



Kartläggning av samhällsbyggnadsprocessen Kristinehamns kommun

Utredningen är genomförd av Great Consulting AB genom Ulrika Riseby, partner (ulrika.riseby@great.se)

2021-02-20

GREAT

INNEHÅLL

Bakgrund -Syfte, mål och Metod	2
Förstudie:	3
Kristinehamns samhällsbyggnadsprocess	3
Extern perspektivinamling	7
Kvantitativ	7
Kvalitativ	7
Intern perspektivinsamling	10
Kvantitativ	10
Kvalitativ	10
Analys och slutsatser	14
Företagsklimat – kommunens generella näringslivsarbete	14
Kommunens service	17
Dialog och information	20
Samverkan och helhetssyn	22

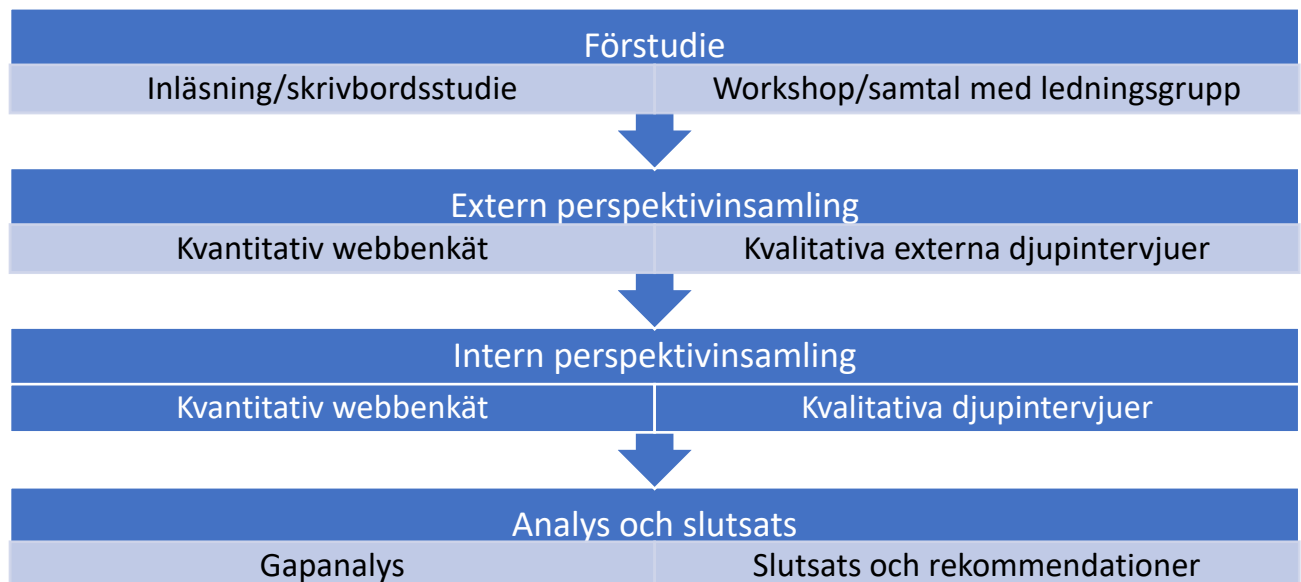
Kristinehamns kommun önskar en utredning och en översyn av kommunens samhällsbyggnadsprocess. I dag finns denna inom flera förvaltningar samt i ett kommunägt näringslivsbolag. Målet med översynen är att nyttja kompetensen bättre och skapa en bättre kundupplevelse för de medborgare, företag och organisationer som möter kommunen.

Kartläggningen har huvudfokus på företagens upplevelse av samhällsbyggnadsprocessen då de är centrala för Kristinehamns framtida tillväxt och välfärd. Medborgare och föreningar/organisationer är inkluderade men i begränsad skala då det har framkommit att deras huvudutmaningar ligger utanför denna kartläggning.

