



SVENSKT NÄRINGSLIV

# Lokalt företagsklimat i stora kommuner

Januari 2025

# Innehåll

<b>Sammanfattning</b> .....	3
<b>1. Ett bra lokalt företagsklimat</b> .....	4
1.1 Vad är lokalt företagsklimat? .....	4
1.2 Företagets betydelse i en stark tillväxtkommun .....	4
<b>2. Förändrade mönster bland stora kommuner</b> .....	6
2.1 De mjuka värdenas betydelse .....	7
2.2 Större skillnader inom än mellan kommungrupper .....	9
2.3 Skillnader mellan storlek och bransch .....	10
2.4 Samvariation med det nationella företagsklimatet .....	11
2.5 Brottslighetens inverkan .....	12
<b>3. Företagens beskrivning</b> .....	14
<b>4. Lokalt företagsklimat och SKR:s Insikt</b> .....	16
4.1 Likheter och skillnader i resultat .....	17
<b>5. Analys</b> .....	20
5.1 Förklaringsmodell .....	20
5.2 De mjuka värdena .....	22

# Sammanfattning

I de 25 största kommunerna finns en majoritet av de privata arbetstillfällena i Sverige. Hur företagsklimatet ser ut i dessa kommuner har med andra ord enorm betydelse för hur det lokala företagsklimatet upplevs bland svenska företag i stort.

Dessa kommuner har i de allra flesta fall hög tillväxt. De är attraktiva för nyetableringar, har universitet som bidrar till ett konkurrenskraftigt näringsliv och nya bolag, och har ofta infrastruktur som skapar goda möjligheter för handel med omvärlden. De stora kommunerna är ofta tillväxtmotorer i sina regioner.

Samtidigt visar undersökningen Lokalt företagsklimat på ett skifte i företagets omdöme om företagsklimatet i de stora kommunerna, jämfört med övriga kommuner. Fram till 2015 fick stora kommuner i snitt ett bättre omdöme av företagen än övriga kommuner. Därefter skedde ett trendskifte och sedan 2019 ligger stora kommuner i snitt stadigt en aning under övriga kommuner.

För att skapa en bild av orsakerna till förändringen har Svenskt Näringsliv med hjälp av konsultföretaget Startpoint Advisory genomfört workshoppar med kommuner, gjort djupintervjuer med kommuner, företag och regionchefer på Svenskt Näringsliv samt analyserat enkätresultat. Det har resulterat dels i denna analysrapport, dels i metodmaterialet Färdplan för ett bättre företagsklimat i stora kommuner.

Båda rapporterna ska ses som en del av en ambition att öka vår gemensamma kunskap och förståelse, som grund för ett fortsatt utvecklingsarbete och dialog mellan kommuner, Svenskt Näringsliv och de lokala företagen.

Analysen visar att det på vissa områden går det bra. Storkommunerna får bra betyg inom bredbandstäckning, flygförbindelser och liknande. Däremot har det skett ett skifte i negativ riktning inom mjuka faktorer som politikens och tjänstemäns attityder, dialog samt service och bemötande i företagsärenden. Det är samtidigt de frågor som har starkast samvariation med det sammanfattande omdömet och frågor som kommunen i allra högsta grad har rådighet över. Företagens prioriterade frågor är också tydliga år efter år: mer dialog och förståelse från kommunen. Dialogen är svårare när företagen är riktigt många, men då frågan är viktig är behovet av att utveckla nya metoder desto större.

Nedbrutet på bransch och företagsstorlek tycks det finnas särskilt starka skäl att stärka dialogen och möta servicebehoven gentemot företag inom industri, handel och besöksnäring med 25–100 anställda, med hänsyn till att situation och behov skiljer sig mellan kommuner. Bilden av företagsklimatet kan även påverkas av faktorer som brott och otrygghet samt upplevelser av det nationella företagsklimatet hos företag med begränsad kontakt med den egna kommunen.

Från företag förmedlas framför allt en efterfrågan på dialog med berörda företag innan kommunen fattar beslut kring som påverkar företaget, exempelvis i den fysiska infrastrukturen. Dessutom efterfrågas en

förbättrad möjlighet till konkret dialog om företagets egna ärenden med en kommunal motpart som har tydligt mandat.

Medan undersökningen Lokalt företagsklimat mäter företagets bild av företagsklimatet i stort, mäts den del som rör specifika ärenden på djupet i SKR:s Insiktsundersökning. Bland de företag som haft ärenden visar jämförelser på en god samstämmighet mellan omdömena i Insikt respektive servicefrågan i Lokalt företagsklimat. Dock är de stora kommunernas betyg generellt på en lägre nivå i Lokalt företagsklimat än i Insikt.

Genomgången av undersökningssvaren, men framför allt djupintervjuer, har resulterat i tretton faktorer som påverkar företagsklimatet. De delas in i sju bakgrundsfaktorer, som är tämligen låsta förutsättningar som beror på platsen och som kommunen har begränsad påverkan över, och sex prestationsfaktorer, som i hög grad är ett resultat av bakgrundsfaktorerna men där kommunen kan påverka hur de ter sig. Dessa kan något kategoriskt sammanfattas som:

## Bakgrundsfaktorer

- Fler företag
- Större avstånd
- Långvarig tillväxt
- Befolkningsökning
- Konkurrens om politisk agenda
- Förändringströghet i stora organisationer
- Svag relation till kommunen

## Prestationsfaktorer

- Styrning som har svårt att nå linjen
- Arbete i stuprör och begränsad samordning
- Resursbrist och låg bemanning
- Lägre fokus på befintligt näringsliv
- Digitalisering med otillräcklig kvalitet
- Professionalisering och avpersonifiering

Punkterna utvecklas ytterligare i avsnitt 5

Förklaringsfaktorerna kan även delas in i:

- de mjuka värdena, bland annat ledningens synlighet gentemot näringslivet, kommunens strukturerade dialog med företagen och förtroendeingivande myndighetsutövning.
- växtvärk, där infrastrukturutbyggnad och stadsomvandling som en del av tillväxten ofrånkomligen påverkar befintliga företag och där negativa effekter kan behöva minskas.

Vi ser fram emot ett fortsatt arbete tillsammans med de stora kommunerna för att landets tillväxtmotorer ska vara ännu mer attraktiva för såväl nya som befintliga företag att starta, växa och verka i.

# 1 Ett bra lokalt företagsklimat

## 1.1 Vad är lokalt företagsklimat?

Företagsklimat är summan av de institutioner, attityder, regler och kunskaper som möter företagaren i vardagen. Varje företag har sina egna behov och därför ett eget svar på vad som är ett bra klimat. Men några områden är gemensamma för många:

### Serviceinriktad myndighetsutövning

En del av företagets regelbörda handlar om hur kommuner tillämpar de lagar och regler som finns. Genom att förenkla och samordna processerna för företagen, ha en genomtänkt kommunikation och ha ett lösningsorienterat förhållningssätt kan kommunen betraktas som en möjliggörare i stället för ett hinder – med bibehållen eller till och med högre gelefterlevnad.

### Tillgång till personal

En av företagets allra största utmaningar idag är svårigheten att rekrytera medarbetare. Kommunen kan bidra till situationen genom att exempelvis dimensionera utbildningar utifrån arbetsmarknadens behov och arbeta i grundskolan med att öka intresset för de utbildningarna, ha en vuxenutbildning som lyhört kan anpassa utbudet utifrån näringslivets efterfrågan och säkerställa attraktiva boendemiljöer för att locka potentiella medarbetare till kommunen.

### Tillgång till lokaler och mark

För vissa företag handlar det om att det finns utpekad mark för framtida verksamheter. Men ofta behöver det gå betydligt snabbare, där företag vill komma åt mark där gata, vatten och avlopp är färdigt och där detaljplanen ger utrymme att utforma byggnaden efter behov. Det betyder inte att kommunen måste äga marken eller lokalerna, men att kommunen tar ansvar för sina delar och kan lotsa företagen till en lösning som svarar mot deras behov.

### En trygg miljö

Många företag drabbas hårt av brott i sin fysiska miljö, som rån i butiker, verktygsstölder på byggarbetsplatser, hot och vandalism. Det driver upp kostnader och kan i värsta fall leda till att verksamheter läggs ner.

### Fungerande kommunikationer

Många företag är också beroende av att medarbetare kan ta sig till jobbet, att gods kan transporteras från företagen till deras kunder och att kunder och säljare kan resa till och från andra städer och länder.

### Ömsesidig respekt och lyhördhet

Gemensamt för alla delar av företagsklimatet är den ömsesidiga respekten och lyhördheten. Det handlar om att kommunen och dess beslutsfattare förstår företagets betydelse och anstränger sig för att kommunen ska vara riktigt bra på det som är kommunens uppdrag, så att företagen får möjlighet att bli så konkurrenskraftiga som möjligt. För att nå dit behövs en löpande dialog kring vad som skaver idag, vilka möjligheter man ser imorgon och vad kommun och näringsliv tillsammans kan göra för att nå dit.

## 1.2 Företagets betydelse i en stark tillväxtkommun

I en kommun som kämpar med arbetslöshet betyder det lokala företagsklimatet mycket för att skapa fler arbetstillfällen, öka hushållens inkomster och livskvalitet, stärka framtidstron och mycket annat.

I stora kommuner med stark tillväxt, nya etableringar och kanske ett universitet kan företagsklimatet bland de befintliga företagen upplevas mindre viktigt. Sysselsättningen kommer ju ändå. Men då missar man allt det andra som är en del av ett bra företagsklimat och goda relationer mellan kommun och näringsliv: det gemensamma byggandet av ett välmående samhälle.

### Den nationella riktningen

Under många år har regeringen velat se en minskad regelbörda för företagen. På senare år finns det flera exempel på en politisk vilja till förenkling och service från olika regeringar.

Under 2015 började regeringen ta fram en nationell livsmedelsstrategi. Syftet var att stärka konkurrenskraften i hela livsmedelskedjan och därmed bidra till det allmänna politiska målet "Hela Sverige ska leva". Regeringen har regelbundet antagit nya handlingsplaner, och många myndigheter har fått uppdrag kring livsmedelsstrategin. Så gott som varje budgetproposition har innehållit nya utvecklingsinsatser, där mycket har handlat om att minska den administrativa bördan för berörda företag.

