

Myndigheten som hjälper företagare att göra rätt



GUIDE
FÖR BÄTTRE
LOKALT
FÖRETAGS-
KLIMAT

TEMA

Myndighetsutövning

Innehållsförteckning

Inledning	3
Främjande myndighetsutövning	4
Förståelse	5
Förtroende	5
Kommunikation	6
Gislaveds service hjälpte expansionen	8
Service och bemötande	9
Företagslots	9
Löpande insikt	10
Tydlig information	10
Kompetensutveckling	10
Myndighetssamordning	10
Digitalisering	11
E-tjänster	11
Serverat	11
Större nytta för mindre pengar genom samverkan	12
Handläggningstider	12
Tjänstegarantier	12
Delegationsordning	13
Gällivares stadsflytt ledde till nya arbetssätt och snabbare handläggning	14
Avgifter	15
Efterhandsdebitering	15
Självkostnadsprincipen	15
Transparenta avgifter	15
Checklista för smartare upphandlingar	16

Om Svenskt Näringsliv

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

Svenskt Näringsliv 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: Martin Clarstedt och Markus Svensson, Tillväxt och Tillsyn
samt Daniel Andersson, Svenskt Näringsliv

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 utveckla sin myndighetsutövning för att skapa ett bättre företagsklimat utan att ge avkall på ändamålet.

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!

Främjande myndighetsutövning

Den vanligaste kontakten mellan en kommun och ett företag handlar om tillstånd eller tillsyn. Bemötandet och servicen i de processerna sätter företagets bild av kommunen. Det innebär att myndighetsutövningen har en avgörande betydelse för förutsättningarna att starta och utveckla ett företag på en ort. Om myndighetsutövandet i en kommun inte fungerar bra, har det en negativ påverkan på företagets vilja att starta upp, investera och expandera.

Sett ur det här perspektivet har utvecklingsarbetet med den kommunala myndighetsrollen en oförtjänt låg prioritet i många kommuner. När det kommer till insatser som ska skapa förutsättningar för tillväxt finns det få förändringsområden med så stor betydelse för företagsklimatet som att jobba med kommunens myndighetsutövning. Varje kommun borde sträva efter att bli världsmästare på att hjälpa företagen att göra rätt.

Den internationella organisationen OECD har i studien "Best Practice Principles for Regulatory Policy" studerat internationella framgångsexempel när det gäller myndighetsutövning med särskilt fokus på kontroller och inspektioner. Dessa lärdomar har sammanfattats i en rad rekommendationer kring hur kommuner och stater kan utveckla sin myndighetsutövning med inspiration av de bästa.

Studien slår bland annat fast två utvecklingsområden av särskild betydelse för svenska kommuner:

1. Att hjälpa företagare att göra rätt är det mest effektiva sättet att bedriva tillsyn på.
2. Att arbeta med förändringsledning inom myndighetsrollen handlar minst lika mycket om metoder och kulturer, som det handlar om att lagstifta eller att organisera om.

OECD sätter med andra ord fingret på de mjuka värdenas avgörande betydelse för hur framgångsrik myndighetsutövningen blir.

EXEMPEL: KOMMUNALA TILLSTÅND OCH TILLSYN

- Tillstånd och tillsyn för bygglov
- Tillstånd för markupplåtelse
- Anmälan och tillsyn av brandskydd
- Anmälan och tillsyn av miljöfarlig verksamhet
- Anmälan och tillsyn för hälsoskydd
- Anmälan och tillsyn för hygienisk verksamhet
- Tillstånd för alkoholservering
- Anmälan och tillsyn för försäljning av folköl, tobak och läkemedel
- Anmälan och tillsyn för livsmedelsverksamhet

I det här kapitlet går vi igenom en metod för främjande myndighetsutövning som har tagits fram i Rättviks kommun och som nu fortsätter utvecklas av organisationen Tillväxt och Tillsyn. Modellen utgår ifrån att de flesta företag vill göra rätt. Kommunens roll blir därmed att i så hög utsträckning som möjligt underlätta för företagen att följa lagar och regler. Genom detta uppnås två syften - dels blir företagen nöjdare och dels får kommunen en högre regelefterlevnad.

För varje år väljer fler och fler kommuner att arbeta med detta koncept för främjande myndighetsutövning. Arbets-sättet vilar på tre grundstenar: **förståelse, förtroende och kommunikation.**

"Varje kommun borde sträva efter att bli världsmästare på att hjälpa företagen att göra rätt."

FÖRETAGENS KONTAKT MED KOMMUNEN, %



Förståelse

Är medarbetarna medvetna om sin betydelse?

De allra flesta medarbetare inom kommunens myndighetsutövning vet inte att de står för det vanligaste mötet mellan kommunen och det lokala näringslivet. Därmed är de inte heller medvetna om att deras agerande har en direkt påverkan på hur företagen trivs i kommunen. Dessa medarbetare har dessutom sällan prioriterats tillräckligt i kommunens utvecklingsarbete eller gjorts delaktiga i arbetet med företagsklimatet.

Om medarbetarna inte är medvetna om sin stora betydelse för kommunens tillväxtarbete och inte har involverats i kommunens utvecklingsarbete är det orimligt att begära en högre nivå av service och bemötande än kommunen har idag. För att komma vidare i utvecklingsarbetet behöver såväl politiker och chefer som medarbetarna själva förstå myndighetsutövarnas förutsättningar och betydelse.

Hur väl känner medarbetarna sin kund?

Ber man människor att nämna två svenska företag är svaret oftast Volvo och Ikea. Det är två fantastiska företag som varit viktiga för svensk tillväxt, men de är inte representativa för svenska företag.

I Sverige finns det över en miljon företag. 99,4 procent av dessa har färre än 50 anställda. 75 procent är rena enmansföretag där bara en person går till jobbet, skapar värden för sig själv och samhället och går hem igen, ofta efter väldigt långa arbetsdagar. Dessa företag möts årligen av 1200 lagar, 2200 förordningar, 8100 föreskrifter och allmänna råd samt 97 miljoner blanketter. Det är dessa företag som utgör grunden för en stor del av det svenska välbefindandet idag. Myndighetsutövningen behöver därför vara anpassad för dessa företag. Att medarbetarna inom myndighetsutövningen har förståelse för verksamhetens vanligaste och därmed viktigaste kund är en viktig förutsättning för ett målinriktat förändringsarbete.