Företagens upplevelse av kommunernas service är viktig för många kommuner. I stort sett alla kommuner i Sverige arbetar med näringslivsfrågor¹. Det är inte ett kommunalt skallkrav men de flesta kommuner har en funktion som driver frågor om tillväxt, etablering av nya företag, nyföretagande och service till befintligt näringsliv. Detta beror på att många kommuner har en önskan om ökad tillväxt och ser företagen och deras anställda som en grund för kommunens välfärd. Näringslivsfrågorna kan vara organiserade på olika sätt i olika kommuner. Det vanligaste är att de finns organiserade inom den kommunala förvaltningen men i ca 10% av Sveriges kommuner är de organiserade i kommunala eller samägda bolag. Kristinehamns kommun är en av dessa genom det helägda kommunala bolaget Kristinehamns Näringslivs AB.

METOD

Kartläggningen har haft följande upplägg:



Rapporten är uppdelad och presenteras utifrån de olika insatserna. Varje del finns redovisad i sin helhet i separata rapporter.

¹ Linköpings Universitet: Lokalt utvecklings – och tillväxtarbete – en studie om kommunernas näringslivsarbete

STYRDOKUMENT

Kommunen har en styrmodell som består av kommunens vision och tre övergripande mål:

Vision 2030 – den vänliga och nyskapande skärgårdskommunen

- Kristinehamn – god välfärd för våra invånare
- Kristinehamn – en attraktiv kommun att bo, leva och utvecklas i
- Kristinehamn – en kreativ och innovativ kommun med en hållbar tillväxt

Kommunens övergripande mål bryts ned till specifika mål för varje nämnd. Målen ska vara specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsatta, samt ha en tydlig koppling till de övergripande målen och nämndens verksamhetsområden.

Det finns några av kommunen tagna planer och program som reglerar kommunens service till företag.

Näringslivspolitisk plan 2018-2022 för Kristinehamns kommun antogs av Kommunfullmäktige 21 mars 2013. Den togs fram av Näringslivssamverkan i Kristinehamn (Närsam) och Kommunledningsförvaltningen. Näringslivspolitisk plan bygger på kommunens Vision och Kommunfullmäktiges övergripande mål för Näringsliv: *Kristinehamns kommun ska vara känd som en kommun med ett gott företagsklimat som skapar förutsättningar för och bidrar till tillväxt.*

Följande områden med bäring i samhällsbyggnadsprocessen prioriteras i den Näringslivspolitikens plan fram till 2022

- Planberedskap för ett diversifierat näringsliv
- Strategi och överblick över lämpliga fastigheter för kommersiell verksamhet
- Infrastruktur i form av kommunikationer, väg, järnväg och sjöfart, samt bredband/fiber.
- Kristinehamn som logistikstad
- Prioriterade handelsområden – Centrum, Broängen och Drevsta/Höja
- Realisera Kristinehamns besöksplan
- Tillväxt inom företagsstödande sektorn
- Vägval för innovationsarbete – skoglig bioekonomi och strömningslära/hydrodynamik
- Kompetensförsörjning genom samverkan i arbetsmarknadsområdet till vårt befintliga och framtida näringsliv
- Entreprenörskap i skolan
- Kommunal service till näringslivet
- Digitalisering av tjänster till näringslivet
- Dialog med näringslivet

I den näringslivspolitiska planen finns beslutat att *Varje nämnd och varje bolag skall sätta mätbara mål med tydliga indikatorer som bidrar till det övergripande målet.*

GREAT

Utöver den näringslivspolitiska planen finns också ett av Kommunfullmäktige fastslaget Konkurrensprogram² som fastslår att hänsyn *skall tas vid upphandling så att mindre och medelstora företag skall kunna svara på upphandlingen.*

Det finns även en Besöksplan³ som har till syfte att öka tillväxten i Besöksnäringen i Kristinehamn.

Utöver detta finns budgetskrivelser och en Översiktsplan.

Kristinehamns samhällsbyggnadsprocess är uppdelad på flera olika förvaltningar och avdelningar som alla har olika perspektiv och uppdrag.

KOMMUNSTYRELSEFÖRVALTNINGEN

I Kommunstyrelsens verksamhetsplan för 2020 finns följande nämndmål kopplade till samhällsbyggnadsprocessen.

- Kommunen har mark och tomter tillgängliga för exploatering och byggande.
- Kristinehamn är en attraktiv och känd skärgårdskommun med stark koppling mot Vänern.
- Centrummiljöerna är attraktiva och inbjudande.
- Kommunen har god tillgänglighet och gott bemötande.
- Kommunen har ett gott samarbete med det lokala näringslivet.

