



Östsvenska
Handelskammaren

Så arbetar de östsvenska kommunerna med sitt näringslivsklimat

En rapport från Östsvenska Handelskammaren

Författare: Mimmi Håkansson, affärsutvecklare

Handledare: Maria Björk Hummelgren, näringspolitisk chef,
Östsvenska Handelskammaren

Förord

Kommuners näringslivsklimat med fokus på service och bemötande gentemot företag, är ett prioriterat område för Östsvenska Handelskammaren. När vi frågar våra medlemmar om viktiga frågor för Handelskammaren att driva, hamnar näringslivsklimatet högt. Därför var det en utmärkt match att handleda ett examensarbete för en blivande affärsutvecklare på temat.

Mimmi Håkansson har djupdykt i såväl Svenskt Näringslivs ranking, som är den mest uppmärksammade mätningen av näringslivsklimat, som de utvalda kommunernas arbetssätt kring frågan. Eftersom den studerade rankingen mäter just attityder hos företagen, och inte faktiska resultat, är upplevelserna av och föreställningen om kommunernas service och bemötande det som spelar roll och som kommunerna har att arbeta med och för.

Med nio kvalitativa intervjuer med näringslivsdirektörer eller motsvarande i den östsvenska regionen, har ett rikt och värdefullt material tagits fram. Det mest relevanta för näringslivsavdelningar och kommuner i stort har sammanfattats i den här rapporten. Från Östsvenska Handelskammarens sida hoppas vi att näringslivsavdelningar, kommuner i stort och förstås även vårt lokala näringsliv ska ta del av, dra nytta och lärdomar av dess innehåll.

**Handledare: Maria Björk Hummelgren, näringspolitisk chef
Östsvenska Handelskammaren**

Sammanfattning

För varje kommun bör ett gott näringslivsklimat anses viktigt, för att främja utveckling och tillväxt på orten. Syftet med den här rapporten är få en bild av hur nio utvalda kommuner i den östsvenska regionen arbetar med sitt näringslivsklimat samt vad kommunerna identifierar som styrkor och svagheter hos sig själva och andra. Metoden har varit intervjuer med näringslivschefen eller motsvarande från respektive kommun.

De kommunerna som undersökts är Norrköping, Linköping, Gotland, Finspång, Nyköping, Ödeshög, Trosa, Söderköping och Katrineholm. Skälen är att dessa kommuner har en utmärkande roll i regionen och/eller att de på något sätt sticker ut på Svenskt Näringslivs ranking över näringslivsklimatet.

Resultatet visar att flera kommuner arbetar med sitt näringslivsklimat på likande sätt. Trots det skiljer sig deras placering på rankingen markant. I flera fall antas det bero på storleken på kommunen, såsom att det i en mindre kommun skulle vara något lättare att lyckas med sitt näringslivsklimat. Det kan till vara en del av förklaringen, samtidigt som det finns andra faktorer som bör påverka mer.

God och nära dialog med de lokala företagen, fokus på kärnuppdragen samt att göra kommunen till en attraktiv plats, modiga politiker som prioriterar näringslivsfrågorna och bra relation med media anges som nyckelfaktorer för att nå framgång i sitt arbete med näringslivsklimatet.

Inledning

Ett gott näringslivsklimat är gynnsamt och viktigt för en kommun på flera sätt. Genom att skapa de bästa förutsättningarna för företagande genererar det fler nyetableringar, efterfrågan och utbud av kompetens samt att företag blir kvar i kommunen. Med fler företag öka arbetstillfällena och med fler yrkesarbetande och inflyttande erhåller kommunen ett större skatteunderlag, vilket i sin tur skapar möjligheter för en generösare och tryggare välfärd.

Eftersom kommunen ansvarar för och har monopol på myndighetsutövningen för flera områden som angår företag, såsom olika former av tillstånd, marktillgång, bygglov etcetera, är kontakter och relationer med kommunen nödvändig för alla företag, stora som små. Vilket bemötande och grad av service som kommunen erbjuder spelar alltså stor roll för företagen.

Sedan 2001 har Svenskt Näringsliv genomfört en årlig attitydundersökning av företagsklimatet i Sveriges alla 290 kommuner. Gällande kommunerna i den östsvenska regionen är spridningen stor, med Trosa på placering nio i toppen, och Norrköping i bottenskiktet på plats 265.