Förtroende

Förtroende handlar om tillit och byggs upp av handlingar. Ett exempel på en sådan handling är när Rättviks kommun bestämde sig för att byta modell för avgifter, något som företagen i kommunen länge hade efterfrågat.

Kommuners avgifter för tillsyn är ofta baserade på schablonnivåer. Genom att klassificera företagen kommer kommunen fram till hur många timmar som företagen ska betala tillsyn för. Dessa timmar multiplicerat med den kommunala timtaxan blir den summa som faktureras företagen, oftast i början av året. Beräkningsmodellerna upplevs dock ofta som svårtydliga av företagen.

Så såg det även ut i Rättvik. Men de lokala företagen klagade på systemet. De menade att summan inte var representativ för den tid tillsynen faktiskt tog. I flera fall betalade de dessutom för tillsyn som aldrig genomfördes. Så ser det fortfarande ut i många svenska kommuner.

KOM IGÅNG

För att förbättra företagsklimatet behöver ni skapa förutsättningar för myndighetsrollen att utvecklas. Ett första steg är att skapa förståelse mellan företagare och myndighetspersonal.

Börja med att samla myndighetspersonalen, gärna tillsammans med näringslivsfunktionen, och diskutera dessa frågor:

- ✓ Känner myndighetspersonalen sig som en del av kommunens näringslivsarbete?
- ✓ Har de resurserna och verktygen som krävs för att göra det?
- ✓ Vem är er myndighets vanligaste och därmed viktigaste kund?
- ✓ Lever ni upp till den kundens förväntningar? Hur mäts detta idag?
- ✓ Om inte, var brister ni och vad behövs för att åtgärda bristerna?

ATT FÖRÄNDRA EN MYNDIGHETSKULTUR

Inom alla myndigheter finns en stark organisationskultur. Det är avgörande att känna till hur den kulturen ser ut för att nå framgång i förändringsarbetet. Att arbeta med förändringar inom starka kulturer är en stor ledarskapsutmaning för en organisation. Det ställer krav på en förankring och delaktighet där medarbetare känner att de är med och styr hur målet ska uppnås.

Vår starka rekommendation till alla kommuner som vill påbörja ett förändringsarbete inom detta område är att ta fram en långsiktig plan, avsätta resurser för utvecklingsarbetet och låta förberedelsefasen ta tid. Det är avgörande att myndighetspersonalen får tid och inspiration till att utveckla myndighetsutövningen i samverkan med det lokala näringslivet, den politiska ledningen och andra tjänstemän inom organisationen.

HUR UPPLEVER FÖRETAGEN DIN KOMMUN?

Varje år frågar Svenskt Näringsliv hur företagen ser på till exempel tjänstemännens attityder, kommunens service och tillämpningen av lagar och regler i myndighetsutövningen. På www.foretagsklimat.se kan du se hur företagen i din kommun har svarat.

Ett annat sätt att ta reda på vad företagen tycker är att själva träffa dem. Kommunen kan till exempel bjuda in företag till dialog om hur myndighetsutövningen fungerar idag och hur den kan utvecklas. Upplever företagen att tillsynen präglas av dialog och rådgivning eller pekpinnar? Känner de sig mötta med respekt och genuint hörda? Fråga!

En avgift ska vara kopplad till en tydlig motprestation. Men de som betalade avgiften förstod inte vilken insats de betalade för. Därför uppfattades avgiften inte som legitim och kommunen kände ett stort behov av förändring. 2014 införde kommunen en ny modell som bygger på efterhandsdebitering, det vill säga att företagen faktureras för faktiskt utfört arbete. Modellen har fungerat väl och har blivit ett föredöme.

Vilken påverkan har avgiftsmodellen på företagsklimatet? Svaret ligger just i ordet förtroende. Alla seriösa företagare vill ha tillsyn och eftersom det är reglerat i lag att de som får tillsynen ska betala för den är det inte fakturan från kommunen i sig som upprör. Det var utformningen och signalerna som den gamla modellen gav som var problemet. När Rättvik bestämde sig för en ny modell visade kommunen för företagen att de var beredda att ändra sig för att skapa en bättre situation för företagen. Det inger förtroende. Att fakturan dessutom är utformad på ett sätt som tydligt visar vad företagaren betalar för gör att förtroendet för kommunens hela myndighetsutövning ökar.

Med förtroendet ökade också företagets regelefterlevnad. Ett företag som litar på inspektören har större incitament till att göra det som inspektören föreslår. Alla blir vinnare av ett ökat förtroende: myndighetspersonalen, företagen och i slutändan såklart också konsumenten.

En annan organisation som gått i bräschen när det gäller att bygga förtroende hos sina kunder är Skatteverket. I sin bok "Från fruktad skattefogde till omtyckt servicemyndighet" skriver de att "en myndighet kan aldrig skylla på sitt uppdrag som förklaring för att förtroendet är lågt". Det borde även vara ett rättesnöre för myndighetsutövarna i alla kommuner.

Kommunikation

Det går att säga saker på olika sätt och genom olika kanaler. Den kommunala myndigheten kan själv välja vilka kanaler och vilket språk som ska användas. Muntlig eller skriftlig kommunikation är ett sådant val. Användandet av många eller få juridiska termer är ett annat. Studie efter studie har visat på kommunikationens stora betydelse för mottagarens upplevelse. Detta gäller såklart även för hur kommunens myndighetsutövning påverkar det lokala företagsklimatet.

En organisation som arbetat mycket med detta är föreningen Tillväxt och Tillsyn. Deras kommunikationsplattform har byggts i samråd med forskare och har testats i möten med en mängd myndighetspersoner och företagare runt om i Sverige. Plattformen består av tre delar:

1. Säkerställa att den som får information av en myndighet verkligen förstår vad myndigheten menar, att den känner sig behandlad med respekt och att den kan ställa följdfrågor som tas i beaktande.
2. Skapa positiva gensvar. En myndighet som kommunicerar på ett sätt som upplevs som trevligt och ärligt, kommer med stor sannolikhet att mötas med samma beteende och en vilja att gå till kommunen till mötes.
3. Gör en matchning av vem inom den kommunala myndigheten som ska kommunicera vad. En person som inte lockas av sociala situationer kanske inte ska vara den som muntligen möter kunder i ett tidigt skede.

BEHÅLL ER PERSONAL

Många kommunala tillstånds- och tillsynsmyndigheter har problem med rekrytering och att behålla personal. Att arbeta med rättelsestrappan och hjälpa företag att göra rätt, gör att det helt enkelt blir roligare på jobbet. Ett roligare jobb bidrar till att det blir enklare att rekrytera och behålla personal.

