



SVENSKT NÄRINGSLIV

Färdplan för ett bättre företagsklimat i stora kommuner

Januari 2025

3 Inledning

4 Politisk styrning –
fokus på företagsklimatet

6 Samordning – effektivt
teamarbete för framgång

8 Utbildning – investera i
kunskap och kompetens

10 Förenkling – gör det lättare
att vara företagare

12 Dialog, nätverk och
kommunikation – bygg relationer

14 Feedback och utveckling –
lyssna, lär och förbättra

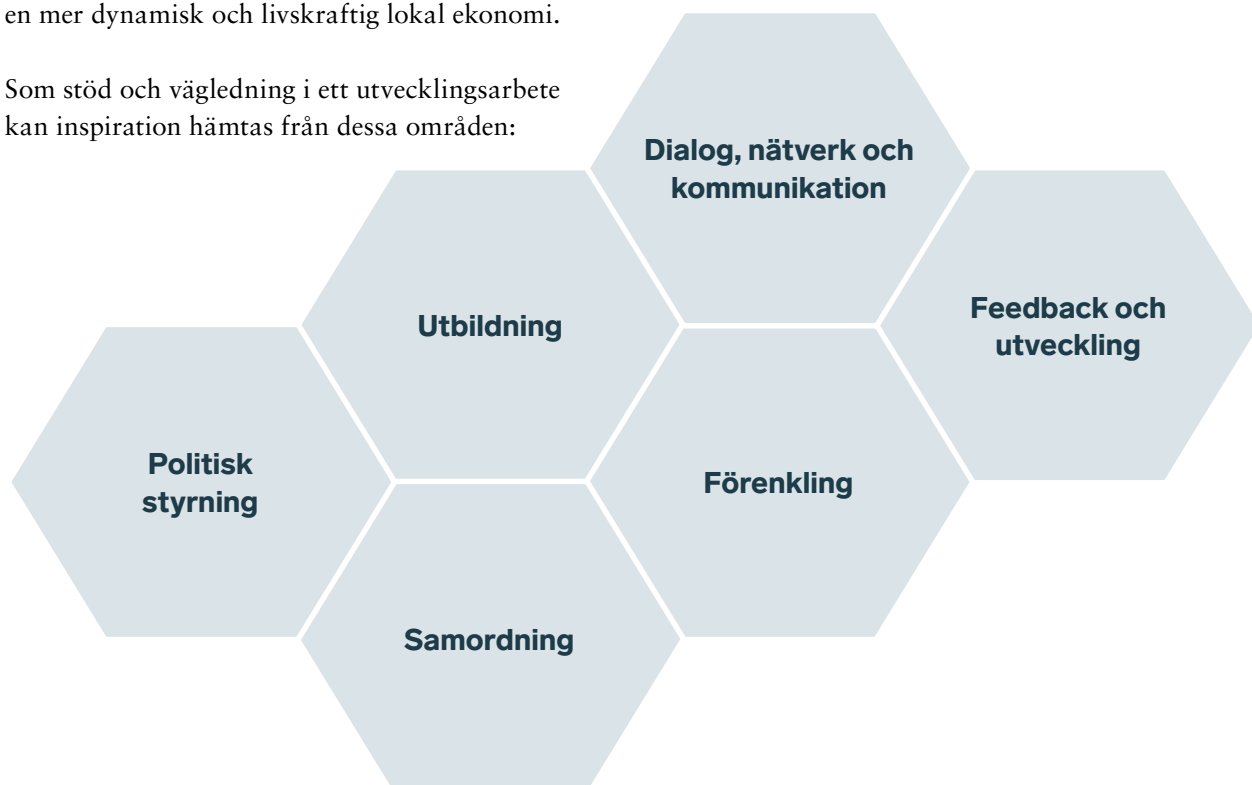
Inledning

Kommunerna har en avgörande roll som katalysatorer för lokal utveckling och tillväxt. För att uppnå långsiktig framgång i arbetet med ett bättre företagsklimat är det viktigt för kommunerna att integrera och sammanlänka olika strategier och metoder.

Insikter i lokala behov och trender är grunden för att identifiera åtgärder och prioritera resurser. Genom att förstå och agera utifrån företagares behov och synpunkter kan kommunerna skapa ett bättre företagsklimat. En viktig del av detta arbete är att utveckla kommunikationsförmågan och relationsbyggandet inom kommunen för att skapa förtroende och engagemang hos företagare och andra intressenter. Genom att skapa en kultur av öppenhet och lyhördhet kan kommunerna effektivt samla in och agera på feedback, vilket i sin tur möjliggör kontinuerlig förbättring och anpassning till företagens behov och förutsättningar.