Till skillnad från andra mätningar av företagsklimat, mäter Svenskt Näringsliv företagets attityder gentemot kommunen – inte fakta eller resultat. Det innebär att en kommun kan förbättra, eller försämrar, sina faktiska mål gällande exempelvis väntetider eller kösystem utan att det ger utslag i företagets utlåtande. Att förbättra sig på en ranking över attityder handlar således om att arbeta med sitt rykte lika mycket som med sin service.

Syfte

Syftet med rapporten är att ge en bild av hur ett urval av de östsvenska kommunerna arbetar med sitt näringslivsklimat, samt vilka styrkor och svagheter respektive kommun ser i detta. Förhoppningen är förstås att förbättra näringslivsklimatet och rankingen, med målet att förbättra villkoren för företagen att bli mer framgångsrika – vilket också gynnar kommunen som sådan och för människorna som lever där.

Denna rapport har avgränsats till att titta på hur företagen upplever nio östsvenska kommuners attityd, service och bemötande från politiker och tjänstemän. Det är områden som kommunen har möjlighet att påverka inom den egna organisationen och som inte bara är avhängigt resurser. Svenskt Näringslivs ranking mäter flera fysiska förutsättningar såsom bredbandsutbyggnad och infrastruktur. Dessa skiljer sig mycket från kommun till kommun, och här har organisationen inte samma möjligheter att påverka.

Nio av 21 kommuner i Östsvenska Handelskammarens region har valts ut, för att de på något sätt sticker ut på ovan nämnda ranking och/eller för att de är extra viktiga på grund av storlek och näringslivsstruktur. Intervjuer har genomförts med näringslivsdirektör eller motsvarande i respektive kommun.

Nuläge på rankingen

Grunden till placering på Svenskt Näringslivs ranking är resultatet av en enkät som skickas ut till näringslivsorganisationens medlemsföretag. I den senaste deltog 32 897 företag i Sveriges 290 kommuner.

Kommun	Ranking 2020 (2019)
Norrköping	282 (253)
Linköping	113 (149)
Ödeshög	55 (78)
Finspång	233 (237)
Söderköping	251 (233)
Trosa	9 (9)
Nyköping	169 (191)
Katrineholm	67 (79)
Gotland	263 (235)

Källa: www.foretagsklimat.se

Så säger näringslivscheferna

Samtliga intervjuade näringslivsdirektörer eller motsvarande har inställningen att näringslivet är grunden till all tillväxt i kommunen. Företag som mår bra och utvecklas skapar fler arbetstillfällen, fler inflyttande invånare och högre skatteintäkter. Enighet råder också kring att öppen dialog mellan det privata och offentliga är nyckeln till ett gott näringslivsklimat, och från kommunens sida är service och bemötande de centrala delarna.

”Man måste visa företagen att kommunen inte är en grå och fyrkantig cementklump som inte går att flytta eller komma in i – utan bara ett samtal bort. Ibland går det inte och ibland går det väldigt bra.”

Jonas Ivervall, näringslivschef, Trosa

Trosa är den kommun i den östsvenska regionen med högst placering på Svenskt Näringslivs ranking. Här menar man att det upplevda näringslivsklimatet grundar sig på att kommunen måste vara bra på sitt kärnuppdrag – det vill säga skola, vård och omsorg. Det ska genomsyra kommunen att mycket resurser läggs på dessa verksamheter. I Trosa finns många småföretag som drivs av Trosabor. Företagarna har alltså barn i förskolan och närstående i äldreomsorgen, och är således beroende av kommunens kärnverksamhet för att själva kunna driva sina företag. Genom att säkerställa att kärnuppdraget fungerar väl, att företagare får ett gott bemötande även här som privatpersoner, speglas det i deras bild av kommunen.

”Man måste vara bra på att vara en kommun.”

