



SVENSKT NÄRINGSLIV



# Systematiskt förbättringsarbete



Guide för  
bättre lokalt  
företagsklimat

Svenskt Näringsliv 2023

[www.svensktnaringsliv.se](http://www.svensktnaringsliv.se)

Ansvarig: Björn Lindgren

Författare: Marcus Åkerlund, Trinovo Consulting, samt Daniel Andersson, Svenskt Näringsliv

Grafisk form: Greatland

# Innehåll

<b>Inledning</b> .....	<b>5</b>
<b>Guidens upplägg</b> .....	<b>6</b>
<b>Förutsättningar</b> .....	<b>8</b>
Tre viktiga förutsättningar .....	8
Engagemang i hela organisationen .....	8
Organisationsform är inte avgörande .....	10
Få med alla intressenter .....	10
<b>Inhämta information</b> .....	<b>14</b>
Samla in, sammanställ och analysera .....	14
Komplettera med information och insikter .....	16
Fördjupa kunskapen genom egna, anpassade aktiviteter .....	17
Bruttolista av förbättringsaktiviteter .....	18
<b>Timrå bygger utveckling underifrån</b> .....	<b>20</b>
<b>Prioritera och utarbeta en plan</b> .....	<b>22</b>
Prioritering .....	22
Handlingsplan .....	25
Hantering av frågor utanför kommunens ansvarsområde .....	25
<b>Metodiskt framgångsarbete i Falkenberg</b> .....	<b>26</b>
<b>Genomförande och uppföljning</b> .....	<b>30</b>
Genomförande .....	30
Fördjupad förståelse för komplexa förändringsförslag .....	31
Uppföljning .....	34
Kommunikation och återkoppling .....	34
<b>Checklista för systematiskt förbättringsarbete</b> .....	<b>36</b>

## 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)



# Inledning

Med ett bra företagsklimat i din kommun blir det lättare att starta och utveckla framgångsrika företag. Tröskeln blir lägre för de som vill förverkliga sin företagsdröm. Fler invånare kommer i arbete och skatteintäkterna ökar. Därför behöver det lokala företagsklimatet vara en prioriterad fråga för varje kommun.

I Sverige har vi valt att decentralisera stora delar av det offentliga uppdraget, vilket medför att kommunerna hanterar många frågor som är direkt avgörande för människors möjlighet att förverkliga sina drömmar genom företagande. Det handlar om olika tillstånd, tillsyn och bygglov samt tillgången till mark och lokaler, för att nämna några.

Svenskt Näringsliv arbetar över hela landet med att förbättra det lokala företagsklimatet. Vi träffar kommuner i dialoger om det lokala företagsklimatet, skapar mötesplatser för företag och beslutsfattare, arrangerar inspirationstillfällen och sammanställer varje år en ranking där 30 000 företag lämnat omdömen om sitt lokala företagsklimat. Kommunernas resultat presenteras på [www.foretagsklimat.se](http://www.foretagsklimat.se).

En del i det arbetet är våra guider för lokalt företagsklimat, som är till för politiker och chefer som vill skapa bättre förutsättningar för nöjda företagare, nya arbetstillfällen och ökade skatteintäkter i sin kommun.

## Om guiden

Att skapa denna kulturella förändring sker inte över en natt. Politiker och chefer behöver gemensamt prioritera företagsklimatet över lång tid. Men med det sagt finns det även mycket att göra för att förbättra företagsklimatet på kort sikt för att snabbt börja se positiva effekter.

Denna guide beskriver hur en kommun kan identifiera och prioritera åtgärder för att förbättra sitt företagsklimat och är baserad på insikter och ”best practice” från framgångsrika kommuner som delat med sig av sina erfarenheter. Guiden är framtagen för att ge inspiration. Hur man arbetar i en specifik kommun kommer alltid behöva anpassas till egna förutsättningar.

Svensk Näringsliv hoppas och tror att den här guiden ska vara ett tydligt och sakligt stöd som inspirerar men också praktiskt stöttar de som är ansvariga för företagsklimatet.

De finns två övergripande råd som vi redan här vill skicka med och det är att engagera alla i kommunen – från ledning till handläggare – och se till att visa resultaten av arbetet för alla engagerade och fira framgången. Med det som grund och ett genomtänkt arbetssätt kommer det bli en rolig, spännande och framgångsrik resa tillsammans med företagen!

# Guidens upplägg

Den här guiden ska kunna användas oavsett om en kommun nyss påbörjat en förändringsresa eller om kommunen har etablerade arbetssätt och processer som de vill jämföra med andra kommuner. Guiden stöttar kommunen i att identifiera och prioritera åtgärder för att förbättra sitt företagsklimat och är uppdelad i fyra steg:



**Det behöver finnas engagemang från kommunledningen och ansvariga som har mandat att driva arbetet framåt.**

De viktigaste medskicken är:

- I ett första steg är det viktigt att **förutsättningarna** för ett utvecklingsarbete finns på plats. Det handlar bland annat om att det behöver finnas engagemang från kommunledningen och ansvariga som har mandat att driva arbetet framåt.
- Därefter behöver kommunen göra en nulägesanalys där man inhämtar information från aktörer som löpande genomför undersökningar. Här kan kommunen även genomföra träffar i olika former för att få in företagarnas tankar och åsikter. I detta steg är fokus att **identifiera områden** som behöver förbättras inom företagsklimatet.
- I ett nästa steg behöver kommunen **prioritera områden**. Det kan göras genom olika metoder där resultatet blir en prioriteringslista av de åtgärder som identifierats, exempelvis baserat på ett betygssystem. Dessa mynnar ut i en handlingsplan.



- Därefter är det viktigt att komma i gång med **genomförandet**. Beroende på område kan fördjupningar behövas, exempelvis genom fokusgrupper, processkartläggningar eller djupintervjuer. Under och efter genomförandet är det viktigt att **följa upp** arbetet för att kunna se resultat men även kommunicera genomförande och resultat till samtliga intressenter. Kommunikationen är en viktig del för att motivera och engagera hela kommunen!

## 1.

# Förutsättningar

## Förutsättningar

Viktiga förutsättningar  
Engagemang i hela organisationen  
Organisationsform inte avgörande  
Få med intressenter

### Inhämta information

### Prioritering & handlingsplan

### Genomförande & uppföljning

Det första steget är att sätta upp en organisation för arbetet och säkerställa ansvar och mandat, samt involvera de relevanta intressenter som behöver involveras.

### Tre viktiga förutsättningar

- Engagemanget behöver finnas i hela organisationen – såväl inom politiken som inom förvaltningen. Men säkerställ också att det finns en övergripande ansvarig!
- Organisationsformen för arbetet med näringslivsfrågorna är inte avgörande. Det viktigaste är att det finns personer som brinner för detta som kan och vet att de aktivt ska arbeta med frågan.
- Se till att anpassa kommunikationen och få med alla de intressenter som finns – inom och utanför den kommunala organisationen.

### Engagemang i hela organisationen

Det är finns fyra faktorer som vi ser som centrala för att driva ett framgångsrikt arbete med företagsklimatet:

- Kommunledningens löpande engagemang kring näringslivsfrågor är centralt. Är ledningen engagerad, uppdaterad och ger sitt stöd till fortsatt utveckling av företagsklimatet har kommunen alla förutsättningar att lyckas. I det ingår att sätta en målbild för arbetet med företagsklimatet, som kan kommuniceras i organisationen.
- Det måste finnas en vilja att förbättra företagsklimatet i hela organisationen. Det är ute hos respektive handläggare och dess chefer som den faktiska förändringen kommer ske. Se till att de engageras i att ta fram lösningar och att de firas vid framgång.
- Utse en dedikerad person som har ansvar och mandat att påverka arbetet och koordinera insatser, och som löpande kan och har mandat att driva på resten av kommunen i arbetet. Ofta – men inte alltid – är det näringslivschefen. Frågan om mandat att driva på utvecklingen inom exempelvis bygglovsprocesser, utbildningsutbud och upphandlingar blir särskilt viktigt att hantera om näringslivsarbetet bedrivs i ett bolag och näringslivschefen inte ingår i kommunens ledningsgrupp.
- Kommunens arbete med företagsklimatet är en långsiktig satsning. Här gäller det också att planera så att arbetet med att förbättra företagsklimatet står robust även över flera mandatperioder med eventuellt olika politisk styrning.