Det finns en indikator som mäter om målet är uppfyllt och det är rankingplacering i Svenskt näringslivs ranking där Kristinehamn skall ha en högre placering än plats 210.

PLANERINGSAVDELNINGEN

Hela Planeringsavdelningen har en koppling till Kristinehamns samhällsbyggnadsprocess. Avdelningen för Mark och Exploatering har flyttat från Tekniska förvaltningen till Kommunstyrelseförvaltningen och är nu placerad på Planeringsavdelningen. Fokus för avdelningen är: Översiktsplanering, detaljplanering, strategiska markfrågor, investeringsplan, samhällsbyggnad, gestaltning och infrastruktur.

I verksamhetsplanen för 2020 finns beskrivet vilka planer som skall slutföras och projektplaner och investeringsplaner som skall tas fram. Målet är att ansöka om Årets stadskärna. Avdelningen skall även ta fram en ny PBL-taxa avseende detaljplanekostnader. På Mark – och exploatering skall en ny markpolitisk policy implementeras.

I den näringslivspolitiska planen finns reglerat att det skall finnas en *Planberedskap för ett diversifierat näringsliv och handelsområden.*

2019 genomförde KPMG en Processutveckling av den samordnade planprocessen. Planeringsavdelningen har tagit till sig rapporten och genomför delar av de förändringar som föreslås.

² Antagen av Kommunfullmäktige 090720

³ KS 2014: 180

TURISMENHETEN

Turismenheten koppling till samhällsbyggnadsprocessen är främst genom utveckling av Kristinehamns besöksnäring. De driver en turistbyrå men har även en strategisk roll i utvecklingen av Besöksnäringen. Kommunens Besöksplan beskriver hur föreningar och företag skall samverka för att möta besöksnäringens behov. I Kommunstyrelsens verksamhetsplan beskrivs hur arbetet med Smaka på Värmland skall utvecklas för att stärka måltidsturism samt hur olika besöksmål skall prioriteras.

I Näringslivspolitiska planen finns uttryckt att Besöksplanen skall realiseras.

TEKNISKA FÖRVALTNINGEN

Tekniska förvaltningen är Kristinehamns största förvaltning och har en koppling till samhällsbyggnadsprocessen på flera avdelningar: Gatu- och fritidskontoret reglerar trafik, markupplåtelse och föreningslivet. Renhållning och avfall är viktiga för infrastrukturen men är också en stor inköpare av externa leverantörer. Detta gäller även Kost som har ansvar för samtliga kök där många externa inköp görs genom upphandling. Fastighetskontoret har ansvar för lokalförsörjning vilket är en viktig fråga för företag som vill expandera.

Tekniska förvaltningen har omfattande kontakter med näringslivet både som leverantör av viktiga funktioner och som inköpare av stora volymer. I SKRs mätning Öppna jämförelser företagsklimat så är Markupplåtelse ett myndighetsområde som mäts men i Kristinehamn är det för få företag som har svarat på mätningen vilket gör att det inte finns något NKI för området i Kristinehamn. I Tekniska förvaltningens strategiska dokument finns ett par mål och indikatorer kopplat till kommunens service till företag och det är dels kopplat till kommunen som upphandlare (*Öka antalet lokala producenter på avdelningen för Kost från dagens två till antalet och Inköp och upphandling ska i möjligaste mån ske i dialog med det lokala näringslivet*) samt en generell skrivelse om service och tillgänglighet (*Tillhandhålla god service och tillgänglighet för företagare som har kontakt med förvaltningen*)

MILJÖ- OCH STADSBYGGNADSFÖRVALTNINGEN

Miljö- och Stadsbyggförvaltningen är en liten förvaltning som handlägger och gör tillsyn kopplat till PBL, Miljöbalken och Livsmedelslagen. Förvaltningen är nära kopplad till samhällsbyggnadsprocessen genom sina olika avdelningar.