I regeringens förenklingspolitiska mål från 2021 slås bland annat fast att

- de samlade regelverken ska utgå från proportionalitet och vara utformade så att de bidrar till att främja svenska företags tillväxt, konkurrenskraft samt innovations- och omställningsförmåga
- de kostnader för svenska företag som följer av regler ska över tid minska som andel av BNP
- förvaltningsmyndigheters handläggningstider för ärenden som rör företag ska bli kortare och mer transparenta
- förvaltningsmyndigheters bemötande och service till företag ska vara företagsanpassat och väl fungerande.

Från 2024 har ett trettiotal myndigheter uppdrag om att förenkla för företag inskrivet i sina regleringsbrev från regeringen. Ett exempel är Naturvårdsverket:

*Naturvårdsverket ska redovisa vilka förenklingsåtgärder myndigheten har vidtagit, myndighetens fortsatta utvecklingsbehov, hinder och möjligheter i förenklingsarbetet samt förenklingsarbetets effekter för företag. Av redovisningen ska framgå hur myndigheten har arbetat med förenkling av föreskrifter och andra regelverk samt hur myndigheten beaktat företagsperspektivet i detta arbete och i det övriga förenklingsarbetet och hur myndigheten har tagit hänsyn till livsmedelsstrategins mål. Redovisningen ska även belysa arbete som gjorts för att underlätta för företagen att göra rätt och minimera den administrativa bördan för företagen i linje med riksdagens beslutade livsmedelsstrategi.*

Den statliga styrningen gäller i detta fall statliga myndigheter. Det är inget skäl för kommuner att avstå från att arbeta i samma anda. Tvärtom – möjligheten att åstadkomma ett bättre företagsklimat blir mycket större om både regeringen, dess myndigheter och kommunen arbetar i samma riktning för att åstadkomma en förbättring.

Företag som går bra, som trivs och som vill fortsätta verka i kommunen är mer benägna att bidra tillbaka till en bra plats. Det kan handla om

- ... när högstadieskolan behöver praoplatser
- ... när flicklaget behöver sponsring till busshyran för att åka på cup i grannlandet
- ... när arbetsmarknadsenheten vill ha arbetsträning för personer med ekonomiskt bistånd
- ... när näringsliv, kommun och polis behöver arbeta tillsammans för trygga stadsdelscentrum
- ... när socialtjänsten behöver lägenheter för våldsutsatta kvinnor.

Och även om många av de stora kommunerna har hög sysselsättning och attraherar etableringar, är arbetslöshet i framför allt lågutbildade grupper ett kvardröjande problem. Varje ytterligare arbetstillfälle som skapas av att en restaurang behöver en till diskplockare eller en butik behöver ännu en arbetare i lagret, bidrar till skatteintäkter, minskat utanförskap och fler barn som ser sin förälder gå till ett arbete varje dag.

# 2 Förändrade mönster bland stora kommuner

Företagens sammanfattande omdöme på företagsklimatet i kommunen har stadigt förbättrats sedan Svenskt Näringslivs undersökning startade 2002 – från 3,18 i betyg år 2002 till 3,31 år 2013 och 3,47 år 2024.

Från 2002 till 2015 låg de 25 största kommunerna snittvärde över rikssnittet under samtliga år. Sedan dess har de stora kommunerna ständigt legat under rikssnittet, med ett decennium av sjunkande resultat från 2010 till 2020.

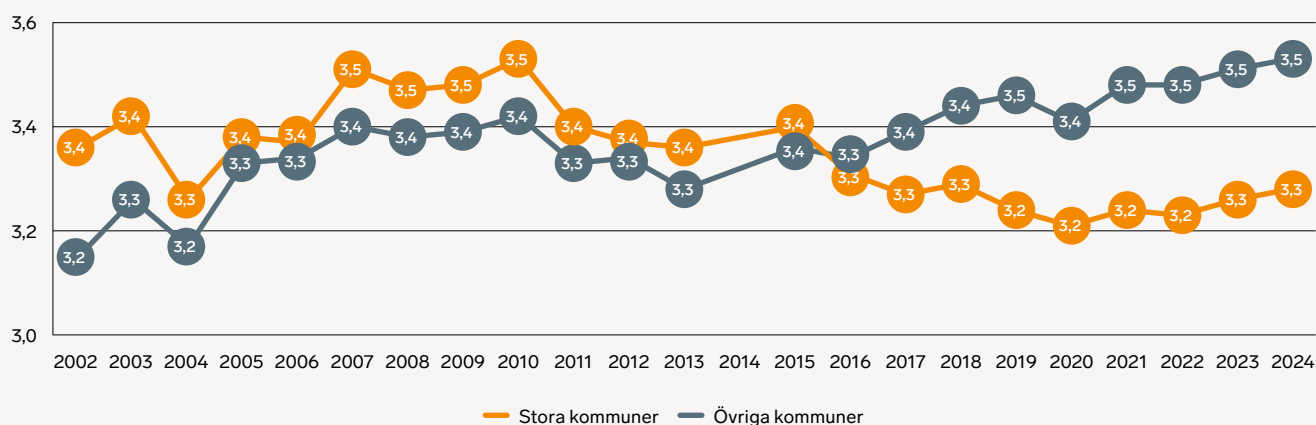
Differensen på ca 0,25 på en sexgradig skala visar inte på några dramatiska skillnader. Sedan trendbrottet runt 2015 har nivån dessutom stabiliserat sig. Ändå är skiftet

från att stabilt ligga strax över till att stabilt ligga strax under rikssnittet, baserat på cirka 30 000 årliga respondenter, skäl nog att studera närmare vad förändringarna kan bero på och försöka identifiera metoder för att sluta gapet. En återgång till att ligga nära den nationella trenden borde vara möjlig.

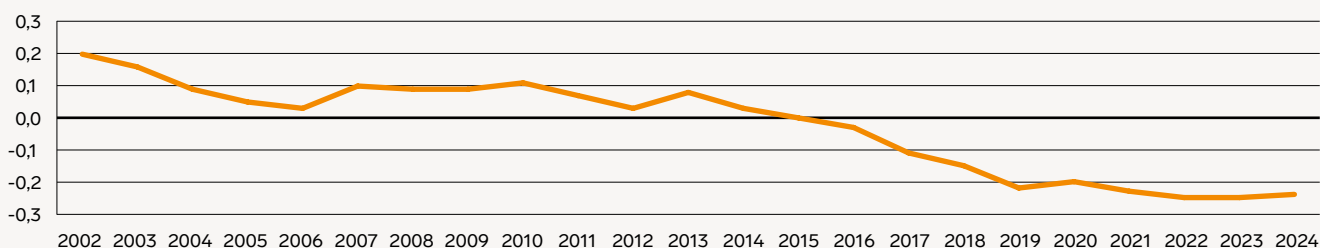
Sedan 2020 har resultatet vänt uppåt, men avståndet mellan de 25 största kommunernas snitt och övriga 265 kommuners snitt förblir stort – från ett positivt gap på runt 0,1 år 2007–2011 till ett negativt gap på runt 0,25 år 2021–2024.

### Sammanfattande omdöme i Lokalt företagsklimat 2002–2024

Skala 1-6, obs: bruten skala

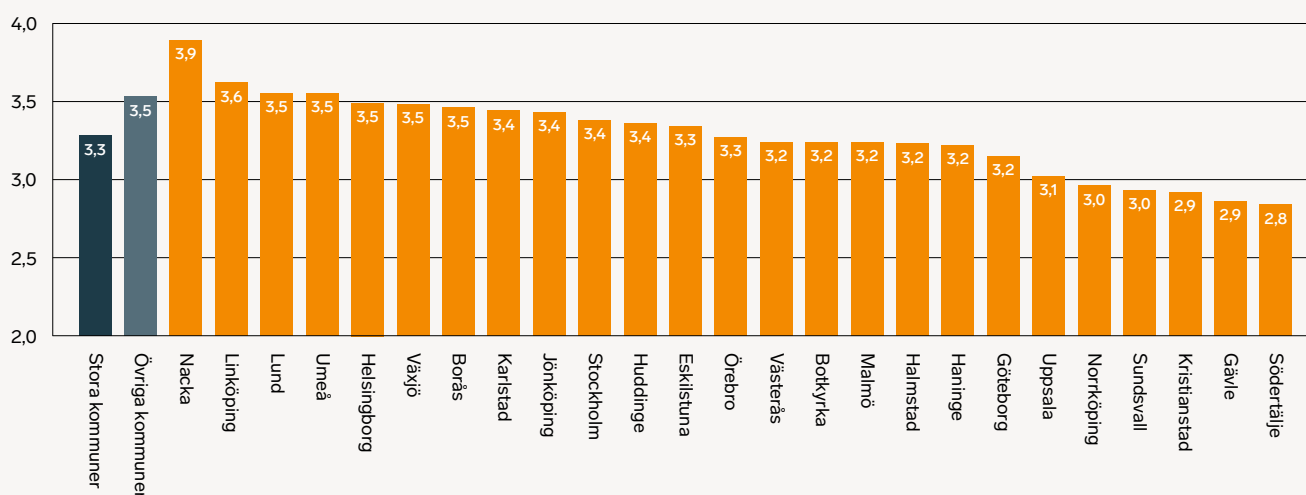


### Skillnad mellan de 25 största kommunerna och övriga kommuner i sammanfattande omdöme



## Sammanfattande omdöme i de 25 största kommunerna

Skala 1–6, obs: bruten skala



Undersökningen Lokalt företagsklimat 2024

Skillnaderna mellan kommunerna är dock stora, med ett spann från 2,8 till 3,9, där 6 av de 25 största kommunerna ligger över rikssnittet.

### 2.1 De mjuka värdenas betydelse

Storkommunernas avvikelser från rikssnittet skiljer sig mycket åt mellan enkätfrågorna.

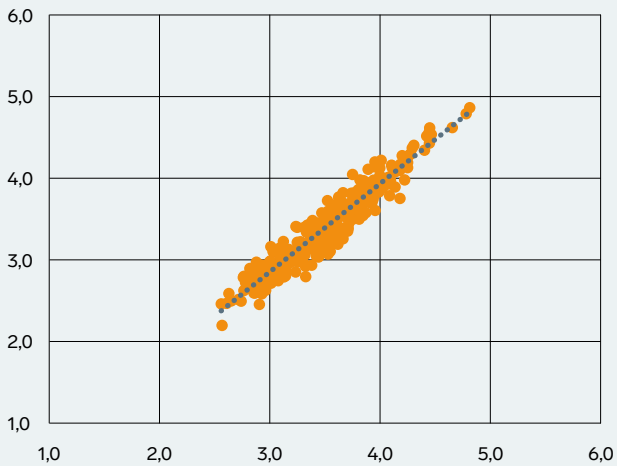
Stora kommuner utmärker sig positivt inom två områden. Dels infrastruktur, där stora kommuner har väl utbyggd digital infrastruktur och tillgång till fjärrtåg, flygplatser och liknande. Dels tillgång till relevant kompetens där stora kommuner i de allra flesta fall har minst ett högskolecampus.

