

Forvaltningsrevisjon 2017/2018

Utarbeidet av Hedmark Revisjon IKS
på oppdrag fra kontrollutvalget i
Åsnes kommune

-Næringsutvikling i Åsnes kommune-



Forord

Denne rapporten er et resultat av forvaltningsrevisjonsprosjektet: *Næringsutvikling i Åsnes kommune*. Rapportutkastet har vært sendt rådmannen i Åsnes kommune til uttalelse, og rådmannens uttalelse fremkommer av rapporten. Rapporten, som utgjør prosjektets sluttprodukt, avleveres herved til revisjonens oppdragsgiver; kontrollutvalget i Åsnes kommune.

Forvaltningsrevisor Kjetil Kalager har vært utøvende revisor for prosjektet og har ført rapporten i pennen. Jo Erik Skjeggestad har vært oppdragsansvarlig forvaltningsrevisor for prosjektet og har vært tillagt oppgaven med å kvalitetssikre arbeidet.

Revisjonen ønsker å takke kommunens administrasjon for god tilrettelegging og bistand i prosjektforløpet.

Hedmark Revisjon IKS takker kontrollutvalget i Åsnes kommune for oppdraget.

Løten, den 29. januar 2018



Jo Erik Skjeggestad

Oppdragsansvarlig forvaltningsrevisor



Kjetil Kalager

Utøvende forvaltningsrevisor

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	5
1 INNLEDNING	7
1.1 BESTILLING OG HJEMMEL FOR FORVALTNINGSREVISJON	7
1.2 KOMMUNIKASJON MED RÅDMANNEN/REVIDERT ENHET	7
1.3 RAPPORTENS VIDERE STRUKTURELLE OPPBYGGING.....	7
1.4 KORT OM NÆRINGSUTVIKLING I ÅSNES.....	8
2 FORMÅL, PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING	9
2.1 FORMÅL	9
2.2 PROBLEMSTILLING	9
2.3 AVGRENSNING	9
3 REVISJONSKRITERIER	10
3.1 VALG AV REVISJONSKRITERIER	10
3.2 REVISJONSKRITERIENE OG PROBLEMSTILLINGEN	10
3.2.1 Hovedspørsmål I: Vedr. oppfølging av strategisk næringsplan.....	10
3.2.2 Hovedspørsmål II: Vedr. rapportering av resultater.....	12
4 METODE FOR REVISJONEN	14
4.1 OM METODEVALGET	14
4.2 UTVALG.....	14
4.3 RELIABILITET OG VALIDITET	15
4.3.1 Reliabilitet	15
4.3.2 Validitet.....	16
5 INNHENTENDE DATA OG ANALYSE	17
5.1 HOVEDSPØRSMÅL I: VEDR. OPPFØLGING AV STRATEGISK NÆRINGSPLAN	17
5.1.1 Innsamlede data.....	17
5.1.2 Revisors vurdering og anbefaling: Hovedspørsmål I	28
5.2 HOVEDSPØRSMÅL II: VEDR. RAPPORTERING AV RESULTATER	29
5.2.1 Innsamlede data.....	30
5.2.2 Revisors vurdering og anbefaling: Hovedspørsmål II	30
5.3 REVISORS KONKLUSJON OG SAMLEDE ANBEFALINGER	30
6 RÅDMANNENS UTTALELSE TIL RAPPORTEN	32
7 KILDER	34

8	VEDLEGG A: KOBLINGSSKJEMA	I
9	VEDLEGG B: MÅLSETTINGER OG STRATEGIER I NÆRINGSPLANEN.....	II
10	VEDLEGG C: INTERVJUGUIDE	VIII

Sammendrag

Kontrollutvalget i Åsnes kommune fattet i møte den 31. mai 2017 vedtak om at det, med bakgrunn i utarbeidet prosjektplan, skulle gjennomføres et forvaltningsrevisjonsprosjekt rettet mot næringsutvikling i kommunen. Næringsutvikling inngår som et tema i kontrollutvalgets plan for forvaltningsrevisjon (2017-2020).

Problemstilling og metode

Problemstillingen gjør seg gjeldende i følgende hovedspørsmål:

- I. I hvilken grad har Åsnes kommune fulgt opp målsettinger og strategier i den strategiske næringsplanen?
- II. I hvilken grad har Åsnes kommune foretatt rapportering av resultater knyttet til arbeidet med å iverksette den strategiske næringsplanen?

I undersøkelsen er det intervjuet seks nøkkelpersoner knyttet til næringsutviklingsarbeidet i kommunen. Forvaltningsrevisjonens innsamlede data er vurdert opp mot utledede revisjonskriterier, herunder kriterier fra blant annet følgende kilder:

- Kommuneloven
- Åsnes kommunes strategiske næringsplan (2012-2015)
- COSO: «Helhetlig risikostyring - et integrert rammeverk»

Hovedkonklusjon og anbefalinger

Med bakgrunn i vurderingene som er foretatt i relasjon til hvert av hovedspørsmålene, er revisors samlede konklusjon at Åsnes kommunes praksis innen det reviderte området i hovedsak synes å fungere tilfredsstillende. Revisor fremmer imidlertid enkelte anbefalinger:

- I undersøkelsen går det frem at kommunen har vektlagt å sikre strukturell sammenheng mellom den strategiske næringsplanen og de årlige handlingsplanene. Tiltakene i handlingsplanene er søkt utformet med basis i den strategiske næringsplanens målsettinger og strategier. I denne sammenhengen blir det samtidig gitt uttrykk for at handlingsplanene er ambisiøse, og at planene kanskje burde ha vært enda mer spisset og konkrete. Den strategiske næringsplanen og

handlingsplanene inneholder i tillegg mange og omfattende tiltak. Respondenter tilkjenner at dette sammen med begrensede ressurser, påvirker muligheten til å realisere de årlige tiltakene. Endel av tiltakene strekker seg også over flere år.

Revisor vil anbefale at kommunen følger opp ovennevnte forhold ved utarbeidelse av ny strategisk handlingsplan og av nye handlingsplaner.

- Det blir tilkjenner fra flere respondenter at det er uheldig at enkelte aktører har en tendens til å ofte utebli fra møtene i næringsfaglig forum. Dette medfører manglende fremdrift på enkelte saker som er til behandling i forumet.

Revisor anbefaler kommunen å vurdere om det er behov for å presisere at det i regelen er viktig med fast oppmøte i næringsfaglig forum.

- Det fremkommer at kommunen foretar noe rapportering innen næringsområdet, men at denne ikke kan beskrives som systematisk når det gjelder å rapportere resultater knyttet til mål, strategier og tiltak som fremgår av den strategiske næringsplanen.

Revisor vil anbefale at kommunen iverksetter noe mer systematisk rapportering innen området. Da både som et middel for å kontrollere den faktiske måloppnåelsen, men også som et middel for å undersøke om planens strategier holder mål.

1 Innledning

1.1 Bestilling og hjemmel for forvaltningsrevisjon

I henhold til forskrift om kontrollutvalg av 15. juni 2004, skal kontrollutvalget påse at kommunens virksomhet årlig blir gjenstand for forvaltningsrevisjon. Kontrollutvalget i Åsnes kommune fattet i møte den 31. mai 2017, jf. sak 31/2017, vedtak om at det, med bakgrunn i utarbeidet prosjektplan, skulle gjennomføres et forvaltningsrevisjonsprosjekt rettet mot næringsutvikling i kommunen. Næringsutvikling inngår som et tema i kontrollutvalgets plan for forvaltningsrevisjon (2017-2020).

1.2 Kommunikasjon med rådmannen/revidert enhet

Den 18. august 2017 sendte revisjonen oppstartsbrief til rådmannen hvor det ble informert om igangsettelsen av inneværende forvaltningsrevisjon m.v. Revisjonen mottok svarbrief med oppnevning av kommunens kontaktpersoner den 11. september 2017. Det ble avholdt et oppstartsmøte med kommunen den 28. september 2017.

Utkastet til forvaltningsrevisjonens revisjonskriterier ble sendt rådmannen til uttalelse den 6. november 2017. Den 14. desember 2017 mottok revisor tilbakemelding på revisjonskriteriene fra kommunen. Det ble opplyst at kommunen ikke hadde merknader til kriteriene.

Forvaltningsrevisjonsrapporten ble sendt rådmannen til uttalelse den 18. desember 2017. Den 28. januar 2018 mottok revisor rådmannens uttalelse som er inntatt i rapportens kapittel 6.

1.3 Rapportens videre strukturelle oppbygging

I kapittel 2 gis det en beskrivelse av prosjektets formål og av prosjektets problemstilling.

Prosjektets revisjonskriterier presenteres i kapittel 3. Det gis også en fremstilling av sammenhengen mellom revisjonskriteriene og problemstillingen.

Kapittel 4 utgjør rapportens metodekapittel. Her presenteres undersøkelsens metodiske fremgangsmåte.

Data innhentet i forbindelse med undersøkelsen presenteres i kapittel 5 og analyseres med henblikk på revisjonskriteriene. Her fremkommer revisors vurderinger, anbefalinger og samlede konklusjon knyttet til analysen.

1.4 Kort om næringsutvikling i Åsnes

Åsnes kommune er en av landets største skog- og jordbrukskommuner. Kommunen har etablert industri som Jordan AS og handels- og tjenesteleverandører som Flisa Trykkeri AS og Klubben AS. Flisa er kommunens sentrale handels- og kultursenter med idretts- og svømmehall, kino og bibliotek.

Åsnes kommunestyre vedtok i august 2012 en strategisk næringsplan. Næringsplanen skal fremme langsiktig næringsutvikling, herunder samordne offentlig og privat innsats. Næringsutvikling vil i de fleste tilfeller være et langsiktig arbeid der mye av kommunens arbeid vil være knyttet til bearbeiding og tilrettelegging, mens det er de private aktørene som primært skal iverksette planer og prosjekter. I 2017 er det igangsatt et arbeid med å revidere den strategiske næringsplanen.

I Åsnes kommune er det etablert et «næringsfaglig forum» som avholder møte ca. en gang i måneden, og som drøfter og koordinerer ulike saker relatert til næring. Medlemmer i forumet er blant annet ordfører, varaordfører, leder av kommunestyrets utvalg for næring og miljø, rådmannen, leder for tekniske tjenester, leder for kulturavdelingen, leder for Solør Næringshage, samt representant fra det interkommunale landbrukskontoret og representant fra Handelssenteret Flisa.