Johan Malmberg, kommundirektör, Finspång

I Finspång är man inne på samma spår. Det viktigaste är att uppfattas som en bra myndighet som är skicklig i sitt myndighetsutövande. Det är en åsikt som flera kommunrepresentanter delar; man ser potential i att förbättra sin service till näringslivet gällande myndighetsärenden. Framför allt de större kommunerna uppger att långa handläggningstider och processer kan upplevas av företag som krångliga – samtidigt som dessa är svårast att påverka eftersom de lagar och regler som reglerar beslutsgången måste kommunen förhålla sig till.

”Ett nej behöver inte innebära att man får ett dåligt bemötande”

- Stefan Toll, näringslivschef, Katrineholm

Även om ett ärende får avslag betyder inte det att företaget fått dålig service. Däremot är det viktigt att det avslaget ges med gott bemötande och att tjänstemannen förklarar på ett bra sätt varför beslutet fattats, samt om det är möjligt komma med förslag på andra lösningar för den aktuella verksamheten.

Använder rankingen som verktyg

Samtliga tillfrågade kommuner uppger att de använder Svenskt Näringslivs ranking som ett verktyg i sitt interna arbete med näringslivsklimatet. Några menar dock att de tar rankingen med ”en nypa salt” eftersom resultatet baseras på svar från företag som inte nödvändigtvis varit i kontakt med kommunen under året och därmed fått en faktisk upplevelse av servicenivån.

Merparten av de tillfrågade kommunerna uppger att det är just attitydfrågorna de tittar på från rankingen, då det där finns störst möjlighet för näringslivsavdelningarna att påverka.

SKR:s ranking

Flera kommuner arbetar även med SKR:s (Sveriges Kommuner och Regioner) mätning ”Insikt”. I den följs ärenden upp och betygssätts av företag som faktiskt haft kontakt med sin kommun. Mätningen graderas enligt NKI (nöjdhetsindex) och här upplever kommunerna att de får en mer direkt feedback från företag om vad som behöver förbättras – ett viktigt verktyg för att identifiera problem med framför allt myndighetsutövningen. De flesta uppger här att SKR:s mätning inte alls överensstämmer med Svenskt Näringslivs, och att kommunen får högre betyg av dem som varit i kontakt med densamma.

Utöver ovan nämnda mätningar arbetar flera kommuner med egna enkätundersökningar till lokala företag. Tillsammans ger dessa mätningar ett bra underlag för att upptäcka problem och jobba med desamma.

En lärdom är att för att kunna leverera bra service och gott bemötande till det lokala näringslivet måste visionen om detta genomsyra hela den kommunala organisationen. Alla behöver vara med på tåget och bemöta företagen som kunder. Detta har man bland annat tagit fasta på i Gotlands region, och arbetat fram fem grundprinciper för hur näringslivet ska bemötas. Dessa implementeras i hela organisationen för att skapa en kultur där gott bemötande tas upp varje dag. Principen är service i alla led, tillgänglighet och öppenhet för feedback.

*”Varje möte som är ett i raden för oss,
kan vara helt avgörande för företagaren”*

- Jonas Ivervall, näringslivschef, Trosa.

Medias roll

Sex av nio tillfrågade kommuner tror att media påverkar resultatet på rankingen. Samtliga är överens om lokaljournalistiken har ett mycket viktigt uppdrag med att granska och att media gör ett bra jobb. Däremot finns en upplevelse av att mediebevakningen främst belyser negativa aspekter och att det positiva nedprioriteras och därmed inte når ut till allmänheten på samma sätt. Eftersom uppfattningen om en kommun till stor del kan formas av det man får till sig i media, kan det – om bilden är övervägande negativ – påverka hur företagen rankar kommunens näringslivsklimat.

*”Jag tror vi behöver öka stoltheten och beskriva det
som faktiskt är riktigt bra.”*

- Jessica Stille, näringslivsstrateg, Norrköping

Det råder enighet bland kommunrepresentanterna att ansvar vilar på kommunen självt att kommunicera positiva händelser och försöka nå ut till sina ”kritiker”, samt att vara tydlig med i såväl egna som externa kanaler med att förklara sig. Genom transparent kommunikation minskar risken för missförstånd och chanserna för förståelse hos mottagaren ökar. Genom transparent kommunikation minskar risken för missförstånd och chanserna för förståelse hos mottagaren ökar.