Stora kommuner utmärker sig mest påtagligt negativt inom påverkan av brottslighet. Men det finns också en stor avvikelse inom de mjuka faktorerna: politikernas och tjänstemäns attityder samt information och dialog mellan kommun och företag.

Enkätfråga	Rikssnitt 2024	25 största	+/-
Sammanfattande omdöme	3,5	3,3	-0,2
Mobilnät och bredband	4,1	4,3	0,2
Vägnät, tåg- och flygförbindelser	3,2	3,4	0,2
Tillgång till relevant kompetens	2,9	3	0,1
Skolans kontakter med lokala näringslivet	3	3	0
Allmänhetens attityder	3,9	3,8	-0,1
Upphandling	2,7	2,6	-0,1
Kommunens service och bemötande	3,3	3,1	-0,2
Konkurrens från kommunens verksamheter	3,6	3,4	-0,2
Företagens engagemang för företagsklimatet	3,6	3,4	-0,2
Kommunpolitikernas attityder	3,4	3,1	-0,3
Tjänstemännens attityder	3,2	2,9	-0,3
Information till företagen	3,1	2,8	-0,3
Dialogen med kommunens beslutsfattare	3,1	2,8	-0,3
Påverkan av brottslighet/otrygghet	3,9	3,4	-0,5

### Kommunpolitikernas attityder till företagande och Sammanfattande omdöme

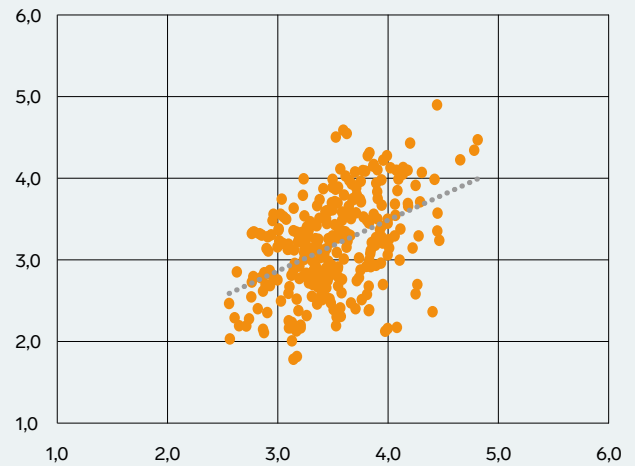
Skala 1-6



Undersökningen Lokalt företagsklimat 2024

### Vägnät, tåg och flyg, och Sammanfattande omdöme

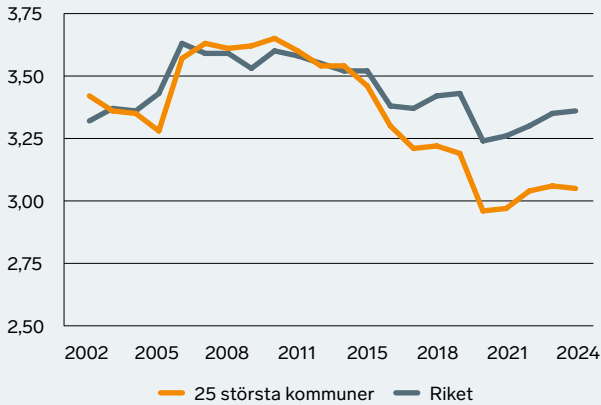
Skala 1-6



Undersökningen Lokalt företagsklimat 2024

### Kommunpolitikernas attityder till företagande

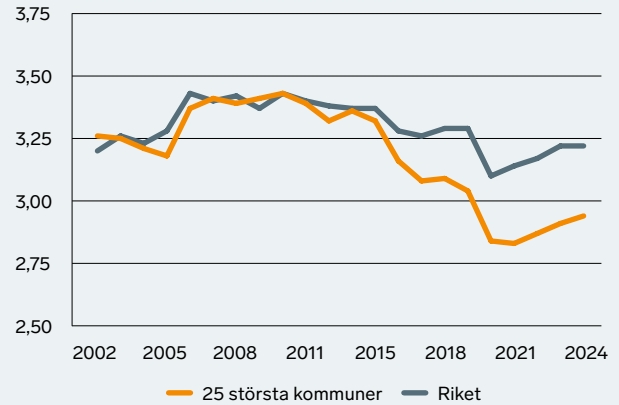
Skala 1-6, obs: bruten skala



Undersökningen Lokalt företagsklimat 2024

### Kommunala tjänstemäns attityder till företagande

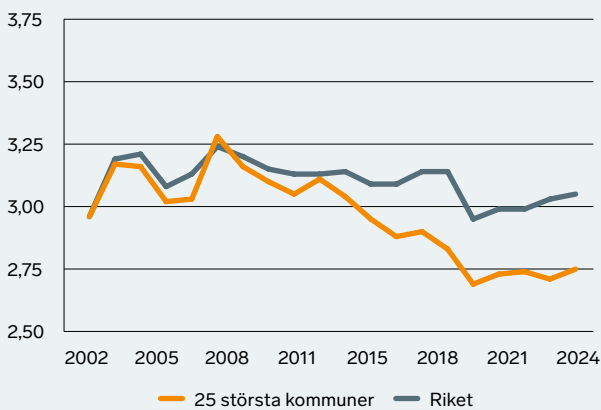
Skala 1-6, obs: bruten skala



Undersökningen Lokalt företagsklimat 2024

### Dialog mellan företag och kommunens beslutsfattare

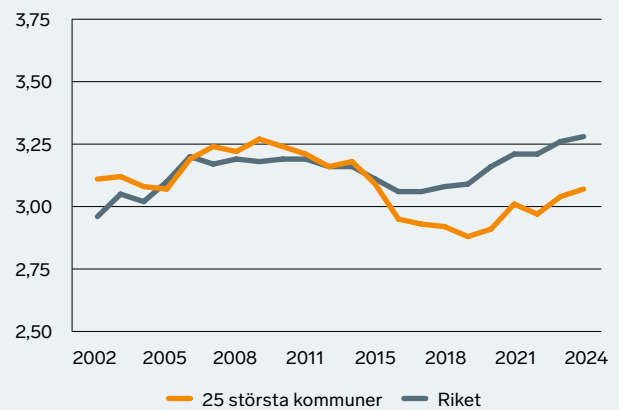
Skala 1-6, obs: bruten skala



Undersökningen Lokalt företagsklimat 2024

### Kommunens service och bemötande

Skala 1-6, obs: bruten skala



Undersökningen Lokalt företagsklimat 2024



De mjuka faktorerna är också de som har starkast korrelation med det sammanfattande omdömet. Diagrammen på föregående sida visar korrelationen mellan sammanfattande omdöme och två andra frågor ur undersökningen. Det sammanfattande omdömet visas på x-axeln och den andra enkätfrågan på y-axeln. Varje prick i diagrammet är en kommun. Observera att korrelation inte är detsamma som kausalitet (orsakssamband).

Starkast korrelation med det sammanfattande omdömet är kommunpolitikernas attityder, följt av tjänstemäns attityder och dialog med kommunens beslutsfattare. Det innebär att företag som gett högt betyg på dessa frågor också ofta gett högt betyg på sammanfattande omdöme. Detsamma gäller också för låga betyg. Högre korrelationskoefficient (R-värde) betyder att samvariationen är starkare, där 0 innebär total avsaknad av samvariation och 1 är fullständig samvariation.

De frågor som vi ser samvarierar starkast med sammanfattande omdöme, är också de frågor där de stora kommunerna tappar mest. Det är sannolikt en stor del av förklaringen till att avståndet mellan stora kommuner och övriga kommuner har ökat.

Samvariation med sammanfattande omdöme	R
Kommunpolitikernas attityder till företagande	0,96
Kommunala tjänstemäns attityder till företagande	0,94
Dialog mellan företag och kommunens beslutsfattare	0,93
Service och bemötande	0,89
Kommunens information till företagen	0,88
Företagens engagemang för att förbättra företagsklimatet	0,86
Kommunens upphandling	0,79
Osund konkurrens	0,70
Allmänhetens attityder till företagande	0,70
Skolans kontakt med det lokala näringslivet	0,65
Tillgången på arbetskraft med relevant kompetens	0,56
Vägnät, tåg- och flygförbindelser	0,45
Mobilnät och bredband	0,41
Påverkan av brottslighet/otrygghet	0,19

Undersökningen Lokalt företagsklimat 2024

## 2.2 Större skillnader inom än mellan kommungrupper

Förutsättningarna för att arbeta med företagsklimatet skiljer sig åt beroende på kommunens geografi, näringslivsstruktur, befolkningsstruktur och mycket annat. Vi har delat upp resultaten i det sammanfattande omdömet på företagsklimatet i kommunen enligt SKR:s kommungruppsindelning (se faktaruta). Det finns tydliga skillnader mellan kommungrupperna, där medelvärdet skiljer sig från 3,26 i A1 och 3,27 i B3 till 3,61 i C7. Men faktum är att med undantag för A1 är spridningen inom varje kommungrupp stor.