Förvaltningen har i sin verksamhetsplan en skrivelse som är kopplad till samverkan med andra (*Aktivt delta i planprocessen*) och att de skall *behålla sitt höga NKI värde*. Det finns även i målsättningarna att de skall *ge snabb service till medborgare och företag och att de skall bidra till ett bra företagsklimat*. Förvaltningens olika tillstånd är sammankopplade i en digital tillståndsguide vilket underlättar för medborgare och företag i en tillståndsprocess.

Företagsklimatet mäts genom SKRs mätning Öppna jämförelser företagsklimat och NKI finns på Miljö/Hälsoskydd, Livsmedelstillsyn och Bygglov. NKI för samtliga områden ligger över snittet i Sverige varav Bygglov ligger högt över snittet.

GREAT

NÄRSAM

Näringslivssamverkan Kristinehamn AB (Närsam) är ett helägt kommunalt bolag vars uppgift är att stödja, stimulera och utveckla Kristinehamns näringsliv i syfte att skapa god tillväxt och ett bra företagsklimat i samverkan. Närsam arbetar både med målgrupperna befintliga företag, nyföretagande, etableringar samt innovationer.

Närsam styrs av en styrelse bestående av politiker och företagare. Styrdokumentet är Näringslivspolitisk plan och dess prioriterade områden: Gott företagsklimat, Tillväxt, Nyföretagande, etableringar och innovationer.

Närsam vill vara en väg in för företag till kommunens olika verksamheter och vill vara en sammanhållande budbärare. Handläggarna är sk Certifierade Företagslotsar.

KVANTITATIV

I en riktad enkät via Facebook och mail så har företagare, organisationer och medborgare svarat på hur de upplever Kristinehamns kommuns service kopplat till samhällsbyggnadsprocessen. Totalt fick vi in ca 130 svar. Enkäten visar att företagen och organisationerna är mer nöjda än medborgarna. Den fråga som ligger högst i betyg är den som gäller muntlig information och sämst medelvärde får den upplevda handläggningstiden. Det märks även i de öppna svaren att företagen och organisationerna är missnöjda med den tid det tar att handlägga ett ärende och en önskan om att det ska kunna gå fortare.

Drygt hälften av de som svarat har haft ett ärende som krävt beslut eller kontakt med flera olika delar av Kristinehamns kommuns verksamhet och av dessa så upplever knappt hälften att de olika förvaltningarna har samverkat. Enligt de öppna svaren så är det önskvärt med mer samverkan. Mest prioriterat för de svarande är att ärendet går snabbt men även bemötande, kompetens/vägledning och tillgänglighet är viktigt. Minst viktigt för samtliga grupper är rättssäkerheten. Detta syns även i den fråga där företagen och organisationerna fått välja vad som är viktigast: en flexibel handläggning eller en rättssäker och förutsägbar handläggning där 66% föredrar en flexibel handläggning framför en rättssäker.

I de öppna svaren önskar de svarande:

- Det ska vara lätt att nå personer på kommunen
- Viktigt med bra och trevligt bemötande.
- Snabb återkoppling
- En tydlig och snabb handläggning
- En god samverkan mellan olika delar i kommunen, gärna en funktion för En väg in.
- En större förståelse för hur det är att driva företag
- Hjälp att göra rätt och en större möjlighet till flexibilitet.
- Mer information om vad som händer i kommunen.

KVALITATIV

35 telefonintervjuer har genomförts med företag (31) och föreningar (4) som har en koppling till Kristinehamns samhällsbyggnadsprocess. De intervjuade är företag som har haft ett ärende hos: Kommunstyrelse förvaltningen: Detaljplan och MEX (5), Turism/besöksnäring (6), Miljö- och Stadsbyggnadsförvaltningen (13) samt Tekniska förvaltningen och Närsam (7). Intervjuerna har utgått från en intervjuguide med öppna frågor där tyngdpunkten har varit upplevelsen av kommunens myndighetsutövning och företagsklimat.

Många av de företag som vi har intervjuat har många kommunala kontakter oavsett vilken ingång de har. Det kan vara kontakter via flera olika myndigheter eller en kontakt via Närsam.