I rådmannens stab er det en spesialrådgiver som har et særlig ansvar for å koordinere ulike nærings saker i kommunen. Spesialrådgiveren har samtidig et sentralt ansvar knyttet til å følge opp næringsfaglig forum og utvalg for næring og miljø.

Åsnes kommune har valgt Solør Næringshage som sin førstelinjetjeneste overfor publikum i nærings saker. Næringshagen gir blant annet rådgivning og veiledning til nyetablerere, men kan også fungere som en sparringspartner overfor etablert næringsliv.

2 Formål, problemstilling og avgrensning

Prosjektets formål og problemstilling er basert på risiko- og vesentlighetsvurderinger som er trukket opp i overordnet analyse og plan for forvaltningsrevisjon.

2.1 Formål

Formålet med forvaltningsrevisjonen er å undersøke i hvilken grad Åsnes kommune har fulgt opp målsettinger og strategier i den strategiske næringsplanen (2012-2015), og om det er foretatt rapportering av resultater i denne forbindelse.

2.2 Problemstilling

Problemstillingen gjør seg gjeldende i følgende hovedspørsmål:

- I. I hvilken grad har Åsnes kommune fulgt opp målsettinger og strategier i den strategiske næringsplanen?
- II. I hvilken grad har Åsnes kommune foretatt rapportering av resultater knyttet til arbeidet med å iverksette den strategiske næringsplanen?

2.3 Avgrensning

Den strategiske næringsplanen med tilhørende årlige handlingsplaner inneholder et stort antall målsettinger, strategier og tiltak. Muligheten til å gå i detalj vil måtte balanseres opp mot den begrensede ressursrammen som er stilt til rådighet for prosjektet. Revisors fremstilling vil derfor ha størst fokus på hovedpunktene i den strategiske næringsplanen.

3 Revisjonskriterier

3.1 Valg av revisjonskriterier

Revisjonskriterier skal begrunnes i/utledes av autoritative kilder innenfor det reviderte området. Autoritative kilder kan være lover, forskrifter, forarbeider, rettspraksis, politiske vedtak/mål/føringer, administrative retningslinjer/mål/føringer, statlige føringer/veiledere, andre myndigheters praksis, teori og reelle hensyn som vurderinger av hva som er rimelig/formålstjenlig/effektivt¹.

Revisjonskriteriene velges ut med bakgrunn i problemstillingen og danner grunnlaget for hva de innsamlede data vurderes opp mot. I og med at revisjonskriteriene er uttrykk for en norm eller et ideal for hvorledes tilstanden bør være på området, er kriteriene også med på å danne utgangspunktet for revisors anbefalinger.

I dette prosjektet benyttes revisjonskriterier fra følgende kilder:

- Kommuneloven
- Åsnes kommunes strategiske næringsplan (2012-2015)
- Odelstingsproposisjon nr. 70 (2002–2003) vedr. endringer i kommuneloven
- COSO: «Helhetlig risikostyring - et integrert rammeverk»
- Organisasjonsteori

3.2 Revisjonskriteriene og problemstillingen

I det følgende utledes revisors revisjonskriterier i relasjon til problemstillingen, jf. punkt 2.2.

3.2.1 Hovedspørsmål I: Vedr. oppfølging av strategisk næringsplan

Understående revisjonskriterier relaterer seg til hovedspørsmål I, jf. punkt 2.2. Hovedspørsmålet fokuserer på i hvilken grad Åsnes kommune har fulgt opp målsettinger og strategier i den strategiske næringsplanen (2012-2015). Følgelig er spørsmålet knyttet til implementering, da implementering retter søkelyset på hva som skjer, om noe, etter at et politisk vedtak er fattet og det er fastlagt en politikk på et samfunnsområde (Offerdal: 2005). At implementeringen ikke alltid går som planlagt, finnes det mange eksempler på (Pressman

¹ Norges Kommunerevisorforbund: 2011 - RSK 001: Standard for forvaltningsrevisjon.

og Wildavsky: 1973, Kjellberg og Reitan: 1995, Winter: 2001). En ting er selve vedtaket, en annen ting er hvordan det settes ut i livet (Offerdal: 2005). Det er mange forhold som kan forklare hvorfor implementeringen ikke alltid går som planlagt. Uklare mål, knapphet på tid, manglende økonomi og utilstrekkelige personalressurser, er eksempler på vanlige forklaringsfaktorer (Thorsvik: 1985, Offerdal: 2005).

Den strategiske næringsplanen til Åsnes kommune (2012-2015) er vedtatt av kommunestyret, og er således å regne som fastlagt politikk. Planen fokuserer på ti satsningsområder med tilhørende målsettinger og strategier. Det 10 satsningsområdene er relatert til:

1. Organisering av næringsutviklingsarbeidet
2. Arbeidsplasser og kommunal tilrettelegging
3. Utdanning og realkompetanse
4. Kultur og næring
5. Infrastruktur
6. Sentrumsutvikling
7. Industri
8. Landbruk
9. Turisme/reiseliv
10. Befolkningsutvikling

Hovedspørsmålet fokuserer, som nevnt, på i hvilken grad Åsnes kommune har fulgt opp målsettinger og strategier i den strategiske næringsplanen. I rapportens vedlegg B fremkommer målsettinger og strategier knyttet til hvert av de 10 satsningsområdene i den strategiske næringsplanen.

Med bakgrunn i ovennevnte legges følgende oppsummerte revisjonskriterium til grunn:

- Den strategiske næringsplanen til Åsnes kommune (2012-2015) er vedtatt av kommunestyret og er således å regne som fastlagt politikk. Det bør derfor være rimelig grad av samsvar mellom næringsplanens fastsatte målsettinger og strategier på den ene siden, og den faktiske iverksettelsen på den andre siden.

3.2.2 Hovedspørsmål II: Vedr. rapportering av resultater

Understående revisjonskriterier relaterer seg til hovedspørsmål II, jf. punkt 2.2. Hovedspørsmålet fokuserer på i hvilken grad Åsnes kommune har foretatt rapportering av resultater knyttet til arbeidet med å iverksette den strategiske næringsplanen.

Av kommuneloven § 23 nr. 2 går det frem at rådmannen har et særskilt ansvar for å sikre at administrasjonen er gjenstand for betryggende kontroll. Dette forutsetter at det er etablert en tilstrekkelig internkontroll i hele kommunens organisasjon, herunder i forbindelse med saker knyttet til næringsutvikling.

I odelstingsproposisjon nr. 70 (2002–2003), som omhandler diverse endringer i kommuneloven, heter det blant annet som en utdyping til lovens § 23 nr. 2, at:

Det er i tråd med allment aksepterte ledelsesprinsipper at en leder av en virksomhet etablerer **rutiner og systemer** som blant annet skal bidra til å sikre at organisasjonen når de **mål** som er satt [...]. (Revisors utheving).

Utdragets vektleggelse av måloppnåelse understøttes også av anerkjente normer for internkontroll, slik som COSO-rammeverket. I følge COSO (2005) vil et siktemål med internkontroll være å fokusere på om resultater leveres i tråd med fastsatte mål. Dette vil fordre at det er etablert nødvendige rapporteringssystemer, herunder at det er etablert gode informasjons- og kommunikasjonskanaler i organisasjonen slik at relevante forhold blir fanget opp og kommunisert.

Av punkt 3.2.1 går det frem at det ikke er en selvfølge at implementeringen går som planlagt. For å sikre en god mulighet for læring og korrigerings, vil det derfor være sentralt at det foretas løpende rapportering med hensyn til om målinnfrielsen er på rett vei i forhold til fastsatte mål.

I og med at den strategiske næringsplanen (2012-2015) utgjør et svært sentralt dokument i kommunens næringsutviklingsarbeid, legger revisor til grunn at kommunen bør ha foretatt systematisk rapportering av resultater knyttet til arbeidet med å iverksette planen. Da både som et middel for å kontrollere den faktiske måloppnåelsen, men også som et middel for å undersøke om planens strategier holder mål (Hoff og Holving: 2002).

Med bakgrunn i ovennevnte legges følgende oppsummerte revisjonskriterium til grunn:

- Kommunen bør ha foretatt rapportering av resultater knyttet til arbeidet med å iverksette den strategiske næringsplanen (2012-2015). Denne rapporteringen bør primært være systematisk, da både som et middel for å kontrollere den faktiske måloppnåelsen, men også som et middel for å undersøke om planens strategier holder mål.

4 Metode for revisjonen

4.1 Om metodevalget

Det er hva problemstillingen ønsker å undersøke som bør avgjøre metodevalget (Holme og Solvang: 1996). Etter en samlet vurdering har det blitt gjennomført kvalitative intervjuer med representanter fra Åsnes kommune, Landbrukskontoret for Åsnes og Våler samt Solør Næringshage.

Metodevalget begrunnes ut ifra problemstillingens komplekse karakter. På denne måten kan det, i form av kvalitative intervjuer, bringes til veie dybde og detaljrikdom vedrørende næringsutvikling i Åsnes kommune.

4.2 Utvalg

I undersøkelsen er det intervjuet seks personer, det vil si undersøkelsens totale antall respondenter. Følgende personer er intervjuet:

- Spesialrådgiver med ansvar for nærings saker i rådmannens stab
- Virksomhetsleder for tekniske tjenester
- Landbrukssjef ved Landbrukskontoret for Våler og Åsnes
- Næringsrådgiver ved Landbrukskontoret for Våler og Åsnes
- Leder av kommunestyrets utvalg for næring og miljø
- Daglig leder for Solør næringshage

Det er et bevisst valg å intervju representanter i fra ulike aktører og avdelinger. Utgangspunktet er at disse personene innehar ulike posisjoner og roller. I rolleteorien forklares atferd som en konsekvens av forventninger. Rolleteorien bygger på begrepet posisjon i organisasjonen (hierarkiet) (Andersen, J. A.: 1995). Til den som innehar en bestemt posisjon finnes det forventninger ifra andre, for eksempel ifra kollegaer, samarbeidspartnere og offentligheten, om hvorledes vedkommende skal skjøtte sitt arbeid. Den som innehar posisjonen har dessuten sine egne forventninger til hvorledes han eller hun bør fylle sin rolle og løse oppgavene. Informasjonen som det enkelte intervjuobjekt gir vil svært ofte være påvirket av posisjonen og dermed også rollen som det enkelte intervjuobjekt innehar.