Inom kommunen kommer det innebära att effektivisera administrativa processer, öka förståelsen hos medarbetare, stärka den interna samverkan, utveckla kommunikationsförmågan och mycket annat som tillsammans bidrar till en mer dynamisk och livskraftig lokal ekonomi.

Som stöd och vägledning i ett utvecklingsarbete kan inspiration hämtas från dessa områden:



Dessa arbetssteg har utvecklats tillsammans med en referensgrupp om nio kommuner under våren 2024 och beskrivs närmare i de kapitel som följer. Färdplanen bör ses som fristående och möjlig att skraddarsy utifrån era behov. Det är områden som inte är unika för stora kommuner, men som är särskilt relevanta för de utmaningar som är mer vanligt förekommande i stora kommuner.

För respektive steg finns det

- insikter att vinna
- beteenden att ändra
- förmågor att stärka
- effekter att hämta.

Dessa punkter löper därför som en röd tråd genom den fortsatta texten, tillsammans med ett antal kommunexempel som förhoppningsvis kan inspirera och motivera.

Politisk styrning – fokus på företagsklimatet

Politiker behöver förstå och prioritera företagets förutsättningar för att näringslivsarbetet ska få genomslag i organisationen. Genom att ha systematisk och kontinuerlig intern dialog om hur ett bra företagsklimat kan driva tillväxt och skapa jobb, kan politiker bli tunga ambassadörer inom organisationen och få attityden att sippra nedåt. Stöd i att tydligt kommunicera detta budskap och visa upp konkreta förbättringsinsatser är viktiga delar för att kommunens ledande politiker ska vara effektiva språkrör. Ambitionerna behöver integreras i den kommunala styrningen.



Det kan uppnås genom att:

- Visa intresse! För att skapa trovärdighet hos det lokala näringslivet är det viktigt att den politiska ledningen med kommunstyrelsens ordförande i spetsen är närvarande och engagerad vid tillfällen då kommun och företag möts, men också i sociala och traditionella medier.
- Formulera ett kommunikativt mål för företagsklimatet och näringslivsarbetet. Koppla målet till en berättelse om företagets betydelse och skapa arenor för ledande politiker att kommunicera mål och berättelse. Det gäller delvis externt, men framför allt internt för att tydliggöra företagsklimatets betydelse för hela organisationen.
- Bryta ner den politiska ambitionen i mätbara mål och tydliggör ansvarsfördelningen för att leda mot måluppfyllelse inom organisationen. Implementera en modell för att mäta och rapportera resultat, inklusive utvärderingar av de genomförda åtgärdernas effekter. Åtgärder, resultat och måluppfyllelse behöver transparent återrapporteras till politiken. Ett tydligt intresse från politiken för att följa upp resultat och åtgärder skickar också en viktig signal i organisationen.
- Genomföra interna utbildningar och dialoger med kommunpolitiker om betydelsen av ett gott företagsklimat för lokal ekonomi och sysselsättning. Visa – via konkreta exempel – hur ett positivt företagsklimat kan främja tillväxt och skapa arbetsmöjligheter i kommunen.
- Stötta kommunpolitikerna i att kommunicera vikten av ett gott företagsklimat. Det inkluderar att berätta om vad kommunen kan erbjuda, lyfta konkreta åtgärder och initiativ som stödjer företagsklimatet samt visa lyhördhet genom att belysa förändringar som genomförs som svar på företagets feedback. Men lika viktigt som saklig information är att förmedla känslor. Att politiker visar glädje över företag som går bra och genuin oro när det går sämre är viktigt för att attityden ska nå ut både internt och externt. Stödet bör bland annat bestå i att proaktivt identifiera relevanta aktiviteter och företagshändelser och förse kommunalråden med koncentrerade underlag.

