



SVENSKT NÄRINGSLIV



Mål, strategi och ledarskap



Guide för
bättre lokalt
företagsklimat

Innehåll

Inledning	5
Att leda till framgång	6
Lagarbete bakom Bodens revansch	8
Gruppövning: Ta reda på ert varför	10
Mål för företagsklimatet	12
En tydlig målbild hjälpte Östra Göinge till framgång	14
Hela Härryda strävar mot målet	16
Strategier – från ord till handling	20
Målet förändrade arbetssätten i Timrå	22
Dialog med näringslivet	26
Både ord och handling fick Nordmalings företagsklimat att lyfta	28
I Kungsör har man gjort resan ihop	30
En handlingskraftig näringslivsorganisation	34
I Solna är alla näringslivsutvecklare	36
Checklista för mål, strategi och ledarskap	40

Om Svenskt Näringsliv

Svenskt Näringsliv är företagsamhetens röst i Sverige. Vi samverkar med 49 arbetsgivar- och branschorganisationer och är den gemensamma rösten för 60 000 företag med nästan 2 miljoner medarbetare. Vår uppgift är att tala för alla företag och branscher, även de som ännu inte finns men som kan uppstå om förutsättningarna är de rätta. Ett bättre företagsklimat för ett bättre Sverige. Det är vårt uppdrag.

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

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.

Betydelsen av mål, strategi och ledarskap

Ett skickligt och engagerat näringslivskontor kan åstadkomma mycket, men dess inflytande i varje vrå av kommunen har ändå begränsningar. Företagsklimatet måste börja i den högsta ledningen och vara en del av de värderingar som sipprar ner i kommunorganisationens alla led, genom cheferna och ut till varje medarbetare som möter företagen i vardagen.

Samma sak gäller när kommunens ansträngningar ska vara trovärdiga gentemot företagen. Det är bara när kommunstyrelsens ordförande och kommunchefen visar ett genuint engagemang för arbetet med företagsklimatet som det blir riktigt trovärdigt hos det lokala näringslivet.

Vi hoppas att du låter dig inspireras och funderar på vad ert nästa steg är. Förändring tar tid och kräver uthållighet, så det är lika bra att sätta igång direkt!

1.

Att leda till framgång

**Det goda företagsklimatet
genomsyrar allt en
kommun gör, såväl regler
som attityder.**

Det är i de dagliga kontakterna som företagsklimatet framträder. Det är när det lite bökiga ärendet kommer in till bygglovshandläggaren eller när socialförvaltningen får samtalet från den blivande restaurangägaren som företagets bild av en kommun etableras. Får man ett bra bemötande, eller försvinner ärendet in i den byråkratiska djungeln? Hittar man gemensamt en lösning framåt, eller fastnar ärendet på teknikaliteter? Det goda företagsklimatet genomsyrar allt en kommun gör, såväl regler som attityder. Därför är ett bra lokalt företagsklimat inte bara en policy. Det är en kultur. Det räcker därför inte att helt och hållet delegera det till en näringslivsutvecklare.

Kommunstyrelsens ordförande och kommunchefen behöver arbeta med frågorna i vardagen, såväl internt som externt. Det politiker pratar om i media är det som företagare och medarbetare upplever prioriteras. Det kommunchefen frågar om i avstämningar med förvaltningar är det som medarbetare vet att de behöver leverera till nästa gång.

Ledarskapet utövas genom att:

- frigöra tid i kalendern för att besöka de lokala företagen och lyssna på deras förutsättningar.
- tala gott om företagets betydelse i lokaltidningen, sociala medier och offentliga sammanhang.
- följa upp förvaltningars service och bemötande på samma sätt som deras budgetsiffror.
- ta samtalet från den bekymrade företagaren och följa upp hans eller hennes ärende.
- år efter år göra klart för förvaltningscheferna att mål för företagsklimatet ska vara lika viktiga som mål inom skola, omsorg och samhällsbyggnad – så att fler företag kan växa och skapa fler jobb och mer resurser till välfärden.



Varför ett bra företagsklimat?

Att ha ett tydligt syfte – sitt *varför* – är viktigt för att bygga motivation i arbetet med att skapa ett gott företagsklimat. Ska vi förändra något behöver vi förstå motivet till varför det är viktigt.

Genom att vara väl medveten om sitt *varför* – och bli bra på att kommunicera det – blir det lättare att staka ut vägen i arbetet, inte minst när man stöter på motgångar. Ett starkt och tydligt *varför* är grundfundamentet till att saker görs överhuvudtaget och ger svaret på varför det är viktigt att arbeta för ett gott företagsklimat.

Att ha ett tydligt och klart *varför* underlättar för att skapa förståelse, samsyn och handlingskraft i organisationen kring de förflyttningar och förändringar som behöver göras.

Ett *varför* ska vara något som:

- kan vara en röd tråd genom alla delar av arbetet
- beslut kan byggas på
- blir en självklarhet och en kultur
- får folk att vilja följa arbetet och ta både individuellt och gemensamt ansvar.

Lagarbete bakom Bodens revansch

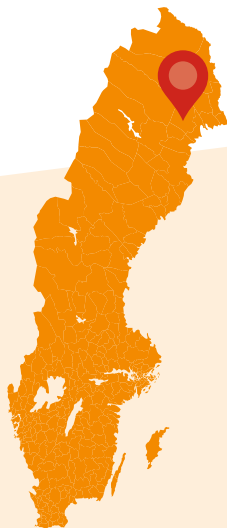
Efter en bottenposition för ett decennium sedan har Boden svängt tillbaka och blivit Sverigebäst på service. Kommunen som på nittiotalet präglades av såväl kraftiga neddragningar på regementena som att länslasarettet försvann, sprudlar nu av företagsetableringar inom allt från dataspel till klimatsmart stål.

Boden

Norrbottens län
28 160 invånare

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

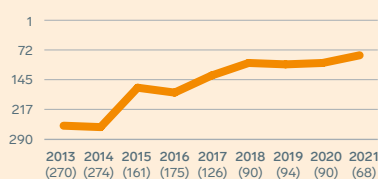
**546 förskoleplatser och
144 undersköterskor**



RANKINGPLACERING 2021

68

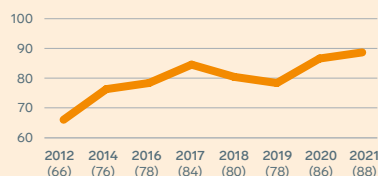
Skala 1 till 290 där
1 är bäst och 290 är sämst.



NKI 2021

Bäst i Sverige!

88



– Företagare skapar mängder av jobb, jobben skapar i sin tur skattekraft och det gör att vi kan bygga ut välfärden. Ska vi ha en bra skola och bra fritidsanläggningar måste vi ha skattekraft och det bidrar företagen med. Därför ska vi ha ett riktigt bra företagsklimat, säger Claes Nordmark, kommunstyrelsens ordförande sedan 2018.

2013 låg Boden på plats 270 i Svenskt Näringslivs ranking och året innan hade kommunen ett NKI på 71 i SKR:s Insiktsundersökning. 2021 hade Boden stigit till plats 68 i rankingen och hade Sveriges högsta NKI på 88 – ett tecken på att den politiska viljeinriktningen genomsyrar hela organisationen.

Laget Boden

– Jag är gammal fotbolls- och hockeyspelare och tycker om att vara lagkapten – att leda laget och peka ut en riktning dit vi ska gå, säger Claes Nordmark.

– Det handlar mycket om kommunikation. Dels om att träffa folk och diskutera. Men också om att vara tillgänglig för media för att berätta vad vi ska göra, varför vi ska göra det och vart hela laget ska gå.

Internt företagsnätverk

Bodens kommuns senaste steg för att involvera hela organisationen är att inrätta ett internt företagsnätverk. I nätverket ingår tjänstepersoner med företagskontakter från både kommunorganisationen och de kommunala bolagen. Syftet är att öka förståelsen för näringslivet och för företagets utmaningar och vardag. Deltagarna ska bland annat analysera sin egen verksamhet och hur arbetet gentemot företagen kan förbättras. Möjligheten att utbyta tankar och idéer med kolleger i liknande roller på andra förvaltningar ska göra förändringskraften större.

Claes tips

- Sätt ett tydligt mål. I Boden har vi sagt att vi ska nå topp 50 i rankingen och stanna där uppe. Då måste man också sätta en plan för hur man ska nå dit.
- Sätt en serviceminded kultur. Det kan låta flummigt, men man måste börja knåda in det i organisationen och få alla att förstå att alla är viktiga i att skapa den kultur som vi tillsammans vill ha.
- Ha en nära dialog med företagen. Politiker, tjänstepersoner och företagare måste ständigt prata med varandra för att känna sig som en del i samma lag, förstå vart vi är på väg och kunna lösa problem i ett tidigt skede.