Digitalisering

De flesta kommuner använder digitalisering för att underlätta myndighetsutövningen, genom att digitalisera processer kring ärendehantering såväl internt som externt och därigenom erbjuda en bättre service till företagen.

Flera nämner kundresan och att det ska vara smidigt och enkelt att genomföra ärenden hos kommunen. Samtidigt är det viktigt med tydlighet för att inte skapa falska och svåruppnåeliga förväntningar gällande exempelvis svarstider. Företagen ska veta vad de har att förhålla sig till när processen tar sin början.

Gotland har inlett ett arbete för att genom digitalisering förenkla ansökningsprocesser där näringslivet upplevt en stor utvecklingspotential och som gett resultat i SKR:s mätning. Proaktiv dialog och nära relation mellan branscher och rätt kommunal verksamhet, att bygglovsenheten har tät dialog med besöksnäringen till exempel. Det räcker inte att politikerna har ambitioner – ”öppna spjäll” mellan företag, handläggare och chefer på det operativa planet gör skillnad.

Politiken

Av de genomförda intervjuerna framgår att för att lyckas med näringslivsklimatet krävs en politisk ledning som enats om att frågan är viktig och ska prioriteras resursmässigt. Sedan behövs bra samarbete mellan politikerna och näringslivsavdelningarna. De flesta tjänstemän som deltagit uppger att det finns ett gott samarbete mellan näringslivsenheten och politikerna. I vissa fall kan de bli bättre.

De mindre kommunerna upplevs ha en något bättre relation med sina politiker, vilket kan bero på att tillgängligheten är större och kommunikationsleden kortare i en mindre kommunen. Det som spelar störst roll uppges ändå vara vilken politik som bedrivs i kommunen. En politisk ledning som sätter näringslivsfrågorna högt på dagordningen bäddar för näringslivsenheten som med politikens stöd lättare kan driva sina frågor.

Stor eller liten

Det finns olika förutsättningar för att lyckas med sin service och sitt bemötande, beroende på om tjänstemännen verkar i en stor eller liten kommun. Såväl de större som de mindre kommunerna uppger att det vägen till förändring upplevs längre i större kommuner, på grund av leden i kommunikation och fattande av beslut.

Det finns fördelar i att verka i en liten kommun när det kommer till service och bemötande. I en mindre organisation det "alla känner alla" är det lättare att lotsa människor och företag rätt, och även att erbjuda personlig service. Och just den personliga servicen anger flera som en av de viktigaste faktorerna för ett gott näringslivsklimat.

Att verka i en mindre organisation tros också underlätta uppföljning. Inom en mindre kommunen har man större kännedom om förutsättningarna för de olika företagsärenden som inkommer, såsom handläggningstider, och har därmed lättare att informera om processens gång. Det finns även en uppfattning om att flexibiliteten är större i de små kommunerna och att de i en annan mån har möjlighet att prioritera företagsärenden.

”Alla inom organisationen vet att när ett företagsärende kommer in så har det alltid högsta prioritet eftersom näringslivet är så viktigt för kommunen.”

- Heléne Njord-Westerling, näringslivschef, Ödeshög

Å andra sidan upplevs en liten kommun som mer sårbar, både gällande kompetens och bemötande. Som exempel, finns endast en bygglovshandläggare på kommunen och denna inte levererar tillfredsställande service till företagskunder, kommer detta slå hårt mot den totala upplevelsen av kommunen. Det kan också vara svårare att hitta rätt kompetens i en mindre kommun, vilket i värsta fall kan leda till att ingens service alls kan levereras på ett visst område.

I mindre kommuner upplevs även möjligheterna mindre att påverka fysiska förutsättningar som påverkar näringslivsklimatet, såsom infrastruktur. Flera näringslivschefer anger detta som ett hot då dessa faktorer är centrala för att vara en attraktiv kommun där människor vill leva, verka och bo.

Därmed påverkar sådana, fysiska faktorer även exempelvis kommunens möjlighet till kompetensförsörjning.

Större kommuner har som sagt ofta längre kommunikationsled, vilket kan orsaka tidsfördröjningar för företagen som väntar på svar. Då kan serviceupplevelsen bli sämre. Däremot har större kommuner ofta mer resurser till näringslivsfrågor, liksom att de fysiska förutsättningarna ofta är mer utvecklade vilket leder till andra fördelar såsom lättare att anställa människor och locka till sig nya invånare.