TIPS!

- ✓ Ta fram strukturer för myndighetens kommunikation. När kan den vara muntlig och när kan den vara skriftlig? Hur kan den förenklas så att den upplevs mindre byråkratisk?
- ✓ Diskutera fördelningen av arbetsuppgifter mellan personerna som arbetar på myndigheten. Vilken kommunikation trivs de bäst med? Det är viktigt att deras roll anpassas till den kommunikationstyp de föredrar.

I kommun-Sverige är det vanligt att företag får beslut eller förelägganden om att de inte följt reglerna, men inte förstår vad de gjort fel eller hur de ska agera för att göra rätt. Att kontakterna kring tillstånd och tillsyn fungerar smidigt är viktigt för ett företags förutsättningar att kunna fungera och expandera.

Ett centralt verktyg i modellen från Tillväxt och Tillsyn är därför Rättelsetrappan. Det är ett arbetssätt som tar hänsyn till företagarnas vardag och som utgår från muntlig kommunikation i första steget. Ledorden är information och vägledning i första läget. Om det visar sig otillräckligt tar man steg för steg upp mot det sista steget som innebär förbud mot verksamhet. Genom att ta det stegvis bygger man upp ett förtroende där man försöker hitta en ömsesidig lösning på problemet. I de ärenden där man hoppar över ett trappsteg tappar man förtroende och det upplevs hopplöst att hitta en ömsesidig lösning. Detta väcker frustration och en oförståelse för varandras uppdrag. De kommuner som arbetar medvetet med Rättelsetrappan i sin dagliga handläggning kommer få en högre regelefterlevnad, en bättre arbetsmiljö och ett bättre företagsklimat.

Avslutningsvis finns en viktig skillnad när det gäller kommunikation och myndighetsutövning. Ett stort företag med egna jurister och kontrollanter uppskattar ofta skriftligt kommunikation från myndigheten. De har en vana att hantera sådant och uppskattar tydligheten. Men de övriga företagen – de 99,4 procent som är små – drivs ofta av eldsjälarna som inte är skolade i det formella språkbruket. De uppskattar oftast en personlig kontakt, ett vänligt bemötande och en avdramatisering av budskapet. Det ökar deras möjlighet att förstå innehållet och att anpassa sin verksamhet till myndighetens önskemål.

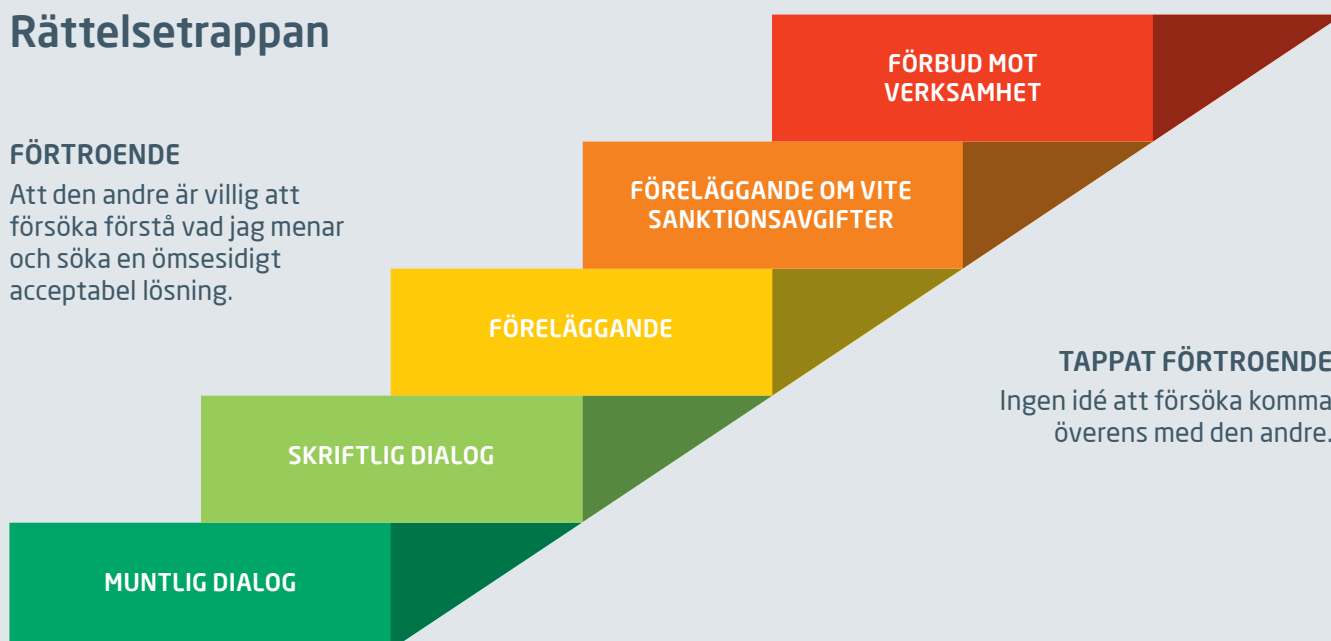
CHECKLISTA: FRÄMJANDE MYNDIGHETSUTÖVNING

- ✓ **Gör en nulägesanalys över företagets upplevelse**
Hur tycker företagarna att er hantering av tillstånd och tillsyn fungerar? Gör en nulägesanalys. En bra början är att titta på Svenskt Näringslivs enkätfrågor, SKLs insiktsmätningar och kommungranskningar från Näringslivets Regelnämnd. Skapa möten mellan politiker, tjänstemän och företagare för att diskutera och analysera vad som fungerar bra och mindre bra och få företagens egna berättelser på hur verksamheten fungerar idag.
- ✓ **Gör en nulägesanalys över organisationskulturen**
Har medarbetarna inom kommunens myndighetsutövning de kunskaper och perspektiv de behöver för att se sig själva som en del av kommunens arbete med företagsklimatet?
- ✓ **Sätt mål**
Det finns mycket forskning som visar på vikten av att ha bra och tydliga mål. Har er kommun satt upp tydliga mål inom exempelvis service, kundnöjdhet och handläggningstider för myndighetsutövningen? Målen får ännu större kraft om de är välförankrade både i politiken och i tjänstemannaorganisationen.
- ✓ **Avsätt resurser**
Verksamhetsutveckling tar tid. Ta fram en långsiktig plan för utvecklingsarbetet och se till så att både ledning och medarbetare får tid och resurser till utvecklingsarbete och blir delaktiga i näringslivsarbetet. Använd gärna externa utbildare eller processledare som är vana att arbeta med den sortens utvecklingsarbete.