Det är ett arbetssätt som fungerar bra för mig och jag tror att medborgarna uppskattar att bjudas med på vår gemensamma resa, säger Claes Nordmark.

Boden har lyckats balansera att förbereda etableringen av H2 Green Steel, som kan bli världens första fossilfria stålverk, med att ge toppservice till kommunens befintliga företag. Arbetet med den stora etableringen har inte tillåtit överskugga arbetet med de mindre företagen. Snarare har arbetet med att skapa bra förutsättningar för det breda näringslivet satt den kultur som nu underlättar etableringen.

– I Boden arbetar vi mycket med att sätta en kultur hos alla våra medarbetare att alla företag är viktiga för oss. Då måste man bemöta både stora och små företag med respekt och servicemind, så att företagen känner att de kan verka och växa i Boden, säger Claes Nordmark.

– Vi har många övningar tillsammans mellan politiken och tjänstemannaledningen för att sätta en serviceminded kultur. Det handlar både om tjänstepersoners och politikernas attityder. För i företagarens ögon är vi alla Bodens kommun och behöver kommunicera samma inställning.

En ständig dialog

– Vi ägnar mycket tid åt att träffa företag. Vi gör till exempel mycket företagsbesök, där vi frågar vad som funkar och inte funkar bra hos dem och vad de förväntar sig av oss, säger Claes Nordmark.

Företagsbesöken kombineras med företagsfrukostar, både i centralorten och i kommunens byar. Det menar Claes Nordmark har skapat en gemensam känsla av kommunens riktning.

– Vi vill alla ha ett bättre Boden och ett starkt företagsklimat. När man får igång kraften av att verka tillsammans blir det riktigt häftigt och folk är peppade. Om man som företagare blir irriterad på något som inte funkar så vet man ofta att det går att lösa på ett bra sätt om man har en dialog om det, för man är en del av laget, säger Claes Nordmark.



Alla företag är viktiga för oss. Då måste man bemöta både stora och små företag med respekt och servicemind, så att företagen känner att de kan verka och växa i Boden.

Claes Nordmark,
kommunstyrelseordförande i Boden



Foto: Mats Engfors/Fotographic

Gruppövning: Ta reda på ert *varför*

Om övningen

På sidan 7 resonerade vi kring betydelsen av att formulera sitt *varför*. Det har varit viktigt för både Boden och alla de andra kommuner som du kommer kunna läsa mer om längre fram i guiden.

Ett sätt att få igång arbetet för ett bättre företagsklimat i er ledningsgrupp eller avdelning är genom att på en APT eller kickoff genomföra en gruppövning om ert *varför*. Här är ett exempel på en övning som tar ungefär en timme att genomföra.

Målgrupp

Övningen är relevant för:

- kommunledningar (politiker)
- förvaltningsledningar (tjänstepersoner)
- strategiska chefsgrupperingar
- berörda enheter som utför myndighetsutövning riktad till företag

Politiker och tjänstepersoner kan med fördel vara i olika grupper när övningen genomförs.

Tillvägagångssätt

- **Individuell reflektion (10 minuter)**
Skriv ner svaret på följande fråga på varsin lapp:
Varför ska vi arbeta för ett gott företagsklimat?
- **Gruppdiskussion (15–20 minuter)**
Dela in deltagarna i grupper om cirka 3–4 personer. Berätta om era "varför" för varandra, diskutera reflektionerna och enas om upp till 5 svar per grupp.
- **Helgrupp (20–25 minuter)**
Diskutera i helgrupp och försök enas om upp till 2–3 svar. Summera genom att gemensamt formulera vad som är ert *varför*, utifrån det som grupperna har enats om.



Checklista: Att leda till framgång

- De ledande politikerna har en tydlig berättelse om varför företagsklimatet är viktigt för kommunen.
- Den politiska ledningen och tjänstemannaledningen har en tydlig och gemensam målbild för arbetet med företagsklimatet.
- De ledande politikerna och cheferna tar på sig ledarskapet i näringspolitiken och kommunicerar frågorna tydligt både internt och externt.
- Kommunledningen arbetar långsiktigt med frågorna för att skapa en varaktig organisationskultur.
- Näringslivsfrågorna får stort utrymme på kommunstyrelsens och tjänstemannaledningens agendor.

2.

Mål för företagsklimatet

Om en kommun vill arbeta strukturerat med att förbättra sitt företagsklimat är en tydlig målsättning ett vinnande koncept. För att målen ska vara framgångsrika krävs det att de är realistiska, att de tas fram i dialog med de lokala företagen och att de är väl förankrade i hela den kommunala organisationen. Det är en fördel om målen är brett förankrade politiskt. Det skapar förutsättningar för kontinuitet och långsiktighet, och förbättringsarbetet blir mindre påverkat av förändrade majoritetsförhållanden.

För att kunna följa upp ett mål krävs det att målet är mätbart, eller åtminstone nedbrutet i indikatorer. Att säga att kommunen ska ha ett bra företagsklimat är inte konkret nog. Man måste också definiera vad det innebär.

För vissa kommuner har det förenande målet varit exempelvis "Norrlands bästa företagsklimat" eller "Västsveriges starkaste näringsliv". För andra har det varit direkt mer mätbart som "topp 50 i Svenskt Näringslivs ranking". Olika måltyper har för- och nackdelar. Väljer man ett mål som är slagkraftigare men inte lika mätbart blir det desto viktigare att stärka upp det med indikatorer, medan ett övergripande mål som i sig är mätbart ställer högre krav på att kopplas till en engagerande berättelse.

Mätningar att använda

Sammanfattande omdöme från Svenskt Näringslivs enkät

Den viktigaste frågan i Svenskt Näringslivs enkät om det lokala företagsklimatet kallas "Sammanfattande omdöme". Där betygssätter företagen sin kommuns företagsklimat på skalan 1-6, där betyget 3 betyder "Godtagbart" och 4 betyder "Bra". Kommunerna får i genomsnitt betyget 3,4. Detta är endast en fråga, men säger mycket om företagens bild av det lokala företagsklimatet och är ett mål som Svenskt Näringsliv rekommenderar. Ett bra mål som är långsiktigt möjligt för varje kommun är att få minst 4,0 i sammanfattande omdöme.

4.0 80

i sammanfattande
omdöme

NKI

Ett bra mål...

- är mätbart och realistiskt, så att det går att utvärdera om man är på rätt väg.
- är framtaget tillsammans med näringslivet, så att de blir delaktiga i arbetet från start.
- är gemensamt för majoritet och opposition, så att arbetet kan leva över valen.
- genomsyrar organisationen, så att varje tjänsteperson blir delaktig i arbetet utifrån sin yrkesroll.
- är långsiktigt, då det kan ta tid innan utvecklingsarbetet får fullt genomslag.
- är vägledande i det strategiska arbetet, så att man går från ord till handling.
- följs upp regelbundet, så att det märks om man är på väg åt rätt håll.

Exempel: Kommunövergripande mål

Vår kommun ska senast 2026

- ha ett sammanfattande omdöme på minst 4,0 i Svenskt Näringslivs enkät.
- ha minst 80 i NKI i SKR:s Insiktsundersökning.
- vara topp 50 i Svenskt Näringslivs ranking.

Svenskt Näringslivs ranking

Svenskt Näringsliv genomför varje år en enkätundersökning där 30 000 företag ger sin syn på det lokala företagsklimatet. Enkätsvaren, tillsammans med ett antal statistikfaktorer, utgör grunden för rankingen. Den mäter alltså en sammanvägning av företagens upplevelse och ett antal faktiska förhållanden. Många kommuner sätter som mål att vara topp 10 eller topp 100 i Sverige, bäst i Norrland och liknande, beroende på sin utgångspunkt.

Omdöme i SKR:s Insikt

Undersökningen Insikt är en servicemätning av kommunernas myndighetsutövning gentemot företagare inom sex myndighetsområden: brandskydd, bygglov, markupplåtelse, miljö- och hälsoskydd, livsmedelskontroll samt serveringstillstånd. Företag som slutfört ett ärende med kommunen inom dessa myndighetsområden får möjlighet att svara på en enkät. Det är helhetsbedömningen som ligger till grund för måttet "nöjd-kund-index" (NKI). Indexet är på 1–100, där genomsnittet är 74. Det är alltså inte ett mått på företagsklimat i stort, men kan vara ett kompletterande mål inom service. Ett exempel på mål kan vara att genomsnittet ska vara minst 80.