#### SÅ GÖR TIMRÅ



Under de nu 20 år som Timrå kommun har fokuserat på företagsklimatet har samtliga politiker, oavsett partitillhörighet, varit överens om hur viktigt det lokala företagsklimatet är för kommunen. Det har möjliggjort en långsiktig satsning och kulturell förändring. Att politiken stakat ut riktningen och gemensamt lyft företagets betydelse för kommunen är något som Timrå upplever varit en stor fördel för kommunen i deras arbete med att förbättra företagsklimatet.

## Organisationsform är inte avgörande

Om man tittar på de kommuner som är framgångsrika i sitt arbete med att förbättra företagsklimatet kan man ganska snabbt konstatera en sak: olika kommuner har valt olika modeller. Det viktiga är att kommunen skapar en engagerad organisation som kan stötta och driva på arbetet.

Många kommuner har inrättat en näringslivsavdelning inom förvaltningsorganisationen. Andra har i stället valt att skapa ett näringslivsbolag själva eller samägt med näringslivet, där de samlar frågor kring företagsklimatet.

I slutändan är det kommunens förutsättningar, ledningsfilosofi och situation som avgör vilken organisationsform som passar kommunen bäst. Men för att kunna arbeta aktivt med företagsklimatet är det avgörande att de näringslivsansvariga har möjlighet att arbeta nära de tjänstepersoner som hanterar företagens ärenden.

## Få med alla intressenter

För att arbeta långsiktigt med kommunens företagsklimat krävs det att hela kommunen arbetar i samma riktning. Det innebär att kommunens politiker och tjänstepersoner förstår vikten av och löpande arbetar med dessa frågor, men även att företag och invånare har förståelse för varför kommunen satsar på detta område. Det är viktigt att alla förstår varför arbetet görs, för de har alla en roll att spela för att arbetet ska bli framgångsrikt:

- Förstå vikten och effekten av kommunens aktiva arbete med företagsklimatet



- Säkra engagemang oavsett politisk majoritet
- Förståelse för långsiktig process

- Bidrar med insikter
- Påverkas direkt av företagsklimatet
- Kan stötta kommunen i dialog med myndigheter och andra aktörer

- Kontaktytan mot företagen både som utförare och för att förstå utmaningarna



- **Politiker** har en viktig roll i att säkra kommunens engagemang över tid och över mandatperioder. Politikerna behöver också inse och kommunicera att detta är en process med aktiviteter som kan ta olika lång tid men som gagnar kommunen både på kortare och längre sikt.
- **Tjänstepersoner** behöver förstå sin centrala och avgörande roll för att kommunen ska lyckas med ambitionen att förbättra sitt företagsklimat. De är kommunens främsta kontaktyta mot företagen. Det är de som hanterar företagarens frågor och ärenden och det är deras agerande som avgör mycket av företagsklimatet. I och med att det är de som arbetar närmast företagen, bäst förstår både ärendena och processerna och dessutom ska verkställa förbättringsidéerna är de avgörande i utvecklingsarbetet.
- **Företagen och företagarna** har flera roller i kommunen. Först och främst är det naturligtvis för deras skull arbetet görs, men företagarna är också i många fall engagerade individer som vill bidra till ett bättre företagsklimat inom kommunen. Företagen är också viktiga som stöd till kommunen om man ska driva förändring som ligger utanför kommunens mandat. De kan agera stöd i kommunens arbete kring förbättrad infrastruktur, eller andra frågor som ligger på externa intressenter som till exempel region, länsstyrelse, riksdag eller regering.
- **Invånarna** måste förstå varför kommunen satsar på att förbättra företagsklimatet, varför kommunen gör vissa prioriteringar och att det i slutändan är för medborgarnas skull som arbetet görs.

Hur man når respektive grupp är individuellt från kommun till kommun. Ett tips är att nyttja redan etablerade kontaktvägar och se till att få upp frågan om företagsklimatet på agendan i de relevanta forum där kommunen träffar intressenter.

## Roller i förändringsarbetet

- **Kommunstyrelsens ordförande** ska klargöra frågans betydelse och säkra kommunens engagemang. Det görs exempelvis genom att göra egna företagsbesök, göra uttalanden i sociala och traditionella medier, sätta upp ärenden på dagordningar, sätta övergripande mål, följa upp resultat årligen och liknande.
- **Kommunchefen** ska föra vidare prioriteringen ner till ledningsgruppen, säkerställa att förvaltningscheferna är väl medvetna om sitt ansvar för att driva frågorna på sina förvaltningar och ge näringslivsansvarig ett starkt mandat gentemot andra förvaltningar.
- **Näringslivsansvarig**, exempelvis en näringslivsutvecklare eller vd för ett näringslivsbolag, ska vara motorn som driver processer framåt, stödjer förvaltningarnas utvecklingsarbete, hjälper kommunen att förstå företagets perspektiv och liknande.
- **Samhällsbyggnadschefen** ska tydliggöra företagets och företagsklimatets betydelse för detaljplaneprojektledare och miljöinspektörer, säkerställa att kompetensutveckling bedrivs inom service och bemötande, utveckla processer och liknande, i samverkan med näringslivsansvarig.
- **Utbildningschefen** ska säkerställa ett bra samarbete mellan skola och näringsliv, verka för att utbildningar dimensioneras utifrån arbetsmarknadens behov och liknande, i samverkan med näringslivsansvarig.



## Checklista:

- Kommunledningen är engagerad i kommunens företagsklimat.
- Kommunledningen har satt en målbild för arbetet med företagsklimatet.
- Det finns en dedikerad person som leder arbetet.
- Det finns mandat att driva utvecklingsarbete inom myndighetsutövande verksamheter.
- Samtliga medarbetare inom kommunen är informerade om arbetet.



# 2. Inhämta information

## Förutsättningar

### Inhämta information

Befintliga undersökningar  
Komplettering från lokala organisationer  
Egna undersökningar  
Summering av bruttolista

## Prioritering & handlingsplan

## Genomförande & uppföljning

Kunskap om hur kommunen fungerar utifrån ett företagsperspektiv utgör grunden för att kunna identifiera områden att utveckla. Informationsinhämtningen är därför ett avgörande men ofta styvmoderligt behandlat steg i arbetet med att förbättra företagsklimatet. En bra grund är att använda befintliga undersökningar och informationskällor. Men man behöver också komplettera med egna undersökningar av olika slag för att täcka vita fläckar och skaffa sig en tillräckligt bred och djup kunskap.

Enkelt kan man beskriva tillvägagångssättet som i den här bilden:

1. Vad finns det för information tillgänglig? Tillgängliga och löpande undersökningar som görs av Svenskt Näringsliv, SKR och andra.
2. Hur kan vi komplettera den på ett enkelt sätt? Komplettera information som hämtas in – externt och internt i kommunen.
3. Hur kan vi fördjupa vår kunskap? Egna undersökningar, workshops med mera, för att utöka kunskapen om vad vi behöver göra.

### Samla in, sammanställ och analysera

Genom att analysera och kombinera data från Lokalt företagsklimat, Insikt, Kommunranskning och verksamhetssystem får man en bra bild av hur företagsklimatet ser ut och en bra grund att arbeta vidare från.

### Undersökningen Lokalt Företagsklimat

Svenskt Näringslivs årliga undersökning Lokalt Företagsklimat är en bra utgångspunkt för att skapa sig en överblick av företagens uppfattning om kommunens företagsklimat. Resultatet presenteras på [www.foretagsklimat.se](http://www.foretagsklimat.se). Här kan man ladda ner både övergripande betyg och ranking samt detaljerade betyg och ranking för mer specifika områden.

Undersökningen genomförs genom att företagen i en kommun får svara på ett antal frågor samt betygsätta kommunen inom ett antal parametrar på en skala från 1 till 6. Ett betyg på 4 eller högre anses vara ett bra företagsklimat. Betygen ligger även till grund för en relativ ranking mellan kommunerna.