Rättelsetrappan

FÖRTROENDE

Att den andre är villig att försöka förstå vad jag menar och söka en ömsesidigt acceptabel lösning.



TAPPAT FÖRTROENDE

Ingen idé att försöka komma överens med den andre.

Gislaveds service hjälpte expansionen

Familjeföretaget EAB:s expansion riskerade att försenas av att marken klassats som potentiellt förorenad. Tack vare en stark servicekultur i Gislaveds kommun kunde utbyggnaden ändå komma igång snabbt.



På EAB:s anläggning i Smålandsstenar i Gislaveds kommun arbetar 230 personer med att tillverka och sälja lagerinredning, portar och stålbyggnader. Produkterna exporteras över hela världen och verksamheten går bra. Men när företaget nyligen ville expandera var den tänkta marken klassad som potentiellt förorenad av länsstyrelsen. EAB skulle behöva utreda och hantera den eventuella föroreningen och göra ändringar i miljöanmälan. I planerna fanns dessutom en investering i ett nytt reningsverk med oljeavskiljare till tvätthallen för företagets bilar.

– Länsstyrelsen hade klassat vår mark som potentiellt förorenad och det hade kunnat utgöra en kraftig försening av vår expansion. Samtidigt tar vi på EAB vårt miljöansvar på stort allvar och jobbar aktivt för att minimera vår påverkan på både lokal och global nivå, konstaterar EABs ekonomichef Roger Lindvall.

Gislaveds kommun har en miljørådgivare vars uppgift är att ge företagen råd och vägledning kring förorenade områden. Miljørådgivaren gav EAB kostnadsfri vägledning om hur de skulle undersöka marken och bemöta Länsstyrelsens krav. Undersökningen visade att det inte fanns några föroreningar i marken.

Därefter tog en miljöhandläggare över och genom rådgivning och dialog hittade man lösningar på alla andra miljöaspekter av utbyggnaden.

I Gislaved har man bestämt sig för att myndighetsutövningen ska utgå från att företagarna vill göra rätt. Kommunen arbetar med andra ord enligt rättelsetrappan.

– För Gislaveds kommun är det numera en självklarhet att företagen och kommunen ska hjälpas åt för att lösa problemen tillsammans, säger Susanne Norberg, chef för bygg- och miljöförvaltningen i Gislaveds kommun.

Roger Lindvall märker en tydlig skillnad mellan en traditionell myndighetskultur och den främjande myndighetsutövning som råder i Gislaved.

– Vi är otroligt tacksamma över att processen gick smidigt och att företagets expansionsplaner trots allt kunde fullföljas enligt planen. I samarbete med Gislaveds kommun arbetar vi nu med att få marken omklassad för att underlätta för kommande tillbyggnationer, säger Roger Lindvall.



Foto: EAB

EAB:s anläggning i Smålandsstenar.

Service och bemötande

CAFÉÄGAREN

En företagare vill starta café i din kommun. Hon ser framför sig att kunderna på sommaren ska kunna sitta på uteserveringen med ett glas vitt vin till räksalladen.

För den företagaren blir det många processer med kommunen. Hon behöver tillstånd att använda trottoaren för uteservering, bygglov för att sätta upp fasadskylt och bygga uteservering, serveringstillstånd för alkohol, få ordning på brandskyddet och registrera livsmedelsanläggning – för att nämna några.



Bland det viktigaste för att skapa ett bra lokalt företagsklimat är att kommunen erbjuder god service när tillstånd och tillsyn ska falla på plats. Det kan vara svårt för företag att hitta rätt inom kommunen. Vilka tillstånd behövs, vilka blanketter ska fyllas i och vad behöver göras för att alla regler ska efterlevas?

Den som vill starta café är förhoppningsvis expert på kafferostning, bakning eller kundupplevelser, men ska inte behöva vara expert på kommunal myndighetsutövning.

Den kommun som vill ha ett gott företagsklimat behöver inte göra avkall på en korrekt myndighetsutövning. Däremot behöver man underlätta för företagen genom tydlig information, korta handläggningstider och god service.

Företagslots

Många företagare önskar en kontakt som hjälper dem i kommunens byråkrati. Det är företagslotsens roll.

En företagslots är en service som lotsar företaget genom alla förvaltningar, blanketter och handläggare. Lotsfunktionen samordnar kommunen gentemot företaget, en "one stop shop", istället för att företaget själv ska behöva samordna sina kontakter med olika delar av den kommunala organisationen.

Funktionen företagslots innebär att kommunen samlar berörda delar av kommunen i en samlad process för att hantera företagsärenden. Ett lotsärende ser ofta ut så här:

1. Företagaren tar kontakt med kommunen, till exempel en lotsenhet eller näringslivschefen.
2. Kommunens samordnare sätter sig kort in i vad ärendet handlar om och bjuder in företagaren och representanter från berörda delar av kommunen till ett gemensamt möte.
3. Vid mötet presenterar företagaren sitt ärende för alla berörda på samma gång. Kommunens handläggare berättar vad som behöver göras för att verksamheten ska kunna starta och vad olika tillstånd kostar. Kommunen kan i bästa fall lämna besked om när de olika delarna kan vara klara och när verksamheten kan startas. När mötet är klart har man en gemensam plan framåt.
4. Kontaktpersonen följer därefter upp ärendet så att alla tillståndsprocesser flyter på som de ska. Företaget ska inte tvingas skjuta upp starten på grund av något lättlost problem eller lång handläggningstid.

LOTSFUNKTIONEN SKA...

...informera om hur processen fungerar, vilka uppgifter som måste skickas in, hur lång tid det kommer ta och vad det kommer kosta.

...samordna inom kommunen, så att frågor inte hamnar mellan stolarna eller bollar runt mellan förvaltningar.

...påskynda processen, så att verksamhetsstarten inte riskerar att försenas av att något av ärendena drar ut på tiden.

BJUD IN FÖRETAGE

Företagen har erfarenheter av hur kommunens verksamheter fungerar ur deras perspektiv. Ta tillvara på den kunskapen! Bjud in dem för samtal om hur de ser på kommunens service idag eller gör djupintervjuer med företag som har startat eller förändrat sin verksamhet i kommunen. Det finns mycket att lära av att lyhört och ödmjukt lyssna på företagen.

