

Ta ledningen i näringslivsarbetet!



GUIDE
FÖR BÄTTRE
LOKALT
FÖRETAGS-
KLIMAT

TEMA

Mål, strategi & ledarskap

Innehållsförteckning

Inledning	3
Att leda till framgång	4
Både ord och handling fick Nordmalings företagsklimat att lyfta	4
Krisen blev startskottet för Hällefors vändning	6
Mål för företagsklimatet	7
En tydlig målbild hjälpte Östra Göinge att vända motgång till framgång	8
Strategier - från ord till handling	9
Målet förändrade arbetssätten i Timrå	9
Engagerade företag gjorde Strömstads strategiarbete framgångsrikt	11
Dialog med näringslivet	12
En handlingskraftig näringslivsorganisation	13
I Solna är alla näringslivsutvecklare	14
Checklista för mål, strategi och ledarskap	16

Om Svenskt Näringsliv

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

Svenskt Näringsliv har 21 regionkontor från norr till söder. Du hittar ditt på www.svensktnaringsliv.se/regioner



SVENSKT NÄRINGSLIV

Svenskt Näringsliv 2019

www.svensktnaringsliv.se

Ansvarig: Christer Östlund, Svenskt Näringsliv

Författare: Daniel Andersson

Grafisk form: Leif, en reklambyrå

Inledning

Med ett bra företagsklimat i din kommun blir det lättare att starta och utveckla framgångsrika företag. 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. I den här guiden tittar vi närmare på hur kommuner kan arbeta med mål, ledarskap och strategier.

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

Att leda till framgång

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 en policy. Det är en kultur.

Det räcker därför inte att helt och hållet delegera det till en näringslivsutvecklare. Ett skickligt och engagerat näringslivskontor kan åstadkomma mycket, men deras 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 visar ett genuint engagemang för arbetet med företagsklimatet som det blir riktigt trovärdigt hos det lokala näringslivet.

Ledarskapet utövas genom att

- frigöra tid i sin kalender för att besöka de lokala företagen och lyssna på deras förutsättningar.
- tala gott om deras betydelse i lokaltidningen.
- 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.

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. Fyra år senare är kommunen topp tio i landet när företagen sammanfattar sitt omdöme om kommunen. Madelaine lyfter fram fem områden som varit avgörande för deras utveckling.



1. Lyssna på företagets 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. Nu har jag på fyra år hunnit besöka de flesta av våra företag, med minst ett företagsbesök i veckan, säger Madelaine.

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 fortsatt med sina besök, bransch efter bransch.



Madelaine Jakobsson, kommunstyrelsens ordförande i Nordmaling

3. Bygg stolthet och framtidstro i kommunen

Madelaine 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 hon, 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 kommunstyrelseordförande behöver man också vara med på företagens 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

Nordmalings 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.

Hitta ett budskap som känns rätt för dig

”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 dig. 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.”

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.

För att hålla målsättningen levande i organisationen är Madelaine 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 fyra år jobbar Madelaine fortfarande mycket med den pedagogiska utmaningen att förklara varför företagsklimatet är en så viktig fråga och hur samhällsresurser skapas. Madelaine 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.

Krisen blev startskottet för Hällefors vändning



2015 var ett tufft år för Hällefors. Kommunens största privata arbetsgivare, valsverket Ovako, varslade 150 arbetstillfällen. Samma år kom Hällefors sist i Svenskt Näringslivs ranking. Tre år senare har Hällefors klättrat 156 placeringar och finns nu på den övre halvan. Annalena Järnberg, som är kommunstyrelsens ordförande, berättar hur det gick till.

– Vi bestämde oss tydligt från politiken att nu måste vi göra någonting. Vi började om från början med att vara ute så mycket vi kunde. Vi besökte företag och förde långa samtal om vad det är för behov de ser och vad vi har för utmaningar, säger Annalena Järnberg.

– Det behöver inte vara så invecklat. Man bygger en bra grund genom att åka runt, avsätta tid, ta en fika och prata om allt mellan himmel och jord. De flesta bor ju också i kommunen, de är inte bara företagare utan också medborgare. Man behöver inte krångla till det.

Med informationen de fick till sig från företagen tog de fram sin nya näringslivsstrategi.