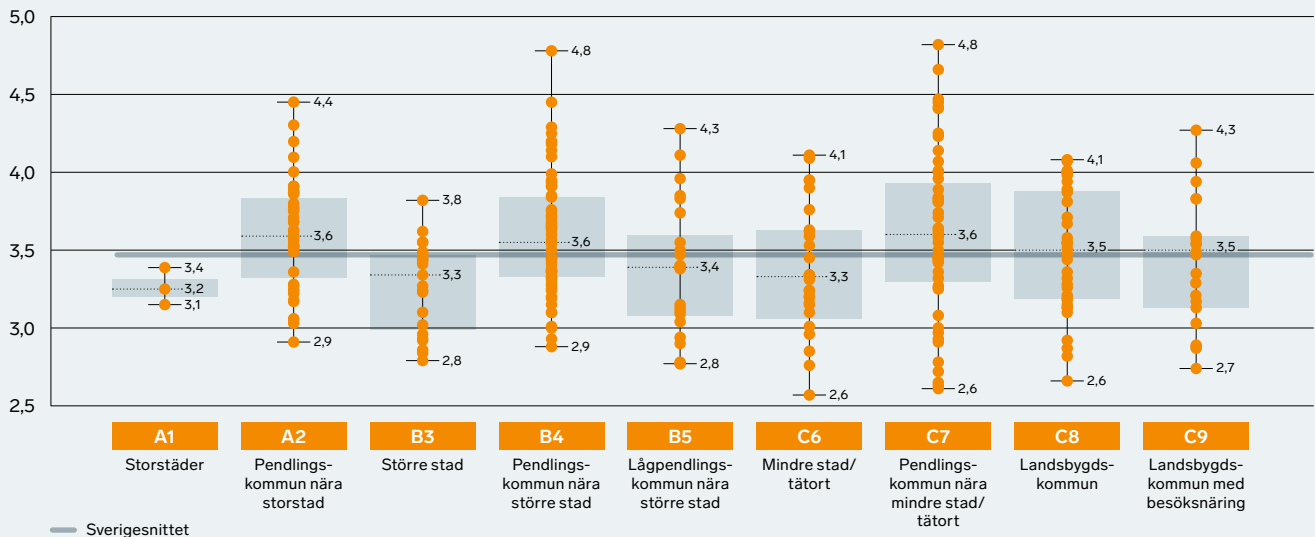
Vilka strukturella förutsättningar kommunen har påverkar företagsklimatet, men vad kommunen väljer att göra med förutsättningarna påverkar oerhört mycket mer.

SKR:s kommungrupper	
A1.	Storstäder
A2.	Pendlingskommun nära storstad
B3.	Större stad
B4.	Pendlingskommun nära större stad
B5.	Lågpendlingskommun nära större stad
C6.	Mindre stad/tätort
C7.	Pendlingskommun nära mindre stad/tätort
C8.	Landsbygdskommun
C9.	Landsbygdskommun med besöksnäring

Kommun	Invånare	Grupp
Stockholm	988 943	A1
Göteborg	604 616	A1
Malmö	362 133	A1
Uppsala	245 329	B3
Linköping	167 404	B3
Västerås	159 662	B3
Örebro	159 348	B3
Helsingborg	151 306	B3
Jönköping	146 161	B3
Norrköping	145 163	B3
Umeå	133 091	B3
Lund	130 288	B3
Borås	114 592	B3
Huddinge	113 920	A2
Nacka	110 633	A2
Eskilstuna	107 468	B3
Halmstad	105 796	B3
Gävle	103 532	B3
Södertälje	102 519	B3
Haninge	99 751	A2
Sundsvall	99 213	B3
Växjö	97 574	B3
Karlstad	97 233	B3
Botkyrka	95 592	A2
Kristianstad	86 560	B3

## Sammanfattande omdöme per kommungrupp

Skala 1-6, obs: bruten skala



Undersökningen Lokalt företagsklimat 2024. Diagrammet visar genomsnittligt betyg per kommungrupp samt högsta och lägsta betyg i kommungruppen. Rektangeln visar percentilen 25-75 för kommungruppen, dvs betygsintervallet för de 50 procent av kommunerna i mitten.

### 2.3 Skillnader mellan storlek och bransch

De mjuka faktorerna skiljer tydligast stora kommuner från övriga, men det finns skillnader mellan kommungrupper i det sammanfattande omdömet. Skillnader finns även när svaren bryts ner ytterligare på olika branscher och företagsstorlekar inom kommungrupperna.

Kommungruppsindelningen överensstämmer inte helt med de 25 största kommunerna. I A1 ingår samtliga i de 25 största. I A2 ingår 4 av 43 kommuner i de 25 största och är därmed den första felkällan när kommungrupper jämförs i det här sammanhanget. I B3 ingår 18 av 23 i de 25 största.

Bilden är överlag likartad även inom övriga frågor som väger tungt för företagets sammanfattande omdöme.

Industri, handel och besöksnäring framträder som tre branscher där det är särskilt viktigt med stärkt dialog och infångande av företagets förväntansbild för att kunna bedriva verksamhetsutveckling.

#### Branschindelning

##### Sammanfattande omdöme i kommunen

A1 och B3 får framför allt låga betyg av branscherna besöksnäring och handel, men även industri och transport.

Justerat för kommungruppens generella avvikelser från rikssnittet ser vi att

- besöksnäring, fastigheter, bygg och vård och omsorg är branscher som sänker snittet i A1
- industri sänker snittet i A2
- besöksnäring, handel och fastigheter sänker snittet i B3.

##### Service och bemötande

A1 får lägst betyg av sju av tio branscher, där industri och besöksnäring utmärker sig. Även B3 har låga betyg hos industri, handel och besöksnäring.

##### Dialog mellan företag och kommunens beslutsfattare

Industri och handel ger A1 väldigt låga betyg. Även B3 har låga siffror, medan A2 ligger kring rikssnittet och B4 får goda betyg.

Industri och handel ger låga betyg i framför allt A1, men även B3, och aningen bättre hos besöksnäring.

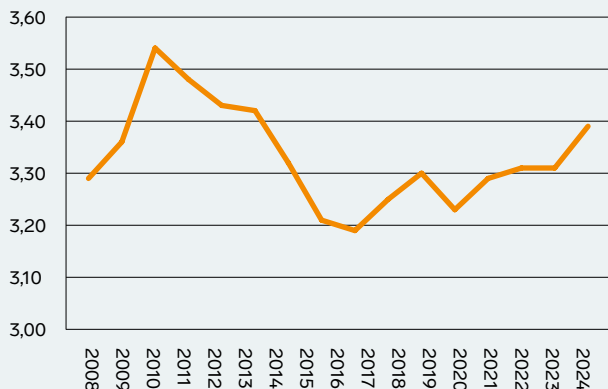
## Storleksindelning

Nedbrutet på företagsstorlek framträder ett förväntat mönster. Ju större företagen är, desto nöjdare är de. Ju mindre kommunen är, desto starkare är trenden. Det är inte så konstigt: i en liten kommun kan ett företag med 60 anställda vara största privata arbetsgivare och ha väldigt nära kontakt med kommunledningen, medan ett företag av samma storlek i en stor kommun betraktas som en av väldigt många mellanstora företag.

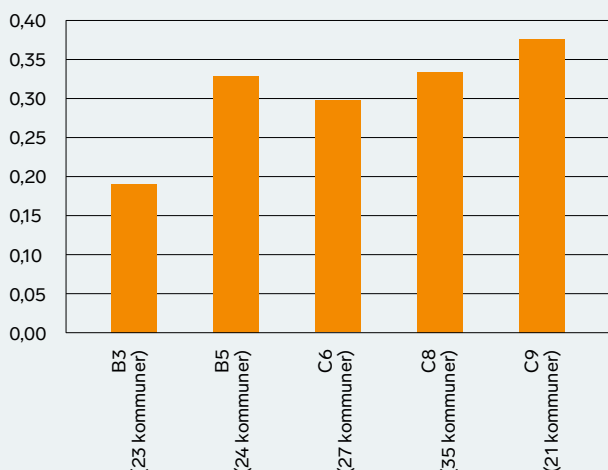
Stärkta dialoger och ökad förståelse för servicebehoven hos mellanstora företag i allmänhet – och inom industri, handel och besöksnäring i synnerhet – framstår som prioriterade områden för att förbättra företagsklimatet i stora kommuner. Fördjupade analyser har stor potential att ge ytterligare insikter om områden med störst förbättringspotential.

### Sammanfattande omdöme i Sverige

Skala 1-6, obs: bruten skala



### Standardavvikelse på kommun-nationell differens 2023



## Storleksindelning

### Service och bemötande

A1 avviker starkt från mönstret. Företag med 51–100 anställda är betydligt mindre nöjda med service och bemötande än företag med 6–50 anställda. Även synen på tjänstemännens attityder är sämre bland företag med mer än 51 anställda jämfört med företag med 25–50 anställda.

I B3 ökar nöjdheten med service och bemötande en aning med företagsstorleken, men inte alls lika mycket som i övriga kommungrupper.

### Dialog mellan företag och kommunens beslutsfattare

Nivån är stabil i företagsstorlekar upp till 25 anställda på nationell nivå. Däröver höjs betyget stadigt ju större företagen blir. I A1 och B3 syns dock inte den ökning bland företag med 25–100 anställda som övriga kommuner har.

I B3 är företag med 51–100 anställda till och med mindre nöjda med dialogen med kommunledningen än företag med 25–50 anställda.

## 2.4 Samvariation med det nationella företagsklimatet

I stora kommuner är det vanligare med företag som har sämre kännedom om kommunens arbete. Identifikationen med kommunen kan vara svagare, inte minst i de fall flera kommuner utgör en sammanhängande storstadsregion.

En indikation på detta är valundersökningen som genomfördes av Göteborgs universitet i samband med valet 2022. Väljare fick svara på vem de trodde var kommunstyrelsens ordförande i sin kommun. Andelen som svarade rätt skiljer sig tydligt åt mellan SKR:s kommungrupper:

- Storstäder och storstadsnära kommuner: 68 procent
- Större städer och kommuner nära större stad: 71 procent
- Mindre städer/tätorter och landsbygdskommuner: 77 procent

Vi har jämfört vad företagen i en kommun gett för sammanfattande omdöme i sin kommun med vad företagen i samma kommun gett för sammanfattande omdöme i Sverige. Därmed har vi fått ett mått på hur stor spridningen är på bilden av kommunernas företagsklimat skiljer sig från bilden av Sveriges företagsklimat i respektive kommungrupp.

Antalet kommuner i kommungrupperna varierar dock från 3 till 63. Vi har därför valt ut de fem kommungrupper som har liknande antal kommuner, för att standardavvikelsen ska vara relevant att jämföra.

Jämförelsen visar tydligt på en betydligt mindre spridning mellan företagets sammanfattande omdöme på företagsklimatet i kommunen och företagsklimatet i Sverige i kommungruppen B3 (större kommuner), som i hög grad sammanfaller med de 25 största kommunerna, jämfört med de betydligt mindre kommuner som utgör B5, C6, C8 och C9.