Många kommuner med ett bra företagsklimat har en företagslots och företagsklimatet förbättrats ofta påtagligt när en lots införs. Men funktionen i sig räcker sällan för att åstadkomma resultat. Det som utmärker kommuner som verkligen lyckas är att den som samordnar processen:

- har förståelse för företagarens perspektiv.
- åtar sig personligen att följa ärendet från början till slut.
- har intern förankring och ett tydligt mandat att driva processerna framåt.

Därmed får företagslotsen kraft att säkerställa att företagaren får sin process i mål inom rimlig tid och med så lite krångel som möjligt.

Löpande insikt

Löpande insikt är en servicemätning av kommunernas myndighetsutövning som genomförs av Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). Den genomförs genom att de kunder som haft ett myndighetsärende hos kommunen får en enkät med frågor om hur de upplevde processen. Undersökningen genomförs löpande och är jämförbar mellan åren. Att delta i Insikt ger kommuner ett värdefullt verktyg för att följa upp verksamheten, se var det krävs förbättringar och om åtgärder har effekt. Insikt är därmed ett väldigt bra måttal för ansvariga nämnder att använda i sin styrning.

Verksamhetsområden	Serviceaspekter
Brandskydd	Information
Bygglov	Tillgänglighet
Markupplåtelse	Bemötande
Miljö- och hälsoskydd	Kompetens
Livsmedelsskydd	Rättssäkerhet
Serveringstillstånd	Effektivitet

Tydlig information

Den som gör en ansökan vill såklart helst ha ett snabbt och positivt besked. Men en annan viktig pusselbit för hög kundnöjdhet är tydlig information och kommunikation. Tänk på vad du som kund förväntar dig av ett modernt företag. Om du till exempel ska beställa böcker på nätet vill du gärna veta pris och leveranstid, veta hur du kommer i kontakt med kundtjänst och så snabbt som möjligt få veta om det är något som inte stämmer. Om boken du ska ge bort i present blir försenad vill du snabbt kunna köpa den någon annanstans.

Samma grundläggande önskemål om information gäller även för de företag som kommer i kontakt med kommunen.

Den som ansöker om ett tillstånd vill redan innan ansökan skickas in veta:

- vad tillstandsprocessen kommer kosta.
- vart man kan vända sig med frågor.
- hur lång handläggningstiden är.

Så fort ansökan skickats vill man också gärna få veta:

- att ansökan kommit fram.
- vem som handlägger ärendet.
- var och hur man kan nå handläggaren.
- om ansökan behöver kompletteras och i så fall hur.

I allt fler kommuner är det möjligt för företaget att följa sitt ärende på nätet. Om några år kommer det sannolikt finnas i alla Sveriges kommuner, men fram till dess kan servicen förbättras genom att ovanstående punkter kommuniceras på ett tydligt och pedagogiskt sätt.

Kompetensutveckling

För den medarbetare som själv aldrig drivit företag eller kommit i kontakt med den kommunala myndighetsutövningen kan det självklart vara svårt att sätta sig in i företagets perspektiv. Kommunens kompetensutveckling kan inte begränsas till exempelvis juridik och ny praxis, utan behöver även handla om service, bemötande och förståelse för företagets betydelse och perspektiv. Det finns idag flera företag som har tagit fram genomarbetade utbildningskoncept som kommuner kan använda sig av.

Myndighetssamordning

Tillsyn inom exempelvis miljöfarlig verksamhet eller alkoholservering är givetvis viktig, men det tar också tid för den som driver företag. Genom att samordna tillsynen mellan kommunens olika myndighetsdelar behöver företaget bara få ett tillsynsbesök. Det kan till exempel handla om att samordna tillsyn av miljöfarlig verksamhet och livsmedelskontroll. Det finns också möjlighet att i högre grad samordna tillsynen mellan myndigheter, till exempel med Länsstyrelsen och Skatteverket. När Näringslivets Regelnämnd kartlagt hur hög samordningen är idag visar det sig att det skiljer sig mycket mellan kommunerna. Det innebär att många kommuner har god potential att bli bättre, men också att det finns gott om framgångsexempel att lära sig av.

CHECKLISTA: SERVICE OCH BEMÖTANDE

- ✓ Inrätta en företagslotsfunktion med mandat att påskynda processen.
- ✓ Utvärdera kundnöjdheten genom exempelvis Löpande insikt.
- ✓ Tydliggör informationen som företagen behöver i ansökningsprocessen.
- ✓ Kompetensutveckla personalen i service och bemötande.
- ✓ Samordna tillsynen när det är möjligt.

Digitalisering

För många företagare är tid en bristvara. Det finns ingen administrativ avdelning som är van att sköta pappersarbetet, utan företagaren får räkna med att göra det mesta själv, ofta på kvällstid och i konkurrens med att driva verksamheten eller ägna tid åt familjen. Kan kommunen minska tiden det tar att hantera sina ärenden är det värt oerhört mycket. Ett sätt att göra det på är att digitalisera.

E-tjänster

Det finns idag flera företag som har välutvecklade e-tjänsteplattformar för kommuner. När kommuner ansluter sig till en plattform kan företag skicka in många av sina ansökningar digitalt. Det handlar bland annat om att söka bygglov, anmäla livsmedelsverksamhet och ansöka om serveringstillstånd. Det minskar pappershanteringen och gör det lättare för företaget att skicka in korrekta handlingar. Många plattformar är dessutom anslutna till Bolagsverket. Det innebär att om företagen loggar in med e-legitimation hämtas alla bolagsuppgifter automatiskt från Bolagsverket och företagaren slipper fylla i samma uppgifter gång på gång. I vissa kommuner kan många företagsärenden till och med hanteras i mobilappar istället för genom pappersblanketter eller möten i kommunhuset.

Serverat

Serverat är ett projekt som ska göra det lättare att starta och driva företag i restaurangbranschen genom att erbjuda lättillgängliga digitala tjänster. Bakom projektet står SKL, Tillväxtverket, Bolagsverket och flera kommuner. Arbetet pågår med att utvidga Serverat till fler branscher och näst på tur står bland annat besöksnäringen.