En tydlig målbild hjälpte Östra Göinge till framgång

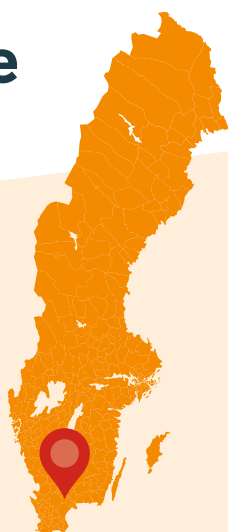
Östra Göinge ska nå topp 100 i Svenskt Näringslivs ranking. Det målet satte kommunen när Patric Åberg tillträdde som kommunstyrelsens ordförande 2011. Efter 6 år och 181 klättrade placeringar gick kommunen 2018 i mål med plats 65. En av framgångsfaktorerna var en tydlig målbild.

Östra Göinge

Skåne län
14 941 invånare

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

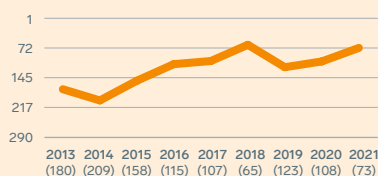
**287 förskoleplatser och
76 undersköterskor**



RANKINGPLACERING 2021

73

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



– När politiken sätter en målbild och man har modet att gå i den riktning man har stakat ut, då får man med sig andra på resan. Har man en ledning som säger att det är viktigt, som håller sig till målbilden, är uthålliga och levererar, då har det effekt, säger Patric Åberg.

Enligt Patric Åberg var Östra Göinge en kommun med dåligt rykte och där framtidstron vacklade. Det behövdes en vision för bygden som helhet.

– Företag vill inte verka i en kommun med dåligt rykte. Det gäller att sätta upp en vision och en väg framåt. Vi har vänt motgång till framgång i kommunen och företagsklimatet är en del i den resan. Företagsklimatet är en viktig byggsten i samhällsbygget.

Närvarande ledarskap

Varje måndag eftermiddag gör Patric Åberg företagsbesök för att samtala med företagare mellan fyra ögon. Eftermiddagarna reserveras i god tid i kalendern.

– Man ska inte tro att man kan sitta i ett kommunhus och utveckla kommunen, det gör man där ute, säger Patric Åberg. Han tillbringar även en heldag i månaden i kommunverksamheten för att lära sig hur verksamheten fungerar och känna av stämningen i organisationen.

– Man måste vara synlig och möta kommunens medarbetare och verksamheter. Det är inte i kommunhuset förändringen uppstår. Det sker hos medarbetarna som möter medborgarna och företagen varje dag. Man måste vara bland dem och visa vad man vill.

Kommando i företagfrågorna

Vid Patric Åbergs tillträde var näringslivsarbetet utlagt på en företagarförening. En av de första förändringarna var att ta tillbaka frågan till kommunen, inrätta en näringslivschef, införa funktionen näringslivslots och göra näringslivsfrågorna till en central uppgift för kommunledningen.

– Näringslivsfrågor är inte bara näringslivschefens uppgift. Det är tvärsektorielt – man måste jobba med det inom skola, samhällsbyggnad, vård och omsorg och alla andra områden. I kommunledningen måste man inse att det är vi tillsammans som måste åstadkomma ett bättre företagsklimat, menar Patric Åberg.

Ungdomssatsningar nästa steg

Östra Göinge har nått målet som sattes upp 2011. Men för Patric Åberg är arbetet inte klart.

– Man kan inte lyfta näringslivsklimatet med en quick fix, det gäller att hålla i arbetet. Vi funderar ständigt på vilka steg vi ska ta härnäst. Vilka nya dialogformer och insatser kan vi införa för att fortsätta förbättra företagsklimatet?

Under det senaste året har kommunen framför allt stärkt arbetet gentemot ungdomar, både för att förbättra kompetensförsörjningen och för att få fler ungdomar att vilja bli företagare i framtiden.

– Vi har inrättat Sommarföretag. Det innebär att högstadieelever får ett litet startkapital och utbildning i företagande, för att under sommaren driva ett eget företag som ett alternativ till ett vanligt sommarjobb i den kommunala verksamheten. Första kullen var 2021 och vissa av företagen därifrån har levt vidare, berättar Patric Åberg.

Framtidsdrömmar är en annan av kommunens nya satsningar. Projektet innebär en kraftsamling för att få högstadieelever att träffa människor med olika yrken och olika arbetsplatser, men även företagare. För företagen är det viktigt att eleverna får se att dagens industri inte är vad den var igår.



Foto: Precious People

Östra Göinges viktigaste åtgärder

- Ha mod att förnya och var uthållig. Det tar lång tid att förändra arbetssätt och förändra människors sätt att tänka.
- Var ute och var synlig. För dialog mellan fyra ögon, lyssna på företagen och berätta vad du vill. Gör företagsbesök varje vecka.
- Lägg initiativet i näringslivsfrågorna i kommunledningen. Näringslivsfrågorna är en av de viktigaste frågorna för en kommunledning.
- Inrätta en företagslots. När företaget har en frågeställning eller vill bygga så ringer man en person. Sedan är det den personen som håller ihop arbetet, så att du som företagare slipper bli skickad till höger och vänster.
- Driv utvecklingsfrågor. Vi har drivit en "bypolitik", där vi har jobbat med att utveckla samhällena och skapa framtidstro på landsbygden där många av företagen finns.

– Framtidsdrömmar gör att ungdomar få en bredare bild av sina framtidsmöjligheter, med olika yrkesroller och val mellan att bli anställd eller företagare. Samtidigt är det viktigt för våra företagares kompetensförsörjning att de får visa upp sig, säger Patric Åberg.



När politiken sätter en målbild och man har modet att gå i den riktning man har stakat ut, då får man med sig andra på resan.

Patric Åberg,
kommunstyrelseordförande i Östra Göinge

Hela Härryda strävar mot målet

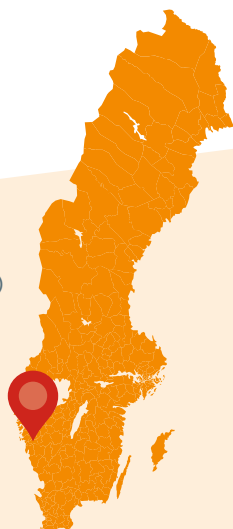
Genom ett målinriktat arbete för att skapa Sveriges bästa företagsklimat nådde Härryda 2021 sitt bästa resultat någonsin i Svenskt Näringslivs ranking. Men Per Vorberg, kommunstyrelsens ordförande sedan 2015, är ännu inte färdig.

Härryda

Västra Götalands län
39 006 invånare

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

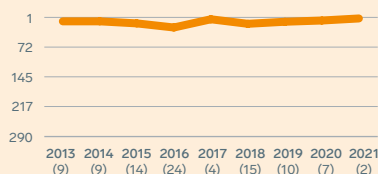
1009 förskoleplatser och
266 undersköterskor



RANKINGPLACERING 2021

2

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



– Som ledande politiker behöver man förstå och gilla näringslivet. Man måste också våga sätta mål. Vi har sagt att vi ska bli bäst i Sverige på företagsklimat. Det är lite att sticka ut hakan, men då behöver vi också göra jobbet för att leva upp till det, säger Per Vorberg.

Och Härryda har onekligen gjort jobbet. 2021 var kommunen snubblande nära att nå målet med sin andraplats i rankingen. Bakom framgången finns enligt Per Vorberg tre avgörande faktorer.

1. Det politiska ledarskapet måste finnas

– Den politiska ledningen måste förstå varför det är viktigt att vara positivt inställd till näringslivet och kunna kommunicera det gentemot organisationen och allmänheten, menar Per Vorberg som exemplifierar med att man behöver förstå varifrån skattepengarna kommer.

– Vet du till exempel hur många med genomsnittslön som måste arbeta i det privata näringslivet för att ni ska kunna bekosta en grundskoleelev eller en plats på särskilt boende? När man vet det får man en helt annan förståelse.

2. Näringslivsfrågorna måste beröra hela organisationen

I Härryda finns en samsyn mellan den politiska ledningen och förvaltningsledningen att näringslivsfrågorna är en viktig del av kommunens uppgift. Dels för att det är företagen som skapar skatteintäkterna. Men dels också för att det skapas jobb där människor kommer i arbete med egen försörjning, något som Per Vorberg menar är viktigt av flera skäl.

– Kostnaden för kommunen och samhället minskar när färre behöver bidrag, men framför allt ger arbete och inkomst en frihet som inte går att ersätta på ett annat sätt. Människor som tjänar egna pengar kan påverka sin egen vardag och sin livssituation.



Foto: Anna Sigvardsson

”

**Allting börjar med att förstå
och kunna förklara vikten av
ett välfungerande näringsliv.**

Per Vorberg,
kommunstyrelseordförande i Härryda

”En gång om året har kommunstyrelsen en uppföljningsdag med näringslivsfokus där alla verksamheter får berätta vad som gjorts och hur det går, som ett slags uppsiktsplikt med näringslivsfokus.”