De kommuner som har ett bra företagsklimat menar ofta att kommuner bör fokusera på betyget och dess utveckling för att se och förstå hur företagsklimatet utvecklas per område, i stället för att fokusera på rankingen. Det beror framför allt på att betygen visar på kommunens förändring över tid, till skillnad från rankingen som visar kommunens placering i förhållande till alla andra kommuner. Rankingen kan försämrats trots att företagsklimatet i praktiken blir bättre.

När kommunen analyserar betygen finns det ett par faktorer som man ska fokusera på:

- **Betyget på respektive fråga.** Finns det några frågor som sticker ut? Vilka frågor bör kommunen fokusera på – inte bara hur det ser ut idag utan också baserat på hur utvecklingen över åren sett ut.
- **Betyg relativt jämförbara kommuner.** Var står vi jämfört med närliggande kommuner, kommuner som vi ser är de vi vill jämföra oss med och naturligtvis utvecklingen hos de bästa kommunerna?
- **Andelen missnöjda företag.** Fokusera på andelen som ger betyget 1 eller 2 inom ett område, även om snittbetyget är bra.
- **Skillnad mellan politiker och företagare.** Vartannat år får även politiker svara på hur de uppfattar företagsklimatet. Är det stor skillnad i uppfattning mellan företagare och politiker? Varför ser det ut så?

Ha också i åtanke att undersökningen är en attitydundersökning. Det innebär att det faktum att företagen upplever att kommunen satsar på företagsklimatet kan ge ett högre betyg, utan att kommunens strukturer och bemötande förbättrats i grunden. Tillfälliga kommunikationssatsningar som inte följs av verkliga förbättringar brukar dessutom leda till att resultatet faller efter ett par år och att kommunen därefter får svårt att återvinna företagets förtroende.

### Lokalt Företagsklimat

Svenskt Näringslivs undersökning Lokalt Företagsklimat genomförs årligen och är baserad på över 30 000 inkomna svar från företagare runt om i landet. Undersökningen riktar sig till slumpvis utvalda företag i respektive kommun, oaktat om de haft kontakt med kommunen under det senaste året eller ej.

**Kommuner bör fokusera på betyget och dess utveckling för att se hur företagsklimatet utvecklas per område, i stället för att fokusera på rankingen.**

## De kommuner som medverkar får en detaljerad återkoppling.

### Insikt

För ytterligare kunskap kring kommunens myndighetsutövning är servicemätningen Insikt värdefull. Det är en undersökning som tas fram av Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) i samarbete med Stockholm Business Alliance (SBA).

Undersökningen sammanställs årligen och är baserad på en enkät som löpande skickas till företagare, privatpersoner med flera som haft ett avslutat myndighetsärende med kommunen under mätåret. De kommuner som medverkar får en detaljerad återkoppling av hur företagen upplevt handläggningen inom olika myndighetsområden. De kommuner som har många ärenden kan även få återkoppling varje kvartal eller varje månad.

Undersökningen är inte heltäckande utan kräver att kommunen är med i undersökningen. Så om din kommun inte är med i dag bör ni överväga att gå med. Det innebär ett förbättrat underlag för alla.

### Insikt

Myndighetsområden som inkluderas i undersökningen är:

- brandskydd
- bygglov
- markupplåtelse
- miljö- och hälsoskydd
- livsmedelskontroll
- serveringstillstånd
- upphandling

### NNR:s kommungranskning

Näringslivets Regelnämnd (NNR) undersöker vart fjärde år kommunernas regel-tillämpning, handläggningstider och avgifter. Kommungranskningen är baserad på en enkät som kommunerna själva får svara på. I undersökningen kan kommuner jämföra sina handläggningstider, tillämpningar, avgifter och liknande med andra kommuner. Resultatet presenteras både som rapporter och som sökbara resultat som läggs ut på [www.kommungranskning.se](http://www.kommungranskning.se).

### Verksamhetssystem

Inom kommunens verksamhetssystem kan det finnas information om handläggningstider, planreserv och liknande. Denna information kan också vara ett värdefullt underlag.

### Komplettera med information och insikter

Ett nästa steg är att både inhämta ytterligare input samt diskutera lärdomar och slutsatser med olika intresseorganisationer. Nedan listas ett par intresseorganisationer som har löpande kontakt med näringslivet och som kan bidra med ytterligare dimensioner på vad som faktiskt behöver göras. Se till att komma förberedda så får ni ut betydligt mer av diskussionen!

- **Svenskt Näringslivs regionkontor.** Kontakta Svenskt Näringslivs regionkontor för att diskutera och få deras insikter kring kommunens företagsklimat. Boka in ett möte med dem för att ta del av deras insikter. De har också tillgång till de fritextsvar som finns till Lokalt Företagsklimat, som inte är tillgängliga på annat sätt. Det ger en bättre förståelse för företagens utmaningar.



- **Näringslivsråd.** Diskutera företagsklimatet i ert lokala näringslivsråd. Företagen har alltid många och bra observationer och upplevelser att dela med sig av. I samtalen är det även värdefullt att diskutera vad de anser är ett bra företagsklimat och vad de eventuellt saknar på ett mer övergripande plan.
- **Input från tjänstepersoner.** Kommunen sitter även själv på väldigt mycket kunskap genom sina handläggare som dagligen möter företagen. Denna grupp får kanske inte alltid frågan om vad de skulle vilja förbättra i sina kontakter med företagen, men är en grupp som man behöver ta tillvara. Dels gör det att de engageras i frågeställningen, dels säkras man att man fångar upp alla de förslag som de har genom de dagliga företagskontakterna. Det är de som vet mest om verksamheten och som ska åstadkomma förändringen.

**Det är handläggarna som vet mest om verksamheten och som ska åstadkomma förändringen.**

## SÅ GÖR FALKENBERG



För Falkenbergs kommun är det viktigt att alla medarbetare med näringslivskontakter är engagerade. För att uppnå detta har de bland annat ett återkommande event där de varje år bjuder in alla förvaltningschefer och deras berörda medarbetare med näringslivskontakter. Där diskuterar kommunen erfarenheter från undersökningarna och företagsträffarna likaväl som att de utbyter interna erfarenheter kring hur kommunen kan nå målet om ett bättre företagsklimat.

## Fördjupa kunskapen genom egna, anpassade aktiviteter

Erfarenhetsmässigt finns det alltid fler åtgärder som en kommun behöver komplettera med för att fånga upp vad som behöver göras för att förbättra företagsklimatet. Det är allt från att möta företagen, genomföra egna enkäter till att fördjupa diskussionen med andra organisationer.

I det här skedet kommer man också komma mycket närmare företagen och man kommer oundvikligen komma in i diskussioner om hur man faktiskt ska göra för att förbättra klimatet. Det innebär att man redan här kommer in på lösningar – vilket gör det här steget ännu mer viktigt!

**Genom att fördjupa diskussionen kommer man oundvikligen in på lösningar.**

## Företagsmöten

Ett kraftfullt verktyg är att ta med sig relevanta frågeställningar ut till de företag kommunen träffar i redan etablerade sammanhang. Exempel på forum som kommuner ofta redan har etablerat är:

- **Företagarfrukostar eller företagarluncher.** Återkommande möten anordnade antingen av kommunen, näringslivsbolaget eller företagsförening, där kommunen kan träffa företag.
- **Träffa 100 företag under en begränsad tid.** En del kommuner ordnar återkommande en aktivitet där de träffar 100 företag under en begränsad tid. Urval sker genom flera olika kriterier såsom 20 största, 20 nystartade, 20 som anmält sig via kommunens webbsida och genom spridning över branscher.
- **Branschforum.** Specifika branschforum anordnade av antingen kommunen eller branschförening. En kommun lade exempelvis ett frukostmöte för byggföretag på en byggvaruhandel klockan 6.30 på morgonen. Resultatet blev att 200 byggföretagare deltog vid frukosten som hade byggföretagens kompetensförsörjning och samverkan med skola som tema.