Den som driver eller vill starta restaurangföretag i de anslutna kommunerna har tillgång till pedagogiska checklistor på nätet genom portalen verksamt.se, slipper skicka in papper och behöver bara fylla i uppgifter en gång – resten hanteras automatiskt. Genom Serverat har både företagen och de anslutna kommunerna sparat mycket tid. Kommunerna blir dessutom delaktiga i ett nationellt samarbete där kommunerna får hjälp att komma igång och får både lägre driftskostnader och lägre utvecklingskostnader.



FÖRDELAR MED DIGITALISERING

- ✓ Företaget behöver bara rapportera in uppgifter en gång. Sedan kan systemen hämta uppgifterna automatiskt. Det minskar tiden företagaren behöver ägna åt att fylla i uppgifter.
- ✓ Ofta kan systemen se om alla uppgifter är korrekt ifyllda. Det ökar chansen att ansökan är komplett från början. Då kan handläggningen påbörjas snabbare.
- ✓ Digital handläggning kan effektivisera kommunens interna processer, vilket kan korta handläggnings-tiderna.
- ✓ Med bra digitala tjänster kan företaget följa sina ärenden på nätet, på samma sätt som många företag låter dig spåra paket på väg till utlämnings-stället.

CHECKLISTA: DIGITALISERING

- ✓ Ta fram en strategi för arbetet med digitala tjänster för företagen.
- ✓ Upphandla en e-tjänsteplattform.
- ✓ Anslut kommunen till Serverat.

Större nytta för mindre pengar genom samverkan

Fredrik Berglund är sakkunnig i näringslivsfrågor på Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) och har under flera år arbetat med kommunal digitalisering som ska underlätta för företagen i deras kommunkontakter. Han menar att det finns två perspektiv som kommuner behöver tänka på när nya digitala tjänster planeras.

– Dels behöver kommunerna se till kundnyttan, där bra digitala tjänster kan underlätta mycket för företagen. Dels behöver kommunerna se till kommunnyttan, där digitalisering kan innebära effektivare handläggning eller högre kvalitet i verksamheten. Den stora vinningen uppstår när en ny tjänst kan åstadkomma både kundnytta och kommunnytta, säger Fredrik Berglund.

Erfarenheter, menar Fredrik Berglund, visar att det går fortare, smidigare och ger bättre effekt om man börjar där man har de stora ärendeflödena. Det är i de stora flödena som effekterna märks mest, både inom kommunen och gentemot företagen. Det andra steget är att se var tidstjuvarna finns.

– Digitaliseringen har fantastiska möjligheter när det gäller att effektivisera många processer. Lösningarna vi jobbar med nu förenklar informationsflöden, uppgiftslämnande och ansökningar samt standardiserar processer, men målbilden är beslut med full automation där det är möjligt, säger Fredrik Berglund.

Även om det finns både kundnytta och kommunnytta i digitaliseringen kommer det vara svårt för många kommuner att få ihop kalkylen. Fredrik Berglund har ett hett tips på hur kommunerna ändå kan få siffrorna att gå ihop.



Fredrik Berglund, SKL

FREDRIKS TIPS TILL DIGITALISERANDE KOMMUNER

- ✓ Gå ihop. Jobba med till exempel andra kommuner i närområdet eller andra som ni samarbetar bra med. Det är svårare och dyrare att göra det själv, så gör det tillsammans med andra.
- ✓ Anslut er till nationella initiativ. Då blir ni en del av en nationell standard och det kommer på sikt leda till lägre kostnader och snabbare utveckling.
- ✓ Följ efter andra som gått före. Om ni inte själva har så mycket resurser att leda utvecklingen kan ni sikta på att vara stark tvåa. Man får leva med att det inte blir exakt som man själv vill ha det, men det blir väldigt mycket billigare.

– Samverka! Alla kommuner förhåller sig till samma lagstiftning, många har samma it-system idag och alla står inför digitaliseringar. Med gemensamma lösningar sjunker kostnaderna avsevärt och bäddar för standardiserade processer och lösningar, avslutar Fredrik Berglund.

Handläggningstider

Handläggningstiderna är en av de allra viktigaste frågorna för företagen. Ju snabbare ett företag kan få sitt tillstånd beviljat, desto fortare kan de komma igång med sin verksamhet. En längre tidsperiod utan besked kan vara förödande, då det kan innebära att en företagare står med kostnader för lokaler och sin egen lön, utan att kunna bedriva verksamhet och få intäkter. En riktigt utdragen handläggning kan i värsta fall innebära slutet för ett företag.

Det innebär också att det alltid är skönt att få ett svar, även om det är negativt. Ju tidigare ett avslag kommer, desto mer tid har företaget på sig att ordna det som behöver ordnas innan verksamheten kan komma igång.

Så skiljer sig handläggningstiderna	Kortast	Längst
Stadigvarande serveringstillstånd	1 vecka	12 veckor
Bygglov	1 vecka	12 veckor

Tiderna är hämtade från Näringslivets Regelnämnds kommungranskning 2016 och avser identiska ärenden.

Tjänstegarantier

En tjänstegaranti eller en servicedeklaration är ett löfte eller en försäkran om att ett ärende ska behandlas inom en viss tid. Det är ett tydligt och uppskattat bevis på att kommunen vill erbjuda företagen bra service. När tjänstegarantier tas fram, blir kända och kommunen lyckas leverera enligt garantin ökar förtroendet för kommunens verksamheter. Det gör det också tydligt för företagen vad de kan förvänta sig. Förutsägbarhet värdesätts högst av många företag.

Tjänstegarantier är även ett strategiskt verktyg i kommunens egna kvalitetsarbete. De slår fast konkreta nyckeltal som verksamheten behöver leva upp till. För att få full effekt behöver de följas upp regelbundet och användas i styrningen. Byggnämnden kan exempelvis besluta om en tjänstegaranti som innebär att kommunen ger som löfte att ett företag ska få en första respons på en bygglovsansökan inom två arbetsdagar och att en komplett bygglovsansökan som följer detaljplan ska behandlas inom tio arbetsdagar.