Goda exempel



I **Linköping** finns ett koncernövergripande näringslivsprogram som utgör ett av de sex prioriterade styrdokument. Detta är en tydlig politisk markering om att näringslivsarbetet är en viktig del i kommunens utveckling. Programmet understryker vikten av en politisk vilja och stabilitet för att driva ett bra näringslivsarbete. Om kommunen inte hade haft en tydlig politisk riktning, där beslutsfattare stått fast och fortsatt driva programmet över tid, hade det varit svårt att uppnå de resultat som nu ses. Det är avgörande för att undvika ”lappkast” och drastiska förändringar. Processer i stora organisationer behöver få tid att mogna för att kunna skapa verklig påverkan. En annan lärdom från Linköping är att det politiska mandatet måste samverka med insatser på alla nivåer i organisationen. Politisk vilja är en nödvändig, men inte tillräcklig faktor. Därtill krävs en professionell och driven näringslivsenhet som har förmåga att arbeta i partnerskap med externa parter och inom kommunkoncernen, för att saker ska hända. Arbetet måste integreras i organisationens kultur och genomsyra det dagliga arbetet.



I **Nacka** har kommunfullmäktige gett hela organisationen ett tydligt serviceuppdrag. Kommunens servicepolicy inleds med ”Nacka kommun är en serviceorganisation. Det gäller även i den roll då kommunen utövar tillsyn och myndighetsutövning”. I policyn slås det bland annat fast att verksamheterna ska ses ur ett utifrånperspektiv, där det är användarna som avgör vad som är god service. Det slås också fast att man som medarbetare i Nacka kommun ska vilja hjälpa till. Hur medarbetarna lever upp till att ha kundfokus som ledstjärna är dessutom ett lönekriterium enligt medarbetarpolicyn.



I **Malmö** har näringslivschefen bland annat efterfrågat ett formaliserat budgetuppdrag kring att utveckla myndighetsutövningen. Det ger ett större mandat till att sammankalla andra förvaltningsdirektörer, driva ett förändringsarbete och följa upp resultat, utifrån en övergripande och kommungemensam styrkedja.



Samordning – effektivt teamarbete för framgång

Näringslivsfrågor är inte bara en fråga för kommunens näringslivsenhet. För att främja ett bra företagsklimat krävs en effektiv koordinering av insatser från olika förvaltningar och aktörer inom kommunen. Genom att analysera befintliga arbetssätt kan man effektivisera processer och göra att företag själva inte behöver navigera mellan förvaltningar och enheter. En kultur av samarbete och öppenhet säkrar inkludering och delaktighet, så att olika perspektiv tillvaratas i syfte att utveckla det lokala näringslivsarbetet.



Det kan uppnås genom att:

- Genomföra en grundlig analys av befintliga strukturer och processer för att identifiera möjligheter till samordning mellan olika förvaltningar och aktörer inom kommunen. Vad fungerar bra och vad kan förbättras?
- Initiera gemensamma projekt och uppgifter över enhetsgränserna som gör att medarbetare arbetar med en helhetsbild av kommunen ur företagets perspektiv, för att skapa positiva exempel och insikter. Det bidrar också till kunskapsdelning mellan verksamheter, som ökar möjligheten för varje del att förutse hur ett företag kan beröras av andra delar av kommunorganisationen.
- Göra kontinuerliga utvärderingar av effektiviserings- och samordningsprocesserna för att upptäcka områden som kan förbättras och för att optimera användningen av resurser.