– Mycket byggde på att skapa en ny relation och ett förtroende mellan oss och företagen. Vi anställde en näringslivsstrateg, startade ett näringslivsråd och vi startade företagsfrukostar som har blivit välbesökta. En del i det var att se vad vi har för olika roller. I alla avseenden där det ligger i kommunens roll att göra villkoren bättre, där ska vi göra det.

Företagsklimatet en långsiktig prioritering

För Hällefors förblir företagsklimatet en prioriterad fråga under de kommande åren. Det ser Annalena som en ödesfråga för hela kommunen.

– När vi skapar de bästa möjliga förutsättningarna för våra företag, skapar det utvecklingsmöjligheter för hela kommunen. Man måste förstå att de går hand i hand. Får vi inte företag att trivas och växa tappar vi skatteintäkter och arbetstillfällen. Har vi inte ett bra företagsklimat blir vi till slut en kommun som tynar bort.

För Annalena är den stora utmaningen nu att hålla i arbetet och hitta nya utvecklingsområden. Nästa steg är en näringslivsstrategi som kommunen och näringslivet tar fram gemensamt.

– Vi behöver ha en samsyn kring vad näringslivet behöver för att kunna utvecklas i Hällefors och vad kommunen behöver göra för att utvecklas som kommun.

Den ständiga dialogen med näringslivet förblir huvudpelaren i det fortsatta bygget:

– Det viktigaste i vår resa har varit mötena och samtalen för att förstå förutsättningarna, våra olika roller och vad vi kan åstadkomma tillsammans, säger Annalena Järnberg.



Foto: Hans Lundholm

Annalena Järnberg, kommunstyrelsens ordförande i Hällefors

Hällefors bästa tips

- ✓ Börja prata! Åk runt bland företagen och ha personliga möten.
- ✓ Se till att det finns en utvecklare eller strateg som är motorn som får mötesplatserna och utvecklingsfrågorna att bli verkstad.
- ✓ Skapa mötesplatser där ni får berätta vad som händer, där företagen får berätta för kommunen och varandra vad som är på gång och där företagen får nätverka med varandra.
- ✓ Det gäller att hålla i och hålla ut. Resultat tar tid.

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 eventuella förändringar i kommunens majoritetsförhållanden. För att kunna följa upp ett mål krävs det att målet är mätbart. Att säga att kommunen ska ha ett bra företagsklimat är inte konkret nog. Man måste också definiera vad det innebär.

4,0

Ett bra mål som är långsiktigt möjligt för varje kommun är att få minst 4,0 i sammanfattande omdöme.

75

Ett exempel på mål för NKI kan vara att genomsnittet ska vara minst 75.

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 skala 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 företagets 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.

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 företagets 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 SKLs Insikt

Denna undersökning är en servicemätning av kommunernas myndighetsutövning gentemot företagare inom sex myndighetsområden: brandskydd, bygglov, markupplåtelse, miljö- och hälsoskydd, livsmedelskontroll och serveringstillstånd. De företag som haft ärenden med kommunen inom ett eller flera av dessa myndighetsområden under året har fått 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 71. 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 75.

EXEMPEL: MÅL

Vår kommun ska senast 2022...

- ✦ ha ett sammanfattande omdöme på minst 4 i Svenskt Näringslivs enkät.
 - ✦ vara topp 50 i Svenskt Näringslivs ranking.
 - ✦ ha ett totalt NKI på minst 75 i SKLs mätning Insikt.
- Gnesta, Håbo, Hörby, Kramfors, Kävlinge, Nyköping, Storuman och Ystad är kommuner som satt målet sammanfattande omdöme över 4,0.

CHECKLISTA: ETT BRA MÅL

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 tjänsteman 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.

En tydlig målbild hjälpte Östra Göinge att vända motgång till framgång

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



– 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 den, som är uthålliga och som levererar, då har det effekt, säger Patric Åberg.

Patric Åberg berättar att Östra Göinge var en kommun med dåligt rykte 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 fram. Vi har vänt motgång till framgång i kommunen och företagsklimatet är en del i den resan. Företagsklimatet är en viktig byggsten i samhällsbygget, säger Patric Åberg.