Utmaningar i en växande kommun

– Som politiker i en växande kommun behöver man lyssna och förstå hur exploateringskonomin ser ut för ett företag som bygger bostäder eller ett företag som ska etablera sig. Vad innebär det för byggprojektet och verksamheten om det blir en fördröjning? Vad innebär det med alla kostnader runt omkring? Dessa saker behöver man förstå för att kommunen ska kunna agera på rätt sätt gentemot företagen.

Företagsklimatet behöver därför vara en viktig strategisk fråga i kommunens styrmodell och styrdokument.

– Då menar jag inte bara att man ska skriva det någonstans, utan man måste gediget skriva in det så att det faktiskt är en del av arbetet, säger Per Vorberg.

– Arbetet med näringslivsfrågor är prioriterat och en självklar del i ordinarie styrning i linjeorganisationen. Med utgångspunkt i vår näringslivspolicy ställs krav på att alla verksamheter ska ha med åtgärder och

Härrydas näringslivspolicy

Härrydas nya näringslivspolicy är knappt en A4-sida och består huvudsakligen av ett policyavsnitt kring hur alla medarbetare i kommunen ska förhålla sig till näringslivsfrågorna.



POLICY

Företagen prioriteras

Företagen är viktiga och ska prioriteras i vårt arbete. Det är företag och deras utveckling som skapar arbetstillfällen, tillväxt och välfärd i samhället.

Företagen är våra kunder

Vi ser företagen som våra kunder. Detta betyder service med professionellt bemötande, förutsägbara handläggningstider, handlingskraft och en positiv attityd till företagande.

Företagen utvecklar Härryda kommun

Företagen bidrar till att skapa en bra kommun att leva och verka i. Vi arbetar tillsammans med företagen för att utveckla Härryda kommun till en plats för innovationer och hållbara lösningar.

aktiviteter som beskrivs och följs upp i deras verksamhetsplaner. En gång om året har kommunstyrelsen en uppföljningsdag med näringslivsfokus där alla verksamheter får berätta vad som gjorts och hur det går, som ett slags uppsiktsplikt med näringslivsfokus.

Per Vorberg tar behovet av att få hela organisationen att arbeta i samma riktning ett steg längre.

– Man ska våga säga att i vår kommun är näringslivsfrågorna viktiga. Gillar man inte företag och näringsliv kanske man inte ska arbeta i vår kommun. Det kan låta hårt, men alla i förvaltningen måste förstå vikten av goda relationer och samarbete med näringslivet.

3. Prat måste följas av actions

– Det gäller att göra saker, inte bara skriva ner i ett dokument att man tycker att företag är viktiga, konstaterar Per Vorberg och exemplifierar med den kulturförändring som gjorts inom organisationen.

– Den viktigaste förändringen är att vi har gått från att vara en kommunal förvaltning med myndighetsansvar till att vara en serviceorganisation med myndighetsansvar. Det handlar om hur vi som kommun förhåller oss till näringsliv och medborgare. Vår kommundirektör arbetar tillsammans med sin ledningsgrupp nästan dagligen för att få med all personal på tåget.

Andra förändringar är att Härryda inrättat en företagslots, så att företagen bara behöver ringa ett nummer och sedan ansvarar kommunen för att samordna arbetet inom sig. Kommunen har även inrättat en e-tjänst för intresseanmälningar för verksamhetsmark, så att företagare på ett par minuter kan fylla i sina framtida önskemål och sedan kan kommunen systematiskt arbeta för att möta behoven. Kommunens åtgärder är svar på verkliga behov som framkommit i dialogen med näringslivet.

– Vi kommuner måste sluta ta fram en massa dokument som ingen använder. Använd den undersökning som Svenskt Näringsliv tar fram, använd SKR:s Insikt, prata med företagen och gå sen till handling, avslutar Per Vorberg.



Checklista: Mål för företagsklimatet

- Kommunens mål är mätbart, realistiskt och långsiktigt.
- Kommunens mål genomsyrar hela organisationens arbete.
- Kommunens mål följs upp regelbundet.
- Målet är framtaget i dialog med näringslivet.

3.

Strategier – från ord till handling

Ta fram er strategi tillsammans med näringslivet, så att den utgår från verkliga behov.

När politiken beslutat att förbättra det lokala företagsklimatet och satt mål för arbetet inleds nästa steg. För att de politiska ambitionerna ska märkas i företagets vardag behöver strategier och rutiner komma på plats. Det finns några nyckelfaktorer som är särskilt viktiga för att arbetet ska ge resultat.

Kommunens övergripande mål behöver även brytas ner i respektive verksamhet/verksamhetsplan och utvärderas kontinuerligt i syfte att uppdatera, informera och skapa framåtriktade och konstruktiva diskussioner kring ständiga förbättringar. Återkoppling från verksamheter bör också ske kontinuerligt till kommunledning och förvaltningsledningar.

- Ta fram er strategi tillsammans med näringslivet, så att den utgår från verkliga behov.
- Var handlingsorienterade, så att strategin inte blir en pappersprodukt.
- Vidga arbetet till att avse hela kommunorganisationen och inte bara näringslivsenhetens arbete. De flesta företagskontakter sker i den övriga organisationen, till exempel i myndighetsutövning, upphandlingar och mycket annat. Låt varje verksamhet analysera på vilket sätt de kommer i kontakt med näringslivet och hur de har en påverkan på företagsklimatet.
- Inkludera näringslivsfrågorna i er styrmodell, så att mål, uppföljning och ständiga förbättringar kring företagsnära frågor finns med för olika nämnder och enheter.

Exempel: Verksamhetsmål

- Miljö- och hälsoskyddsförvaltningen ska varje tertiäl ha minst 80 i NKI på samtliga serviceområden i Insikt. Vid målavvikelse ska åtgärder redovisas till kommunstyrelsen.



Målet förändrade arbetssätten i Timrå

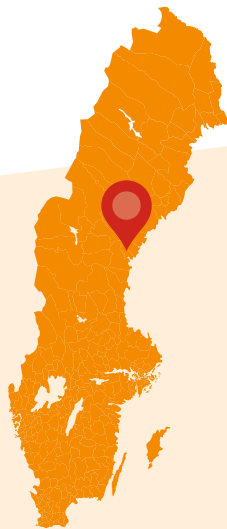
Sedan Timrå satte målet att ha Norrlands bästa företagsklimat har kommunen klättrat stadigt och de lokala företagen ger kommunen bland de högsta betygen i landet. Ett systematiskt arbete med att omvandla det politiska målet till styrdokument, metoder och uppföljningsrutiner är enligt kommunchefen Andreaz Strömngren en viktig del av framgången.

Timrå

Västernorrlands län
17 923 invånare

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

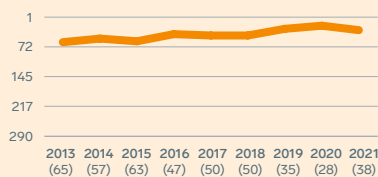
**341 förskoleplatser och
90 undersköterskor**



RANKINGPLACERING 2021

38

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



1. Formulera politiska mål

Redan 2003 beslutade kommunfullmäktige att Timrå skulle ha Norrlands bästa företagsklimat 2015. Att ha ett tydligt och långsiktigt mål har varit avgörande för det fortsatta arbetet.

2. Utarbeta en metodik för att nå målet

För att uppnå målet beslutade kommunstyrelsen att företagsärenden går före i kommunens handläggning. 2007 var Andreaz Strömngren nybliven chef för miljö- och byggkontoret och för honom blev det först en konflikt:

– Hur skulle man som myndighetschef kunna låta företagen gå före, när man har en lagstiftning att följa? Det stämde inte med min bild från universitetet, säger Andreaz när han tänker tillbaka på perioden.

Efter att ha kartlagt ärendeprocesserna för företag respektive privatpersoner framkom en stor skillnad: för den privatperson som ville bygga carport blev det ett enskilt bygglovsärende som kunde hanteras med god service och med kort handläggningstid. För företag var det värre:

– När ett större företag ville bygga något omvandlades det till sju interna ärenden, där det blev köbildning. Vår slutsats var att det uppstod en diskriminering av komplexa ärenden, säger Andreaz.

”Företagen går före” skulle ske genom att ett företag inte skulle behöva genomgå fler möten eller längre handläggningstider än en privatpersons enkla ärende. Kommunen skulle ta på sig samordningsansvaret och lotsa företagaren genom processen. Med den slutsatsen hade kommunen valt en metodik för hur politikens mål skulle genomföras i förvaltningens dagliga arbete.

3. Formalisera rutiner, beskrivningar och löften till företagarna

Metodikens konkretiserades i två stora förändringar.

Dels inrättade kommunen tidiga samrådsmöten. Där tog kommunen fram en plan för hur företagsärendet skulle passera genom byråkratin på ett så enkelt sätt som möjligt för företaget, redan innan den formella ansökan skickats in.