4.3 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet og validitet er sentrale begreper i kvalitetssikringen av undersøkelser. I det følgende angis sider ved undersøkelsens reliabilitet og validitet.

4.3.1 Reliabilitet

En undersøkelses reliabilitet bestemmes av hvordan målingene er gjort og hvor nøyaktig en er i den videre behandlingen av dataene (Holme og Solvang: 1996). For å sikre at respondentene «kjenner seg igjen» i de nedtegnede intervjudataene forelegges de sine respektive intervjureferater til verifisering.

Jacobsen (2005) fremhever at respondentene kan bli utsatt for en undersøkelseeffekt. Det er ikke uvanlig at en undersøkelsessituasjon kan oppfattes som kunstig og unaturlig. Dette kan få intervjuobjektene til å opptre noe annerledes enn de ellers ville ha gjort. For eksempel kan enkelte bli reserverte med å svare på kritiske spørsmål. For å forhindre noe av dette forsøkes det i størst mulig grad å behandle respondentene anonymt.

For at intervjusituasjonen skal oppleves så naturlig som mulig vektlegges det at intervjuene skal foregå på et rolig sted og at respondentene skal få snakke relativt fritt. En fordel med de kvalitative intervjuene er nettopp muligheten til å snakke relativt fritt. Imidlertid er det nødvendig med en viss struktur på intervjuene. Derfor utvikles det en intervjuguide med de sentrale temaene og spørsmålene for undersøkelsen (jf. vedlegg C). På denne måten unngås det i større grad at sentrale spørsmål kan utebli, foruten at det også forenkler analysearbeidet. Når det stilles spørsmål om bestemte temaer, blir det enklere å kategorisere og tolke dataene ut ifra dette. Hvilke spørsmål som stilles til hver enkelt respondent vil imidlertid variere noe. Dette kommer av deres ulike posisjoner og roller (jf. punkt 4.2). Fleksibilitet er som Thagaard (1998) fremhever, viktig for å knytte spørsmålene til den enkelte respondents forutsetninger.

Videre har det vært fokus på å sikre at rapportens opplysninger stemmer overens med mottatte opplysninger og innhentede dokumenter. Derfor har forvaltningsrevisjonsrapporten blitt underlagt intern kvalitetssikring i henhold til Hedmark Revisjon sine rutiner for intern kvalitetskontroll av forvaltningsrevisjonsprosjekter. Rapportens grunnlag har i denne forbindelse blitt kontrollert flere ganger.

4.3.2 Validitet

Validiteten sier noe om hvor gyldige eller relevante dataene er for det en søker å undersøke (Eriksen m.fl.: 2000).

En fordel med den kvalitative intervjuundersøkelsen er at den sikrer høy begrepsvaliditet, hvilket omhandler at en faktisk måler det en søker å måle. Det er nemlig intervjuobjektene som i stor grad definerer hva som er den «riktige» forståelsen av fenomenet (Jacobsen: 2005). Det kvalitative intervjuet påtvinger ikke respondentene faste svaralternativer som et kvantitativt spørreskjema. Ved å stille utdypende spørsmål kan man således styrke muligheten for å avklare eventuelle misforståelser (Larsen: 2007). For å forenkle analyse- og kategoriseringsarbeidet har det imidlertid blitt valgt å strukturere intervjuene noe (jf. punkt 4.3.1). Intervjuene «flyter således ikke helt fritt».

Den kvalitative metoden vektlegger detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver enkelt respondent (Jacobsen: 2005). En styrke ved metoden er at den er egnet til å oppnå nærhet og dybde på et avgrenset område (Ryen: 2002). En svakhet med metoden er imidlertid at den kan være lite egnet til generalisering. Inneværende intervjuundersøkelse er ikke basert på generaliserbare data, idet et representativt utvalg ville ha krevd et større og mer tilfeldig utvalg. Revisor anser imidlertid den valgte metodebruk som velegnet til å kunne fremskaffe nyanserte data i relasjon til problemstillingens komplekse karakter (jf. punkt 4.1), hvilket igjen muliggjør at det kan reises aktuelle spørsmål i relasjon til næringsutviklingsarbeidet i Åsnes kommune.

For å styrke undersøkelsens validitet har det videre blitt trukket inn sentral litteratur og regelverk som berører forvaltningsrevisjonens problemområde (jf. kapittel 3 og litteraturlisten). Dette har dannet basis for utledelsen av revisjonskriteriene og vil bidra til at det gis større visshet om at undersøkelsen er relevant.

5 Innhentende data og analyse

I kapittel 3 ble prosjektets revisjonskriterier operasjonalisert i relasjon til problemstillingen. I dette kapittelet fremkommer undersøkelsens innsamlede data, som igjen analyseres med henblikk på revisjonskriteriene og angis i form av revisors vurderinger og anbefalinger. Deretter angis revisors samlede konklusjon for det gjennomførte forvaltningsrevisjonsprosjektet.

5.1 Hovedspørsmål I: Vedr. oppfølging av strategisk næringsplan

Hovedspørsmål I, jf. punkt 2.2, fokuserer på i hvilken grad Åsnes kommune har fulgt opp målsettinger og strategier i den strategiske næringsplanen. Av punkt 3.2.1 går det frem at revisor legger til grunn følgende oppsummerte revisjonskriterium for hovedspørsmål I:

- Den strategiske næringsplanen til Åsnes kommune (2012-2015) er vedtatt av kommunestyret og er således å regne som fastlagt politikk. Det bør derfor være rimelig grad av samsvar mellom næringsplanens fastsatte målsettinger og strategier på den ene siden, og den faktiske iverksettelsen på den andre siden.

5.1.1 Innsamlede data

I intervjuene beskrives den strategiske næringsplanen som et nyttig verktøy for systematisk næringsutviklingsarbeid. Det blir tilkjennegitt at selv om den strategiske næringsplanen formelt sett utløp i 2015, er den fremdeles aktuell på mange områder da en rekke av planens målsettinger vi gjelde over lengre tid. I relasjon til den strategiske næringsplanen er det, med unntak for 2014, utarbeidet årlige handlingsplaner. Det er også utarbeidet årlige handlingsplaner for 2016 og 2017, det vil si etter den strategiske næringsplanens formelle utløp. I 2017 er det videre igangsatt et arbeid med å revidere den strategiske næringsplanen for kommunen.

I undersøkelsen går det frem at kommunen har vektlagt å sikre strukturell sammenheng mellom den strategiske næringsplanen og de årlige handlingsplanene. Tiltakene i handlingsplanene er søkt utformet med basis i den strategiske næringsplanens målsettinger og strategier. I denne sammenhengen blir det samtidig gitt uttrykk for at handlingsplanene er ambisiøse, og at planene kanskje burde ha vært enda mer spisset og konkrete. Den strategiske næringsplanen og handlingsplanene inneholder i tillegg mange og omfattende

tiltak. Respondenter tilkjenner at dette sammen med begrensede ressurser, påvirker muligheten til å realisere de årlige tiltakene. Endel av tiltakene strekker seg også over flere år.

Flere respondenter trekker frem at et viktig suksesskriterium for å lykkes med en plan, er at det blir avsatt tilstrekkelig med budsjettmidler til å realisere planen. I denne forbindelse går det frem at kommunale ledere i Åsnes har noe forskjellige meninger knyttet til hvorvidt det er avsatt tilstrekkelig med midler til å realisere deres respektive områder i næringsplanen/handlingsplanene. Noen respondenter tilkjenner at det er behov for å sette av mer midler til næringsutvikling i Åsnes kommune. Det anføres i så måte som positivt at Åsnes kommune nylig har etablert et eget nærings- og utviklingsfond som skal finansieres med avkastningen fra kommuneskogen. Dette kan gi økt mulighet til å drive næringsutviklingsarbeid i kommunen, herunder økt mulighet til å realisere næringsplanen.

Den strategiske næringsplanen til Åsnes kommune (2012-2015) fokuserer på ti satsningsområder jf. punkt 3.2.1. En sentral oppfatning blant respondenter er at den strategiske næringsplanen og handlingsplanene synes å ha blitt fulgt opp på en rimelig god måte, gitt det begrensede ressursgrunlaget som har blitt stilt til disposisjon. I undersøkelsen anfører flere respondenter at det har blitt igangsatt en rekke tiltak knyttet til å realisere de 10 satsningsområdene i planen. De sentrale hovedtrekkene presenteres i det følgende.

1. Organisering av næringsutviklingsarbeidet

I Intervjuene går det frem at Åsnes kommune har arbeidet med å samordne ulike aktører som arbeider med næringsrelatert utvikling i kommunen. I denne sammenhengen trekkes næringsfaglig forum frem som et viktig organ. Møtene i næringsfaglig forum avholdes på månedlig basis, og medlemmene i forumet består av sentrale aktører som ordfører, varaordfører, rådmann, leder av kommunestyrets utvalg for næring og miljø, leder for tekniske tjenester, leder for kulturavdelingen, leder for Solør Næringshage, samt representant fra det interkommunale landbrukskontoret og representant fra Handelssenteret Flisa.

I undersøkelsen beskriver respondentene næringsfaglig forum som et sentralt og nyttig organ for samordning, informasjon og gode diskusjoner knyttet til næringsarbeidet. Til forumets møter sendes det ut egne innkallinger, og flere respondenter tilkjenner at det blir skrevet gode referater fra møtene. Dette bidrar igjen til systematikk.

Det fremkommer i intervjuene at næringsfaglig forum blir benyttet til å diskutere den strategiske næringsplanen med tilhørende årlige handlingsplaner. Dette anføres av flere respondenter som viktig for å skape eierskap og engasjement knyttet til planene, og enkelte respondenter opplyser at de gjerne skulle ha sett at forumet i enda større grad ble benyttet til å diskutere disse plandokumentene.

Til tross for at det næringsfaglige forumet blir beskrevet som et nyttig organ blant respondentene, blir det tilkjenner fra flere at det er uheldig at enkelte aktører har en tendens til å ofte utebli fra møtene i forumet. Dette medfører manglende fremdrift på enkelte saker som er til behandling i forumet.