För att få full effekt av tjänstegarantier behöver kommunen särskilt tänka igenom några aspekter:

- **Följ upp.** När politiken har beslutat om ett löfte till företagen behöver nämnden varje månad eller varje kvartal följa upp i hur många fall kommunen inte har lyckats leva upp till garantierna. Då blir det tydligt för politiken och ledningen var man behöver arbeta med verksamhetsutveckling eller var det kan behövas mer resurser.
- **Tänk på hela processen.** För ett bygglovsärende handlar det inte bara om tiden från inkommen komplett ansökan till beslut, utan om tiden från första inskickade ansökan till beviljat startbesked, inklusive tid för komplettering.
- **Sätt inte ambitionerna för lågt.** Lagen ger kommunerna tio veckor att behandla en komplett inkommen bygglovsansökan. Många kommuner lyckas dock bevilja bygglov inom två veckor i de fall som ärendet inte behöver lyftas till nämnden för beslut. Nöj er därför inte med att bara leva upp till lagens minimigräns, utan använd tjänstegarantierna som ett verktyg för att ständigt vässa er.

Vissa kommuner har gett extra kraft till tjänstegarantierna genom att kompensera den drabbade. Det kan till exempel handla om att avgiften minskas med 20 procent för varje vecka som handläggningstiden överskrider den tid kommunen lovat i sin garanti. Andra har som rutin att ansvarig chef framför en ursäkt eller förklaring till företaget, för att visa att kommunen tar sin service på största allvar.

CHECKLISTA: HANDLÄGGNINGSTIDER

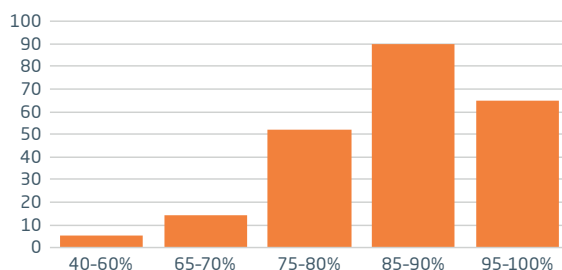
- ✓ Inrätta tjänstegarantier för ärenden där företagen kommer i kontakt med kommunen.
- ✓ Följ upp tjänstegarantierna regelbundet och besluta om åtgärder om löfterna inte hålls.
- ✓ Utöka tjänstemännens delegation att bifalla ärenden som uppfyller lagkraven.

Delegationsordning

En nämnd kan delegera till tjänstemän att fatta beslut i rutin-ärenden utifrån gällande lagar och de riktlinjer som politiken har beslutat om. Det görs i alla Sveriges kommuner, men omfattningen skiljer sig mycket mellan kommunerna. Erfarenheter visar att handläggningstiderna kan kortas markant när tjänstemännen får mandat att fatta beslut i enklare ärenden. Dels innebär det att beslutet inte behöver vänta på den politiska processen, som kan innebära flera veckors extra väntan på nästa nämndsammanträde. Dels innebär det att tjänstemännen sparar tid när ärendena inte behöver förberedas för politisk behandling.

En bra princip som många kommuner arbetar efter är att tjänstemännen har mandat att bifalla ansökningar som följer alla lagar och riktlinjer, medan de ansökningar från företag och privatpersoner som är föreslagna att avslås alltid lyfts till nämnden för avgörande.

ANDEL BESLUT PÅ DELEGATION - BYGGLOV



I 19 av de undersökta kommunerna hanteras högst 70 % av bygglovsärendena på delegation.

I 65 kommuner hanteras över 95 % på delegation.

I kommunerna med en hög andel delegationsbeslut blir handläggningstiden kortare.

Uppgifterna är hämtade från Näringslivets Regelnämnds kommungranskning 2016.

EXEMPEL: TJÄNSTEGARANTI FÖR LIVSMEDELSANSÖKAN

Kommunen lovar:

- ✓ Vid ansökan om registrering, tillstånd eller anmälan ska besked om handlingen behöver kompletteras lämnas inom 5 arbetsdagar.
- ✓ Vid ansökan om registrering av livsmedelsanläggning ska beslut vara fattat och expedierat inom 10 arbetsdagar från det att kompletta handlingar inkommit till kommunen.
- ✓ Vid komplett ansökan om godkännande av livsmedelsanläggning ska besiktning ske inom 10 arbetsdagar från det att kompletta handlingar inkommit till kommunen.
- ✓ Vid ansökan om godkännande av livsmedelsanläggning ska beslut vara fattat och expedierat inom 20 dagar från det att kompletta handlingar inkommit till kommunen.

Gällivares stadsflytt ledde till nya arbetssätt och snabbare handläggning



Gällivare kommun står med sina 17 700 invånare inför samma utmaning som Kiruna. Orten Malmberget, med 3 200 invånare, bostäder och lokaler, kommer på grund av gruvan under staden att behöva flyttas. Byggavdelningen i Gällivare kommun har behövt hantera en kraftig ökning av byggärenden utan att kunna öka bemanningen nämnvärt.

– Vi i Gällivare har sett otroliga möjligheter att utveckla arbetssätten och därmed spara både resurser och tid, säger Jens Persäter, byggchef i Gällivare.

– Sen 2013 har antalet ärenden mer än fördubblats, från 350 till 800 ärenden per år. Samtidigt har vi lyckats minska handläggningstiden från uppåt 100 till 26 dagar, säger Jens Persäter, vars avdelning bara ökat från fyra till fem medarbetare trots volymökningen. Bakom framgången ligger digitalisering, utökad delegationsordning och tydliga mål från nämnden.

”Vi har fått en otrolig respons från sökande som har märkt av förändringen och som förvånats över hur snabbt och smidigt det går.”

Utökad delegation snabbade upp processen

En förändring var att nämnden utökade sin delegation till tjänstemännen rejält. Tjänstemän får besluta om bygglov upp till 500 kvadratmeter och godkänna mindre avvikelser från detaljplan. Däremot måste principiella frågor, stora projekt och avslagsärenden beslutas i nämnden. Det gör att rutinärenden kan få besked väldigt snabbt.

– Politiken har satt upp tydliga mål som vi lyckats leva upp till, samtidigt som vi fått större förtroende att ta ärenden på delegation. Det har underlättat för att hålla nere handläggningstiderna, säger Jens Persäter.

Digitalisering i framkant

Tiden från första ansökan till beslut ligger i snitt på 26 dagar, det vill säga inklusive den tid det tar att begära in och vänta på kompletteringar. De som skickar in kompletta ansökningar från början får nästan alltid beslut inom 14 dagar. Digitala lösningar har gjort att handlingarna oftare är kompletta än förr.

– Vi införde en tjänst som heter Mittbygge, där man kan logga in med e-legitimation. Det är mycket större chans att ansökan är korrekt när den skickas in genom e-tjänsten. Ansökningarna kommer rakt in i vårt ärendesystem och kan börja handläggas direkt av våra handläggare, utan administrativ pappershantering. All handläggning sköts där från ansökan till beslut



Foto: Gällivare kommun

Jens Persäter, byggchef i Gällivare.

och det har både effektiviserat vårt arbete och gjort att företagen får snabbare besked.