De här mötena är till sin natur ofta bredare och tar upp många olika ämnen. Se därför till att ni vid diskussioner om företagsklimat har en tydlig agenda och separerar de olika delarna i mötet.

### Pass Forward

*Pass Forward* är ett koncept där representanter från kommunen är ute och träffar ett företag. Det intervjuade företaget får sedan rekommendera nästa företag som kommunen borde träffa. Detta har fungerat riktigt bra och möjliggjort att kommunen träffar företag de aldrig skulle kommit i kontakt med annars och som inte engagerar sig i företagarföreningar.

### Workshops

Om man saknar etablerade mötestillfällen med rätt sammansättning av företag är det centralt att i stället boka in företag på en workshop eller annan typ av möte. I en sådan workshop kan man mer fokuserat samla företag, där vissa frågeställningar är mer relevanta för just den gruppen. Det kan till exempel gälla alkoholtillstånd (restauranger) eller livsmedelstillsyn (matbutiker). Då kan man på ett bättre sätt tillsammans med företagen bryta ner en frågeställning för att verkligen förstå hur respektive part agerar och var eventuella hinder eller oklarheter uppstår.

**Egna enkäter är lämpliga som verktyg när kommunen vill ta in uppfattningen från företag kring mer kommunspezifika frågor.**

### Företagarorganisationer

Företagarorganisationer såsom Lantbrukarnas Riksförbund (LRF), Företagarna, centrumföreningar och liknande är också bra aktörer som man alltid bör ta kontakt med för att få del av deras medlemmars uppfattning och prioritering kring det lokala företagsklimatet. Företagarorganisationerna kan också hjälpa till att identifiera företag att komma i kontakt med, till exempel för specifika workshoppar.

### Egna enkäter

En kommun ska alltid fundera på om man kan få ytterligare information genom egna enkäter. En enkät är lämplig som verktyg när kommunen vill ta in uppfattningen från många företag kring en eller flera mer kommunspezifika frågor som kanske inte berörts av till exempel företagarorganisationer. Ofta handlar det om frågor som går att besvara med en gradering eller flervalsfrågor. Beroende på om man gjort detta tidigare och vilken kunskap man har, kan kommunen antingen själva eller med hjälp av en extern aktör ta fram en eller flera enkäter för att öka sin förståelse för ett visst område.

### Bruttolista av förbättringsaktiviteter

Har ni nu gått igenom alla stegen ovan så ska ni ha en ganska gedigen bruttolista med förslag på hur man kan förbättra det lokala företagsklimatet. Nästa steg är att ta en sådan lista till nästa nivå och prioritera bland förslag för att ta fram en konkret plan för det vidare arbetet!

## Checklista:

- Data har inhämtats från undersökningarna Lokalt Företagsklimat, Insikt och Kommungranskning, samt från verksamhetssystem.
- Data har analyserats och en första lista på intressanta områden att förbättra har tagits fram.
- Möte har genomförts med Svenskt Näringslivs regionkontor för deras input och fritextsvar.
- Näringslivsrådet eller andra företagskonstellationer har tillfrågats.
- Input från tjänstepersoner har samlats in.
- Fördjupningsaktiviteter har genomförts med företagen.
- En bruttolista på aktiviteter har sammanställts.

# Timrå bygger utveckling underifrån

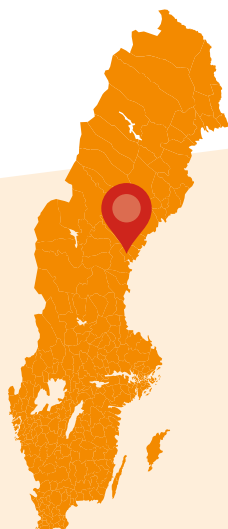
Trots att Timrå får bland de högsta betygen i landet från företagen vill de mer. Genom en kombination av ett starkt driv, stor nyfikenhet och ett metodiskt arbete har Timrå lyckats nå ständigt nya rekordnivåer.

## Timrå

Västernorrlands län  
17 923 invånare

Om alla företag i Timrå (≥ 1 anställd) anställer en person till, genererar det skatteintäkter som motsvarar:

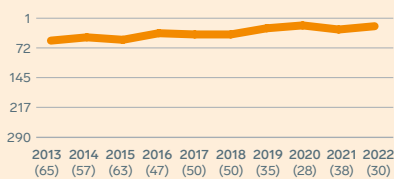
**341 förskoleplatser och  
90 undersköterskor**



### RANKINGPLACERING 2022

# 30

Skala 1 till 290 där  
1 är bäst och 290 är sämst.



Timrå har sedan 2003 haft som mål att ha Norrlands bästa företagsklimat, en ambition som ställer krav på ständig utveckling. Inför arbetet med en ny näringslivspolicy, som antogs 2018, genomfördes därför 100 företagsbesök på 100 dagar med en tydlig samtalsmetodik.

– Företagen fick betygssätta kommunen på ett antal olika områden och vi frågade vad som krävs för att vi ska kunna gå från en sju till en åtta eller nia i betyg. Resultaten analyserades och omvandlades till sjutton förbättringsområden, säger Annelie Axelsson, näringslivschef.

Efter att policyn antagits genomfördes workshoppar med alla nämnder och styrelser för att alla ska bli medvetna om vad nämnd eller styrelse behöver arbeta med för att genomföra näringslivsstrategin och uppnå Norrlands bästa företagsklimat.

Bland åtgärderna fanns exempelvis att stärka medarbetarnas ambassadörskap och värdskap gentemot företagen, inrätta servicedeklarationer med systematiska uppföljningar och utvärderingar samt stärkt samarbete mellan skola och näringsliv för bättre kompetensförsörjning.

### Nytag, omtag, krafttag

2022 har fyra år gått sedan den förra strategin antogs. Av de 17 prioriterade insatserna har 13 genomförts, medan 4 lades på is på grund av pandemin. Därmed har det blivit dags för en uppdaterad näringslivsstrategi, som föregåtts av en ny 100/100-satsning för att identifiera nya förbättringsområden att ta itu med.

Till den nya omgången har ett par förändringar skett.

– Den förra strategin hade tyngdpunkten på hårda frågor, som mark, etableringsprocesser och liknande. Vi har bland annat arbetat mycket med att myndighetsutövningen ska vara service- och lösnings-

### Timrås kunskapsinhämtning 2018

- Egen analys.
- 100/100-satsningen.
- Workshoppar med företag.
- Enkät om tillväxtambitioner med 1088 företag.
- 61 telefonintervjuer med företag som vill växa.
- 30 djupintervjuer.

**Vad kan bli bättre?**  
Vad skulle motivera ETT steg närmare 10?  
\_\_\_\_\_


Vad skulle motivera TVÅ steg närmare 10?  
\_\_\_\_\_

**Vad är bra idag?**  
Vad motiverar denna nivå, och inte en nivå lägre på skalan?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Den ideala värden!**  
Beskriv det näringslivsklimat i Timrå Kommun som skulle ge er verksamhet alla de rätta förutsättningarna att utvecklas!  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Värdera!**  
På en skala 1 – 10: i vilken utsträckning är målbilden idag uppfylld?  
(1= inte alls, 10= helt)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

 **TIMRÅ KOMMUN**

#100-frågorna 2018.

fokuserad. Där har vi sedan dess utvecklats väldigt mycket. I arbetet med den nya strategin tittar vi mer på mjuka värden som mötesplatser och samverkansplattformar, säger Annelie Axelsson.

Kommunen har också skruvat på abstraktionsgraden. 2018 ställde man frågor om vad som utgjorde ett bra företagsklimat för företagen, för att kunna kartlägga de viktigaste framgångsfaktorerna. Men det blev ofta för diffust, så till i år har man i stället försökt väva in den aspekten i de andra frågorna, något som visar hur viktig samtalsmetoden är för att strategin ska träffa rätt.

– Vid varje besök deltar både en politiker och en från näringslivsavdelningen. Det gör att båda sidor får höra samma sak, vilket hjälper när man ska ta strategiarbetet vidare, men det skickar också en viktig signal till näringslivet att detta är något som man arbetar med tillsammans, säger Annelie Axelsson.