Når det gjelder samarbeidet med regionale næringsaktører som Hedmark kunnskapspark, «K+²» og byregionprosjektet³, opplyses dette å ha kommet godt i gjenge i 2017. Det blir gitt uttrykk for at det har blitt foretatt en bedre avgrensing av oppgavene mellom K+ og Solør Næringshage. Det avholdes også jevnlig dialogmøtet mellom K+, Solør Næringshage og Åsnes kommune for koordinering og samhandling knyttet til konkrete case.

2. Arbeidsplasser og kommunal tilrettelegging

Kommunens arealpolitikk og tilrettelegging beskrives som viktige faktorer for å sikre og utvikle arbeidsplasser i kommunen. Det fremkommer at Åsnes kommune har arbeidet i endel år med å utarbeide en ny overordnet arealplan for hele kommunen, det vil si det som omtales som kommuneplanens arealdel. Kommuneplanens arealdel legges i skrivende stund ut til offentlig ettersyn, og det blir tilkjenner at arealdelen blant annet vil legge til rette for flere og bedre næringstomter i Åsnes. Det blir opplyst at arbeidet med arealdelen er noe forsinket, blant annet som følge av manglende tilbakemeldinger og avklaringer fra statlige

² Omstillingsprogrammet for Kongsvingerregionen.

³ Byregionprosjektet for Kongsvingerregionen er et ledd i et statlig initiert utviklingsprogram. Målet er at norske regioner gjennom økt samarbeid skal skape økt verdiskaping.

etater. Kommuneplanens arealdel forventes vedtatt av Åsnes kommunestyre i første halvår 2018, forutsatt at andre offentlige myndigheter ikke fremmer innsigelser til planen.

Flere respondenter tilkjenner at de opplever at Åsnes kommune er en offensiv kommune når det kommer til næringsutvikling. Tekniske tjenester har for eksempel hatt fokus på å sikre en positiv innstilling overfor næringsaktører. Det vil si et generelt økt fokus på å se muligheter fremfor begrensninger. Dette innebærer blant annet at kommunen skal være tidlig ute med å tilby forhåndskonferanse etter plan- og bygningsloven.

Et annet eksempel på offensiv næringsutviklingsarbeid, opplyses å være Solør Næringshage. Kommunene Åsnes og Våler har, mot et årlig tilskudd, valgt Solør Næringshage som sin førstelinjetjeneste overfor publikum i næringssaker. Næringshagen gir blant annet rådgivning og veiledning til gründere og nyetablerere. I det siste året har Solør Næringshage hatt ca. 70 saker i førstelinjetjenesten, noe som opplyses å være bra sammenlignet med andre aktuelle næringshager.

Utover ovennevnte har Åsnes kommune utarbeidet en del rutiner og retningslinjer m.v. som skal tilrettelegge for næringslivet. Dette inkluderer blant annet:

- Rutine for rask kommunikasjon i behandling av næringsdrivende som ønske å starte eller utvide sin virksomhet
- Retningslinjer for kontakt med utbyggere
- Retningslinjer for lokale innkjøp
- Informasjon om kommunale anbud er lagt ut på web og delvis på facebook. I noen av kommunens årsmeldinger er det inntatt informasjon om lokale innkjøp.

3. Utdanning og realkompetanse

Det blir opplyst at det er igangsatt egne prosjekt innen kommunens oppvekstområde for å fremme elevenes resultater i grunnskolen og dermed bidra til at elevene står bedre rustet til den videre skolegangen. I denne forbindelse blir det tilkjenngitt at kommunen ser en positiv utvikling i antall grunnskolepoeng.

Det går frem at kommunen har arbeidet hardt for å opprettholde og utvikle Solør videregående skole. I 2016/2017 var det fare for at skolen skulle legges ned. Et politisk arbeid ble gjennomført i samarbeid med skogbruksnæringene. Dette arbeidet lykkes man

med og skolen ble «reddet». Hedmark fylkeskommune vil i økonomiplanperioden 2018-2021, bruke ca. 100 millioner kroner til å oppruste bygningsmassen ved skolen.

I undersøkelsen blir det tilkjennegitt at kommunen har god dialog med rektor ved Solør videregående skole. Det er gjennomført flere møter med Hedmark fylkeskommune for å utvikle linjene ved skolen. Det fremkommer at dette arbeidet kun delvis har ført frem. Kommunen har for eksempel hatt dialog med fylkeskommune om å etablere driftsoperatørutdanninger innen bioenergi og drift av vindmøller, men dette arbeidet har så langt ikke ført frem. Utviklingen med synkende elevtall i Hedmark gir store utfordringer ved de videregående skolene for å kunne opprettholde og utvikle linjevalgene.

Åsnes kommune har i 2017 elleve lærlingeplasser som fordeler seg mellom institusjonskøkk, barne- og ungdomsarbeider, helsefagarbeider, IKT-servicefag og byggdrifterfag. Det blir opplyst at Åsnes kommune har fokus på å ta inn lærlinger og kommunen arbeider også for at næringslivet i Åsnes skal ta et større ansvar innen området.

I regionsammenheng har det vært arbeidet med å styrke Høgskolesenteret i Kongsvinger, og dette er et langsiktig arbeid som det i undersøkelsen blir opplyst at man har lyktes med.

4. Kultur og næring

Åsnes kommune beskrives som en kommune med et allsidig og rikt kulturliv. Kommunen har mange lag og foreninger som bidrar til samfunnslivet, eksempelvis idrettslag, teaterlag, jeger- og fiskeforeninger, historielag, husflidslag og motorsportklubber. Det gjennomføres en rekke kulturelle arrangementer og prosjekter i Åsnes, eksempelvis Solørmart'n, vikingtid/skjoldmøya, rally på Finnskogen, Solørtorget, julefestival og «helt ville dager» på Skansen.

Samarbeidet mellom kultur- og næringsfeltet blir av flere respondenter trukket frem som viktig. Foruten at kultur er viktig for innbyggernes fritid, retter mye av det som skjer under kulturfeltet seg inn mot næring eller grenser til dette. Solørmart'n er for eksempel et viktig kulturarrangement, med rundt 40 000 besøkende, og arrangementet medfører en omsetning på flere titalls millioner kroner til handelsnæringen. Kommunen samarbeider med Handelssenteret Flisa om arrangementet, blant annet ved at kommunens tekniske tjenester utgjør sekretariatet for planleggings- og evalueringsmøter. I undersøkelsen blir det opplyst at

Åsnes kommune har en god dialog med Handelscenteret Flisa om Solørmart'n og de øvrige arrangementene i Flisa sentrum.

Finnskogen er en viktig merkevare for Åsnes kommune, og i 2013 ble Finnskogen natur- og kulturpark etablert. Åsnes kommune er en av medeierne i parken. En viktig arbeidsoppgave for parken er å utarbeide en overordnet formidlingsstrategi for å levedegjøre og utvikle Finnskogens ressurser og verdier.

Når det gjelder Sønsterud Gård som kultursenter, har det i flere år vært problemer med å sikre stabil drift av eiendommen. Noe av argumentasjonen er at gården savner godkjente overnattingsplasser. Vinteren 2018 vil det bli investert litt over to millioner kroner i gården. Dette vil gi tilstrekkelig brannsikring for å sikre overnattingskapasitet.

Hof aldershjem ble nedlagt i 2014 og privatpersoner fikk, etter initiativ fra grenderådet, kjøpt aldershjemmet til en redusert pris fra kommunen. Det ble etablert et aksjeselskap og eiendommen ble bygd om til leiligheter, foruten at det ble knyttet en rekke kulturaktiviteter opp mot bygget. I undersøkelsen går det frem at dette vurderes som et viktig tiltak for å sikre en livskraftig bygd. Et annet eksempel på en lignende prosess i Åsnes kommune, er den nedlagte Kilen skole som ble avhendet og omgjort til et grendehus/kulturhus.

5. Infrastruktur

Kommunene i Glåmdal har i flere år arbeidet for høyere standard på riksvei 2. Et positivt resultat er at det er gjennomført breddeutvidelse gjennom nesten hele Solør. Det er videre opprettet et interkommunalt Rv2-forum som skal arbeide for ytterligere utvikling av veien. Regionrådet for Kongsvingerregionen er et annet organ som trekkes frem som viktig når det gjelder å fronte samferdselssaker overfor stat og fylkeskommune.

Når det gjelder fremtiden til Solør-Odalsveien, er leder for kommunestyrets nærings- og miljøutvalget i kontakt med Hedmark fylkesråd knyttet til utvikling og utbedring av denne veien. En utbedring av Solør-Odalsveien vil blant annet bedre kommunikasjonsmulighetene til Gardermoen.

I undersøkelsen går det frem at Solørbanen er satt på kartet ved at det i nasjonal transportplan er vist til «tilsvingspor» på Elverum og Kongsvinger. Det blir opplyst at banens

betydning for godstransport har økt, selv om en sannsynlig elektrifisering ligger noe frem i tid. Åsnes kommune deltar i arbeidet til jernbaneforum Røros-/Solørbanen.

Åsnes kommune søkte om og fikk støtte fra Hedmark fylkeskommune til etablering av ladepunkt for elbil i 2015. Samtidig startet arbeidet med å få etablert hurtiglader i Flisa sentrum. Hurtigladeren ble montert i november 2017.

Det blir tilkjennegitt at Åsnes kommune har satset offensivt på god mobildekning og bredbåndsutbygging. Kommunestyret har vært villig til å avsette betydelig med midler til formålet, og dette beskrives som et viktig tiltak for å sikre tilflytting og hindre utflytting. Kommunen har videre mottatt statlige midler til utbygging av bredbånd i 2018.

Det er i planperioden bygd ut vannforsyning til deler av Hof (Kvisler og Sparbymoen).

6. Sentrumsutvikling

I undersøkelsen går det frem at det har blitt igangsatt flere tiltak for å forskjønne og utvikle Flisa sentrum. Eksempelvis har det blitt bygd en familiepark i sentrum, det sentrumsnære Myrmoen friluftsområde har blitt oppgradert, og det har blitt avsatt midler til mindre tiltak som utsetting av blomsterkrukker i Kaffegata. Kommunen vurderer det som viktig å utvikle Flisa sentrum da erfaring og fremtidsforskning indikerer at utvikling av befolkning og næring vil skje i «urbaniserte» områder. Landsbyen Flisa ble etablert som eget prosjekt i 2012 og gikk over i ordinær drift i 2016. Dette har resultert i noe reduserte bevilgninger til satsningen.