Medan företagets sammanfattande omdöme på företagsklimatet i kommunen har nått sina högsta resultat, ligger företagets sammanfattande omdöme i Sverige en bit under sitt högsta resultat från 2010. I stora kommuner ligger det sammanfattande omdömet i kommunen nära bilden av det nationella. Vi kan därför inte utesluta att den försämrade bilden av företagsklimatet i Sverige från 2010 till 2017 påverkat bilden av företagsklimatet i stora kommuner i högre grad än i mindre kommuner.

## 2.5 Brottslighetens inverkan

Företag i stora kommuner anger brottslighet och otrygghet som ett betydligt större problem än vad företag i övriga kommuner gör. Samtidigt är frågan om otrygghet den som samvarierar minst med frågan om sammanfattande omdöme i kommunen. Svenskt Näringsliv frågade om negativ påverkan från brottslighet och otrygghet första gången 2020 och kan därför inte följa utvecklingen bakåt. Det kan inte uteslutas att utvecklingen av våld och otrygghet kopplat till organiserad brottslighet påverkat upplevelsen av att verka i vissa eller flertalet av de stora kommunerna, men en sådan hypotes kan vi heller inte styrka.

### Förtroende och konkurrenskraft

Under 2000-talet har frågan om förtroende för myndigheter, dess inverkan på ett samhälles sociala kapital och det sociala kapitalets betydelse för välbefinnande fått allt större uppmärksamhet.

2015 släpptes Jan Toréges skrift Tillit och tolerans av den nu nedlagda organisationen Arena för tillväxt, som ägdes av SKR, Ica och Swedbank. Det sociala kapitalet, eller samhällsandan, är förklaringen till att två kommuner med närmast identiska förutsättningar kan utvecklas helt olika.

Det sociala kapitalet utgörs i sin tur av två delar: tillit till medmänniskor och institutioner – där människor litar på andra och där ett handslag gäller som ett avtal – samt tolerans för åsikter och värderingar man själv inte delar. Kombinationen av tillit och tolerans ger ett samhälle med låga transaktionskostnader och hög samarbetsvilja, samtidigt som acceptansen för nya egna innovationer och externa influenser är stor. Sådana platser blir attraktiva för entreprenörer.

Det sociala kapitalet skapas i ett samspel. Den som upplever sig bli väl behandlad blir mer benägen att behandla andra väl. Och den som upplever sig bli lyhörd och rättvist behandlad av en myndighet blir mer benägen att lita på myndigheten och vilja göra rätt tillbaka.

Sverige är, liksom övriga Norden, ett land som präglas av hög tillit och tolerans. Det sociala kapitalet är en konkurrensfördel för Norden. Men på samma sätt som det skiljer sig mellan olika länder, skiljer det sig mellan olika regioner, kommuner och till och med kommundelar. Socialt kapital är delvis präglat av platsens historia, men delvis också en produkt av den institutionella miljön. Tillit till politik, förvaltning och rättsväsende ökar tilliten till samhället och medmänskorna i stort. Och den som är nöjd med den myndighet hen har mest kontakt med har också större förtroende för

myndigheter överlag – liksom det omvända.

Även förväntan spelar roll. Den som tror att hen ska behandlas väl är mer benägen att så att säga bjuda igen i förväg. Samhällsandan är därmed inte bara en konsekvens av hur invånare, företag och kommunen faktiskt agerar, utan även av förväntningar eller fördomar om hur andra skulle agera.

Det bemötande som företagen förväntar sig från kommunen påverkar därmed bedömda transaktionskostnader i form av regelkrångel och handläggningstider, vilja att bidra till kommunen på olika sätt och samarbetsviljan gentemot andra delar av näringslivet och samhället. Ett gott samspel mellan den privata och den offentliga sektorn bidrar till en god lokal och regional utveckling.



## Förtroende och konkurrenskraft

I januari 2024 släppte Skatteverkets analysenhet rapporten *Vad skapar förtroende för myndigheter? – En forskningsöversikt*. I inledningen sammanfattar de förtroendeskapandets betydelse:

*”Ett högt förtroende underlättar för myndigheter att genomföra sina uppgifter, känner allmänheten ett stort förtroende för myndigheter kommer de att agera mer följsamt och regelefterlevnaden ökar. På så sätt minskar förtroende transaktionskostnaderna, och myndigheten behöver lägga mindre resurser på övervakning och kontroll. Forskning visar även att om allmänheten känner ett förtroende för sina myndigheter bidrar detta till att bygga sociala normer som föreskriver allmän tillit i samhället, vilket ytterligare sänker transaktionskostnader i alla ekonomiska och sociala utbyten. Generellt bidrar sådana sociala normer eller socialt kapital, till välbefinningsutvecklingen i hela samhället.”*

Socialt kapital är alltså viktigt för att få till stånd och upprätthålla en välbefinningsutveckling.

Rapporten utgår bland annat från OECD:s definition av förtroende som en tro på att en person eller institution kommer att agera i enlighet med deras förväntningar på positivt beteende. Förtroendet är alltså ett resultat av 1) allmänhetens förväntningar på hur en myndighet bör handla och 2) allmänhetens upplevelse av hur myndigheten handlar. En svår men viktig uppgift för en myndighet är därför att identifiera förväntningarna, för att därmed kunna motsvara eller överträffa dem.

Dessa förväntningar kan generellt sammanfattas i fem kompetenser och värderingar. Dessa punkter, vars uppfyllelse stärker förtroendet och det sociala kapitalet, sammanfattas av Skatteverket som förmåga att:

- leverera tillgängliga och effektiva tjänster som är anpassade till medborgarnas förväntningar och behov
- minimera de ekonomiska, sociala och politiska osäkerheter som medborgarna kan ha i förhållande till myndighetsutövningen och att myndigheten agerar konsekvent och förutsägbart
- upprätthålla en tvåvägskommunikation med berörda medborgare
- upprätthålla etiska principer som innebär att man värnar allmänintresset och hindrar korruption
- behandla alla likvärdigt.

I en svensk kommunal kontext kan tjänsternas effektivitet, anpassning till medborgares (eller i detta fall företags) förväntningar och behov, samt tvåvägskommunikation antas vara av särskilt betydelse för att bygga förtroende, då förtroendet för myndigheternas rättssäkerhet redan är väldigt hög.



Det konstateras också att alla har en uppfattning, oavsett om det har funnits en kontakt i närtid eller ej. De som har haft en kontakt i närtid kan därför, på grund av bemötandet, ha ett högre förtroende för myndigheten än de som inte har haft kontakt – men i båda fallen påverkar förtroendenivån aktörens agerande. Varje kontakt är därmed en chans att etablera ett förtroende, eller återställa ett förtroende som varit skadat från en gammal ärendehantering.

En aspekt av socialt kapital som påverkas av myndighetens agerande, men inte påverkar förtroendet för myndigheten i sig, är kommunikationen kring kontrollverksamheten. Ömsesidigheten i socialt kapital innebär att aktörer tenderar att justera sitt agerande efter hur de förväntar sig att andra agerar. En myndighetskommunikation som fokuserar på att belysa upptäckta brister riskerar att skicka en signal om att brister är normen och därmed åstadkomma en beteendeförändring mot ökade brister. En kommunikation som betonar att de allra flesta vill och lyckas göra rätt skapar en norm av att vilja göra rätt. Samtidigt behöver en myndighet visa sig ha förmågan att agera effektivt när aktörer brister. Balansgången mellan att förmedla det önskade beteendet som det normala och samtidigt visa att grova eller avsiktliga brister får konsekvenser, är viktig för att skapa förtroende och samarbetsanda mellan privat och offentlig sektor.

Frågorna i Lokalt företagsklimat som bäst fångar socialt kapital och institutionellt förtroende ur företagets perspektiv torde vara de om kommunpolitikerna och kommunala tjänstemäns attityder till företagande, dialog mellan företag och kommunens beslutsfattare samt kommunens service och bemötande. Det gör det än viktigare att lägga ett större fokus på dessa faktorer.

# 3

## Företagens beskrivning

För att få ökad förståelse för företagets bild av hur företagande i en större kommun skiljer sig från det i en mindre har ett flertal företag intervjuats. De utvalda företagen har verksamhet i både stora och små kommuner och intervjuerna har haft sin utgångspunkt i den bild som framkommit i undersökningen Lokalt företagsklimat samt i intervjuer med kommunrepresentanter och Svenskt Näringslivs regionchefer. Deras huvudsakliga reflektioner över hur relationen med kommunen skiljer sig beroende på kommunstorlek kan delas in i fyra områden.

### 1. Kommunens engagemang

Företagsrepresentanterna upplever en skillnad i engagemang i främst två dimensioner.

Den första handlar om ledningens synliga engagemang. I en mindre kommun är det naturligt att kommunstyrelsens ordförande och kommundirektören träffar en större andel av företagen i samband med företagsfrukostar, företagsbesök och liknande. Ett synligt engagemang bidrar till en tro på att kommunledningen är genuint intresserade av företagets villkor och åsikter. Det är av uppenbara skäl svårt att matcha i en stor kommun.

Den andra engagemangsdimensionen handlar om vem i kommunorganisationen som företagaren kommer i kontakt med. I en mindre kommun kan företagaren ha en initial direktkontakt i ett ärende med exempelvis kommundirektören eller näringslivschefen, som ofta har en förståelse för företagets betydelse för kommunen och en vilja att se en lösning. I en stor kommun sker motsvarande initiala kontakt ofta med en handläggare eller inspektör, där förståelsen och engagemanget inte är givet.

### 2. Påverkan av kommunala beslut

I stora kommuner med tillväxt sker ofta stora förändringar som påverkar företagen. Projekt som exempelvis

Västlänken i Göteborg, tunnelbaneutbyggnad i Stockholm, spårväg i Lund och Uppsala liksom Ostlänksplanering genom Östergötlands stora kommuner innebär stadsomvandlingar, mångåriga byggen med omlagd trafik och upprivna vägar. Även om det kan ha en långsiktigt positiv effekt på tillväxten blir vissa företag allvarligt påverkade under byggnationen. I stora kommuner är avståndet från företagen till besluten längre, samtidigt som det fattas betydligt fler omdanande beslut som påverkar företagen under lång tid.

### 3. Dialog med den som fattar beslut

Många företag vill kunna föra dialog med en kommunföreträdare med motsvarande beslutsmandat. För vd:n i ett familjeföretag är det naturligt att komma överens om byggtreprenaden med vd:n för byggföretaget, där båda har mandat att förhandla och fatta beslut för sin organisations räkning. Vd:n med vana från näringslivets beslutsstrukturer efterfrågar ofta samma motpart på kommunsidan.