### Företagens val 2023

2022 års omgång av 100/100-satsningen följs upp av interna analyser och workshoppar, som sedan förankras i ett möte med företagen. I det mötet kommer företagen dessutom att få prioritera vad som ska genomföras under 2023. Dessa aktiviteter kommer att kallas för "Företagens val" och följas upp med företagen under hela året.



Annelie Axelsson, näringslivschef i Timrå.

# 3.

## Prioritera och utarbeta en plan



### Prioritering

En lärdom som dragits av de kommuner som är framgångsrika i sitt arbete med att förbättra företagsklimatet, är att det är viktigt att hitta de åtgärder som snabbt kan genomföras för att visa att arbetet nu kommit i gång och att man snabbt kan se resultat. Men det betyder inte att man enbart ska genomföra dessa aktiviteter. Den prioritering som man måste göra är en balans mellan aktiviteter som är relativt enkla att genomföra och mer omfattande som ger resultat först på längre sikt. Om man inte kan visa det så kommer man att få svårt med trovärdigheten, oavsett hur mycket "låg hängande frukter" man åtgärdar.

Ett bra sätt att ta sig an arbetet är att sortera olika aktiviteter i olika grupper, för att sedan prioritera aktiviteter inom respektive grupp. Då kan man säkerställa att man inte bara prioriterar snabba åtgärder, utan faktiskt också lägger upp en plan och har ett tänk kring hur mer komplexa åtgärder ska hanteras. Förslag på grupper för prioritering kan vara:

- Åtgärder som kan **hanteras snabbt**, det vill säga inom en eller ett par månader. Det kan till exempel röra sig om att justera informationstexter på hemsidan eller utforma blanketter på bättre sätt.
- Mer **komplexa åtgärder** som tar längre tid och som kräver mer resurser, såsom attityder, tillståndsprocesser eller fler inriktningar på yrkesvux.
- Åtgärder som **helt eller delvis ligger utanför kommunens kontroll**. Det kan till exempel gälla större infrastruktursatsningar där åtgärderna kanske snarare handlar om att påverka andra beslutsfattare.

Vid prioriteringsarbetet finns det flera faktorer som man behöver ha med sig:

- Vad är den bedömda effekten av förändringen? Hur påverkas företagens vardag?
- Hur enkelt är det att genomföra förbättringen?
- Vad kostar det dels att genomföra, dels att drifva? Både interna och eventuellt externa kostnader.
- Finns kapacitet att genomföra förändringen just nu?
- Vilka organisatoriska förutsättningar finns? Är det något som hindrar hela eller delar av organisationen att genomföra en aktivitet just nu?

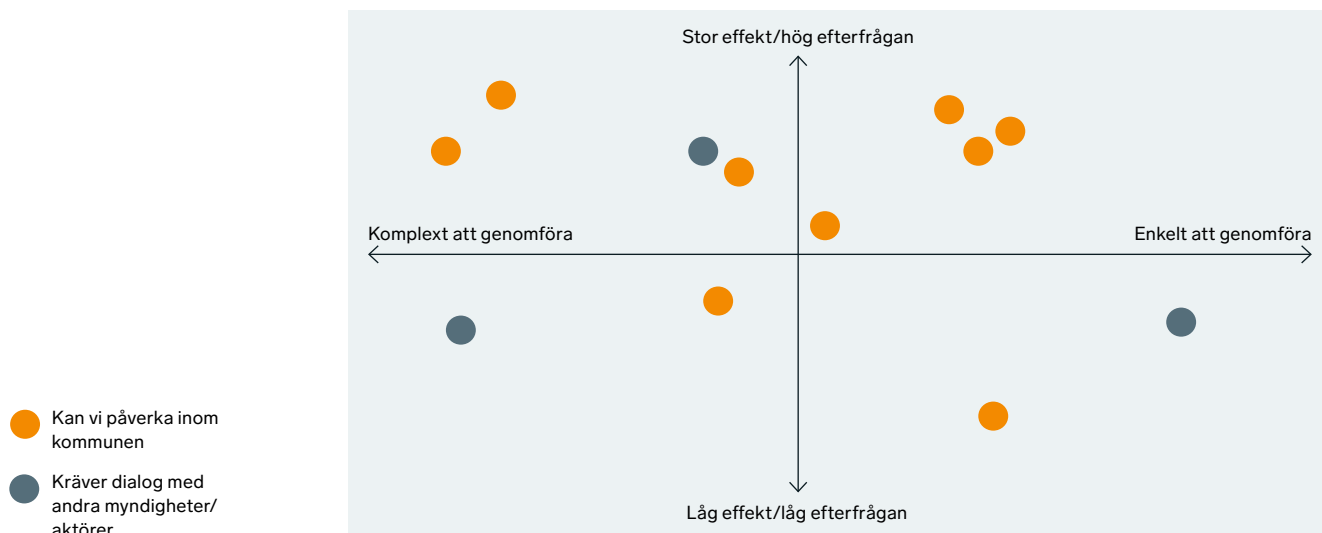
Det svåra är naturligtvis sedan att värdera de olika faktorerna. Här finns lite olika angreppssätt som kan ge vägledning:

1. Ett sätt är att i tabellformat ge poäng på respektive parameter för att underlätta prioriteringen. Här sätts till exempel ett betyg på 1–5 för varje faktor. Detta räknas sedan ihop till ett samlat betyg som kan användas som grund för prioriteringen:

Åtgärd X	
Bedömd effekt av förändring	0 ————— 5 <i>Liten effekt</i> ————— <i>Stor effekt</i>
Komplexitet att genomföra förbättring	0 ————— 5 <i>Svårt</i> ————— <i>Enkelt</i>
Kostnader förknippade med genomförandet	0 ————— 5 <i>Höga kostnader</i> ————— <i>Låga kostnader</i>
Egen genomförandekapacitet	0 ————— 5 <i>Ingen kapacitet</i> ————— <i>Mycket kapacitet</i>
Organisatoriska förutsättningar	0 ————— 5 <i>Många hinder</i> ————— <i>Inga hinder</i>



2. För att underlätta prioriteringsarbetet kan de föreslagna områdena fördelas eller graderas i en prioriteringsmatris eller tabell för att visualisera bedömningen. Det här är ett enkelt och slagkraftigt sätt att beskriva hur en prioritering har gått till, men lämpar sig framför allt för enklare åtgärder där det kanske rör sig om ett par faktorer som avgör prioriteringen:



I matrisen är aktiviteterna indelade efter hur enkla de är att genomföra samt vilken effekt de bedöms ge. Aktiviteter som kräver dialog med andra myndigheter eller aktörer har markerats särskilt (blå symboler) då angreppssättet skiljer sig åt.

De två modellerna utesluter inte heller varandra. Beroende på vilken typ av åtgärder som ska prioriteras kan en enkel matris vara det bästa för att prioritera bland enklare åtgärder, medan ett betygssystem kan vara det bästa för komplexa åtgärder. Lägre prioriterade aktiviteter betyder inte att dessa inte ska genomföras, utan dokumentera dessa för kommande arbete då de kan bli aktuella senare.

När prioriteringen är klar bör man stämma av den med något av de forum som man tidigare haft kontakt med, exempelvis sitt näringslivsråd, för att verifiera och eventuellt komplettera prioriteringen.

Att vara transparent med sin prioritering hjälper också till att sätta rätt förväntningar både internt och hos företagen, så de vet att arbete pågår och inom vilka områden som just nu ligger i fokus. Se det alltså som ett första sätt att informera om att arbetet nu startats ordentligt.

## SÅ GÖR KUNGSÖR



I Kungsör provtänker kommunen och företagen tillsammans, och sedan provgör man. Kommunens förbättringsresa inleddes 2016 och började med en överenskommen agenda om vad som skulle göras. Sedan har kommunen och företagen följt den agendan, utvärderat, omvärderat och fortsatt göra det som de är överens om:

- **Relation.** Träffa företagen på deras arena, gärna tillsammans med kommundirektör och kommunstyrelsens ordförande. Fånga upp företagets frågor och återkoppla med uppföljande besök. Lika viktigt är det med goda interna relationer, då det oftast är andra än näringslivskontoret som träffar näringslivet mest.
- **Dialog.** Ordna breda företagsträffar, som frukostmöten och branschträffar.
- **God service.** Företagen behöver berätta för sin kommun hur det blir så smidigt som möjligt att driva företag på orten, och kommunen behöver lyssna. Viljan att göra varandra bättre är avgörande.