I 2015 ble det gjennomført en steds- og mulighetsanalyse for Flisa sentrum. Det blir tilkjennegitt at det er nødvendig å sette av mer ressurser til å følge opp denne planen, selv om det ikke er meningen at alt i planen skal skje i regi av Åsnes kommune. I tillegg vil dette arbeidet nødvendigvis strekke seg over mange år.

Flere byggeprosjekt har medført fortetting på Flisa i 2016/2017 og flere nye prosjekt er på gang i 2017/2018. Det er gjennomført ny reguleringsplan for Flisa-Øst for å fremme fortetting og legge forholdene til rette for utvikling av sentrumsfasiliteter. I tillegg er reguleringsplanen for Kjølen-Nedre endret for å gjøre området enklere å bygge ut. Etter å ha lagt ubebygde i flere år er det nå igangsatt bygging av en boligblokk på Kjølen-Nedre.

7. Industri

I undersøkelsen går det frem at eierskapet til bedriftene i kommunen er et risikoforhold. En respondent forteller at det er viktig å skape et godt forhold til utenbygds eiere, slik at disse får en større forståelse for samfunnsrollen som deres virksomhet spiller i Åsnes. I denne forbindelse vises det til to saker med negativ virkning for kommunen:

- Nordan-fabrikken som ble nedlagt i 2014 der virksomheten ble flyttet til Moi i Rogaland.
- Jordan-fabrikken hvor store deler av virksomheten ble flyttet til lavkostland. Virksomheten ved Jordan i Åsnes har imidlertid tatt seg opp etter at Orkla kjøpte fabrikken.

Det fremkommer at Åsnes kommunen har arbeidet med å skape gode relasjoner til kommunens bedrifter. Kommunestyrets nærings- og miljøutvalg har for eksempel tatt initiativ til flere bedriftsbesøk og bedriftspresentasjoner. Samarbeidet mellom Åsnes kommune og næringslivet beskrives i regelen som godt.

Utover ovennevnte har kommunen opparbeidet et samarbeid med K+ for å fremme akkvisisjon, og i denne forbindelse er det arbeidet med konkrete case det siste året. Kommuneplanens arealdel legges også, som nevnt, ut til offentlig ettersyn i skrivende stund, og det blir tilkjennegitt at arealdelen vil legge til rette for flere og bedre næringsstomter i Åsnes.

Det finnes ulike arenaer for arrangement og dialog mellom næringene i distriktet, eksempelvis Solør Næringshage, Hedmark Kunnskapspark og «7sterke». Arenaen 7sterke utgjør et fellesskap og samarbeid mellom industribedriftene i de syv kommunene i Sør-Hedmark.

8. Landbruk

Landbrukskontoret for Våler og Åsnes ble etablert fra 1. januar 2014. Dette innebar at landbruksavdelingene i Åsnes og Våler kommuner ble slått sammen til et kontor. Bakgrunnen for etableringen var at man ønsket å samle ressursene og styrke fagmiljøene. En

av intensjonene med sammenslåingen var å rette et økt fokus mot utviklingsarbeid innen landbruket.

Landbrukskontoret beskriver samarbeidet med Åsnes kommune som godt og kontoret deltar fast i alle møter til næringsfaglig forum og kommunestyrets utvalg for næring og miljø. I utvalg for næring og miljø orienterer landbrukskontoret om aktuelle saker og deltar i saksbehandlingen når det er saker som angår landbrukskontoret.

Det fremkommer i undersøkelsen at utviklingen i landbruket går mot større og mer rasjonelle bruk. Videre forekommer det et økt fokus på å utnytte utmarksnæringene. Med utmarksnæring forstår tilleggsnæring som kan fungere som et «ekstra ben» i forhold til den tradisjonelle jord- og skogbruksnæringen. Utmarksnæring kan blant annet være relatert til jakt, fiske, utbygging av overnattingstilbud som hytter og camping og rekreasjonstilbud. Gjesåsen klatrepark er et eksempel på dette. Det har videre vært fokus på «inn på tunet», som er tilrettelagte og kvalitetssikrede velferdstjenester på gårdsbruk.

Gårdsmatutsalget på Flisa er ett eksempel på hvordan dyrking av jord- og bringebær på gården kan utvikle seg til utsalg av kortreist mat. Solørtoget er et annet eksempel på en arena for salg av kortreist mat.

Skognæringen i Åsnes beskrives som fremoverlent. Det blir tilkjennegitt at det er stor aktivitet og stabil avvikning i kommunen. Innen skognæringen har det i de senere år blitt mer fokus på bioenergi. Lavhengende klimafrukter kan for eksempel være flisfyrte gårdsanlegg.

Det blir tilkjennegitt at landbrukskontoret har en viktig rolle når det gjelder å bygge kompetanse og veilede om ulike tilskuddsordninger. Dette skjer blant annet i form av informasjon på kontorets hjemmeside, facebook, e-post og i møter. Landbrukskontoret arrangerer og medvirker også til flere ulike arrangementer og kompetansetiltak som:

- Datakurs for bønder (arrangert de to siste årene)
- Kornskole
- Kurs knyttet til grøfting og drenering
- Skogdager
- Samling med informasjon om ulike tilskudd fra Innovasjon Norge

Respondentene ved landbrukskontoret forteller at det har vært god oppslutning fra bønder på de ulike arrangementene.

Mange steder i Norge har det vært stor strid mellom landbruksnæringer og rovdyrinteresser, så også i Åsnes. Det blir opplyst at det er søkt om statlige midler knyttet til kommunens status som en del av ulvesonen.

I intervjuundersøkelsen tilkjennegir respondenter at landbrukskontoret har lykkes godt med informasjonstiltak og arbeidet knyttet til den tradisjonelle landbruksnæringen. Når det gjelder utmarksnæringer, blir det opplyst at det gjenstår en del arbeid knyttet til å utvikle området mer systematisk. Det er blant annet ønskelig å samordne ulike utmarksaktører og få flere utmarksaktører til å samarbeide om et felles tilbydersystem.

9. Turisme/reiseliv

I undersøkelsen går det frem at det har vært noen utfordringer knyttet til organisering og markedsføring av reiselivsnæringen i regionen. Det er etablert og lagt ned flere typer destinasjons- og reisemålsselskaper (Glåmdal reiseliv, Hedmark reiseliv, Visit Finnskogen). Åsnes kommune er pr. idag medeier i Visit Kongsvingerregionen, som høsten 2017 ble det nye navnet på det som tidligere het Destinasjon Sør-Hedmark.

I Åsnes var Dæsbekken Villmarkssenter gjennom mange år den sentral og dominerende aktøren innen reiselivet. Da eierne valgte å avslutte driften og selge anlegget for noen år siden, mistet Åsnes et lokomotiv for reiselivet. I 2017 avsluttet også driften ved Sønsterud Gård. Det fremkommer at kommunens næringsapparat har nedlagt et betydelig arbeid knyttet til å bistå med utvikling og videre drift av disse virksomhetene.

På Dæsbekken er det p.t. ny drift og det satses innenfor et annet segment enn tidligere. Det er foretatt store investeringer og den nye eieren satser på festivaler/konserter, samt på overnattingsmuligheter. Trestokkfestivalen hadde sin prøvestart i 2017.

I intervjuene går det frem at det er nær sammenheng mellom kommunens reiselivstilbud og kommunens tilbud innen kultur og utmarksnæringer. Det er flere gårdbrukere som har satset på nye næringer på gårdene. Turisme i form av klatrepark og tretopphytter er de siste tilskuddene. I tillegg er det gårdbrukere som har satset innenfor foredling av lokale råvarer.

På Flisa er turistinformasjonen samlokalisert med gårdsmatutsalget, noe som bidrar til en god kobling mellom områdene.

Åsnes kommune har gjennom mange år hatt dialog med Rally Sweden for å kunne få lagt en etappe til Åsnes. I 2016 bar dette arbeidet frukter og vinteren 2017 ble den første spesialetappen i WRC⁴ kjørt på Finnskogen.

Finnskogen er et viktig turistreisemål i kommunen og kommunen har blant annet deltatt på møter i Finnskogen natur- og kulturpark. Et mål i denne sammenhengen er å skape nye aktiviteter på Finnskogen. For noen år siden var det planer om å etablere en stor dyrepark på Finnskogen, men dette arbeidet førte ikke frem.

Når det gjelder fremtiden til Flisa jernbanestasjon, blir det opplyst at det har vært ført dialog knyttet til bruk av stasjonen, men uten at det er funnet noen aktuell langsiktig leietaker. Sommeren 2017 ble det gjennomført et stasjonsarrangement i forbindelse med at NRKs sommertog ankom Flisa.

Landsbyen Flisa fikk i 2017 sitt velkomstskilt ved innkjøringen til landsbyen.

10. Befolkningsutvikling

Det fremkommer at kommunens befolkningsnedgang hadde flatet ut i forkant av næringsplanperioden fra 2012, men at det i planperioden har forekommet en nedgang i innbyggertallet. I denne forbindelse blir det tilkjennegitt at noe av nedgangen kan tilskrives nedleggelsen av Hovelsåsen asylmottak.

Kommunen har gjennomført ulike tiltak for å fremme trivsel, utvikling og tilflytting til Åsnes. Eksempler på dette er landsbyprosjektet på Flisa og etableringen av flere grenderåd i kommunen. Samme med kommunene Våler og Grue er det gjennomført «flytt-til-Solør-treff» i Oslo. I denne forbindelse blir det opplyst om flere konkrete tilfeller som har medført nye innbyggere til Solør. Gjennom byregionprosjektet er regionen profilert som det «grønne hjertet». Dette er for å skape en identitet også på regionalt nivå.

⁴ Rally VM.

Det fremkommer at kommunen er opptatt av å legge til rette for boligområder «der folk vil bo». I denne forbindelse er det foretatt noen omreguleringer av boligbyggeområder, som blant annet innebærer reduserte ambisjoner for fortetting.

I 2017 arrangerte Åsnes kommune et innflytterarrangement. Alle som flyttet til kommunen i 2016 ble personlig invitert til arrangementet i rådhuskinoen. Det blir opplyst at de som møtte opp ga veldig gode tilbakemeldinger på arrangementet.

