overordnet prinsipp at styring skal skje gjennom dialog og tillit. Dette som et ledd i å skape en tillitskultur i kommunen. Rådmann og næringsseksjon har faste møter, hvor vi går gjennom utfordringer og prioriteringer. Videre

jobber næringsutviklingsavdelingen teambasert. Etter vårt syn ivaretar dette både fleksibilitet for å løse de største utfordringer som vi møter på et gitt tidspunkt, samtidig som vi sikrer at kommuneplanen er styrende for vår aktivitet.

Det å utarbeide gode operasjonelle mål for næringsutvikling er utfordrende, spesielt med tanke på at det er så mange faktorer utenfor kommunens kontroll som påvirker måloppnåelsen. Derfor legger vi vekt på aktiviteter som sannsynlig vil påvirke ønsket utvikling, beskrevet i målene. Vi vil uansett, ved revidering av kommuneplanen, og utarbeidelse av strategisk næringsplan, vurdere målformuleringene med hensyn til operasjonellitet.

Til slutt vil vi nevne tidsperspektivet, resultater av næringsutviklingsarbeidet kommer ikke umiddelbart, men langsomt over tid. Kommuneplanens samfunnsdel ble vedtatt i mars 2014.

Geir Viksand
Rådmann

Korreksjoner i rapport etter rådmannens uttalelse

Revisjonen har gjort følgende korrigeringer i rapportutkastet etter rådmannens uttalelse:

- Det er gjort utfyllende vurderinger rundt mandat i vurderingsdel punkt 2.4.2.
- Anbefaling om skriftliggjøring av mandatet til næringslivsfunksjonen er tatt ut.

Vedlegg 1 Dokumentliste

I dette vedlegget listes mottatt dokumentasjon som har vært gjennomgått i revisjonen.

Tønsberg kommune:

- Kommunal planstrategi 2012-2015
- Kommuneplan 2008 – 2020 Måldelen
- Utfordringer Tønsberg kommune 2012 – 2015 – økonomiske rammer og prioriterte områder
- Kommuneplanens samfunnsdel 2014-2026
- Kommuneplanens arealdel 2014-2026 planbeskrivelse
- Handlings- og økonomiplan 2015 – 2018 - Budsjett 2015
- Kommuneplanen handlingsdel 2014-2018
- Kommuneplanens handlingsdel 2015-2018
- Kommuneplanen handlingsdel 2016-2019
- Bystyresak 152/11 Ny organisering av Tønsberg Utvikling
- Utvalg for finans, plan og næring sak 038/13 Etablering av Tønsberg nærings- og byforum
- Utvalg for finans, plan og næring sak 012/15 Tønsberg nærings- og byforum – justering av modell.
- Bystyresak 034/15 - Regional plan for verdiskaping og innovasjon - høringsuttalelse.
- Bystyresak 055/15 - Utviklingsprogrammet for byregioner fase 2
- Årsmelding Tønsberg kommune 2013
- Årsmelding Tønsberg kommune 2014

Annet:

- Verdiskapingsinitiativet - Koordinert, felles innsats for økt verdiskaping i Vestfold, notat fra arbeidsgruppe nedsatt av rådmannskollegiet 24.4.14, oppdatert 24.9.14.
- Regional plan for verdiskaping og innovasjon - Sammen om verdiskaping og innovasjon, vedtatt av fylkestinget 23. april 2015.
- Regional plan for verdiskaping og innovasjon - handlingsprogram
- Søknad fra Tjøme, Nøtterøy og Tønsberg kommune til utviklingsprogrammet for byregioner - byregion fase 2, 2015.
- Forretningsplan for etablering av et felles destinasjonsselskap for Vestfold, utarbeidet av styringsgruppen for reiselivet i Vestfold, juni 2015.
- Utkast til prosjektbeskrivelse for Pulserende Kystperle AS, utarbeidet av arbeidsutvalget i «Tønsberg 2030»

Vedlegg 2 Revisjonskriterier

Kommuneloven

Kommuneloven § 23 andre ledd, andre punkt sier:

- " «**Administrasjonssjefen har ansvar for** å påse at de saker som legges fram for folkevalgte organer, er forsvarlig utredet, og **at vedtak blir iverksatt. Administrasjonssjefen skal sørge for at administrasjonen drives i samsvar med lover, forskrifter og overordnede instruksjer, og at den er gjenstand for betryggende kontroll.**»

Kommunestyret vedtar hvert år handlingsplan og budsjett. Gjennom handlingsplanen gjør kommunestyret klart hvilke mål som er satt for næringsarbeidet i kommunen. I tillegg treffer kommunestyret vedtak gjennom året, som sier noe om ulike næringspolitiske satsinger. Etter kommuneloven § 23 er rådmannen ansvarlig for at kommunen gjennomfører de politiske vedtakene. I lovforarbeidene⁶ går det fram at det er i tråd med allment aksepterte ledelsesprinsipper at en leder av en virksomhet etablerer rutiner og system som skal bidra til å sikre at organisasjonen når de mål som er satt, og at formuesforvaltninga er ordnet på forsvarlig måte.