Dels inrättade kommunen servicedeklarationer. För varje område där företagen kom i kontakt med kommunen slog kommunen tydligt fast vad kommunens åtgärd syftade till, vad som förväntades av företaget och vad företaget kunde förvänta sig av kommunen.



Foto: Anders Eliasson

Deklarationerna var vid den tidpunkten viktiga såväl som signal till näringslivet och som styrverktyg inom den kommunala organisationen.

Sedan en tid tillbaka är dock de enskilda service-deklarationerna till näringslivet avskaffade.

– Vi har kommit så långt i vårt arbete nu att enskilda servicegarantier är överflödiga. Kulturen och metodiken sitter numera så djupt att den står stadigt på egna ben, säger Andrez Strömghren.

Timrås nya erbjudande till företagen finns i stället under namnet ”Vi lovar”, där kommunen på ett lätt-förståeligt sätt förklarar hur de kan hjälpa exempelvis den som vill starta restaurang eller bygga en industri-lokal.

– ”Vi lovar” gör det lätt för företagen att veta vad vi kan hjälpa dem med. Samtidigt är det ett sätt för oss att uppmuntra fler företag att ta kontakt med oss så tidigt som möjligt för att vi ska kunna ge dem bra råd och vägledning, något som kan göra processen mycket enklare för företagen. Det skickar dessutom en tydlig signal inåt i organisationen att servicekulturen är här för att stanna, säger Andrez Strömghren.



Vi lovar gör det lätt för företagen att veta vad vi kan hjälpa dem med.

Andrez Strömghren,
kommunchef i Timrå

4. Följ upp, utvärdera och jobba med att fullända och bli bättre

Uppföljning och förbättring är en integrerad del i Timrås arbete. Efter att rankingar och andra mätningar släppts sammankallas berörda chefer för att gemensamt analysera resultaten och diskutera hur man kan bli bättre. De tidigare servicelöften följdes upp för att säkerställa att tidsgränserna hölls och för att kunna vidta åtgärder när avvikelser skedde.

– Vi genomför dessutom egna undersökningar bland de lokala företagen för att få en ännu bättre bild över hur företagen upplever kommunen och vad vi kan göra för att bli ännu bättre kommande år, avslutar Andrez Strömghren.



”Vi lovar”, Timrås informationsbroschyr.



Checklista: Strategier – från ord till handling

- Näringslivet involveras i strategiarbetet, så att deras behov och vardag får styra strategin.
- Strategin fokuserar på åtgärder som ger konkret nytta för företagen.
- Varje verksamhet har analyserat på vilket sätt de kommer i kontakt med näringslivet och hur de har en påverkan på företagsklimatet.
- Kommunens övergripande mål har brutits ner i specifika mål, aktiviteter och metoder för varje förvaltning och enhet.
- Resultaten i utvecklingsarbetet kommuniceras till näringslivet, så att de ser vad som händer.



4.

Dialog med näringslivet

Kommunerna som lyckats skapa ett riktigt bra företagsklimat vittnar om samma sak: det gäller att få till en bra dialog mellan kommun och företag, där personliga möten mellan kommunledning och företag är det viktigaste. Från kommunernas sida handlar det om att få förståelse för företagets situation och behov. För företagen handlar det om att få förståelse för kommunens arbete, men också om att känna att man blir lyssnad på. På samma sätt är lyckad digital kommunikation genom hemsida, sociala medier och nyhetsbrev viktiga framgångsfaktorer för att skapa en bra relation med de lokala företagen.

Kom ihåg de mindre företagen. Det är lätt hänt att besöken främst sker hos de stora, kända företagen på orten.

Företagsbesök

I flera kommuner med ett riktigt bra företagsklimat reserverar kommunstyrelsens ordförande långt i förväg en halvdag i veckan för att personligen besöka företag. Ibland görs besöken tillsammans med kommunchefen eller näringslivschefen för att skapa en gemensam kunskapsbas och lättare kunna ta med sig företagets synpunkter in i organisationen. Ibland görs besöken på egen hand för att lättare få dem till stånd och för att få till avslappnade samtal.

Kom ihåg de mindre företagen. Det är lätt hänt att besöken främst sker hos de stora, kända företagen på orten och dessa har ofta etablerade relationer med kommunledningen. Besök även caféer, målerifirmor och andra mindre företag som tillsammans utgör en stor del av kommunens arbetstillfällen, skatteintäkter och tillväxtpotential.

Företagarmöten

Många kommuner anordnar återkommande frukost- eller lunchmöten. Mötena är ett tillfälle för kommunen att berätta om vad som är på gång i kommunen och få in synpunkter. De kan också till exempel användas för att informera om kommande upphandlingar och liknande. Om kommunstyrelsens ordförande tar sig tiden att hälsa välkommen till varje företagarmöte och samtalar med företagen under aktiviteten sänder det en viktig signal till näringslivet.

Tänk dock på att olika tidpunkter passar för olika företagare. Att alltid ha exempelvis frukostträffar kan göra det svårt för småföretagare inom vissa branscher att närvara. Ett branschmöte med installatörsföretag passar kanske bättre i slutet av hantverkarnas arbetsdag? Anpassa tid och form efter de ni vill träffa!

På många orter ordnar företagare egna frukost- eller lunchträffar. Att delta på dessa är ett enkelt sätt att få till personliga möten med många lokala företag.

Storföretagsforum

Vilka frågor och mötesformer som är aktuella kan variera stort mellan småföretagaren med ett fåtal anställda och kommunens stora arbetsgivare med hundratals eller till och med tusentals anställda. På samma sätt som det ibland kan vara lämpligt att möta olika branscher separat kan det finnas skäl att träffa företrädare för de stora arbetsgivarna under andra former än de små och medelstora företagen. Rätt genomfört blir varje forum mer givande för alla inblandade.

Näringslivsforum

Genom att inrätta ett näringslivsforum kan kommunen skapa en plattform för utvecklingsinriktad dialog med näringslivet. Vid några tillfällen per år bjuder kommunen in företag in till workshopliknande träffar som syftar till att gemensamt arbeta med utvecklingsfrågor, till exempel nya policyer och handlingsplaner. Det är ett bra komplement till mer informationsbetonade företagarmöten.

Hemsida

Kommunens hemsida är viktig för många mindre företag. Småföretagare jobbar ofta hårt och mycket för att få verksamheten att gå runt. En tydlig och lättnavigerad hemsida, där all viktig information kan hittas med ett fåtal klick, är mycket värd. Det företag som besöker kommunens hemsida letar ofta efter information om något av följande:

- Kontaktuppgifter till företagslots och andra funktioner man behöver kunna nå.
- Vilka tillstånd som behövs, hur man söker dem och vilka taxor och avgifter som gäller.
- Hur upphandlingar fungerar, vilka gällande avtal som finns, vilka upphandlingar som är på gång och hur man lägger anbud.

På hemsidan bör även kommunens mål för näringslivspolitikerna samt näringslivspolitik, information om kommande företagsfrukostar och liknande finnas lättillgängligt.

Nyhetsbrev

Ett nyhetsbrev kan vara ett bra sätt att nå ut till de lokala företagen med aktuell information. I ett nyhetsbrev kan kommunen ta upp:

- nyheter om till exempel beslut som påverkar näringslivet och nyheter från relevanta aktiviteter
- uppdateringar om projekt som syftar till att förbättra det lokala företagsklimatet
- inbjudningar till företagarmöten och aktiviteter
- kommande upphandlingar
- kontaktuppgifter till kommunen

För att nyhetsbrevet ska tas väl emot bör det finnas en strategisk tanke bakom hur det används, skrivs kort och konkret, ha ett relevant innehåll och skickas ut regelbundet. Det får gärna ha en personlig touch med en tydlig avsändare.

Kommunens hemsida är viktig för många mindre företag.

Både ord och handling fick Nordmalings företagsklimat att lyfta

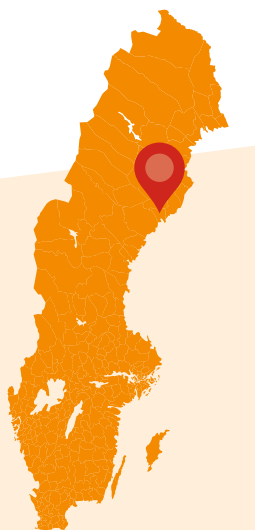
Med rätt ledarskap kan kommunandan snabbt förändras. Det kan Madelaine Jakobsson, kommunstyrelsens ordförande i Nordmaling, vittna om. När hon tillträdde 2014 tillhörde kommunen bottenskiktet när företagsklimatet undersöktes. Redan fyra år senare var kommunen topp 10 i landet när företagen sammanfattar sitt omdöme om kommunen och kommunen har sedan dess lyckats stanna på en hög nivå. Madelaine Jakobsson lyfter fram fem områden som varit avgörande för deras utveckling.