Goda exempel



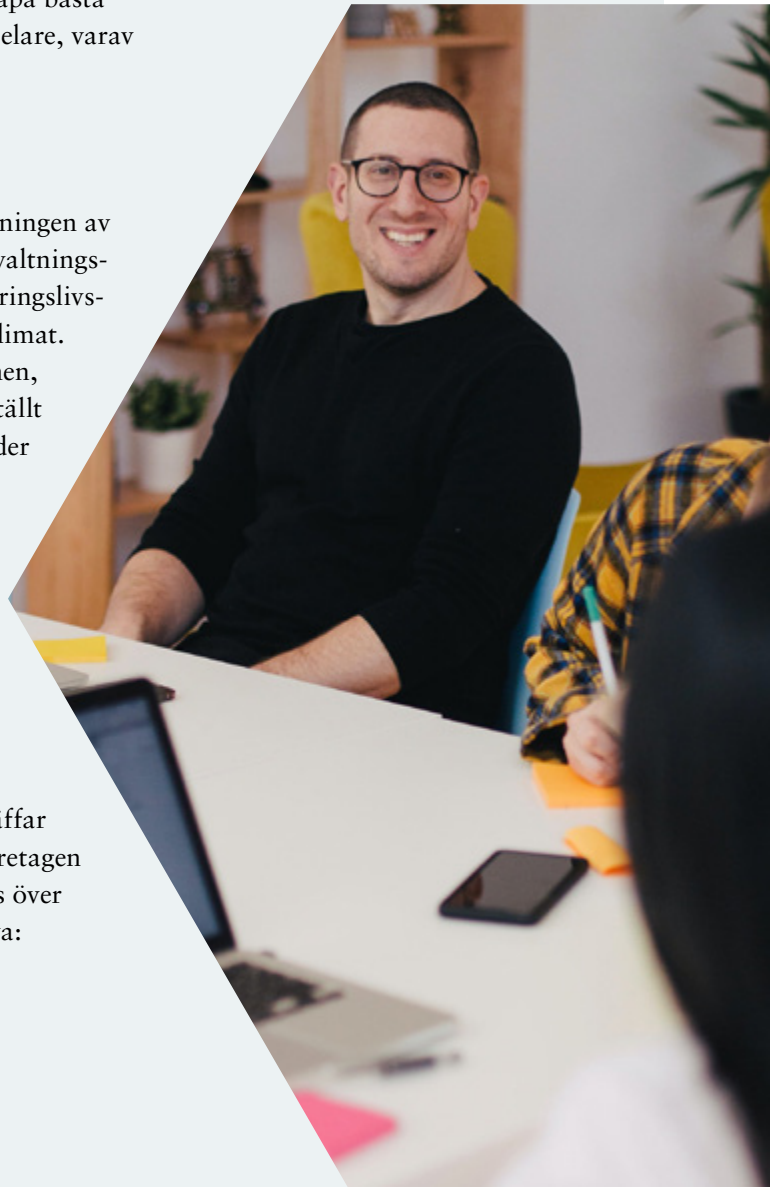
Göteborg har etablerat en samordningsstruktur där olika förvaltningar och aktörer samarbetar för att underlätta för företag att etablera sig och växa. Detta arbete understöds av en tvärgående styr- och arbetsgrupper. Inom arbetsgruppen för bättre företagsklimat skapas en samlad förståelse för Göteborgs förutsättningar och behov genom analys av olika dataunderlag. Det kan handla om interna enkäter och utvärderingar, men framför allt om Lokalt företagsklimatsundersökningen och SKR:s Insiktsundersökning. Utifrån dessa analyser förs framåtsiktande diskussioner över förvaltningsgränserna kring åtgärder och förbättringsinitiativ. Ett viktigt utvecklingsområde i Göteborg har varit att stärka tillgängligheten innan, under och efter handläggning, så att företagen får den vägledning de behöver för att processen ska flyta smidigt. Detta arbete har sin grund i det näringslivstrategiska program som kommunen har och som syftar till att skapa bästa förutsättningar för företagande. Programmet har sex pelare, varav företagsklimat är en av dem.



I **Nacka** underlättas den kommunövergripande samordningen av en processtyrning istället för den mer traditionella förvaltningsstrukturen. Processägare för näringslivsfrågorna är näringslivsdirektören som leder en styrgrupp för bättre företagsklimat. I styrgruppen ingår chefer från olika delar av kommunen, vilket minskar stuprören. Det politiska uppdraget är ställt till processägaren, som behöver jobba mot flera nämnder och avdelningar samtidigt vilket gör att Nacka kan arbeta smart och smidigt genom att tillvarata hela kommunens kompetens.



Solna samlar omkring 150 medarbetare som möter företag i vardagen i nätverket ”Service i samverkan”. Alla som arbetar med tillstånd, tillsyn, entreprenadstyrning eller service ingår i nätverket. De har egna träffar och utbildningar för att ständigt bli bättre på att ge företagen rätt stöd och bemötande, både enskilt och tillsammans över förvaltningsgränserna. Så här uttrycker Solna det själva: Staden har 150 näringslivsutvecklare.



Utbildning – investera i kunskap och kompetens

Kommunens medarbetare behöver vara rustade med rätt kunskaper och färdigheter. Ett genuint gott företagsklimat bygger på varje medarbetares förståelse för såväl företagets betydelse för kommunen, som den egna betydelsen för företagen. För att det ska genomsyra organisationen behöver en struktur finnas för hur förståelsen hålls vid liv, från första arbetsdagen och genom hela anställningstiden.