I en mindre kommun är det inte ovanligt att företaget har en första direktkontakt med kommunalrådet eller kommunchefen innan den formella ärendehantering inleds och att man upplever att man har en direktkontakt med beslutsfattare. I en större kommun hänvisas vd:n till en, på grund av hög personalomsättning, ofta oerfaren handläggare. Även om handläggaren ofta har delegerad beslutsrätt, till skillnad från kommunalråd och kommunchef, upplevs det som att man hänvisas nedåt i hierarkin till en motpart som inte upplevs ha det mandat att finna lösningar och kompromisser som företagaren är van vid i ärenden företag emellan.

Frågan ”Vem ska jag prata med för att hitta en lösning?” har helt enkelt inget givet svar i en stor kommun, till skillnad från när kommunalråd, kommundirektör eller näringslivschef personligen agerar företagslots mellan företaget och den kommunala organisationen.



**Många företag vill kunna föra dialog med en kommunföreträdare med motsvarande beslutsmandat.**

#### **4. Bristande samordning och tydlighet**

En liknande utmaning handlar om att orientera sig i organisationen. Stora kommuner har tagit stora steg mot att professionalisera kontakterna med kontaktcenter, funktionsbrevlådor, mjukvara för kundrelationer (CRM-system), e-tjänster och liknande. Även om det har många fördelar, så vittnar vissa företagare om en frustration över att inte kunna hitta kontaktuppgifter till handläggare på hemsidan, veta vem man ska ringa till och liknande.

Liksom det kan vara svårt att hitta vilken handläggare som är ansvarig, kan det vara svårt att veta vilka förvalt-

ningar som är ansvariga för vad och vilka man behöver ha kontakt med. I större kommuner, med mer specialiserade förvaltningar och kanske även förvaltningar lokaliserade i olika kvarter eller stadsdelar, upplever många företag att ärenden inte samordnas – med motstridiga besked som följd – eller att förvaltningar hänvisar till varandra och att ärendet faller mellan stolarna. I en liten kommun, där handläggarna har samma chef och fikarum, upplevs det betydligt mer sällan.

# 4 Lokalt företagsklimat och SKR:s Insikt

De två stora undersökningarna av kommunernas företagsklimat är dels Svenskt Näringslivs undersökning Lokalt företagsklimat, dels SKR:s/SBA:s undersökning Insikt. Båda undersökningarna ger viktig återkoppling till kommunen på hur företagen upplever de lokala förutsättningarna och kan spela en viktig roll i ett systematiskt förbättringsarbete. Men vad de mäter och hur resultaten kan användas skiljer sig markant. De är komplementära, inte konkurrerande.

Svenskt Näringslivs undersökning Lokalt företagsklimat undersöker näringslivets bild av de flesta aspekter

som påverkar näringslivets förutsättningar och som kommunen kan styra eller påverka. På de flesta områden ställs en till två övergripande frågor. Undersökningen ger därmed en översiktsbild av företagsklimatet, gör det möjligt att följa olika områdens trender över åren och indikerar var fördjupade undersökningar och utvecklingsinsatser kan behövas. Den ger också en tydlig signal om näringslivets förtroende för kommunen och hur ett företag bedömer att kommunen kommer att agera om företaget exempelvis vill investera i ökad produktion och nya arbetstillfällen.

SKR:s Insiktsundersökning följer upp kundnöjdheten inom en rad olika tillstånds- och tillsynsärenden samt för upphandling. Det ger en inblick i hur olika kvalitetsparametrar upplevs inom olika ärendetyper bland de som haft ett ärende i närtid och är ett användbart verktyg för styrning och verksamhetsutveckling.

På samma sätt som Insiktsundersökningen ger en fördjupad bild och erbjuder ett värdefullt verktyg för verksamhetsutveckling inom handläggning av myndig-

Kommun	SO 2024	SB 2024	NKI 2023
Kommunsnitt	3,51	3,36	75,47
Nacka	3,89	3,81	81,29
Linköping	3,62	3,15	76,52
Umeå	3,55	2,93	76,28
Lund	3,55	3,16	75,73
Helsingborg	3,49	2,95	73,34
Växjö	3,48	2,92	73,10
Borås	3,46	2,83	74,65
Karlstad	3,44	3,34	78,19
Jönköping	3,43	2,95	74,89
Stockholm	3,38	2,84	72,08
Huddinge	3,36	3,38	77,91
Eskilstuna	3,34	3,24	77,54
Örebro	3,27	3,11	77,79
Botkyrka	3,24	2,95	78,84
Västerås	3,24	2,92	76,37
Malmö	3,24	2,77	74,06
Halmstad	3,23	3,01	72,33
Haninge	3,22	3,35	79,77
Göteborg	3,15	2,75	70,59
Uppsala	3,02	2,89	75,40
Norrköping	2,96	2,91	77,69
Sundsvall	2,93	3,12	73,68
Kristianstad	2,92	2,78	75,49
Gävle	2,86	2,57	70,02
Södertälje	2,84	2,59	75,20

25 största	SO 2024	SB 2024	NKI 2023
Kommunsnitt	3,51	3,36	75,47
Median 25 största	3,27	2,95	75,49
Median riket	3,49	3,34	75,69
Medelvärde 25	3,28	3,01	75,55
Medelvärde riket	3,51	3,36	75,47
Antal 0-25 %	7	15	4
Antal 25-50 %	14	7	9
Antal 50-75 %	3	2	9
Antal 75-100 %	1	1	3

**SO 2024:** Sammanfattande omdöme för kommunen i Lokalt företagsklimat 2024.

**SB 2024:** Kommunens service och bemötande vid handläggning av företagsärenden, endast inkluderar de som svarat att de haft kontakt med kommunen senaste året gällande "Tillstånd" eller "Tillsyn/kontroll".

**NKI 2023:** NKI-index i SKR:s Insiktsundersökning 2023, det vill säga ärenden under samma kalenderår som i måttet "SB 2024". OBS: inkluderar endast kommuner som deltar i undersökningen.

"Antal" avser antal stora kommuner inom respektive resultatandel, där "Antal 75-100 %" avser den bästa fjärdedelen av kommunerna. Det är även detta som är färgkodat i tabellen.



hetsärenden, kan liknande kvantitativa metoder användas inom andra delar av företagsklimatet som Svenskt Näringslivs undersökning Lokalt företagsklimat mäter på en övergripande nivå. Ett par exempel är de lokala trygghetsundersökningar som vissa kommuner genomför bland företagen, eller undersökningar av vilka rekryteringsbehov som företagen har från kommunens yrkesutbildningar.

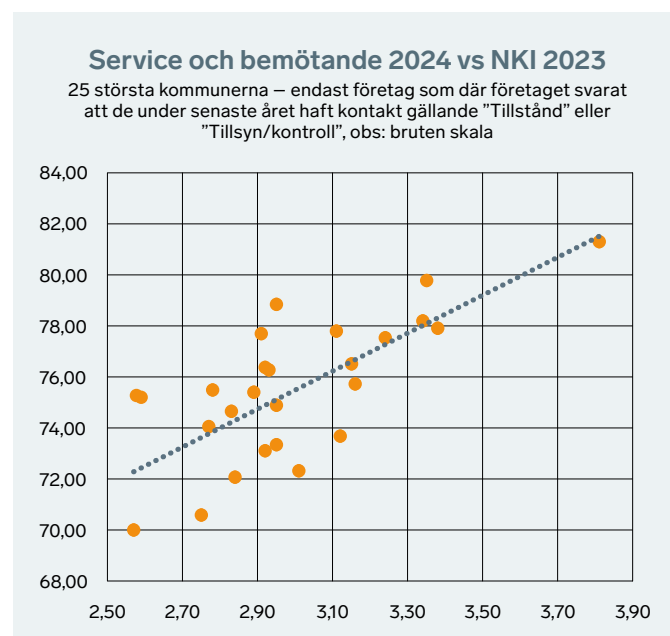
För en kommun gäller det att välja metod eller undersökning utifrån vad man vill ta reda på.

#### 4.1 Likheter och skillnader i resultat

Det finns sannolikt många lärdomar att dra av jämförelser av den samlade datamängden i Insiktsundersökningen och Lokalt företagsklimat. Det kan exempelvis handla om huruvida förbättringar inom vissa serviceområden eller ärendetyper ger särskild effekt på framtida omdöme i Lokalt företagsklimat. I denna första analysrapport har vi dock begränsat oss till att jämföra senaste årets resultat på övergripande nivå.

Det finns korrelationer mellan resultaten i de två undersökningarna. När vi jämför resultatet i Insikt 2023 med Lokalt företagsklimat 2024 (där den sistnämnda skickas ut dagarna efter nyårsafton och därför framför allt också rör upplevelser under 2023) ser vi ett visst samband mellan NKI-index och företagets sammanfattande omdöme, med en korrelation på  $R=0,35$ , där 0 innebär total avsaknad av samvariation och 1 är fullständig samvariation. Det är en svag, men ändå existerande korrelation på en förväntad nivå, då myndighetsutövningen bara utgör en av många delar i Lokalt företagsklimat.

Om vi däremot tittar på frågan ”Kommunens service och bemötande vid handläggning av företagsärenden” och endast inkluderar de företag som svarat att de haft kontakt med kommunen senaste året gällande ”Tillstånd” eller ”Tillsyn/kontroll” inom gruppen 25 största



kommuner blir korrelationen betydligt starkare,  $R=0,73$  (se diagram). Kommuner där företag med myndighetsärenden varit nöjda i Lokalt företagsklimat har också höga betyg i Insiktsundersökningen.

Det är dock tydligt att stora kommuner generellt får bättre resultat i Insiktsundersökningen än i Lokalt företagsklimat på frågan om service och bemötande. Det finns flera möjliga orsaker till de skillnader som finns i resultaten. Lokalt företagsklimat kan till exempel fånga upp kontakter som inte ledde till ett avslutat ärende, eller om ett företag med flera delärenden i en samlad verksamhetsförändring upplevde att varje enskilt ärende hantades bra men att samordningen brast. Undersökningen kan också fånga upp om det finns en generell förtroendeklyfta kring kommunens myndighetsutövning, även om det specifika ärendet hanterades väl.