Nordmaling

Västerbottens län
7 100 invånare

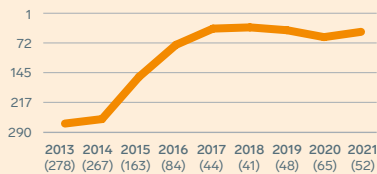
Om alla företag i Nordmaling (≥ 1 anställd) anställer en person till, genererar det skatteintäkter som motsvarar:

148 förskoleplatser och 39 undersköterskor



RANKINGPLACERING 2021

52



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

1. Lyssna på företagens bild

Det första steget för Nordmaling var att intervjua hundra företag om företagsklimatet och det var framför allt två synpunkter som kom fram:

– Dels bristen på dialog mellan kommun och näringsliv. Dels att man saknade förtroende för hur kommunpolitiken fungerade och skämdes över kommunen, istället för att vara ambassadörer för den, säger Madelaine Jakobsson.

2. Skapa dialog med företagen

Resultatet från undersökningen blev startskottet för en omfattande dialogturné.

– Som kommunstyrelseordförande måste man prioritera sin tid. När jag tillträdde fanns det företag som funnits i kommunen i tjugo år och aldrig fått ett besök från kommunledningen. På mina fyra första år hann jag besöka de flesta av våra företag, med minst ett företagsbesök i veckan, säger Madelaine Jakobsson.

Dialogturnén har genomförts tillsammans med tjänstemän och med en tydlig strategi. Först besöktes alla företag inom handel. Resultatet sammanställdes i en branschrapport som presenterades för kommunstyrelsen, så att erfarenheterna kunde spridas till fler politiker och tjänstemän och omvandlas till åtgärder. Därefter har Madelaine Jakobsson fortsatt med sina besök, bransch efter bransch.

3. Bygg stolthet och framtidstro i kommunen

Madelaine Jakobsson upplever att andan i kommunen redan har förändrats. Idag är företagen stolta över sin kommun och det går bra för deras verksamheter.

– Framtidstron och bra publicitet skapar en positiv spiral som får företagen att vilja satsa, nya företag att vilja etablera sig och potentiella medarbetare att vilja flytta till kommunen, säger Madelaine Jakobsson, men betonar att det är en anda som man ständigt behöver arbeta med för att upprätthålla.

– Man måste visa att man lyssnar på företagen och de måste känna att de är viktiga. Därför har vi bland annat inrättat en näringslivsgala. Men som kommun-



Foto: Fredrik Wennerlund

styrelseordförande behöver man också vara med på företagets aktiviteter, inviga nya lokaler, dela nyheter om dem på Facebook och annat där man kan visa hur viktiga de är för kommunen.

4. Gör företagsklimatet till en fråga för hela organisationen

Under 2015 tog Nordmaling fram en ny näringslivsstrategi och 2016 satte man målet att nå topp 50 i Svenskt Näringslivs ranking till 2020. Det målet nåddes redan året efter. En viktig faktor är att politiken varit tydlig med att målsättningen gäller för hela organisationen.

– Alla chefer ska förstå varför man ska jubla när det går bra för företagen, för det innebär att vi också kan finansiera omsorgen. Man måste förstå var pengarna kommer från. Vi har ingen sedelpress i källaren, vi behöver tillväxt för att driva verksamheten, säger Madelaine Jakobsson.

För att hålla målsättningen levande i organisationen är Madelaine Jakobsson mån om att återkoppla till medarbetarna:

– När man får beröm från företagen för att ärenden har funkade bra måste man också framföra det till avdelningen.

5. Arbeta uthålligt

Efter sju år jobbar Madelaine Jakobsson fortfarande mycket med den pedagogiska utmaningen att förklara varför företagsklimatet är en så viktig fråga och hur samhällets resurser skapas. Madelaine Jakobsson



Man måste se till att man blir trovärdig i frågan. Alla kommunstyrelseordföranden är olika och man måste hitta sin personliga touch så att det blir rätt för en själv. Om företagen ska tro på det du gör måste du visa att du förstår frågan, hitta en berättelse som är rätt för dig och sedan prata och skriva om det varje vecka så att det märks att engagemanget är på riktigt.

Madelaine Jakobsson,
kommunstyrelseordförande i Nordmaling

betonar även vikten av att göra täta uppföljningar av arbetet. Näringslivsfrågorna är dessutom ett stående ärende på kommunstyrelsens dagordning. På varje sammanträde går näringslivsutvecklaren igenom lärdomar från de senaste företagsbesöken, ger uppdateringar om aktuella projekt och berättar om kommande aktiviteter.

– Man får inte ge sig. Medarbetarna måste veta hur prioriterat företagsklimatet är för politiken. Man behöver hela tiden prata om frågan, vara uthållig och se till så att kommunalråd, kommunchef och näringslivschef leder frågan tillsammans.

Madelaines bästa tips

- Prioritera din tid. Se till att hinna med minst ett företagsbesök i veckan.
- Se till att samtalen med företagen blir värdefulla både för dig och för dem genom att gå från ord till handling.
- Visa ditt personliga engagemang genom aktiviteter och sociala medier.
- Gör det tydligt att det är en prioriterad fråga för hela kommunen.
- Var uthållig i ditt ledarskap, så att en ny kultur får tid att sätta sig.

I Kungsör har man gjort resan ihop

På bara fem år har Kungsör klättrat 241 placeringar på Svenskt Näringslivs ranking och tillhör topp 50 i landet. Förklaringen ligger enligt kommundirektör Claes-Urban Boström i hög grad i den täta dialogen med näringslivet.



– I januari 2016 bjöd vi in företagarföreningen för att diskutera hur företagsklimatet skulle kunna förbättras. Vi kom överens om fem punkter att jobba med. Den första och kanske viktigaste var att prata med varandra i stället för om varandra och att ha en öppen dialog, säger Claes-Urban Boström, som vid tidpunkten för inbjudan varit kommundirektör i bara ett par månader.

Kommunen har sedan dess haft en tydlig och uttalad målsättning om att förbättra företagsklimatet och att klättra i Svenskt Näringslivs ranking. 2016 enades aktörerna i kommunen om målet att nå topp 100 till 2021. Redan 2019 nåddes målet och höjdes till topp 50 år 2022 – något man uppnådde redan året innan. Rankingmålet har hjälpt till att skapa uthållighet och rätt fokus i näringslivsarbetet.

Som en säsong av På spåret

Kungsörs första steg efter överenskommelsen kan liknas vid en säsong av På spåret.

– Vi åkte till kommuner som vi trodde att vi skulle kunna hämta inspiration från: Lekeberg, Laxå, Katrineholm, Mora, Älvdalen, Grästorp, Töreboda ... Vi frågade nyfiket och prestigelöst vad de gjorde rätt och som vi skulle kunna ta med oss hem, säger Claes-Urban Boström.

Kungsör identifierade tre gemensamma nämnare: goda relationer, god service och en närhet – en insikt som omgående omsattes i praktiken på hemmaplan.

Tillsammans med kommunstyrelsens ordförande och förste vice ordförande gör Claes-Urban Boström två företagsbesök i veckan. Med på företagsbesöken är även näringslivschefen Ida-Maria Rydberg, som har varit motorn i Kungsörs utvecklingsarbete sedan 2017 och en rekrytering som enligt Claes-Urban Boström varit avgörande för att förändringsarbetet blivit så framgångsrikt.

När kommunledningen besöker ett företag som har ett direkt bekymmer, till exempel med att bygga ut lokalerna, återvänder de till kommunhuset och ber ansvarig tjänsteman åka ut helst dagen efter och se hur man kan hitta en lösning.

– Det gör att många problem kan vara lösta inom en vecka. Vi kommer inte bara ut och är nyfikna, utan företagen kan också få direkt nytta av det, säger Claes-Urban Boström.

Utöver företagsbesöken är även branschträffar ett viktigt dialogforum, där kommunen träffar exempelvis byggföretag, friskvårdsföretag och restauranger var för sig och pratar om deras situation.

– Olika branscher har olika former av bekymmer. Inför utesäsongen träffar vi krögarna och pratar om uteserveringar, serveringstillstånd och annat, säger Claes-Urban Boström.

Likt många andra kommuner har Kungsör en



CLAES-URBANS TIPS

- **Bygg relationer.**
- **Gissa inte, fråga.**
- **Koppla service mot behov.**

Claes-Urban Boström,
kommundirektör i Kungsör



Foto: Kungsörs kommun

referensgrupp med företagare och ordnar företagsfrukostar.

– Vi har väldigt bra stämning. Vi får höra från företagare som även är verksamma i andra kommuner att det är riktigt bra drag när vi ses och det är nog viktigt för andan, säger Claes-Urban Boström.