## Handlingsplan

Nästa steg blir att ta fram en handlingsplan som beskriver vad som ska uppnås, när det ska uppnås, vem som ska genomföra arbetet och hur det ska följas upp. Det här ska ses som ett beslutsunderlag för kommunledningen att ta ställning till för att sedan kunna gå vidare och starta med själva genomförandet.

En handlingsplan kan se olika ut beroende på vilken kommun den gäller, men den bör alltid innehålla att:

- identifiera åtgärder och aktiviteter
- konkretisera effektmål och nytta – definiera vad vill man uppnå med förbättringsförslagen
- identifiera vilka aktörer som ska genomföra insatsen
- utse en ansvarig aktör eller individ
- ta fram en övergripande tidsplan
- beskriva hur, när och till vem återrapportering ska göras

Det är viktigt att komma ihåg att både kommunen och dess omvärld förändras.

Man behöver säkerställa att det också avspeglas i företagsklimatarbetet. Det innebär att handlingsplanen behöver utvecklas och kompletteras med nya utvecklingsbehov och åtgärder som identifieras. Det kan vara lämpligt att uppdatera planen årsvis när nya insikter utifrån undersökningar och företagsmöten genererats.

## Hantering av frågor utanför kommunens ansvarsområde

Ett antal av de områden som identifieras kommer ligga utanför kommunens ansvarsområde och i stället ligger ansvaret på regional eller nationell nivå. Även dessa frågor är viktiga för kommunens företagsklimat, men här kommer det krävas ett annat arbetssätt för att skapa förändring. Dessa frågor får inte heller hindra eller överskugga det interna arbetet med företagsklimatet.

Denna typ av frågor behöver förmedlas till rätt myndighet eller vidare till regionen och riksdag eller regering för att kunna få i gång en förändringsprocess. För att få ytterligare kraft bakom påverkansarbetet kan man behöva driva frågan gemensamt med andra kommuner för att få till en förändring. Här kan man också engagera företagen i arbetet med frågeställningen – de kan antingen själva eller genom branschorganisationer hjälpa till att driva på frågan tillsammans med kommunen.

### OBS!

Viktigt att tänka på är att inte låta analys och handlingsplan bli övermäktiga processer, utan en enklare plan där kommunen snabbt kan påbörja de faktiska förändringarna kan faktiskt vara bättre än en mer omfattande och komplex plan. Det går alltid att vidareutveckla och komplettera en plan i efterhand.

**Det kan vara lämpligt att uppdatera handlingsplanen årsvis.**

## Checklista:

- Åtgärderna har kategoriserats – enkla, komplexa och sådana som kräver andra samarbeten.
- Åtgärderna har prioriterats inom varje kategori.
- Prioriteringarna har stämts av med näringslivsråd eller andra företagskonstellationer.
- Prioriteringar, tidsplan och aktiviteter har fastställts i en handlingsplan.

# Metodiskt framgångsarbete i Falkenberg

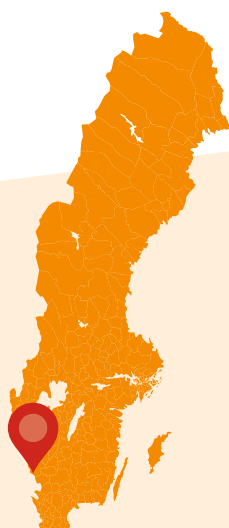
År efter år återfinns Falkenberg i Sverigetoppen när företagsklimatet mäts. Bakom framgången finns fyra viktiga pusselbitar: ett tydligt mål, ett metodiskt arbete för att ständigt bli bättre, en nära dialog med företagen samt ett starkt driv bland politiker, chefer och medarbetare.

## Falkenberg

Hallands län  
46 773 invånare

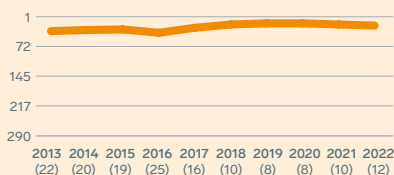
Om alla företag i Falkenberg (≥ 1 anställd) anställer en person till, genererar det skatteintäkter som motsvarar:

1079 förskoleplatser och  
284 undersköterskor



### RANKINGPLACERING 2022

# 12



Skala 1 till 290 där  
1 är bäst och 290 är sämst.

– Vi har målet att vi ska ha Västsveriges starkaste näringsliv. Det är grunden för den verksamhet och välfärd kommunen levererar till sina invånare. Dessutom levererar företagen väldigt många arbetstillfällen, säger Per Svensson, kommunstyrelsens ordförande i Falkenberg.

Ett sätt att se hur väl de lyckas med målet är att analysera resultaten i bland annat Svenskt Näringslivs undersökning och i SKR:s Insiktsundersökning, tillsammans med egna företagsbesök och undersökningar. Utifrån dem väljs frågor som de vill veta mer om.

– Det gör vi bland annat genom våra löpande företagsbesök, men framför allt genomför vi ett företagsmaraton där vi besöker 100 företag på en vecka. Där ställer vi de fördjupande frågorna som ger oss en ökad förståelse för hur det är att driva företag i kommunen och bättre förstå vad som ligger bakom deras svar i undersökningarna. Det hjälper oss att identifiera rätt förbättringsåtgärder, säger Madeleine Nemstrand, näringslivsutvecklare.

För att serviceambitionerna ska bli verklighet i hela den kommunala verksamheten har näringslivs-



Madeleine Nemstrand, näringslivsutvecklare.



Per Svensson, kommunstyrelsens ordförande.



Jan Melkersson, näringslivschef.



Falkenbergs guide för ett företagsklimat i toppklass.

**”Vi genomför ett företagsmaraton där vi besöker hundra företag på en vecka. Där ställer vi de fördjupande frågorna som ger oss en ökad förståelse för hur det är att driva företag i kommunen och bättre förstå vad som ligger bakom deras svar i undersökningarna.”**

avdelningen tagit fram flera verktyg som chefer och medarbetare kan arbeta med. Ett av de viktigaste är kommunens guide för ett företagsklimat i toppklass, där de prioriterade förbättringsområdena beskrivs. Där kan medarbetare och chefer även hitta tips, diskussionsfrågor och liknande.

– För att få genomslag i hela organisationen har vi årliga träffar under rubriken ”Så når vi målet”. Då samlar vi alla tjänstepersoner som har någon form av kontakter med näringslivet. Där berättar vi vad vi sett i undersökningarna och vad som framkommit vid företagsbesöken. Men vi låter också företagen själva berätta om sin bild av läget i Falkenberg. Även den politiska ledningen och kommunchefen är med och skapar en känsla av att vi tillsammans måste jobba för att nå målet, säger Jan Melkersson, näringslivschef.

Ett annat verktyg för att involvera hela organisationen är en digital utbildning som alla medarbetare och nyanställda går. Den fokuserar på service, bemötande och kommunikation, framför allt kopplat till myndighetsutövning gentemot företag. I utbildningen går man bland annat igenom kommunens mål om Västsveriges starkaste näringsliv, varför företagsklimatet är viktigt för kommunen, hur näringslivet upplever företagsklimatet och vilka de viktigaste utvecklingsområdena är. Till utbildningen finns också ett chefsstöd med temperaturmätningar och frågeställningar att samtala om på avdelningen.

– Det finns ingen quick fix. Vi har 150 chefer som alla måste leva detta dagligen, så att medarbetarna ser hur deras chefer agerar. Vi måste också i kommunikationen gentemot media och medborgarna kommunicera det vi vill att medarbetarna ska känna, så att det blir en helhet. Vi kan inte ha en fasad utåt och göra något annat på insidan, säger Lars Fröding, kommundirektör.