Men det finns sannolikt också en skillnad i att svaret i Insiktsundersökningen kan påverkas av att den svarande resonerat kring delfrågor i ärendet, medan den svarande i Lokalt företagsklimat resonerat kring andra delar av det lokala företagsklimatet.

Det är olika mätningar med olika syften och metoder, men denna initiala jämförelse tyder ändå på att de förmedlar liknande tendenser inom kommunens myndighetsutövning och att det därför finns all anledning att fördjupa jämförelserna.

# Industri, 51–100 anställda

Tillverkar livsmedel eller byggprodukter och är lokaliserat i ett industriområde i tätorten.

På grund av hög efterfrågan på företagets produkter behöver företaget större lokaler, fler medarbetare och ökade transporter av insatsvaror och färdiga produkter.



## Tillgång till relevant kompetens

Företaget ska anställa flera som har gått rätt gymnasial yrkesutbildning och kunna rekrytera enskilda akademiker.



## Tillgänglig etableringsmark

För att expandera behövs mark med vatten och avlopp, el, väganslutning och detaljplan som rymmer företagets behov.



## Fungerande anslutning till riksväg

Från företaget behöver det gå smidigt för lastbilar att ta sig till och från vid lossning och lastning.



## Samverkansklimate i kommunen

Företagaren vill finnas i en miljö där företagare och kommunen nätverkar och drar i samma riktning.



## Bygglov

Kommunen ska vilja träffas i ett tidigt skede för att hjälpa företaget få allt rätt, vara tillgänglig, identifiera lösningar och ha skyndsam handläggning.

Lokalt företagsklimat

## Insikt

### Mäter service utifrån sex kvalitetsfaktorer:

- Tillgänglighet
- Information
- Bemötande
- Kompetens
- Rättssäkerhet
- Effektivitet

### Undersöker även

- Åsikter om information och nivå på avgifter

Resultaten kan bland annat analyseras utifrån bransch, företagsstorlek, tidigare erfarenhet, handläggningstid, utfall, kön och ålder.

# Butik, 2–10 anställda

Anrik bokhandel i centrum med ett par heltidsanställda och ett par studenter som extraknäck. Den enda planerade förändringen är en ny skylt ovanför entrén.



## Tillgång till relevant kompetens

Butiken behöver kunna anställa personer som har gått rätt gymnasial yrkesutbildning.



## Centrala parkeringsmöjligheter

Kunder behöver kunna nå butiken genom olika mobilitetslösningar, såsom närliggande parkeringsplatser eller busshållplatser.



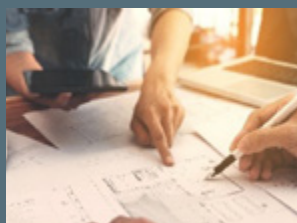
## Tillgång till entrén

När kommunen gör VA-arbete eller omvandling från asfalt till gatsten, behöver butiken hjälp att göra entrén tillgänglig och välkomnande för att inte tappa kunder.



## Trygg innerstadsmiljö

För en central butik med exponering mot gatan behöver centrum upplevas tryggt för besökare medan klotter, vandalism och stölder minimeras för butiken.



## Bygglov

Kommunen bör på ett enkelt sätt förklara vad som behövs och snabbt handlägga till en låg avgift.

Lokalt företagsklimat

## Kan användas för att

- Följa resultat löpande (månad, kvartal, tertial, halvår, helår)
- Se tidiga effekter av utvecklingsprojekt
- Jämföra med andra kommuner
- Politiskt styra nämnder och förvaltningar
- Analysera förbättringspotential

## Fångar inte upp

- Kommunal verksamhet utanför specifika myndighetsärenden
- Ärenden som företaget dragit sig ur
- Företagets bild av om ett ärende borde initieras i nuvarande kommun eller i en annan

# 5 Analys

Under våren 2024 har Startpoint Advisory genomfört intervjuer med representanter för nio stora kommuner på uppdrag av Svenskt Näringsliv. Intervjuerna har genomförts med bland annat politiker, kommundirektörer, näringslivsdirektörer och samhällsbyggnadsdirektörer i syfte att kartlägga faktorerna bakom den utveckling som kan ses i undersökningen Lokalt företagsklimat.

## 5.1 Förklaringsmodell

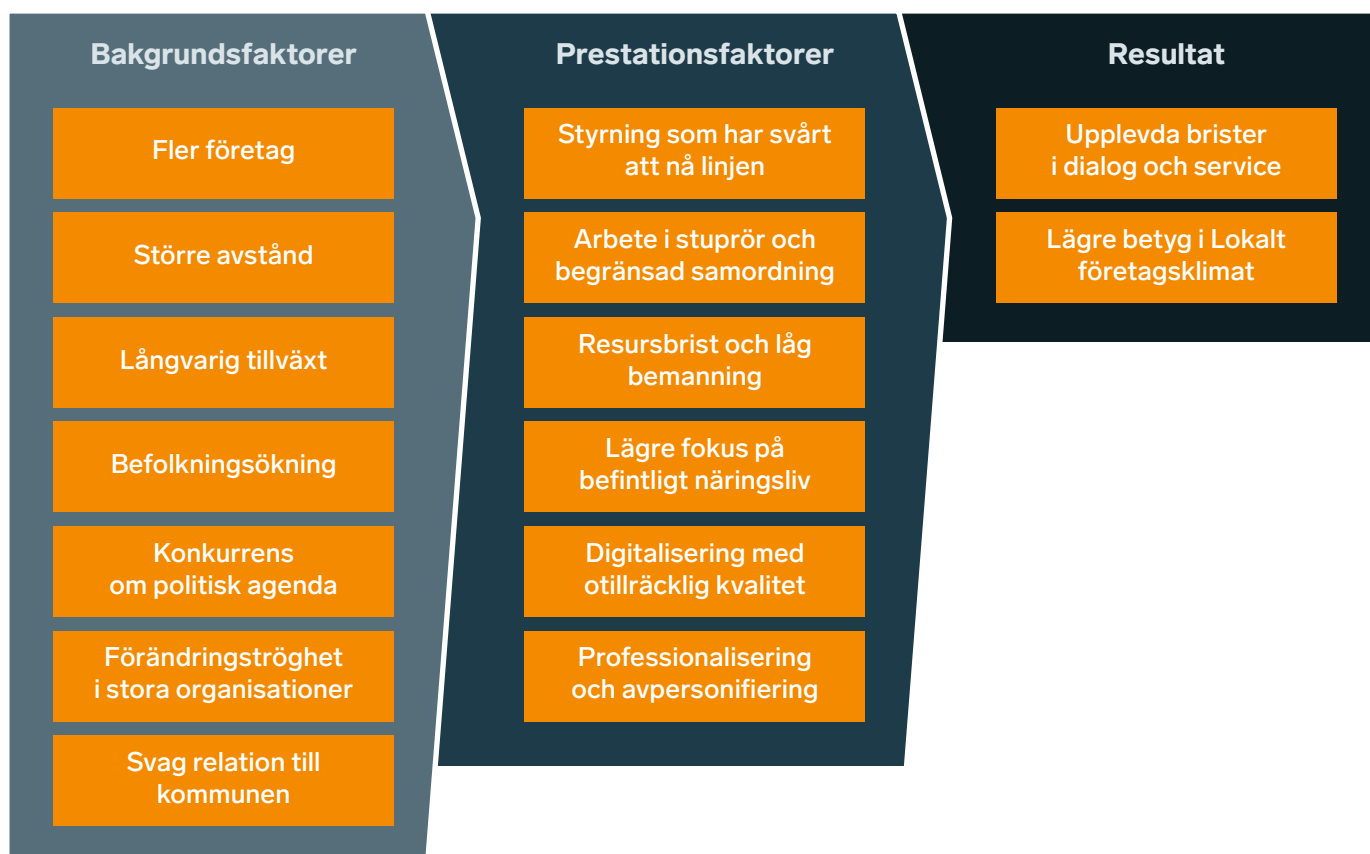
I alla stora kommuner förekommer ett flertal **bakgrundsfaktorer**, som är grundläggande och platsrelaterade förutsättningar som påverkar kommunens arbete med företagsklimatet.

Faktorerna är starkt bidragande till att de stora kommunerna drabbas av flera av **prestationsfaktorerna** avseende kommunens funktion och organisation, som också är faktorer som kommunen kan påverka.

Detta leder fram till ett **resultat** där framför allt dialog och service drabbas.

Alla faktorer gäller inte alla kommuner, men tendenserna är gemensamma.

Bakgrundsfaktorer som **fler företag, större avstånd** mellan verksamhetsdelar och **förändringströghet i stora organisationer** innebär att stora kommuner har andra utmaningar kopplade till allt från engagemang i företagareföreningar och ledande beslutsfattarens synlighet





**Den värk som tillväxten medför går sannolikt inte att helt komma ifrån, men metoder borde kunna utvecklas för att dämpa den.**

till personlig kontakt mellan kommunföreträdare och företag. Dessutom finns det oftare **en svagare relation till kommunen** än i mindre kommuner.

Det påverkar kommunens prestation genom att den politiska **styrningen har svårt att nå linjen** genom alla nämnd- och chefsnivåer, inte minst avseende förändrade prioriteringar och organisationskultur. **Arbete sker i stuprör**, då varje funktion (exempelvis bygglov) kräver mer personal, delas upp på fler förvaltningar och ibland till och med sprids ut över olika stadsdelar. Storleken hanteras delvis genom **professionalisering och avpersonifiering** genom e-tjänster, funktionsbrevlådor och annat som kan effektivisera och kvalitetssäkra, men också gör kommunen anonym. I vissa fall styrs ärenden dessutom över från personlig service till **digitala tjänster med otillräcklig kvalitet**, vilket i dessa fall innebär en försämring i dubbelt hänseende.

En **långvarig tillväxt och befolkningsökning** har dessutom bidragit till ett högt tryck på många kommunala funktioner och medför ofta behov på genomgripande förändringar i infrastruktur, utbyggnad av verksamhetsområden, anpassning till kollektivtrafik och mycket annat. Det är förändringar som kan vara smärtsamma

för befintliga företag – antingen för att de själva drabbas negativt, eller helt enkelt för att ofrivillig förändring kan vara jobbig.