Närvarande ledarskap bland företag och medarbetare

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 ägnar 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, säger Patric Åberg.

Kommando i företagarefrågorna

Vid Patric Åbergs tillträde var näringslivsarbetet utlagt på en företagareförening. 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 tvärsaktiellt – 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.



Foto: Precious People

Patric Åberg, kommunstyrelsens ordförande i Östra Göinge

Uthållighet ger varaktiga resultat

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. Nu funderar vi på vilka steg vi ska ta härnäst. Vilka nya dialogformer och insatser kan vi införa för att fortsätta förbättra företagsklimatet?

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 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.

Strategier – från ord till handling

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.

- 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, då 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.

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. Andreaz Strömgren är kommunchef och berättar hur tjänstemannaorganisationen arbetat för att nå de politiska målen.



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 Strömgren 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 och 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,



Foto: Marie Zetterlund

Andreaz Strömgren, kommunchef i Timrå

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 kommer i kontakt med kommunen har kommunen tydligt slagit fast vad kommunens åtgärd syftar till, vad som förväntas av företaget och vad företaget kan förvänta sig av kommunen.

– Nu slår vi ihop dem till en sammanhållen servicedeklaration till näringslivet, så att de blir ännu enklare för företagen att veta vad de kan förvänta sig, säger Andreaz Strömgren.

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

De givna löfterna följs upp för att säkerställa att tidsgränserna hålls. Efter att rankingar och andra mätningar släppts sammankallas dessutom berörda chefer för att gemensamt analysera resultaten och diskutera hur man kan bli bättre.

Trots att Timrå får bland de högsta betygen i landet från företagen vill de mer. Den nya näringslivspolicyn, som antogs i juni 2018, togs fram genom flera workshoppar och 100 företagsbesök på 100 dagar, med en tydlig samtalsmetod.

– 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 har analyserats och omvandlats till sexton förbättringsområden, säger Andreaz Strömgren.

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 bäst företagsklimat.

– Alla har en roll att spela i att nå målet, avslutar Andreaz Strömgren.

Exempel: Servicegaranti för bygglov

Vi erbjuder

- ✓ Innan du söker bygglov eller gör en bygganmälan har du möjlighet att kontakta miljö- och byggkontoret för ett tidigt samråd där vi kan ge råd och ta fram förutsättningarna för din ansökan. Det är särskilt angeläget vid mer komplexa ärenden som till exempel företagsärenden, industrilokaler och flerfamiljshus med mera som kräver omfattande samordningsinsatser.

Detta förväntar vi oss av dig

- ✓ När vi har tagit emot din ansökan får du senast efter två arbetsdagar en bekräftelse från oss med information om vem som handlägger ditt ärende och om du behöver komplettera dina handlingar.

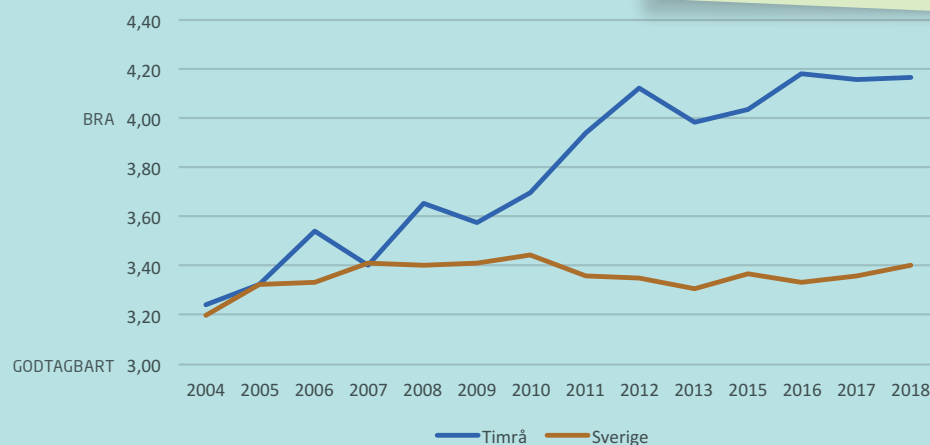
Detta kan du förvänta dig av oss

- ✓ Om du lämnat in kompletta bygglovhandlingar så ska din ansökan om bygglov och bygganmälan vara behandlad inom 4 veckor.