Idag söker 45 procent bygglov via Mittbygge, 30 procent via e-post och 15 procent via papper. Antalet digitala ansökningar förväntas fortsätta öka.

Kortare handläggningstid förbättrar företagsklimatet

De kortare handläggningstiderna och enklare ansökningsprocesserna har fått både privatpersoner och företag att reagera.

– Vi har fått en otrolig respons från sökande som har märkt av förändringen och som förvånats över hur snabbt och smidigt det går. Det finns till och med företag som säger att de hellre etablerar sig i Gällivare, för att de vet att processen är så smidig här. Lagar och regler måste såklart följas, men det kan göras på ett enkelt och smidigt sätt, avslutar Jens Persäter.

Avgifter

De flesta kan acceptera att betala en avgift för att ansöka om ett tillstånd eller när kommunen genomför tillsyn och ger vägledning. Men om ett företag inte förstår vad de faktureras för eller upplever att de faktureras för någonting som de inte har fått, då kan förtroendet skadas allvarligt. Kommuner behöver säkerställa att deras avgiftsmodell upplevs som legitim.

Efterhandsdebitering

I kapitlet om främjande myndighetsutövning, avsnittet om förtroende, beskrevs Rättviks arbete med att införa efterhandsdebitering. Det innebär att företagen får en faktura på den tillsyn som genomförts, istället för att i början av året få en faktura på den tillsyn som planeras men som inte alltid blir av. För många företag påverkar detta markant synen på kommunens myndighetsutövning och dess legitimitet. Såväl Livsmedelsverket som regeringen vill att kommunerna ska övergå till att debitera företagen i efterhand för faktiskt utfört arbete. För varje år använder fler och fler kommuner efterhandsdebitering.



Självkostnadsprincipen

Kommuner får enligt lag inte ta ut mer i avgift än vad det kostar kommunen att handlägga det som avgiften avser. Det kallas för självkostnadsprincipen. Om alla kommuner arbetade effektivt och följde självkostnadsprincipen skulle avgifterna vara ungefär samma i alla kommuner. Trots det skiljer det oerhört mycket från kommun till kommun. I många kommuner är det uppenbart att kommunen tar ut långt mer i avgift än vad det kostar kommunen att handlägga ärendet. Kommunen har då gjort avgiften till en extra inkomstkälla – en extra skatt på de företag som finns i kommunen och framför allt på de som vill utöka sin verksamhet. Det kan också handla om att kommunen generellt bedömer verksamhetsriskerna som högre eller tar mindre hänsyn till branschcertifieringar än andra kommuner och därför gör mer omfattande och därmed dyrare kontroller än i andra kommuner. Det är inte konstigt att företagen i de kommunerna blir upprörda – de får ju sämre förutsättningar än sina konkurrenter på andra sidan kommungränsen.

Kommunens avgifter kan därför behöva genomlysas för att se om kommunen verkligen följer självkostnadsprincipen. Om kommunen följer självkostnadsprincipen och ändå behöver ta ut högre avgifter än genomsnittet behöver man fundera på om verksamheten verkligen bedrivs så effektivt som den skulle kunna göra. Kanske finns det andra kommuner att lära av?

Transparenta avgifter

Den som ska betala en faktura vill såklart veta vad han eller hon betalar för. Det gäller för alla privatpersoner som dubbelkollar kvittot i kassan för att se att kundrabatterna drogs och det gäller för det företag som haft miljötillsyn. Företagen ska lätt kunna se till exempel hur avgiften har räknats fram och hur mycket tid som har gått åt. Detta för att kunna reagera om någonting verkar vara fel, men framför allt för att förstå. Transparens ger legitimitet.

Så skiljer sig avgifterna	Lägst	Högst
Ansökan om stadigvarande erveringstillstånd	1 200 kr	13 600 kr
Bygglov	5 126 kr	170 000 kr
Livsmedelskontroll	2 570 kr	28 224 kr
Anmälan om miljöfarlig verksamhet	0 kr	19 000 kr

Avgifterna är hämtade från Näringslivets Regelnämnds kommungranskning 2016 och avser identiska ärenden.

CHECKLISTA: AVGIFTER

- ✓ Efterhandsdebitera företagen för faktiskt utfört arbete.
- ✓ Genomlys avgiftsnivåerna så att företagen inte överdebiteras.
- ✓ Redovisa öppet och pedagogiskt hur avgiften tagits fram.

Checklista för myndighet som hjälper företagare att göra rätt

FRÄMJANDE MYNDIGHETSUTÖVNING

- ☐ Vi har gjort en nulägesanalys över företagens upplevelse av vår myndighetsutövning.
- ☐ Vi har gjort en nulägesanalys över organisationskulturen.
- ☐ Vi har satt mål för service, kundnöjdhet och handläggningstider inom myndighetsutövningen.
- ☐ Vi har avsatt tid och resurser för ett långsiktigt utvecklingsarbete.

SERVICE OCH BEMÖTANDE

- ☐ Vi har en lotsfunktion med mandat att påskynda processen.
- ☐ Vi mäter kundnöjdheten genom exempelvis SKLs mätning Insikt.
- ☐ Vi har sett över den information företagen får inför och under ansökningsprocessen.
- ☐ Vi har kompetensutvecklat personalen i service och bemötande.
- ☐ Vi samordnar tillsynen inom kommunen och med andra myndigheter när det är möjligt.

DIGITALISERING

- ☐ Vi har en strategi för arbetet med digitala tjänster för företagen.
- ☐ Vi har en e-tjänsteplattform.
- ☐ Vi är anslutna till Serverat.

HANDLÄGGNINGSTIDER

- ☐ Vi har tjänstegarantier för företagsärenden.
- ☐ Vi följer regelbundet upp tjänstegarantierna och vidtar åtgärder om löftena inte nås.
- ☐ Tjänstemännen har delegation på att bifalla ärenden som uppfyller lagkraven.

AVGIFTER

- ☐ Vi debiterar företagen i efterhand för faktiskt utfört arbete.
- ☐ Vi har genomlyst våra avgifter så att vi inte överdebiterar företagen.
- ☐ Vi redovisar öppet och pedagogiskt hur avgiften tagits fram.