Det kan uppnås genom att:

- Identifiera och se över behovet av utbildning och kompetensutveckling bland tjänstepersoner (och företagare om lämpligt) baserat på lokala förutsättningar, trender och utmaningar. Det skapar en grund för målinriktade insatser.
- Utforma interaktiva och engagerande utbildningsprogram för att främja kunskapsdelning och erfarenhetsutbyte. Sådana utbildningar kan vara fysiska eller digitala och kan med fördel innehålla tjänstepersoner från olika förvaltningar samt inspel från lokala företagare. Utbildningarna bör ge förståelse om företagets betydelse, deras perspektiv på kontakter med kommunen och vad som är viktigt för dem.
- Inrätta inslag i den löpande verksamheten som ger en ökad förståelse för hur det vardagliga arbetet i kommunen kan göras mer företagervänligt. Exempel på insatser i detta sammanhang är studiebesök, återkommande caseövningar och kartläggning av kundresor.
- Kontinuerligt utvärdera deltagarnas förändrade kunskapsnivå för att säkerställa kontinuerlig förbättring av utbildningsprogrammets effektivitet och relevans. Om tid, intresse och resurser finns kan den interna utvärderingen kompletteras av effektutvärdering med fokus på företagets upplevelse. Leder utbildningsinsatserna till att företagen märker någon skillnad?

Goda exempel



I **MalmöLundregionen** har tolv kommuner tillsammans utvecklat ett digitalt utbildningspaket i tre moduler som kan användas av chefer och medarbetare. Fokus ligger på service, bemötande och konstruktiv samtalsteknik. Målet är att utbildningen ska bidra till en ökad förståelse för företagens villkor. När kommunanställda får större insyn i företagens perspektiv stärks möjligheterna till en bättre dialog och relevanta förbättringsinsatser. Utöver utbildningsmodulerna innehåller konceptet också mikroutbildningar på totalt femton minuter som alla kommunmedarbetare kan genomföra för att öka förståelsen för företagen och deras betydelse.



Även **Helsingborg** har infört återkommande interna utbildningar, däribland inte bara trevlig. Detta för att skapa samsyn kring service och bemötande gentemot näringslivet, men också öka förståelsen för företagens villkor. Vidare bjuder näringslivsavdelningen in till två större förvaltningsövergripande träffar per år med workshops och best practice kring ett gott företagsklimat. Inbjudan går från stadsdirektören, som också inleder dessa träffar tillsammans med kommunstyrelsens ordförande.



Södertälje har genomfört återkommande utbildningar för sina tjänstepersoner kring serviceinriktad myndighetsutövning. Utbildningen har genomförts som en kundresa kring kommunens bygglovshantering. När tjänstepersonerna följer en process från företagets perspektiv ökar förståelsen för hinder, flaskhalsar och onödig byråkrati. Det har förstärkts med utbildningar i motiverande samtal och i näringslivskunskap, som ökar förståelsen för att vara företagare.



Förenkling – gör det lättare att vara företagare

Den som vill etablera sig, starta en verksamhet eller utveckla sin verksamhet ska gärna få ett samlat bemötande där kommunen åtar sig att lösa frågor och eventuella oenigheter internt. Genom att förenkla och digitalisera processer kan man minska den administrativa bördan och främja innovation. Med genomarbetad information kan man göra det lätt för företagen att förstå hur man gör rätt och göra företagen trygga i att de har förstått informationen. Utbildning och kompetensutveckling kan säkra att förändringar implementeras smidigt.



Det kan uppnås genom att:

- Kartlägga processer och regelverk för att identifiera onödiga hinder för företagare. Börja med lågt hängande frukter. Hämta inspiration och kunskap från andra kommuner och anpassa efter lokala förutsättningar.
- Fokusera på användarcentrerad designmetodik, det vill säga utveckla verksamheten utifrån kundens perspektiv, för att förenkla och optimera kommunens tjänster och processer. Det kan handla om digitala lösningar, ärendehanteringssystem eller rutiner och arbetssätt som främjar enkel navigering för företaget – trots hög komplexitet i kommunorganisationen. Särskilt viktigt är det när kundärenden berör flera delar av organisationen.
- Utveckla delar av kommunens medarbetare inom förändringsledning för att säkerställa en smidig implementering av förenklade processer och för att stödja medarbetarna i förbättringsarbetet.
- Utvärdera genom att exempelvis mäta administrativ börda och ökad företagarevänlighet. Detta kan ske i form av SKR:s Insikt, mätning av andelen ärenden där komplettering behövs eller liknande.