Analys

Hur kommer det sig att resultatet på Svenskt Näringslivs ranking kan skilja sig så mycket mellan de olika kommunerna, när de uppger att arbetar med näringslivsklimatet på väldigt liknande sätt? Flera kommuner mäter upplevelsen av kommunen på andra sätt än genom Svenskt Näringslivs undersökning. För de flesta skiljer sig resultatet inom kommunen mycket mot de undersökningar där företag faktiskt varit i kontakt med kommunen får ge sitt omdöme. Att Svenskt Näringslivs undersökning är en attitydmätning påvisas tydligt av företagens meningsuppfattningar.

Vad gäller digitalisering av processer uppger flertalet tillfrågade kommuner att arbete pågår och är i utvecklingsfas. Det är lite förvånande att denna utvecklingsresa inte kommit längre i fler kommuner, med tanke på digitaliseringens framfart i samhället i stort. En teori som lyfts fram av kommunföreträdarna är att myndighetsutövande är strikt och ganska konservativ i sin rollfördelning, med tydliga ramar och regler att hålla sig till. Det kan försvåra en modernisering och förändringsprocess som digitaliseringen innebär. Ändock, med tanke på hur så mycket annat inom civilsamhället sköts digitalt, allt från bankärenden till bokning av semesterresor, bör denna process kunna gå snabbare och myndigheterna känna mer tilltro till.

Fördel vara stor/liten?

En intressant aspekt som berörts av näringslivscheferna är huruvida näringslivsklimatet prioriteras beroende på om kommunen har många små eller stora företag. I en kommun med många små företag, som exempelvis Trosa, har kommunen fler kontakter inom näringslivet vilket antas leda till en bättre serviceupplevelse som speglar hur företagen svarar i Svenskt Näringslivs undersökning. Vilken näringslivsstruktur en kommun har kan också påverka hur politiken prioriterar näringslivsklimatet, enligt samma princip som med tjänstemannakontakterna. Från näringslivets sida finns också fler engagerade företagare, än i kommun med färre men större bolag. Kommunerna står med olika förutsättningar inför olika utmaningar. Även om det antas att den mindre kommunen har kortare kommunikationsvägar och lättare till personliga kontakter, kan det likväl slå tillbaka hårdare mot en liten kommun när något inte fungerar. Attityden gentemot kommunen är viktig för dess möjligheter till tillväxt och något som ständigt måste arbetas med. Utöver en attraktiv plats, behövs en sund värdegrund. Företagen vill känna sig lyssnade på och tillsammans med politiker och tjänstemän skapa en miljö där människor vill bo och företag etableras.

SWOT-analys

Stora kommunen

Styrkor • Resurser för näringslivsklimatet.	Svagheter • Långa kommunikationsled, förändring tar tid. • Långa handläggningstider.
Möjligheter • Goda fysiska förutsättningar gällande infrastruktur etc. • Kompetensförsörjning.	Hot • Svårt att få en personlig kontakt i en stor organisation.

Lilla kommunen

Styrkor • Korta kommunikationsled, snabbare förändring.	Svagheter • Sårbar, ett bemötande kan spegla hela kommunen. • Få resurser till näringslivsklimatet.
Möjligheter • Personlig relation med näringslivet.	Hot • Begränsad tillgång till kompetens. • Svårt att påverka de fysiska förutsättningarna.

På rankingen kan ett visst övertag för mindre kommuner skönjas i toppen, men att storleken skulle ha avgörande betydelse går inte att styrka. Solna, som är etta, är exempelvis ingen liten kommun men har ändå länge lyckats med sitt näringslivsklimat, enligt Svenskt Näringslivs sätt att mäta. I den östsvenska regionen får Trosa, Katrineholm och Ödeshög höga omdömen gällande service och bemötande, medan storleksmässigt jämbördiga Finspång och Söderköping får låga.