Läs mer om Timrås servicedeklarationer

<http://www.timra.se/kommun-och-politik/servedeklaration-och-utveckling/>

Företagens sammanfattande omdöme på företagsklimatet i Timrå



Engagerade företag gjorde Strömstads strategiarbete framgångsrikt

2016 började Strömstad ta fram en ny näringslivsstrategi. Två år senare fick kommunen utmärkelsen "Årets klättrare" i Svenskt Näringslivs ranking av det lokala företagsklimatet. Hur har Strömstad lyckats? Vi har frågat Hans Friberg, näringslivsutvecklare i Strömstads kommun sedan 2016.



1. Politisk vilja

I kommunens vision står att "Det ska vara positivt att driva företag i Strömstads kommun". Bakom orden finns en äkta vilja från politikerna. Engagemanget från och den nära kontakten med den högsta ledningen har varit en viktig framgångsfaktor för Strömstad.

– Vi har ett kommunalråd som är fantastiskt engagerat, berättar Hans Friberg, och betonar hur viktig den nära kontakten är för att få kraft i utvecklingsarbetet.

– Vi är ofta på företagsbesök tillsammans och i bilen kan vi diskutera näringslivsfrågor.

2. Involvera företagen

– Man behöver ha engagerade företag. Om man låter företagen vara med och påverka besluten på riktigt, då skapar man engagemang, menar Hans Friberg.

Arbetet med den nya strategin inleddes med en workshop där 25 företagare, 10 politiker och 15 tjänstemän möttes. Deltagarna gick igenom starka och svaga sidor, så att alla hade samma bild av kommunens nuläge. Sedan gallrade man bland frågorna, så att man fick fram ett antal fokusområden som var viktigast. Workshopen leddes av Arena för Tillväxt.

– En extern part kan fungera som en neutral motvikt och har erfarenhet i hur man får processen att fungera.

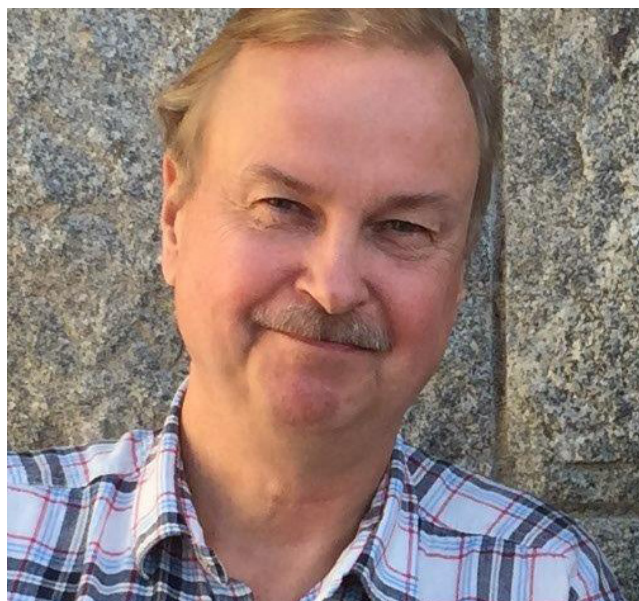


Foto: Ralf Karlsson

Hans Friberg, näringslivsutvecklare i Strömstads kommun

Annars tänker företagen lätt att "nu hittar kommunen på nåt igen", menar Hans.

Företagarna, politikerna och tjänstemännen fick skriva upp vilka frågor de ville jobba vidare med. Utifrån det bildades arbetsgrupper med en företagare som ordförande och en tjänsteman som sekreterare, som arbetade fram innehållet i strategin. Ett halvår efter att strategiarbetet påbörjats antogs strategin av kommunfullmäktige, men arbetsgrupperna lever kvar och fylls på efterhand som personer försvinner. På så vis håller man liv i både företagets engagemang och utvecklingsarbetet.