For å øke kommunikasjonen med det yngre lag av befolkningen, har Åsnes kommune opprettet en egen facebook-profil. Det er etterpå opprettet flere «kommunale» profiler hvor blant annet Landsbyen Flisa, rådhuskinoen, biblioteket, ungdomshuset og Åsnes folkebad har egne profiler for å kunne kommunisere med innbyggere.

5.1.2 Revisors vurdering og anbefaling: Hovedspørsmål I

Revisors vurdering er at det foreligger en tilfredsstillende grad av samsvar mellom den strategiske næringsplanens fastsatte målsettinger og strategier på den ene siden, og den faktiske iverksettelsen på den andre siden. En sentral oppfatning blant respondenter er at den strategiske næringsplanen synes å ha blitt fulgt opp på en rimelig god måte, gitt det begrensede ressursgrunnlaget som har blitt stilt til disposisjon. Denne oppfatningen tiltres av revisor da det etter revisors vurdering foreligger et klart gjenkjennelig samsvar mellom de 10 satsningsområdene i næringsplanen og hvilke tiltak som faktisk har blitt gjennomført. Med bakgrunn i forannevnte legger revisor til grunn at Åsnes kommune har etterlevd ovennevnte revisjonskriterium på tilfredsstillende måte. Revisor registrerer samtidig at enkelte tiltak i den strategiske næringsplanen ikke har blitt fullt ut realisert. Dette synes blant annet å omfatte tiltak som forutsetter nærmere utredning. I denne sammenheng kan følgende nevnes:

- Det er ikke utarbeidet en egen strategi for næringsrettet kompetanseutvikling i kommunen, jf. punkt 3 i vedlegg B (målsettinger og strategier i næringsplanen).
- Det er ikke gjennomført en SWOT-analyse / utarbeidet en strategiplan knyttet til hvilke kulturaktiviteter som er egnet til å videreføre i et prosjekt med kulturbasert næringsliv. I denne forbindelse vises det til punkt 4 i nevnte vedlegg.
- Det er ikke utarbeidet en egen strategi for mål og utvikling av utmarksnæringene i kommunen. jf. punkt 8 i nevnte vedlegg.

Med bakgrunn i innsamlede data fremsetter revisor to anbefalinger knyttet til hovedspørsmål I:

- I undersøkelsen går det frem at kommunen har vektlagt å sikre strukturell sammenheng mellom den strategiske næringsplanen og de årlige handlingsplanene. Tiltakene i handlingsplanene er søkt utformet med basis i den strategiske næringsplanens målsettinger og strategier. I denne sammenhengen blir det samtidig gitt uttrykk for at handlingsplanene er ambisiøse, og at planene kanskje burde ha vært enda mer spisset og konkrete. Den strategiske næringsplanen og handlingsplanene inneholder i tillegg mange og omfattende tiltak. Respondenter tilkjenner at dette sammen med begrensede ressurser, påvirker muligheten til å realisere de årlige tiltakene. Endel av tiltakene strekker seg også over flere år.

Revisor vil anbefale at kommunen følger opp ovennevnte forhold ved utarbeidelse av ny strategisk handlingsplan og av nye handlingsplaner.

- Det blir tilkjenner fra flere respondenter at det er uheldig at enkelte aktører har en tendens til å ofte utebli fra møtene i næringsfaglig forum. Dette medfører manglende fremdrift på enkelte saker som er til behandling i forumet.

Revisor anbefaler kommunen å vurdere om det er behov for å presisere at det i regelen er viktig med fast oppmøte i næringsfaglig forum.

5.2 Hovedspørsmål II: Vedr. rapportering av resultater

Hovedspørsmål II, jf. punkt 2.2, fokuserer på i hvilken grad Åsnes kommune har foretatt rapportering av resultater knyttet til arbeidet med å iverksette den strategiske næringsplanen. Av punkt 3.2.2 går det frem at revisor legger til grunn følgende oppsummerte revisjonskriterium for hovedspørsmål II:

- Kommunen bør ha foretatt rapportering av resultater knyttet til arbeidet med å iverksette den strategiske næringsplanen (2012-2015). Denne rapporteringen bør primært være systematisk, da både som et middel for å kontrollere den faktiske måloppnåelsen, men også som et middel for å undersøke om planens strategier holder mål.

5.2.1 Innsamlede data

I undersøkelsen går det frem at Åsnes kommune ikke har foretatt systematisk rapportering av resultater knyttet til mål, strategier og tiltak som fremgår av den strategiske næringsplanen og av handlingsplanene. I det næringsfaglige forumet rapporterer imidlertid de enkelte deltakere, i større eller mindre grad, på sine respektive områder som fremkommer i nevnte planer. Denne rapporteringen beskrives imidlertid ikke å være av systematisk karakter, og det benyttes ikke faste maler, fast kvartalsrapportering etc. *Hva, når og hvordan* det rapporteres, opplyses i stor grad å være opp til den enkelte deltaker.

Utover ovennevnte foretar kommunen, i større eller mindre grad, noe rapportering knyttet til næringsområdet i følgende kanaler:

- Kommunens årsmelding og tertialrapporter
- Kommunens mål- og resultatstyringssystem
- Kommunestyrets utvalg for næring og miljø. Dette inkluderer både årsrapporter som utarbeides av utvalgets leder, samt diverse presentasjoner som holdes for nærings- og miljøutvalget, eksempelvis av næringshagen eller av landbrukskontoret.

5.2.2 Revisors vurdering og anbefaling: Hovedspørsmål II

Det fremkommer at kommunen foretar noe rapportering innen næringsområdet, men at denne ikke kan beskrives som systematisk når det gjelder å rapportere resultater knyttet til mål, strategier og tiltak som fremgår av den strategiske næringsplanen.

Revisor vil anbefale at kommunen iverksetter noe mer systematisk rapportering innen området. Da både som et middel for å kontrollere den faktiske måloppnåelsen, men også som et middel for å undersøke om planens strategier holder mål, jf. ovennevnte revisjonskriterium.

5.3 Revisors konklusjon og samlede anbefalinger

Problemstillingen gjør seg gjeldende i følgende hovedspørsmål:

- I. I hvilken grad har Åsnes kommune fulgt opp målsettinger og strategier i den strategiske næringsplanen?
- II. I hvilken grad har Åsnes kommune foretatt rapportering av resultater knyttet til arbeidet med å iverksette den strategiske næringsplanen?

Med bakgrunn i vurderingene som er foretatt i relasjon til hvert av hovedspørsmålene, er revisors samlede konklusjon at Åsnes kommunes praksis innen det reviderte området i hovedsak synes å fungere tilfredsstillende. Revisor fremmer imidlertid enkelte anbefalinger:

- I undersøkelsen går det frem at kommunen har vektlagt å sikre strukturell sammenheng mellom den strategiske næringsplanen og de årlige handlingsplanene. Tiltakene i handlingsplanene er søkt utformet med basis i den strategiske næringsplanens målsettinger og strategier. I denne sammenhengen blir det samtidig gitt uttrykk for at handlingsplanene er ambisiøse, og at planene kanskje burde ha vært enda mer spisset og konkrete. Den strategiske næringsplanen og handlingsplanene inneholder i tillegg mange og omfattende tiltak. Respondenter tilkjenner at dette sammen med begrensede ressurser, påvirker muligheten til å realisere de årlige tiltakene. Endel av tiltakene strekker seg også over flere år.

Revisor vil anbefale at kommunen følger opp ovennevnte forhold ved utarbeidelse av ny strategisk næringsplan og av nye handlingsplaner.

- Det blir tilkjenner fra flere respondenter at det er uheldig at enkelte aktører har en tendens til å ofte utebli fra møtene i næringsfaglig forum. Dette medfører manglende fremdrift på enkelte saker som er til behandling i forumet.

Revisor anbefaler kommunen å vurdere om det er behov for å presisere at det i regelen er viktig med fast oppmøte i næringsfaglig forum.

- Det fremkommer at kommunen foretar noe rapportering innen næringsområdet, men at denne ikke kan beskrives som systematisk når det gjelder å rapportere resultater knyttet til mål, strategier og tiltak som fremgår av den strategiske næringsplanen.

Revisor vil anbefale at kommunen iverksetter noe mer systematisk rapportering innen området. Da både som et middel for å kontrollere den faktiske måloppnåelsen, men også som et middel for å undersøke om planens strategier holder mål.

6 Rådmannens uttalelse til rapporten



ÅSNES KOMMUNE

Rådhusgata 1, 2270 Flisa
post@asnes.kommune.no
62 95 66 00
asnes.kommune.no

Hedmark revisjon IKS

Flisa 28.01.2018
Vår ref.: 17/580-12/NBL
Arkiv: K1 - 216, K2 - U01
Deres ref.:

Forvaltningsrevisjonsprosjekt - næringsutvikling, Uttalelse til rapport

Det vises til rapport «Næringsutvikling i Åsnes kommune ref 1700-FRI198/17 datert 18.12.2017.

Rapporten synes å gi en relevant beskrivelse av situasjonen innen næringsutvikling i Åsnes kommune.

Når det gjelder ressurstilgang må nevnes at Åsnes kommune tidligere også hadde en ressurs som «næringsombud». Dette politiske vervet ble senere fjernet. I tillegg har det de siste årene manglet stabilitet i stillingen som dagligleder i Solør Næringshage AS. Dette har påvirket kontinuiteten og rapportene fra Solør Næringshage AS til Åsnes kommune. Solør Næringshage AS har i varierende grad utarbeidet detaljert nok årsrapport innen sitt område.

Dette følges opp ved annen formulering i nye avtaler.

Det er rapportert til kommunestyret tertialvis på måleindikatorene som er vedtatt i budsjettet. I tillegg har næring og miljøutvalget v/leder utarbeidet årlige rapporter til kommunestyret. Det vil være en avveining mellom nivå på rapportering og ressursbruk som legges ned ved rapporteringen. Samtidig vil det være enklere å rapportere på godt definerte måleindikatorer som er formulert for og rapporteres på, kontra formuleringer i en strategisk plan som kan være for runde.

En svakhet ved strategisk næringsplan, sett i forhold til rapportering, er at mange av tiltakene pågår kontinuerlig. Det er enklere å rapportere måloppnåelse på tiltak med klar start/stopp. På den annen side dekker den «alle» områder som fortjener oppmerksomhet.