Goda exempel



I **Helsingborg** finns en företagslots. Syftet är att ge företagare rätt hjälp av rätt myndighet på ett snabbt och smidigt sätt. Lotstjänsten nås enkelt via kommunens hemsida och samordnar stöd från de myndighetsområden som oftast är inblandade i företagsärenden:

- Planavdelningen (detaljplaner)
- Räddningstjänst (explosiva och brandfarliga ämnen liksom skydd mot olyckor)
- Bygglov (bygga om och bygga nytt samt skyltar)
- Enheten Teknik och Stadsliv (hyra av allmän platsmark och evenemangsfrågor)
- Miljökontor (både livsmedels- och miljötillsyn)
- Tillståndsenheten på socialförvaltningen (tillstånd att servera alkohol).



Dialog, nätverk och kommunikation – bygg relationer

Att ha en öppen och aktiv dialog med företagare och andra intressenter är nödvändigt för att kommunen ska förstå hur de påverkar företagets verksamhet. För att kunna undanröja hinder för företagets konkurrenskraft behövs ett aktivt sökande efter insikt. Mötesplatser och forum för samverkan kan främja kunskapsutbyte och samarbete. Att träna kommunens medarbetare i effektiv kommunikation och relationsbyggande skapar förtroende och engagemang hos företagare och andra intressenter.



Det kan uppnås genom att:

- Analysera befintliga kanaler och nätverk för att finna möjligheter till förbättring samt stärka samarbetet och informationsflödet.
- Ta fram handlingsplaner med tydliga fokusområden i syfte att aktivera och upprätthålla nätverk och dialogforum för kontinuerlig samverkan och kunskapsutbyte. Det är viktigt att dialogmodellen fångar upp tre viktiga steg: lyssna, lösa och återkoppla. Samtalen bör ha ett utvecklande och framåtsiktande fokus.
- Arbeta med informationsstyrning. Var försiktig med allmän information till samtliga företag i kommunen. Anpassa hellre kommunikationen utifrån målgruppens behov. Intresset av att delta på olika event och träffar korrelerar ofta med upplevd nytta.
- Ge individuell återkoppling på negativa myndighetsbeslut (när det är möjligt och lämpligt). Det skapar en bättre förståelse hos företagaren för vad som gått fel och vilka eventuella lösningar som finns. Tänk på att mottagaren är en människa – inte ett organisationsnummer.
- Låta kommunen företräddas av en representant med tydligt mandat att föra in företagets medskick i beslutsfattandet, såväl i breda dialoger som i företagets enskilda ärenden. Företagsledare ska inte uppleva att de behöver ta kontakt med någon högre upp i organisationen för att dialogen ska kunna påverka utfallet.
- Utvärdera insatsernas effektivitet kontinuerligt och följ upp genom att inhämta feedback av näringslivet. Justera och anpassa insatserna efter behov.

Goda exempel



Sundsvall har aktivt främjat dialog och nätverkande med företagare, kommunen och andra intressenter genom att arrangera löpande möten, seminarier och workshoppar för kunskapsutbyte och samarbete. Träffarna har arrangerats i olika företagsmiljöer, vilket varit ett strategiskt medvetet val för att stimulera deltagande från så många branscher som möjligt. Sundsvall brottas som många andra med att det ofta är samma personer som kommer och vill därför skapa mer dynamik genom att variera innehåll och plats. Samtliga insatser följs upp och utvärderas regelbundet för att se effekter samt säkerställa att de möter målen och behoven hos de involverade parterna.



I **Umeå** har kommunen och Företagarna i Umeå enats om att gemensamt stärka förutsättningarna för företagens utveckling genom att starta ett företagarråd. Företagen får en tydlig ingång och plattform att lyfta frågor och kommunen får en kanal att diskutera utveckling och att informera om frågor som berör företagen. I företagarrådet diskuteras allt från infrastruktur, kompetensförsörjning och centrumhandel till tillstånd och regler. Målsättningen är att alla parter ska uppleva en tätare dialog och att skapa en gemensam arena för utbyte av idéer.