Alla ska med på resan

Dessutom har det varit prioriterat att involvera hela kommunorganisationen i näringslivsarbetet.

– I organisationen har vi pratat mycket om effekten av att ha ett bra näringslivsklimat – hur ett starkt näringsliv påverkar kommunens verksamhet positivt genom fler företagsetableringar, fler människor i arbete, fler som flyttar till Kungsör. På det sättet ökar antalet skattebetalare och det gynnar samtliga verksamheter i kommunen. Och vi motiverar våra medarbetare att vilja bidra till ett bättre företagsklimat, säger Claes-Urban Boström.

En nyckelgruppering i arbetet är kommunens NKI-grupp, som består av cheferna för de avdelningar som möter företag. Gruppen analyserar resultaten av bland annat de enkäter som görs och diskuterar vilka åtgärder som ska vidtas. Det leder bland annat till personalutbildningar och nya insatser gentemot företagen. Senast ut är flera insatser för att göra det lättare att delta i kommunens upphandlingar.

Ett tidigare resultat av NKI-gruppens arbete är tjänsten ”Företagsservice”. Det innebär att hand-

läggare från bygglov, miljö, räddningstjänst och alla delar som kan vara intressanta för företagen finns samlade efter företagsfrukosten för att erbjuda service till företagen.

– När en företagare kommer fram efter frukosten med ett problem behöver man bara säga ”Gå till Kalle där borta, och sen till Anna där, så är det förhoppningsvis löst innan du går härifrån, eller så vet du åtminstone vad du ska göra för att lösa det”, säger Claes-Urban Boström.

De tre framgångsfaktorerna

Goda relationer

”Det är först när företagen känner att vi vill deras bästa som det händer.”

God service

”Man ska ge rätt service till rätt behov. Då måste man lyssna på företagen för att veta vilken service de behöver.”

Närhet

”Det måste vara lätt att höra av sig och få hjälp. Det blir dessutom inte lika mycket snack ute på stan när alla vet att de kan höra av sig och fråga. Vi snackar med och inte om varann.”



SPÄNNANDE CITRUS
YUZU 50,-/ST
SUDACHI 20,-/ST





Checklista: Dialog med näringslivet

- Kommunstyrelsens ordförande reserverar en halvdag i veckan för företagsbesök.
- Företagen bjuds regelbundet in till frukostmöten, lunchmöten eller andra aktiviteter.
- Kommunen har gått igenom hemsidans struktur och innehåll utifrån en företagares perspektiv.
- Kommunen har ett nyhetsbrev som skickas ut regelbundet.



5. En handlingskraftig näringslivsorganisation

Kommuner organiserar sin näringslivsfunktion på många olika sätt. I en del kommuner ligger funktionen i ett bolag, i en del kommuner är den en del av kommunledningsförvaltningen och i en del kommuner ingår den i en annan förvaltning. Det finns inget givet svar på vad som kommer att ge bäst resultat i varje enskild kommun. Däremot finns det några framgångsfaktorer som en kommun behöver ha med sig för att åstadkomma ett bättre företagsklimat.

1. Näringslivsfunktionen arbetar gentemot hela organisationen

En näringslivsenhet eller en näringslivssamordnarfunktion kan göra mycket gott. Huvuddelen av företagsklimatet beror dock inte på vad de själva gör, utan vad resten av kommunen gör. Utvecklingsarbetet behöver därför handla om hela kommunens service och bemötande, processer och kompetensutveckling.

2. Näringslivschefen arbetar nära kommunchefen

Av samma skäl som i ovanstående punkt behöver ansvaret för näringslivsfrågorna ligga i kommunchefens absoluta närhet och näringslivschefen behöver både ingå i och få stort utrymme för sina frågor i ledningsgruppen. Näringslivschefen behöver kunna driva utvecklingen av företagsklimatet inom hela organisationen, även bortom den egna enheten, och ha kommunchefens uppbackning gentemot förvaltningarna.

3. Näringslivsfunktionen utgår från företagets behov

Det finns alltid en risk att kommunala enheter får ett för tungt kommunperspektiv på sina frågor. Även om näringslivsfunktionen ingår i den kommunala organisationen, så behöver den utgå från företagets behov och företräda företagarperspektivet i kommunorganisationen. Det uppnås enklast genom att ha mycket företagskontakter och lyssna in företagets berättelser och erfarenheter.



I Solna är alla näringslivsutvecklare

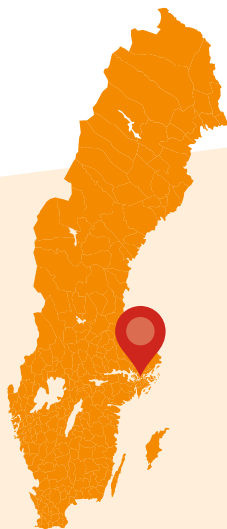
I Solna har politikernas ambitioner om ett bra företagsklimat fått fullt genomslag i hela kommunorganisationen. Ett bevis på det är att Solna toppade Svenskt Näringslivs ranking tretton år i rad. Förklaringen ligger, enligt stadens näringslivschef Evrim Erdal, i fem ingredienser: tydligt och uthålligt ledarskap, hållbara partnerskap, integrerat näringslivsarbete, kompetenta och engagerade medarbetare samt ett proaktivt arbetssätt.

Solna

Stockholms län
84 187 invånare

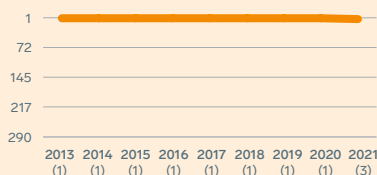
Om alla företag i Solna (≥ 1 anställd) anställer en person till, genererar det skatteintäkter som motsvarar:

**3 089 förskoleplatser och
814 undersköterskor**



RANKINGPLACERING 2021

3



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

1. Tydligt och uthålligt ledarskap

– Engagemanget för tillväxt och näringslivets lokala förutsättningar behöver genomsyra hela ledarkollektivet, både politiker och ledande tjänstemän. Det kan inte vara en punktinsats och det kan inte vila på en ensam eldsjäl. I Solna har ledande politiker i ett par decennier sagt att företagsklimatet är en av våra viktigaste frågor och det har gett resultat, säger Evrim Erdal.

När kommunledningen talar om företagsklimatet betonar de att näringslivsfrågorna inte är ett mål, utan

ett medel för att bli en attraktiv plats för medborgarna. Stadens budskap framförs av kommunstyrelsens ordförande, stadsdirektören och förvaltningschefer, både mot externa aktörer och internt gentemot medarbetarna i organisationen:

– För att vi ska kunna bygga en attraktiv plats och erbjuda kommunal service måste vi vara en plats som främjar tillväxt. När vi skapar förutsättningar för företag att starta och växa, då skapar vi förutsättningar för arbetstillfällen. Då får Solnaborna förutsättningar att bli självförsörjande och vi kan lägga mer pengar på skola, omsorg och annat, säger Evrim Erdal.

– Nu jobbar vi stenhårt med att ingen ungdom i Solna ska gå sysslös. De som inte deltar i utbildning eller har ett arbete ska fångas upp och erbjudas en sysselsättning. Företag i Solna har en stark tillväxt, våra relationer är goda och det finns ett stort eget engagemang från näringslivets sida att bidra. Tack vare en god samverkan har vi lyckats väldigt bra med att få sysslösa ungdomar mottagna på arbetsplatser, på väg mot en egen inkomst.

Näringslivsfrågorna har också en självklar plats i den formella styrningen.

– Vi har tydliga mål kopplade till service och företagsklimat som följs upp varje år.

2. Hållbara partnerskap

Solna har en affärsrelation med många företag, både som leverantörer och kunder och med allt från markskötselentreprenörer och hemtjänstutförare till exploatörer med stora byggprojekt i staden.

– Vi bygger inte Solna själva, vi bygger det med alla som bor och verkar i Solna, säger Evrim Erdal. Hon menar att relationen med företagen är viktig, både för att skapa en bra upplevelse av att verka i staden och för

att lyssna in företagens synpunkter.

– Vi upphandlar hälften av vår verksamhet, så vi träffar många företag löpande. Näringslivsrelationer är en del av vardagen för många av våra medarbetare.

3. Integrerat näringslivsarbete

Som näringslivschef svarar Evrim Erdal inför stadsdirektören och hennes frågor har en central roll i hela kommunledningens arbete.

– Näringslivsarbetet får inte vara organiserat i en egen liten låda utanför organisationen. Om man sitter vid sidan om behöver man slåss för att överhuvudtaget få upp frågorna på agendan. Näringslivsarbetet måste vara en del av kärnverksamheten, säger Evrim Erdal.

När hon talar om kommunens gemensamma arbete beskriver hon det som att Solna har sju näringslivschef: alla förvaltningschefer har ett ansvar för näringslivsfrågorna i sitt chefsupdrag.