Rapporten tar også opp at næringsplanen med handlingsplan inneholder mange sektorer og mange tiltak. Det er arbeids og ressursmessig ønskelig å redusere antall tiltak for bedre



oversikt og bedre kunne følge opp. På den annen side er det stadig utvikling og det er behov for å kunne skifte fokus ut fra behov og muligheter.

Rapportens hovedkonklusjoner og anbefalinger tas til til orientering.

Med vennlig hilsen

Nils Lindeberg

Dette brevet er godkjent elektronisk og sendes uten signatur.

Kopi til:

Anne Brit Røst



7 Kilder

Andersen, Jon Aarum (1995): *Ledelse og ledelsesteorier. Om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.

Andersen, Kari Merete, Bodhild Laastad, Stein Ove Songstad og Anna Ølnes (2006): *Veileder i forvaltningsrevisjon*. Oslo: Norges Kommunerevisorforbund.

COSO (2005): *Helhetlig risikostyring - et integrert rammeverk*. Oslo: Norges Interne Revisorers Forening.

Eriksen, Frits A., Ole Kr. Rogndokken og Stein Ove Songstad (2000): *Veileder i forvaltningsrevisjon*. Oslo: Norges kommunerevisorforbund.

Forskrift om kontrollutvalg i kommuner og fylkeskommuner (2004).

Hoff, Kjell Gunnar og Per Aksel Holving (2002): *Balansert målstyring. Balanced scorecard på norsk*. Oslo: Universitetsforlaget.

Holme, Idar Magne og Bernt Krohn Solvang (1996): *Metodevalg og metodebruk*. 3. utgave. Oslo: Tano.

Kjellberg, Francesco og Marit Reitan (1995): *Studiet av offentlig politikk. En innføring*. Oslo: Tano.

Kommuneloven (1992).

Norges Kommunerevisorforbund (2011): *RSK 001. Standard for forvaltningsrevisjon*. Oslo: Norges Kommunerevisorforbund.

Odelstingsproposisjon nr. 70 (2002–2003): *Om lov om endringer i lov 25. september 1992 nr. 107 om kommuner og fylkeskommuner m.m. (kommunal revisjon)*. Oslo: Kommunal- og regionaldepartementet.

Offerdal, Audun (2005): «Iverksettingsteori – resultatene blir sjelden som planlagt». I Baldersheim, Harald og Lawrence E. Rose (red.): *Det kommunale laboratorium*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Pressman, Jeffrey L. og Aaron Wildavsky (1973): *Implementation. How great expectations in Washington are dashed in Oakland. Or, why it's amazing that federal programs work at all. This being a saga of the economic development administration. As told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation of ruined hopes.* Berkeley, Calif.: California University Press.

Ryen, Anne (2002): *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid.* Bergen: Fagbokforlaget.

Thagaard, Tove (1998): *Systematikk og innlevelse.* Bergen: Fagbokforlaget.

Thorsvik, Jan (1985): «Hvorfor mislykkes offentlig politikk?». I Bleiklie, Ivar m.fl. (red.): *Politikkens forvaltning. Festskrift til Knut Dahl Jacobsen på 60-årsdagen 14. desember 1985.* Bergen: Universitetsforlaget.

Winter, Søren (2001): «Implementeringsforskningen og dens relation til evaluering». I Dahler-Larsen, Peter og Hanne Kathrine Krogstrup (red.): *Tendenser i evaluering.* Odense: Odense Universitetsforlag.

Åsnes kommune (2012): *Strategisk næringsplan for Åsnes kommune.*

8 Vedlegg A: Koblingskjema

Mens revisjonskriteriene utvelges med bakgrunn i problemstillingen og danner grunnlaget for hva de innsamlede dataene skal vurderes opp mot, danner metoden grunnlaget for hvordan de nødvendige dataene skal kunne hentes inn. Det kan fastslås at forvaltningsrevisjon er en dynamisk prosess (Andersen, K.M. m.fl.: 2006).

Problemstillingen	Revisjonskriterier	Metode
<p>Problemstillingen gjør seg gjeldende i følgende hovedspørsmål:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. I hvilken grad har Åsnes kommune fulgt opp målsettinger og strategier i den strategiske næringsplanen? II. I hvilken grad har Åsnes kommune foretatt rapportering av resultater knyttet til arbeidet med å iverksette den strategiske næringsplanen? 	<p>Kilder til revisjonskriterier:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommuneloven • Åsnes kommunes strategiske næringsplan (2012-2015) • Odelstingsproposisjon nr. 70 (2002–2003) • COSO: «Helhetlig risikostyring - et integrert rammeverk» • Organisasjonsteori 	<p>Intervjuer</p>

9 Vedlegg B: Målsettinger og strategier i næringsplanen

Den strategiske næringsplanen til Åsnes kommune (2012-2015) fokuserer på ti satsningsområder med tilhørende målsettinger og strategier. Det 10 satsningsområdene er relatert til:

1. Organisering av næringsutviklingsarbeidet

Målsetting

Kommunens "Næringsfaglig forum" skal fungere som et koordinerende ledd i administrasjonen. I tillegg skal det regionalt arbeides for å videreutvikle kommunale og regionale virkemidler. Næringsutviklingsarbeidet skal fremstå som helhetlig og tilgjengelig i samarbeid med eksisterende næringsliv.

Strategi

Næringsfaglig forum utvikles til et organ som også vurderer de helhetlige strategier og samordner satsninger slik at man får et mest mulig kostnadseffektivt næringsutviklingsarbeid i kommunen. Det bør samordnes med tiltak i Glåmdal Regionråds regi. Åsnes bør være en aktiv del i et felles næringsutviklingsapparat i Glåmdal. Jevnlige møter mellom administrasjonen og Solør Næringshage.

2. Arbeidsplasser og kommunal tilrettelegging

Målsetting

Åsnes kommune skal ha en gjennomgående positiv holdning til næringslivet for å etablere nye arbeidsplasser. Politikerne skal bevisst fungere som portåpnere og tilretteleggere for å få ny privat og offentlig virksomhet til kommunen. Alle politikere og sentrale virksomhetsledere skal ha en basiskunnskap om kommunens næringsstrategi. Næringsdrivende i Åsnes kommune skal oppleve kommunen som en effektiv og positiv samarbeidspartner. De skal oppleve at det er stabile og forutsigbare rammevilkår for næringsdrift i kommunen, og at kommunen har attraktive næringstomter å tilby.

Strategi

I begynnelsen av hver valgperiode skal det gjennomføres et seminar for aktuelle virksomhetsledere, saksbehandlere og politikere om kommunens næringsstrategi. Det skal arbeides for at næringsvennlighet er i fokus i kommunen. Ordføreren har et viktig ansvar her, og en person i administrasjonen skal sammen med daglig leder i næringshagen gis et klart ansvar for oppfølging av dette arbeidet. Det offentlige som er gode tilretteleggere følges opp videre og innarbeides i

organisasjonen. Arbeidet med revidering av kommuneplanens arealdel sluttføres. Det reguleres inn områder som raskt kan tas i bruk til næringsvirksomhet. Det settes fokus på «det gode vertskap» - kommunen som servicevirksomhet.

Tillegg fra kommunestyrets behandling:

- a) Vedtak fra forrige strategiutvalg som blant annet setter krav til responstid ved henvendelse til kommunen.
- b) Rutiner for rask kommunikasjon i behandling av næringsdrivende som ønsker å starte eller utvide sin virksomhet (jf. etablert rutinebeskrivelse).
- c) Rutine for behandling av innkjøp mellom 100.000 og 500.000 kr. Informasjon til potensielle lokale leverandører ved utlysning av prosjektet som krever utlysning gjennom Doffin.
- d) Årsberetningen skal inneholde opplysninger om hvor stor andel av innkjøp som er gjort av firmaer i Åsnes, Solør og Glåmdalsregionen.

3. Utdanning og realkompetanse

Målsetting

Kommunen skal i løpet av en tiårsperiode heve den formelle kompetanse slik at den kommer over fylkesnivå. Generelt skal det arbeides for tilrettelegging slik at kompetanse skal kunne omsettes i næringsutvikling. Gjennom samarbeid med grunnskole og videregående skole skal entreprenørskap i kommunen økes. Bedre utnytting av lokale skoler som Bjerkely, Hedmark fylkeskommune og Solør videregående skole, Høgskolen Hedmark, Høgskolesenteret i Kongsvinger, samt et tett samarbeid med lokalt næringsliv.

Strategi

Sammen med Solør Videregående skole, Solør Næringshage og de lokale studieforbund, lages det en strategi for næringsrettet kompetanseutvikling i kommunen. Planen skal være handlingsrettet mot næringsutvikling i form av nyetablering, knoppskyting og produktutvikling. Også i fremtiden må utdanningstilbud på høghskolenivå kunne tilbys gjennom næringshagen og nettstudier, og den videregående skole bør stimuleres til å opprettholde/etablere undervisningstilbud i tråd med næringslivets behov. I samarbeid med næringslivet og organisasjoner vurderes studietilbudene kontinuerlig for å ha et attraktivt tilbud på videregående nivå. Antall lærlingplasser bør økes i Åsnes kommune og i næringslivet. Entreprenørskap i skolen (prosjekt) skal videreføres i samarbeid med grunnskole og den videregående skole. Kommunen skal engasjere seg mot fylke/stat for å påvirke skolenes rammevilkår.

4. Kultur og næring

Målsetting

Det potensial som finnes i det rike kulturlivet i kommunen bør utvikles i samarbeid med næringslivet på en slik måte at det bidrar til sysselsetting og økonomisk vekst.

Strategi

Det gjøres en utredning, SWOT-analyse, av hvilke kulturaktiviteter som er egnet til å videreføre i et prosjekt med kulturbasert næringsliv. Ut fra dette lages det en strategiplan. Sønsterud Gård utvikles til et kultursenter. Våre merkevarer i dag er Finnskogen, SolørMart`n og turneringer. Kommunens kultursjef skal ha et samarbeide med næringslivet for at aktivitetene på en best mulig måte også skal bidra til økonomisk vekst. Kultursjefen bør også delta i Næringsfaglig forum. Samarbeidet med Handelssentret Flisa styrkes m.h.t. tilrettelegging av aktiviteter (SolørMart`n, sensommerfest/skjoldmøyadag, førjulsmarkering, vårdager, Trangen 1808 o.s.v.).