I **Linköping** driver näringslivs- och tillväxtstaben dialog genom i huvudsakligen fyra format och processer:

- 1) Näringslivsdag om kommunens och näringslivets utveckling, där företagen görs delaktiga genom exempelvis workshopinslag om stadsutvecklingen.
- 2) Näringslivsråd där kommunen och näringslivsorganisationer diskuterar övergripande strategiska frågor, samt ett lokalt NKI-råd där arbetet med ständiga förbättringar avseende myndighetsutövningen bedrivs.
- 3) Branschdialoger där kommunen, inklusive ledande politiker, träffar exempelvis byggbranschen eller techbranschen för att strategiskt samtala om branschspecifika förutsättningar i kommunen och företagens relation till kommunen.
- 4) Områdebaserade träffar där kommunen regelbundet besöker existerande företagarföreningar, exempelvis i industriområden eller cityhandeln, och själva arrangerar dialogträffar i andra områden. Inför träffarna ber man att få in frågor som företagen vill diskutera utifrån deras situation. Därmed kan staben läsa på om frågan och ta med berörd trafikingenjör eller gymnasiektör för att få en meningsfull dialog om det som påverkar företagets verksamhet.

Utöver det som nämns ovan sker dagligen kontakt med företag i små som stora frågor genom kommunens Företagsservice som bemannas av näringslivsstaben. Beroende på frågeställning finns en rad verktyg och processer för att smidigt bemöta företagarens behov utifrån kommunens rådighet.



Feedback och utveckling – lyssna, lär och förbättra

Genom att efterfråga och analysera feedback kan man identifiera områden för förbättring och ta fram åtgärder för att adressera företagets behov. En kultur av öppenhet och nyfikenhet kan uppmuntra till aktiv dialog och kontinuerlig förbättring. När kommundirektören och kommunstyrelsens ordförande firar framgångar i form av ökad nöjdhet och lyckade förbättringsarbeten stärks kulturen av lyhördhet och utveckling. Genom att analysera befintliga feedbackkanaler och rutiner säkerställs att åsikter och behov från företagare tas tillvara och beaktas.



Det kan uppnås genom att:

- Uppmuntra, välkomna och agera på feedback från företagare och andra intressenter.
- Vara nyfiken och gå på djupet. Många undersökningar beskriver vad företagen anser om kommunen, men inte varför åsikterna ser ut som de gör eller hur arbetet kan utvecklas.
- Skapa organisatorisk tydlighet. Feedback gällande näringslivsarbetet i en kommun kan fångas via flera källor och metoder. Beskriv vem som ansvarar för analysarbetet, avsätt tillräckliga resurser, systematisera verksamheten och genomför effektiva åtgärder utifrån just era behov.
- Ha rutiner för hur inkommen feedback återkopplas till företagen, beroende på hur den har samlats in och vad den gäller. Återkopplingen blir ett kvitto på kommunens lyhördhet och bygger förtroende.
- Utveckla återkommande utmärkelser och sprid information om välfungerande verksamheter för att uppmuntra service, samarbete och utveckling av det lokala företagsklimatet. Använd verktygen för att ge utrymme åt beslutsfattare att internt kommunicera frågans betydelse.
- Mäta förändringar i företagares tillfredsställelse och engagemang baserat på åtgärder som genomförs. Det möjliggör en löpande uppföljning och utvärdering av insatsernas effektivitet.

Goda exempel



Lund har framgångsrikt implementerat effektiva feedbackkanaler och rutiner för att fånga upp företagares synpunkter och behov. Genom att agera proaktivt på denna återkoppling har kommunen infört förbättringsåtgärder som utgår ifrån företagarnas önskemål. Det skapar en positiv feedbackkultur som stärker relationen mellan näringslivet och kommunen.



I Nacka skickar bygglovsenheten ut en mikroutvärdering som sms efter handläggning. På en skala 1–5 får den sökande svara på hur man upplevde kommunikationen, handläggningstiden och handläggningen av ärendet som helhet, samt lämna kommentarer eller förbättringsförslag. Det gör att avdelningen dagligen får in feedback. När man inrättade en ny e-tjänst kunde kommunen utifrån feedbacken förbättra e-tjänstens informationstexter i princip direkt efter att de första ärendena handlagts.





SVENSKT NÄRINGSLIV

Om Svenskt Näringsliv

Svenskt Näringsliv är företagens företrädare i Sverige. Vårt långsiktiga mål är att Sverige ska återta en tätposition i den internationella välståndsligan. Vi arbetar med opinionsbildning och kunskapsspridning, utvecklar nya idéer och tar fram konkreta förslag för att skapa ett bättre klimat för företagsamheten.

Svenskt Näringsliv finns på plats i hela landet. Du hittar ditt regionkontor på:

www.svensktnaringsliv.se/regioner