3. Börja jobba

Efter att strategin antagits började åtgärderna rulla på snabbt. I arbetsgruppen för näringsliv och företagande bestämde man sig bland annat för att använda metoden "Samspelet med företagen" och inrätta funktionen "företagslots", där näringslivsutvecklaren är sammankallande för att bjuda in alla berörda handläggare när någon till exempel vill starta restaurang. Redan efter ett år är flera åtgärder genomförda.

– Det ska utredas till förbaskelse många gånger. Börja köra nån gång! Många saker kan lösas längs vägen. Men lova inte mer än ni kan hålla, säger Hans Friberg.

Strömstads bästa tips

- ✓ Ge företagen riktigt inflytande så skapas engagemang.
- ✓ Lyft näringslivsfrågorna till politiken. Kommunalråd och kommunchef måste vara med på banan för att frågorna ska komma framåt.
- ✓ Informera om vad som händer, så att även de som inte är med i projektet känner att det händer saker.
- ✓ Starta bara upp så många projekt som ni hinner med, så att ni fortsätter vara trovärdiga. Visa resultat av samarbetet.
- ✓ Anlita externa processledare och lämna kommunhuset, så att ni bryter "uppifrån"-känslan.
- ✓ Ha kull! Kan man skratta ihop kommer man mycket längre.
- ✓ Utred inte i evigheter – börja köra! Många saker kan lösas längs vägen.

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 och nyhetsbrev viktiga framgångsfaktorer för att skapa en bra relation med de lokala företagen.

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.

FRUKOSTMÖTEN

Många kommuner anordnar återkommande frukostmöten. 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 företagsfrukost och samtalar med företagen under frukosten sänder det en viktig signal till näringslivet.

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

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 företagsfrukostar.

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.

NYHETSREBREV

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 företagsfrukostar och aktiviteter.
- Kommande upphandlingar.
- Kontaktuppgifter till kommunen.

För att nyhetsbrev 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.

CHECKLISTA: DIALOG MED NÄRINGSLIVET

- ✓ Reservera en halvdag i veckan i kommunstyrelse-ordförandens kalender för företagsbesök.
- ✓ Bjud regelbundet in till frukostmöten, lunchträffar eller andra aktiviteter.
- ✓ Gå igenom hemsidans struktur och innehåll utifrån en företagares perspektiv.
- ✓ Starta ett nyhetsbrev.

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 det en del av kommunledningsförvaltningen och i en del kommuner ingår det 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 FÖRETAGENS 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 toppat Svenskt Näringslivs ranking varje år sedan 2008. Förklaringen ligger, enligt stadens näringslivschef Åsa Bergström, i fyra ingredienser: tydligt och uthålligt ledarskap, hållbara partnerskap, integrerat näringslivsarbete samt kompetenta och engagerade medarbetare.



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 Åsa Bergström.

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:



Foto: Ulf Ledin

Åsa Bergström, näringslivschef i Solna

Tillväxtspiralen



– 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 i Solna, 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 Åsa Bergström.

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, allt från markskötsel-entreprenörer och hemtjänstutförare till exploaterare med stora byggprojekt i staden.

– Vi bygger inte Solna själva, vi bygger det med alla som bor och verkar i Solna, säger Åsa. 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 ingår Åsa i kommunledningen och hennes frågor har en central roll i hela ledningens 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 Åsa.

När hon talar om kommunledningens gemensamma arbete beskriver hon det som att Solna har sju näringslivschefer: alla förvaltningschefer har ett ansvar för näringslivsfrågorna i sitt chefsuppdrag.

– När vi löpande får upp frågorna i stadens led-

ningsgrupp blir det naturligt en del av de andra förvaltningschefernas arbete. 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.

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

– Vi har blivit väldigt duktiga på att samordna oss och se varandras olika roller. Att vi klarar av att samverka effektivt gentemot näringslivet är särskilt viktigt med de stora evenemang som ofta äger rum i Solna, menar Åsa.

Det kontinuerliga arbetet med att introducera nya och vidareutbilda befintliga medarbetare är en nyckelfaktor för att Solnas företagsklimat fortsatt vara i topp 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.

Checklista för mål, strategi och ledarskap

TYDLIGT LEDARSKAP

- ☐ Den politiska ledningen och tjänstemannaledningen har en tydlig och gemensam målbild för arbetet med företagsklimatet.
- ☐ Högsta 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.