5. Infrastruktur

Målsetting

Rv. 20 gjennom Solør må prioriteres. Solørbanen må opprettholdes som viktig del av gods- og tømmertransport, og i et miljøperspektiv bør også persontransport vurderes, slik at hovedmålet er at jernbanen oppgraderes. Det skal arbeides for elektrifisering av Solørbanen. Oppgradering av Solør-Odalsvegen har betydning for mulighetene til kommunikasjon til Gardermoen. Elektronisk infrastruktur skal alltid være av minst samme standard som landsgjennomsnitt.

Strategi

Sammen med de to andre Solør-kommunene og Glåmdal regionråd skal Åsnes kommune drive lobby for at målsetningene for vei, jernbane og annen infrastruktur skal nås. Det bør legges opp til en systematisk handlingsplan som ligger forut for, og matcher nasjonale og regionale planprosesser. Det lokale vann- og kloakkanlegget på vestsiden utbygges.

6. Sentrumsutvikling

Målsetting

Landsbyen Flisa videreutvikles. Utviklingen skal skje i dialog med lokalt næringsliv og innbyggerne, og profilering av Landsbyen Flisa bør skje i samhandling mellom kommune og næringsliv.

Strategi

Flisa sentrum og Kaffegata bør fortettes, og næringsvirksomhet etableres på hele Flisaplatået. Det legges opp til arrangements-/aktivitetsområder og lekeplass og for å få et levende sentrum. Betegnelsen "Landsbyen Flisa – Ekte landsbyliv" innarbeides ved aktiviteter i markedsføring. Det bør lages en plan for bruken av området omkring videregående skole, ungdomsskolen, barneskolen og Åsneshallen. Etablering av "Skjoldmøyapark" (i Styggdalen) bør vurderes. Det må arbeides for å engasjere prosjektleder for utvikling av Landsbyen Flisa.

7. Industri

Målsetting

Åsnes kommune skal bidra til at eksisterende industri opprettholdes, og at det skapes nye bedrifter og knoppskyttinger. Det er viktig å lage samlingspunkter for offentlig og privat sektor. Kommunen tilrettelegger for bioenergi, og satser på foredling av lokale råvarer (jord/skog).

Strategi

Det etableres en nær kontakt med eksisterende bedrifter for å bidra til å sikre rekruttering ved kreativ tilrettelegging og markedsføring. Kommunen tilrettelegger for etablering av nye industriarbeidsplasser i Åsnes og i samarbeid med de andre Solør-kommunene og virkemiddelapparatet. Satsningen bør i første rekke bygge på lokale råvarer og lokal kompetanse. Næringshagen har jevnlig frokostmøter, og disse møtene er samlingspunkter for offentlig og privat sektor. Etablere arenaer for dialog mellom næringene.

8. Landbruk

Målsetting

Åsnes kommune skal tilrettelegge gjennom planverk og forvaltning, slik at de naturgitte ressurser i kommunen kan utnyttes fullt ut, uten at det går ut over miljøet. Den kommunale landbruks- og næringspolitikk skal defineres og kommuniseres slik at den er forståelig for næringen. Det jobbes for en mer brukerstyrt og markedstilpasset landbrukspolitikk, slik at det blant annet blir lettere for nye å etablere seg. Bedre markedsføring av boliger og muligheter for etablering. Rasjonelle og konkurransedyktige bruk er en målsetting.

Strategi

Det utarbeides en klar strategi for mål og utvikling av utmarksnæringene i kommunen. Gjennom kommunal behandling og lobby utad skal kommunen bidra til at utmarksnæring kan bli et viktig bidrag i tillegg til tradisjonelt landbruk i Åsnes. Landbrukskontoret bør stimulere til økt produksjon og

kompetanseøkning gjennom bruk av virkemidler som er etablert blant annet gjennom landbruksoppkjøret og Innovasjon Norge. Næringsutvikling i primærnæringene skal samordnes med annen næringsutvikling. Åsnes kommune bør arbeide for at sentrale vedtak (rovdyr og vernepolitikk) som belaster lokale næringsdrivende, skal gis full erstatning for sine økonomiske tap. Åsnes kommune legger til rette for hyttebygging og utnyttelse av de ressursene som er i skogshusvær og setervoller. Åsnes kommune bør stimulere til kontinuerlig kompetanseheving i næringen, samt rasjonell forvaltning i Solør. Kortreist mat og videreforedling bør styrkes og videreutvikles.

9. Turisme/reiseliv

Målsetting

I perioden utvide utbudet av reiselivstilbud og øke omsetningen. Det bør også arbeides frem en slagkraftig organisering som dekker det lokale behov.

Strategi

Utvikle reiselivs-/destinasjonsorganisasjon(er) til å bli et samarbeidsorgan for å samordne markedsføring, bookingtjenester, turistinformasjon, profilering etc. for lokale bedrifter. Bidra til at de lokale reiselivsbedrifter får en skilting langs hovedinnfartsvegene som er tilfredsstillende. Sørge for at utmarksnæringen kan utvikle seg innenfor fornuftige miljømessige rammer, og bidra til at kommunens kulturinstitusjoner/kulturliv i samarbeid med reiselivsnæringen utvikler spennende besøksmål. Våre merkevarer i dag er Finnskogen, Hofferbua, SolørMartn og turneringer. Nye satsninger kan være innen musikkfestivaler, bruk av jernbanen i reiselivssatsningen, markedsføring av fot-, sykkel- og kanoturer på Finnskogen, utnytte bedre badeplassene ved Glomma, egen elvebåt på Glomma, velkomstkilt til Flisa og til Åsnes. Kommunen og regionen bør også benytte nye medier i større grad enn nå som markedskanal.

10. Befolkningsutvikling

Målsetting

I løpet av perioden skal Åsnes fremstå som en nytenkende og attraktiv kommune å flytte til. Det skal gjennomføres tiltak som vekker oppmerksomhet og virker attraktive. Nedgangen i innbyggertallet skal dempes, og på sikt snus til befolkningsøkning.

Strategi

I samarbeid med nabokommunene gjennomføres en kampanje som presenterer attraktive tilbud for blant annet unge familier. Aktive virkemidler vurderes. Tilbud om store boligtomter bør også være en del av utbudet. Bruk media i positiv forstand. Det er også en del av strategien å bygge identitet og tilhørighet hos de som allerede bor her. Åsnes må fremstå som en imøtekommende i kommune. Det

holdes kontakt med de som flytter ut for å holde disse underrettet om hjembygda mens de er utenbygds, og for å ønske utflytterne velkommen tilbake til kommunen. Sosiale medier kan benyttes til dette.

10 Vedlegg C: Intervjuguide

Innledning

- Presentasjon av møtedeltakerne.
- Orientering om hva forvaltningsrevisjon er i sitt vesen. Kontrollutvalgets bestilling.
- Orientering om bakgrunnen for prosjektet samt om prosjektets tidsplan.
- Ev. spørsmål ifra møtedeltakerne.

Hoveddel

- Presentasjon av formål og problemstillinger.
- Organisering og ansvarsfordeling knyttet til næringsområdet i Åsnes kommune.

Hovedspørsmål I

Hovedspørsmål I fokuserer på i hvilken grad Åsnes kommune har fulgt opp målsettinger og strategier i den strategiske næringsplanen (2012-2015). Planen relaterer seg til ti satsningsområder med tilhørende målsettinger og strategier:

1. Organisering av næringsutviklingsarbeidet
2. Arbeidsplasser og kommunal tilrettelegging
3. Utdanning og realkompetanse
4. Kultur og næring
5. Infrastruktur
6. Sentrumsutvikling
7. Industri
8. Landbruk
9. Turisme/reiseliv
10. Befolkningsutvikling

- Hovedspørsmålet er knyttet til implementering, da implementering retter søkelyset på hva som skjer, om noe, etter at et politisk vedtak er fattet og det er fastlagt en politikk på et samfunnsområde.
- Den strategiske næringsplanen til Åsnes kommune (2012-2015) er vedtatt av kommunestyret og er således å regne som fastlagt politikk. Det bør derfor være rimelig grad av samsvar mellom næringsplanens fastsatte målsettinger og strategier på den ene siden, og den faktiske iverksettelsen på den andre siden. Hva har man lyktes med, og hva har man eventuelt ikke lyktes med?
- De er utarbeidet årlige handlingsplaner knyttet til næringsplanen. Sammenheng mellom hovedplan og handlingsplaner.
- Eierskap til planene.
- Arbeidet i næringsfaglig forum.

Hovedspørsmål II

Hovedspørsmål II fokuserer på i hvilken grad Åsnes kommune har foretatt rapportering av resultater knyttet til arbeidet med å iverksette den strategiske næringsplanen.

- Av kommuneloven går det frem at rådmannen har et særskilt ansvar for å sikre at administrasjonen er gjenstand for betryggende kontroll. I følge COSO (2005) vil et siktemål med internkontroll være å fokusere på om resultater leveres i tråd med fastsatte mål. Dette vil fordre at det er etablert nødvendige rapporteringssystemer, herunder at det er etablert gode informasjons- og kommunikasjonskanaler i organisasjonen slik at relevante forhold blir fanget opp og kommunisert.
- For å sikre en god mulighet for læring og korrigerende, vil det være sentralt at det foretas løpende rapportering med hensyn til om målinnfrielsen er på rett vei i forhold til fastsatte mål.
- I og med at den strategiske næringsplanen (2012-2015) utgjør et svært sentralt dokument i kommunens næringsutviklingsarbeid, legger revisor til grunn at kommunen bør ha foretatt rapportering av resultater knyttet til arbeidet med å iverksette planen. Da både som et middel for å kontrollere den faktiske

måloppnåelsen, men også som et middel for å undersøke om planens strategier holder mål.

- Oppfølging av planene
- Rapporter fra næringsombud.
- Målstyring

-Risikoforhold/suksesskriterier/forbedringspotensial knyttet til næringsutviklingsområdet.

-Ev. spørsmål ifra møtedeltakerne.

Avslutning

-Kort oppsummering.

-Ev. spørsmål ifra møtedeltakerne.

-Takke for samtalen – ser frem til videre samarbeid og tar kontakt ved behov.