Bättre service med digitala verktyg

I princip samtliga kommuner i den här rapporten uppger att de arbetar med att digitalisera sina processer. Effekten hoppas bli förbättrad upplevd service när tidigare manuell hantering av ärenden kan skötas digitalt och tjänstemän på exempelvis samhällsbyggnadskontoret får mer tid och möjlighet att ge god personlig service. Och eftersom just den personliga kontakten anges som en av de viktigaste faktorerna till ett sunt näringslivsklimat, skulle detta kunna vara något som de mindre kommunerna kan lära de större – och som digitaliseringen kan bidra till att utveckla. Skulle kommunerna dock välja att helt ersätta personlig service med digital kan effekten dock bli den motsatta.

Förändra beteenden

Eftersom Svenskt Näringslivs ranking mäter företagens attityder till kommunen och dess varumärke, är det alltså möjligt för en kommun att under en längre tid leverera hög grad av service samtidigt som uppfattningen av att näringslivsklimatet är dåligt lever kvar. Det kan handla om att förändra gamla beteenden såväl hos tjänstemän inom kommunen som hos företagen – och att man tillsammans arbetar för en bättre upplevelse och känsla för sin kommun.

Bra relation med media

I Trosa upplever man att media till stor del lyfter lokala företags framgångar samt snarare än att slå ner på kommunen talar om vad denna gör. God kommunikation mellan kommunen och media kan således vara en framgångsfaktor. Media ska granska kommunens verksamhet, men om kommunen samtidigt är skickliga på att kommunicera goda exempel, lyfta bra händelser och vara tydlig och tillgänglig, kan det leda till att media rapporterar mer sådana positiva nyheter. Det leder till att företag som inte är i direktkontakt med kommunen på ett tag, får positiva upplevelser och associationer av kommunen. Det kan leda till bättre attityd, bättre omdöme och därmed klättring på rankingen.

Goda exempel

Börja i rätt ände:

Ett pilotprojekt på Gotland har 130 av regionens medarbetare som på olika sätt har många företagskontakter identifierats. Arbetet med implementering av regionens fem framtagna grundprinciper, nämnda ovan, som fokuserar på service, tillgänglighet och öppenhet för feedback, började med dessa medarbetare. Därefter ska principerna arbetas vidare med för att på sikt genomsyra hela organisationen.

Ge service till media:

Eftersom media anses spela stor roll för hur näringslivsklimatet uppfattas i en kommun, är det viktigt att inte bara företagen utan även media betraktas och behandlas som en kund. Om kommunen är tydlig i sina uttalanden om varför beslut fattas som de gör, och gör sig tillgänglig för journalisterna, kan media hanteras bättre och resultatet bli mer positivt eftersom det som publiceras då blir mer överensstämmande med sanningen och mindre utrymme för misstolkningar ges. Även när det kommer till media är det en för kommunen en fråga om service och bemötande.

Förstå andras roller:

I Finspång har tjänstemän, politiker och företagare bjudits in för att spela spel tillsammans. Spelet går ut på att blandade grupper ska hjälpas åt och lösa problem hämtade ur verkligheten. På det sättet uppstår dialog och insyn i olika perspektiv samt förståelse för varandra situation och möjligheter till handling.

Tips och råd

Samtliga näringslivschefer som intervjuats för den här rapporten har fått tillfälle att ge sitt bästa råd för att lyckas med näringslivsklimatet. Dessa fem råd har sammanställts utifrån svaren:

- Dialog. En nära dialog och relation med lokala företag för att skapa förståelse för varandras förutsättningar. Var tydlig med vilka förväntningar som finns på båda parter
- Politikens roll. En politik som prioriterar näringslivet och som är enig om att det är viktigt med ett gott näringslivsklimat, är grunden för förändring på området. Modiga och handlingskraftiga politiker – och tjänstemän – är nyckeln till framgång
- Fokus på kommunens kärnverksamhet. Genom att leverera bra skola, vård och omsorg faller mycket annat på plats. Alla företagare är också människor i behov av dessa verksamheter i olika skeden i livet
- Skapa en attraktiv plats. Involvera näringslivet i att skapa en attraktiv plats där människor vill bo och arbeta. Kommunens invånare är de absolut bästa ambassadörerna – men också främsta kritiker
- Uthållighet. Ett gott näringslivsklimat kommer inte över en dag, utan är ett långsiktigt, fortlöpande arbete