– Vårdföretagen möter framför allt vård- och omsorgsförvaltningens medarbetare, inte en näringslivsutvecklare på näringslivsenheten. För de företagen är det mötet med tjänstemännen på vård- och omsorgsförvaltningen som är viktigast.

4. Kompetenta och engagerade medarbetare

Alla nya medarbetare får redan under sin introduktionsutbildning en genomgång av varför företagsklimatet är viktigt för hela staden. Med hjälp av en bild de kallar ”Tillväxtspiralen” förklarar ledningen

hur näringslivsfrågorna är ett medel för att skapa en attraktiv plats för medborgarna.

2015 startades nätverket ”Service i samverkan”. Där samlar staden omkring 150 medarbetare som möter företag i vardagen. Alla som arbetar med tillstånd, tillsyn, entreprenadstyrning eller service ingår i nätverket. Upplägget med två träffar och utbildningar per år syftar till att ständigt bli bättre på att ge företagen rätt stöd och bemötande samt att introducera nyanställda i stadens näringslivsarbete. Eller som Solna uttrycker det: Staden har 150 näringslivsutvecklare.

– Efter sju år går vi alltmer från utbildning och kunskapsuppbyggnad till att identifiera nya samverkansmöjligheter och se hur vi kan dra nytta av varandras olika roller och verksamheter, menar Evrim Erdal och kallar arbetet ”Service i samverkan 2.0”.

Det kontinuerliga arbetet med att introducera nya och vidareutbilda befintliga medarbetare är en nyckelfaktor för att Solnas företagsklimat fortsatt tillhöra toppen i så många år.

– Man kan inte luta sig tillbaka. Det krävs ett kontinuerligt, systematiskt arbete för att kulturen ska hållas levande. Det handlar om det långsiktiga och uthålliga ledarskapet: för att vi hela tiden ska kunna ligga i framkant måste tillväxtfrågorna ligga naturligt i ledarskapet och medarbetarna måste förstå varför det är viktigt. När medarbetarna förstår varför företagsklimatet är viktigt för staden som helhet och man får samarbetet att fungera, då är det dessutom roligare på jobbet.

Tillväxtspiralen

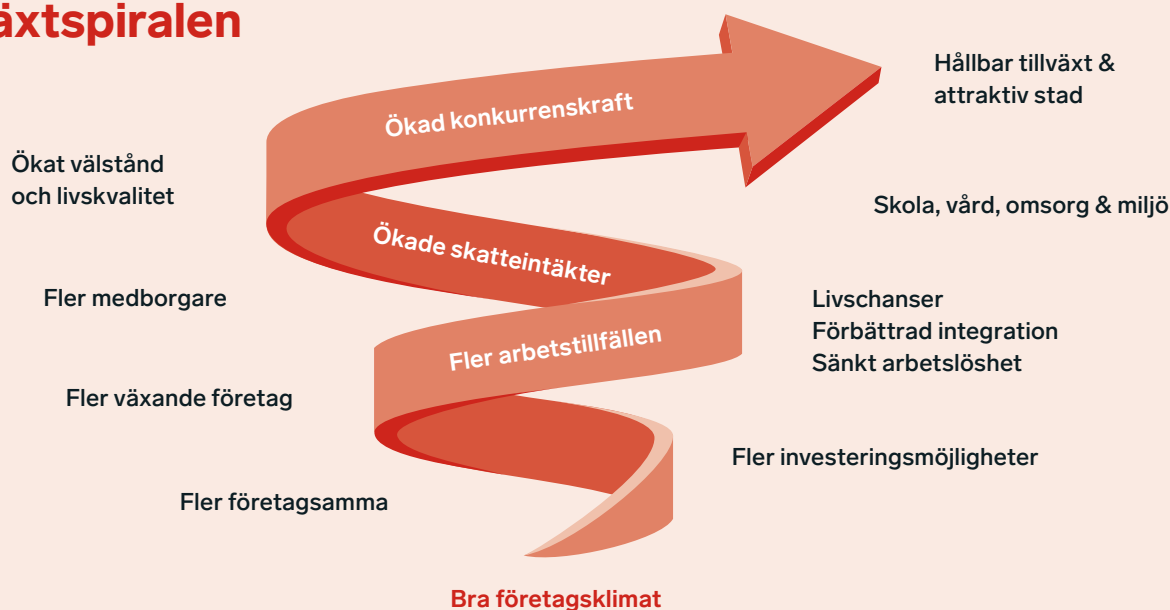




Foto: Rickard Oxfält



**Man kan inte luta sig tillbaka.
Det krävs ett kontinuerligt,
systematiskt arbete för att
kulturen ska hållas levande.**

Evrin Erdal,
näringslivschef i Solna

5. Proaktivt arbetssätt

Evrin Erdal upplever att många företag med verksamhet i andra kommuner reagerar över Solnas proaktiva arbete. Kommunstyrelsens ordförande ska tillsammans med Evrim Erdal göra 100 företagsbesök under 2022. Där vill man bland annat besöka nya företag tidigt efter att de startat eller etablerats för att fånga upp deras upplevelse av etableringen och välkomna dem till Solna. Näringslivsavdelningen hör också av sig till många kommande etableringar redan innan de flyttat sina verksamheter till Solna för att höra om man kan hjälpa till med något, exempelvis verkstadsföretag, handel eller hotell som är i byggfasen.

– Många serviceinriktade kommuner har blivit bra på att svara ”Vad kan vi hjälpa till med?” när ett företag ringer. Vi vill vara staden som själva ringer företaget och ställer samma fråga, säger Evrim Erdal.

Service i samverkan 2.0

- Enheter som hanterar livsmedel, alkoholtillstånd, markupplåtelse och liknande har egna riktade nyhetsbrev till exempelvis restauranger. Nu slås det ihop till ett heltäckande nyhetsbrev där stadens nyheter till restaurangnäringen samlas.
- När det uppstår utmaningar i ett företagsärende väljer man allt oftare att göra ett gemensamt företagsbesök för att följa upp ärendet gemensamt och på plats.
- Det ordnas gemensamma informationsträffar för företag som ska starta inom restaurang, hygien och skönhet, där enheterna för exempelvis miljö- och hälsoskydd, alkoholtillstånd, livsmedel och markupplåtelse finns representerade.



Checklista: Handlingskraftig näringslivsorganisation

- Näringslivschefen ingår i ledningsgruppen och får stort utrymme för sina frågor.
- Näringslivschefen har ett starkt mandat att driva utvecklingsfrågor för hela kommunen.
- Näringslivsfunktionen arbetar nära kommunens andra förvaltningar.

Checklista för mål, strategi och ledarskap



Tydligt ledarskap

- De ledande politikerna har en tydlig berättelse om varför företagsklimatet är viktigt för kommunen.
- Den politiska ledningen och tjänstemannaledningen har en tydlig och gemensam målbild för arbetet med företagsklimatet.
- De ledande politikerna och cheferna tar på sig ledarskapet i näringspolitiken och kommunicerar frågorna tydligt både internt och externt.
- Kommunledningen arbetar långsiktigt med frågorna för att skapa en varaktig organisationskultur.
- Näringslivsfrågorna får stort utrymme på kommunstyrelsens och tjänstemannaledningens agendor.

Tydliga mål

- Kommunens mål är mätbart, realistiskt och långsiktigt.
- Kommunens mål genomsyrar hela organisationens arbete.
- Kommunens mål följs upp regelbundet.
- Målet är framtaget i dialog med näringslivet.

Inkluderande strategiarbete

- Näringslivet involveras i strategiarbetet, så att deras behov och vardag får styra strategin.
- Strategin fokuserar på åtgärder som ger konkret nytta för företagen.

- Varje verksamhet har analyserat på vilket sätt de kommer i kontakt med näringslivet och hur de har en påverkan på företagsklimatet.
- Kommunens övergripande mål har brutits ner i specifika mål, aktiviteter och metoder för varje förvaltning och enhet.
- Resultaten i utvecklingsarbetet kommuniceras till näringslivet, så att de ser vad som händer.

Dialog med näringslivet

- Kommunstyrelsens ordförande reserverar en halvdag i veckan för företagsbesök.
- Företagen bjuds regelbundet in till frukostmöten, lunchmöten eller andra aktiviteter.
- Kommunen har gått igenom hemsidans struktur och innehåll utifrån en företagares perspektiv.
- Kommunen har ett nyhetsbrev som skickas ut regelbundet.

Handlingskraftig näringslivsorganisation

- Näringslivschefen ingår i ledningsgruppen och får stort utrymme för sina frågor.
- Näringslivschefen har ett starkt mandat att driva utvecklingsfrågor för hela kommunen.
- Näringslivsfunktionen arbetar nära kommunens andra förvaltningar.