#### Falkenbergs fyra framgångsfaktorer

- Ett tydligt mål.
- Ett metodiskt arbete för att ständigt bli bättre.
- En nära dialog med företagen.
- Ett starkt driv bland politiker, chefer och medarbetare.



**Det finns ingen quick fix.  
Vi har 150 chefer som alla  
måste leva detta dagligen,  
så att medarbetarna ser  
hur deras chefer agerar.**

Lars Fröding,  
Kommundirektör



Foto: X

## Från mål till verkstad

### 1.

#### Mål

- Västsveriges starkaste näringsliv

### 2.

#### Mät

- Insikt
- Svenskt Näringsliv

### 3.

#### Dialog

- 100 besök på en vecka

### 4.

#### Intern förankring

- Guide
- Medarbetardag
- Digital utbildning

### 5.

#### Åtgärder

- Exempel: Lantbruk

#### Exempel

##### Lantbruk

2021 märkte kommunen att just lantbruksföretagens nöjdhet var lägre än andra branschers. Det fick kommunen att göra tillsyn av lantbruksföretag till ett fokusområde under 2022. Där har näringslivs-avdelningen och miljö- och hälsoskyddsförvaltningen arbetat tillsammans för att utveckla verksamheten.

För att verkligen träffa rätt med åtgärderna lades arbetet upp i flera steg.

1. Gemensamt möte med handläggare och företagen för att diskutera problembilden.
2. Enkät till företagen för att borra ännu djupare i frågeställningarna från insiktsundersökningen.
3. Diskussion om enkätsvaren med LRF:s kommungrupp.
4. Uppstartsmöte med handläggare och företag för att förankra problembilden och komma överens om vägen framåt.
5. Genomförande av åtgärder. Bland annat har kommunen:
  - gjort fokusgrupper där kommunen kan pröva hur deras kommunikation tolkas av företagen
  - infört företagsbesök där handläggare besöker lantbruksföretag utan att genomföra tillsyn.
  - tagit fram en guide för företagen om varför tillsynsbesök görs, hur de går till, vad man ska tänka på vid egenkontroll och liknande.

## 4.

# Genomförande och uppföljning

## Förutsättningar

## Inhämta information

## Prioritering & handlingsplan

## Genomförande & uppföljning

Genomförande  
Fördjupad förståelse  
Uppföljning  
Kommunikation  
& återkoppling

### Genomförande

Det viktigaste är givetvis att genomföra handlingsplanen. För ansvariga i allmänhet men kanske för näringslivschefen i synnerhet gäller det att:

- Sätta rätt riktning och säkerställa vad man ska göra.
- Löpande följa upp genomförandet.
- Löpande kommunicera resultat och förändringar till alla berörda aktörer.
- Motivera hela organisationen genom att förklara varför kommunen satsar på företagsklimatet.

### SÅ GÖR TIMRÅ



Ett råd från Timrå kommun är att börja med en enkel aktivitet, gärna där kommunen sannolikt också kan förvänta sig en snabb förbättring. Se helt enkelt till att komma i gång med arbetet snabbt. När kommunen sedan ser effekter gäller det att uppmärksamma detta både internt och i dialog med företag. Detta skapar en positiv upplevelse kring arbetet, och en mer omfattande plan och mer komplexa aktiviteter kommer tas emot bättre.

Det är också viktigt att komma ihåg att en stor del av genomförandet sker ute hos varje enskild handläggare i dennes dagliga arbete. Det är ändå hit ut som en förändring måste nå. Viktiga steg för att säkra att alla är med på tåget är utbildning, kommunikation och uppföljning.

Vi ska gå igenom några tips på vad en kommun kan behöva tänka på vid genomförandet av handlingsplanen, även om en sådan resa helt säkert kommer innebära både utmaningar och framgångar som är svåra att förutsäga när man startar.



### **Fördjupad förståelse för komplexa förändringsförslag**

Fram till nu har processen fokuserat på vad kommunen faktiskt ska göra för att förbättra företagsklimatet genom att identifiera förslag och åtgärder. För vissa, mer komplexa förslag kan det däremot behövas en fördjupad analys för att förstå hur man faktiskt ska gå till väga för att förbättra de områden som identifierats. Det är ofta också ett av de första stegen på den påbörjade genomföranderesan.

Ibland räcker det med att man genomför en av de tre aktiviteterna för att få en bra bild hur man ska gå vidare med ett förbättringsförslag, ibland kan man behöva en kombination av alla tre.

**En fördjupad analys  
är starten på  
genomföranderesan.**

**Försök få tag på de företag som inte anmäler sig frivilligt.**

### Fördjupad analys med företag

För en specifik fråga kan man behöva samla ett mer specifikt urval av företag. Gäller det exempelvis serveringstillstånd är det naturligtvis den typen av företag man ska vända sig till. Handlar det i stället om förslag som bara omfattar företag av en viss storlek blir det urvalskriteriet, och så vidare.

Ett viktigt medskick är att inte bara fokusera på de företagare och företag som alltid vill medverka. Försök också få tag på företag som är lite mer anonyma. De kan ha viktig information om hur till exempel en process ska läggas upp för att förbättras. Hur får man då tag på den typen av företag? Ett sätt är att faktiskt fråga de företag som man redan har kontakt med. De har ofta bra koll på vilka andra företag som är i samma situation.

En annan grupp som också kan vara viktig att få med är de missnöjda företagen. Se till att handläggare och andra inom kommunen fångar upp dessa när de hör av sig. Utlova återkoppling och ta kontakt! De som är missnöjda kan ge ytterligare värdefull information för hur man ska gå till väga för att nå en förbättring.

### Fördjupad analys internt inom kommunen

Hur till exempel en handlägningsprocess ska läggas upp för att bli så bra som möjligt kan handla om allt från tillgänglighet, bemötande och tid till faktiskt resultat. Det kan vara svårt att i processen med att samla in information förstå hur handläggningen ska förändras.

Ett sätt att fånga upp hur förbättringen ska genomföras är att mer systematiskt samla personer internt inom kommunen. Då kan man dels få en bild av vad de hör via kontakter med företagen, dels säkerställa att förbättringen inte bara sker i en enskild process. Många handlägningsprocesser går in i varandra och det är ofta i gränsen mellan dem som friktion kan uppstå.

#### SÅ GÖR TIMRÅ



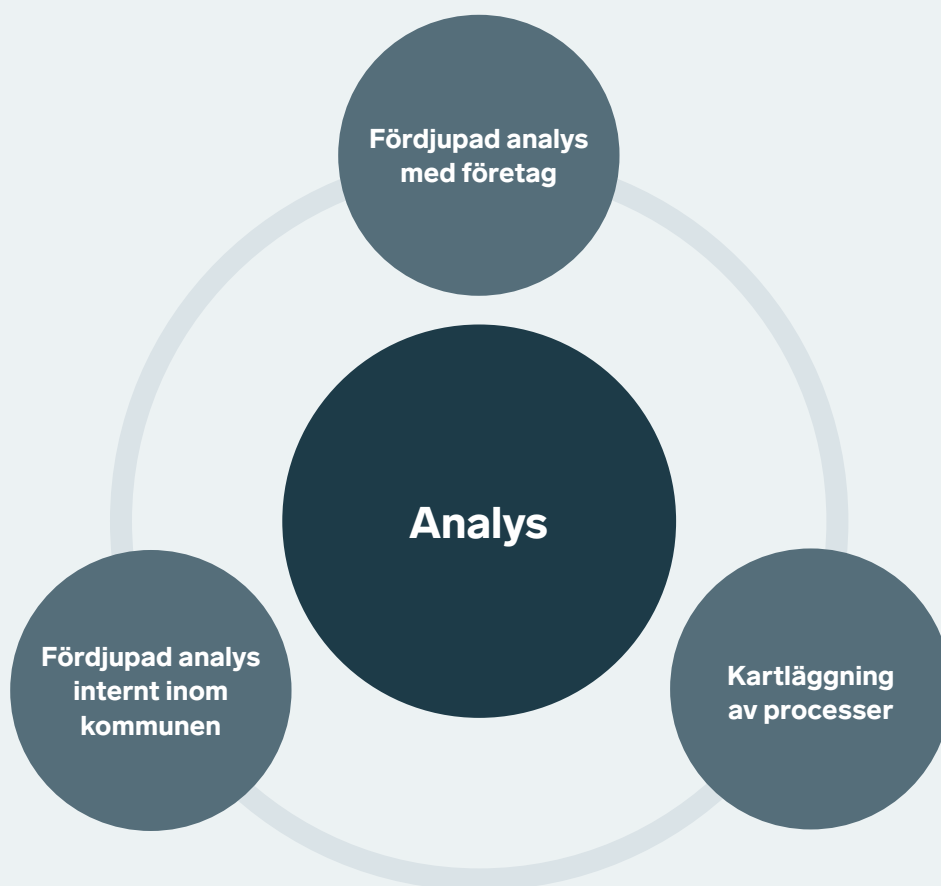
Timrå kommun har etablerat ett sätt att löpande fånga upp åtgärder som identifierats internt.