I kommunelovens § 48 femte ledd står det at

- "**I årsberetningen skal det gis opplysninger om forhold som er viktige for å bedømme kommunens eller fylkeskommunens økonomiske stilling og resultatet av virksomheten**, som ikke fremgår av årsregnskapet, samt om andre forhold av vesentlig betydning for kommunen eller fylkeskommunen

Politisk vedtatte føringer for næringsutvikling i Tønsberg kommune

Føringer i politisk vedtatte planverk er kartlagt som del av svar på problemstilling 1 i rapportens del 2.1 og gjengis derfor ikke igjen her. Disse føringene utgjør til en viss grad revisjonskriterier for problemstilling to når det angår sammenhengen mellom overordnede føringer og operasjonelle mål. De seks hovedmålsettinger for næringsutviklingen er revisjonskriterier for problemstilling tre som omhandler vurdering av måloppnåelse.

Prinsipper for god virksomhetsstyring

Vi har benyttet prinsipper for virksomhetsstyring gitt av KPMGs internasjonale verktøy K-styr. Verktøyet bygger på det anerkjente COSO-rammeverket for risikostyring og internkontroll.

Planlegging

⁶ Fra Ot.prp.nr.70 (2002-2003) kap. 4.3

- Mål: Målene er utformet og konkretisert på en måte som legger til rette for god virksomhetsstyring.
 - Herunder: Det er en klar sammenheng mellom mål på ulike nivå
- Strategi: Strategien er utarbeidet på bakgrunn av grundige analyser, godt forankret i ledelsen, og gir tydelige veivalg for å nå virksomhetens mål.
 - Herunder: Strategien er tydelig med hensyn til hvordan man skal arbeide med å nå målene
- Dokumentasjon: Planleggingsprosessen med tilhørende resultater er hensiktsmessig dokumentert.
 - Herunder: Det er en god sammenheng mellom de ulike styringsdokumentene (rød tråd)

Gjennomføring og tiltak:

- Organisering: Virksomhetens organisering er hensiktsmessig og støtter oppunder mål og strategier: Herunder:
 - Den enkelte leders ansvar er klart definert
 - Roller, myndighet og fullmakter er hensiktsmessig delegert
 - Ledelsen mener at virksomhetens organisering er hensiktsmessig (organisasjonskart)
 - Risikofaktorer forbundet med dagens organisering er håndtert
- Dokumentasjon: Prosessen for gjennomføringen av virksomhetsstyringen er hensiktsmessig og tilstrekkelig dokumentert. Herunder:
 - Ledelsen har sørget for at krav og forventninger til styring, etikk og risikovurderinger er nedfelt (f. eks. retningslinjer etc.)
 - Roller, ansvar og fullmakter er dokumentert
- Tiltak og kontrollaktiviteter: Risikoer håndteres hensiktsmessig. Herunder:
 - Det er utformet tiltak med tydeliggjøring av ansvar og tidsfrist

Rapportering og oppfølging

- Virksomhetsrapportering: Rapporteringens innhold, omfang og hyppighet er tilpasset risiko, og viser tydelig oppnådde resultater. Herunder:
 - Det er etablert en struktur som sikrer informasjon om oppnådde resultater
 - Det er samsvar mellom det som måles og de resultatkravene som er fastsatt i tildelingsbrev, strategiplan og årsplan/handlingsplan (man måler det man skal)

Kontakt oss

Siv Karlsen Moa

Partner

T +47 40 63 95 48

E siv.karlsen@kpmg.no

Ole Willy Fundingsrud

Director

T +47 40 63 96 92

E ole.willy.fundingsrud@kpmg.no

Lena Davik Fjørtoft

Senior Associate

T +47 40 63 92 64

E lena.fjortoft@kpmg.no

kpmg.no

© 2015 KPMG AS, a Norwegian member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative ("KPMG International").