Kommunens prestation påverkas bland annat genom att **resursbrist och låg bemanning** påverkar handläggningstider för lov, tillstånd och detaljplaner, men också resurserna för näringslivsdialog. I dessa kommuner upplever en del företag en frustration över att kommunens kommunikation enbart handlar om vad infrastruktursatsningar kommer att medföra på ett eller två decenniers sikt, medan företaget har problem som de vill att kommunen ska engagera sig i nu. Den värk som tillväxten medför går sannolikt inte att helt komma ifrån, men metoder borde kunna utvecklas för att dämpa den.

Vidare är det högre **konkurrens om den politiska agendan** i de regionala tillväxtnaven, som ofta får lägga mycket tid på regional utveckling, infrastruktur, universitetssamverkan, kriminalitet och mycket annat. Det gör det svårare att avvara tillräckligt med tid och **fokus på befintligt näringsliv** och deras möjlighet att trivas, växa och ersättningsrekrytera.

## 5.2 De mjuka värdena

De mjuka variablerna har stor betydelse. Politikerna och tjänstemäns attityder, dialog mellan företagare och kommunens beslutsfattare samt kommunens service och bemötande i handläggningen av företagsärenden är de frågor som har starkast korrelation med det sammanfattande omdömet. Dessa är också frågor där storkommunerna har tappat mycket gentemot övriga kommuner.

Vi vill därför särskilt utveckla hur de kan ta sig uttryck i stora kommuner. Vi vill tydliggöra att intentionen är att observera, inte värdera.

### Ledningens synlighet

Det finns mindre kommuner där företagen känner stor uppskattning för att såväl kommunalrådet som alla förvaltningschefer deltar vid företagsfrukostar och stannar kvar efteråt för de som har frågor. Det är givetvis svårt att göra i en kommun med 10 000 företag. Många företagare, liksom handläggare, har överhuvudtaget inte ens träffat det kommunalråd som annars kanske pratar mest om frågan.

Bygglovshandläggaren eller livsmedelsinspektören blir i än högre grad än i småkommunerna ansiktet utåt för kommunen, på bekostnad av politiken. Samtidigt gör antalet hierarkinivåer det svårt för kommunledningens attityder att sippra nedåt, så att handläggaren kan fungera som surrogat för ledningen i att visa förståelse för näringslivets betydelse liksom engagemang för dess framgång.

### Dialog med näringslivet

Överlag har Kommunsverige höjt sina ambitioner för dialogen med det lokala näringslivet. Företagsbesök och dialogtytor blir fler. I en kommun med 10 000 invånare har man ibland en näringslivschef som kan lägga 25–50 procent av sin arbetstid på dialog med lokala företag. I en kommun med 30 000 invånare kan det finnas tre medarbetare på en näringslivsavdelning där sammanlagt en heltidstjänst ägnas åt att göra företagsbesök, ordna företagsfrukostar, skapa dialogforum, skicka och analysera enkäter, informera om vad som händer i kommunen och se till att frågor som kommer in vid besök och dialoger följs upp av berörda kolleger inom kommunen.

Kommunstorleken kan försvåra, men inte omöjliggöra, en god dialog med det breda näringslivet. I en kommun med fem gånger fler företag finns det inte nödvändigtvis fler som arbetar operativt med dialog och återkoppling. I många fall kan det till och med vara färre, då direktkontakt genom branschträffar eller möten med företagare-

föreningar ersatts av råd, näringslivsdagar och liknande sammanhang där det riskerar bli mer informationsförmedling än dialog.

Ett kommunikativt fokus på nya branscher kan bidra till en förtroendeklyfta. Stora kommuner arbetar ofta medvetet med ett platsvarumärke där life science, tech, grön omställning och annat får ta mycket utrymme. I kölvattnet blir exempelvis verkstadsindustrin och servicebranschen lätt bortglömd, eller upplever åtminstone att kommunen inte ser de som en del av kommunens framtidsbild.

### Effektivitet och förtroende i ärendehantering

Bemötandefrågor prioriteras allt högre inom myndighetsutövningen. Samtidigt avpersonifieras ärendehantering snabbt, i synnerhet i stora kommuner. Det sker på flera områden: fler och fler e-tjänster lanseras, kontaktcenter ska vara huvudvägen in till kommunen och funktionsbrevlådor ersätter personliga mejl. Det är en utveckling som överlag sannolikt leder till att kommuner både effektiviseras och kvalitetssäkras. Stora kommuner har en genomsnittlig prestation i SKR:s insiktsundersökning över hur enskilda myndighetsärenden hanteras, jämfört med klart under riksnittet i Svenskt Näringslivs undersökning av företagsklimatet i stort. Men den riskerar också att bli mer anonym och opersonlig.

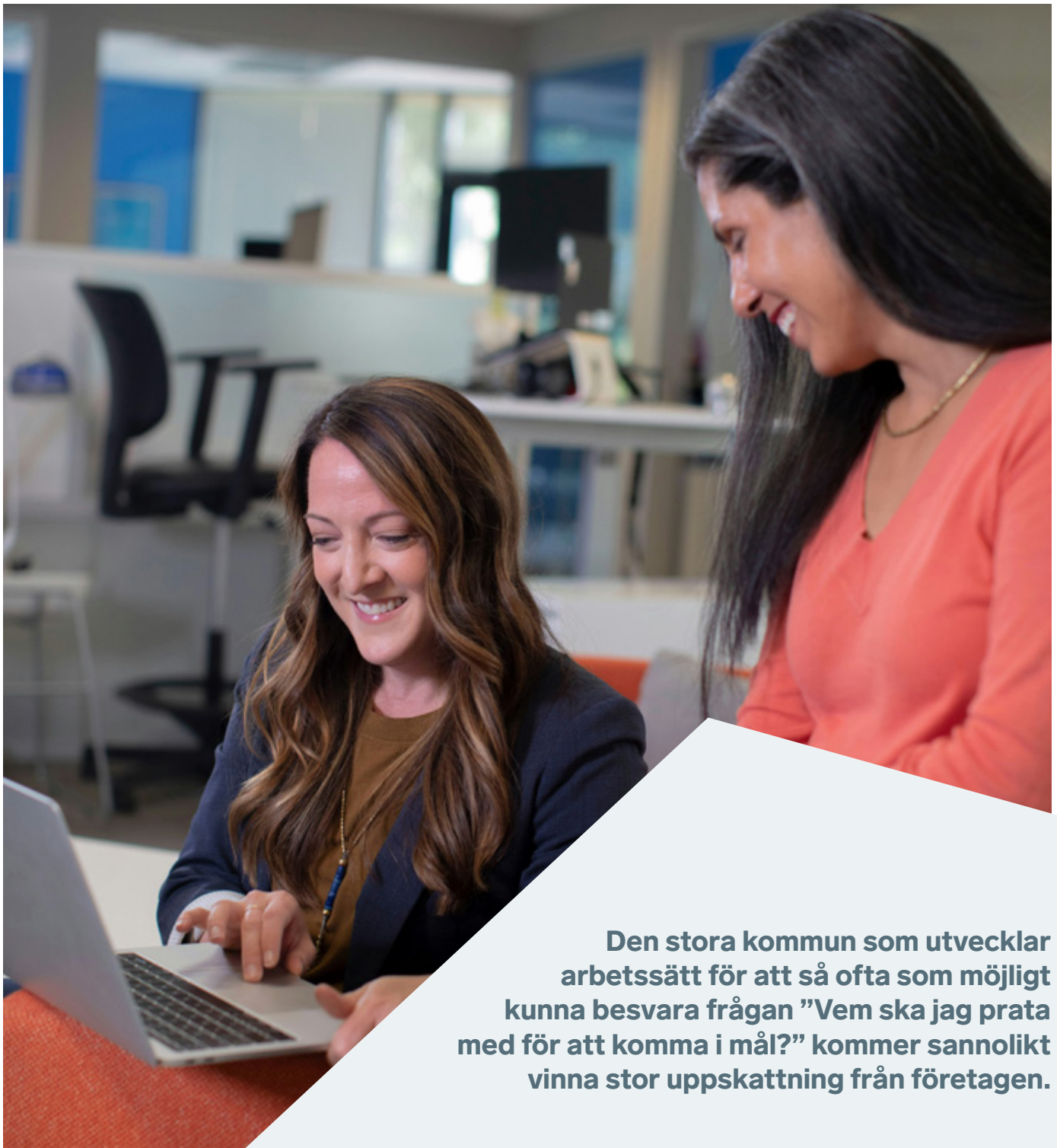
Effektivitet i det enskilda ärendet kan också ske på bekostnad av ett helhetsperspektiv, där företag som behöver hantera flera ärenden i dialog med kommunen, eller är osäkra på om ett ärende överhuvudtaget behövs, i stället hänvisas till flera separata e-tjänster där ärendet inte samordnas.

### Dialog i myndighetsärenden

Intervjuade företag har betonat betydelsen av att kunna föra en dialog i sina ärenden med en beslutsfäähig kommunföreträdare, men har desto svårare att finna dessa i stora kommuner.

Med en växande kommun kommer växande förvaltningar, både i anställda och antal. Medan den mindre kommunen kan ha berörda funktioner – såsom bygglov, miljötillsyn och exploatering – samlade i samma kontorslandskap, har en större kommun det ofta separerat på olika enheter eller till och med lokaliserat i olika stadsdelar.

I de större kommunerna med stadsdelsförvaltningar skapas ytterligare komplexitet, där det behövs lika träget arbete för att få samverka mellan kommundelarna att fungera som det annars kan vara att få till en fungerande



**Den stora kommun som utvecklar arbetssätt för att så ofta som möjligt kunna besvara frågan ”Vem ska jag prata med för att komma i mål?” kommer sannolikt vinna stor uppskattning från företagen.**

samverkan mellan kommun och statliga aktörer.

Medan företagen är i behov av en kommun med ett holistiskt perspektiv på företagen, riskerar man snarare möta en kommun där funktionerna agerar varandras motparter och hellre kommunicerar genom skrivelser än gemensamt försöker finna en lösning på företagets behov.

Graden av beslutsfäihighet påverkas också av varje funktions storlek, där avståndet mellan handläggare och beslutande nämnd växer med kommunstorleken,

vilket kan öka handläggarens osäkerhet kring vilka avväganden som beslutande nivåer kommer att efterfråga i exempelvis planärenden.

Den stora kommun som utvecklar arbetssätt för att så ofta som möjligt kunna besvara frågan ”Vem ska jag prata med för att komma i mål?” kommer sannolikt vinna stor uppskattning från företagen.



**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](http://www.svensktnaringsliv.se/regioner)