Kommunen såg ett behov av att förbättra hanteringen av mark- och exploateringsärenden. Lösningen blev stående möten varannan vecka för att diskutera inkomna ärenden och hur de skulle hanteras. Genom att samla ansvariga för de olika processerna som hade direkt eller indirekt bäring på mark- och exploateringsprocessen, kunde kommunen säkerställa att alla berörda dels förstod problematiken, dels kunde planera för en effektiv process.

En positiv följd effekt blev att mark- och exploateringsgruppen också identifierade förbättringsförslag inom processen för att underlätta planering framgent.

Idag har Timrå utvecklat arbetssättet till andra handlägningsprocesser. Gruppen går gemensamt igenom inkomna ärenden och pratar samman sig om hur dessa ska hanteras. Dessa möten blir samtidigt ett levande exempel på hur processen inom kommunen fungerar. I dessa samtal dyker det upp förbättringsförslag i processen, likaväl som att gruppens samlade kompetens kan nyttjas för att diskutera området utifrån eventuellt inkomna förbättringsförslag.





### Kartläggning av processer

Det kan också vara så att man behöver se över sina processer i ytterligare detalj för att få en ännu bättre bild av vad som behöver göras. Det finns olika metoder för det, men utgångspunkten är alltid tre steg:

1. Dela upp en process i ett antal delmoment tillsammans med handläggare, till exempel i en workshop.
2. Analysera processens delmoment och identifiera a) vilken typ av resurser som krävs för respektive delmoment, b) hur mycket tid respektive delmoment tar och c) om det finns delmoment som inte tillför någon nytta.
3. Involvera företag för att förstå och kunna sätta dem i relation till den interna processen. Ofta behövs det inte många företag, utan en mer fördjupad analys. Ett eller två företag som är beredda att ställa upp brukar ge ett tillräckligt underlag.

Det här steget kan vara lite mer komplext och resurskrävande, men ger stora vinster. Det kan vara en idé att nyttja extern kompetens för att få råd om hur man kan genomföra en sådan analys.

**Du kartlägger enklast processerna genom en trestegsmethodik.**

## Uppföljning

Uppföljningen är en viktig del i arbetet med kommunens företagsklimat. Genom att löpande följa upp företagens upplevelse av kommunens företagsklimat och nöjdhet med handläggningen kan kommunen se om de är på väg i rätt riktning. Målsättningen är naturligtvis att kommunens betyg ska öka över tid, framför allt inom de delområden där riktade aktiviteter har genomförts, men även på sammantagen nivå.

### SÅ GÖR TIMRÅ



Timrå kommun genomför oftast ett större seminarium där de analyserar årets utveckling kring näringslivets utveckling och företagsklimatet. Till seminariet bjuder de in alla medarbetare som i sin roll på något sätt möter företagen. Till seminariet är även företag inbjudna för att ge sin bild av kommunens företagsklimat.

Men för att verkligen få effekt av genomförda förbättringar är det viktigt att löpande informera företagen genom att exempelvis berätta om förbättringar på frukostmöten, branschseminarier med mera.

### SÅ GÖR HÄRRYDA



I Härryda kommun har kommunstyrelsen varje år en uppföljningsdag med näringslivsfokus där alla verksamheter får berätta vad som gjorts och vilka resultat man ser – som ett slags uppsiktsplikt med näringslivsfokus.

**Resultatet behöver  
kommuniceras både  
internt och externt.**

## Kommunikation och återkoppling

Resultatet av genomförandet och uppföljningen behöver kommuniceras, både internt inom kommunen och till företagen. Det blir ett viktigt steg för att bygga vidare på det engagemang som nu skapats och bidrar till den kulturella resa för kommunens företagsklimat som krävs för att bli riktigt bra inom området.

Några medskick kring kommunikationen är följande:

- Nyttja etablerade forum och kontaktytor för kommunikation, både externa (som möten, företagsträffar och webbsida) där kommunen löpande möter företagen, och interna forum (som arbetsplatsträffar, möten och intranät) för att möta kommunens tjänstepersoner.
- Skapa struktur kring kommunikation och uppföljning, såsom årlig uppföljning för medarbetarna.
- Beröm bra initiativ och inblandade aktörer. När det lyfts fram av chefer på intranätet och av politiker i media är det både en tydlig signal om vad som värdesätts och en energiboost för förbättringsarbetet.
- Blanda kommunikation kring genomförda aktiviteter samt kommande arbete, men sätt rimliga förväntningar framåt.
- Låt kommunledningen ha en aktiv del i kommunikationen för att visa deras engagemang i kommunens företagsklimat.

**Fira kommunens  
framgångar!**

Avslutningsvis gäller det att fira kommunens framgångar! Samla alla som möter företagen och fira när ni ser bevis på att arbetet gör skillnad för kommunens företag!

A woman with blonde hair tied back, wearing a grey button-down shirt and a light grey apron, is looking down at a bouquet of flowers. The bouquet is wrapped in pink paper and contains various flowers including purple and pink chrysanthemums, blue flowers, and greenery. The background is a blurred indoor setting with plants and a window.

## Checklista:

- Fördjupningsarbete har genomförts för mer komplexa aktiviteter.
- Genomförande av handlingsplanen har påbörjats, även utanför näringslivsfunktionen.
- En plan finns för hur effekten ska följas upp.
- Resultat kommuniceras både internt och externt.
- Framgångar firas!
- Kommunledningen deltar aktivt i kommunikationen för att visa engagemang.



# Checklista för systematiskt förbättringsarbete



## Förutsättningar

- Kommunledningen är engagerad i kommunens företagsklimat.
- Kommunledningen har satt en målbild för arbetet med företagsklimatet.
- Det finns en dedikerad person som leder arbetet.
- Det finns mandat att driva utvecklingsarbete inom myndighetsutövande verksamheter.
- Samtliga medarbetare inom kommunen är informerade om arbetet.

## Inhämta information

- Data har inhämtats från undersökningarna Lokalt Företagsklimat, Insikt och Kommungranskning, samt från verksamhetssystem.
- Data har analyserats och en första lista på intressanta områden att förbättra har tagits fram.
- Möte har genomförts med Svenskt Näringslivs regionkontor för deras input och fritextsvar.
- Näringslivsrådet eller andra företagskonstellationer har tillfrågats.
- Input från tjänstepersoner har samlats in.
- Fördjupningsaktiviteter har genomförts med företagen.
- En bruttolista på aktiviteter har sammanställts.

## Prioritera och utarbeta en plan

- Åtgärderna har kategoriserats – enkla, komplexa och sådana som kräver andra samarbeten.
- Åtgärderna har prioriterats inom varje kategori.
- Prioriteringarna har stämts av med näringslivsråd eller andra företagskonstellationer.
- Prioriteringar, tidsplan och aktiviteter har fastställts i en handlingsplan.

## Genomförande och uppföljning

- Fördjupningsarbete har genomförts för mer komplexa aktiviteter.
- Genomförande av handlingsplanen har påbörjats, även utanför näringslivsfunktionen.
- En plan finns för hur effekten ska följas upp.
- Resultat kommuniceras både internt och externt.
- Framgångar firas!
- Kommunledningen deltar aktivt i kommunikationen för att visa engagemang.