FÖRETAGSKLIMAT

Generellt så upplever de intervjuade företagen och föreningarna att företagsklimatet är på väg åt rätt håll. Några tillskriver detta den nya kommunledningen. De upplever ett bra

GREAT

bemötande och en god tillgänglighet. Närsam får lovord från företagen och fungerar som en ingång till kommunen, de upplevs serviceminded och tillgängliga.

Det finns en önskan hos flera företag om en ökad förståelse för företagens verksamhet och en ökad kunskap om att tid är pengar och att allt som tar för lång tid, eller kräver ett extra tillsynsbesök medför kostnader för företagen

KOMMUNENS SERVICE

Det viktigaste för de intervjuade företagen är en god tillgänglighet och snabb återkoppling. Det är även viktigt att få kontakt med rätt person och få en förutsägbarhet i vad som krävs. Det är också viktigt att ärendet inte upplevs som krångligt och att det inte löpande kommer frågor om kompletteringar som skapar merkostnader.

Många upplever även att tillgängligheten är god och att de generellt får ett gott bemötande. Synpunkter angående tillgänglighet är främst fokuserad på begränsade öppettider och minskad tillgänglighet vid semestrar och helger.

Vid kommunens myndighetsutövning så upplever vissa företag att de saknar vägledning och råd och stöd för att göra rätt. Det finns även en känsla att vissa regler är proportionellt för hårda för ärendets art och det ifrågasätts om det är rimligt. Samtidigt så finns det företag som menar att det är positivt att det är samma regler för alla och att det finns en likabehandling.

DIALOG OCH INFORMATION

De intervjuade önskar mer dialog och nätverkande mellan kommunen och företagen/föreningarna för att öka kunskap och förståelse från båda sidor. Många av de intervjuade vill även ha mer löpande information från kommunen om vad som händer och sker och vilka framtidsplaner som finns. De vill se en tydligare transparens om kommunens strategier. Hemsidan verkar generellt sparsamt använd i målgruppen. Flera har påpekat att nyetableringar är viktigt för kommunen och då är ett proaktivt planarbete viktigt för att det skall finnas färdig mark när företag vill etablera sig i kommunen.

SAMVERKAN OCH HELHETSSYN

Företagen som är intervjuade upplever att bemötande och tillgänglighet i vissa delar är person- och enhetsbundet. Flera företag vittnar om att det gäller att veta vem man skall prata med för att få hjälp. Några nämner också att det finns en favorisering av vissa företag och några beskriver också hur de efterfrågat råd och vägledning men inte fått detta med hänvisning till att *det inte är kommunens roll*. Det finns även synpunkter på att en hög rotation på personal gör att handläggningen tar längre tid.

Många av företagen som är intervjuade har behov av en samverkan mellan kommunens olika delar. Detta gäller främst etableringsärenden som kräver beslut i olika instanser. Företagen upplever att det ibland saknas en intern förankring och detta skapar längre ledtider. I mer komplexa etableringsärenden önskar företagen en större intern samverkan och en kontaktperson som kan hjälpa dem genom den kommunala processen. Några företag anser att Närsam skall ha den rollen.

UPPHANDLING

Upphandlingsenheten är inte en utvald enhet i den här kartläggningen. Det har dock framkommit synpunkter på Kristinehamns upphandling i de kvalitativa intervjuer som vi gjort. Det som är centralt är att det finns en bild av favorisering av leverantörer samt att det finns en önskan om att dela upp upphandlingar så att fler lokala företag kan svara.

FÖRENINGAR

Fyra föreningar är intervjuade och de har främst kontakt med Fritidsförvaltningen vilken de tycker fungerar bra. Det viktigaste för dessa är att de får snabba svar och hjälp när de behöver det, att det finns halltider och att kommunen är tillgänglig. Föreningarna upplever att attityden till föreningslivet och förståelsen för deras situation inte är optimal. De upplever att de inte prioriteras och att pengar saknas när renoveringar behöver göras.

Föreningarna önskar mer dialog och möten för att få en större ömsesidig förståelse. Föreningarna önskar att de blev sedda som en viktig part för kommunens attraktivitet och som också bidrar med mycket skattepengar i form av gästnätter. Föreningarna önskar gemensamma föreningsträffar där ni tillsammans kan diskutera framtida önskemål och utmaningar.

KVANTITATIV

Interna medarbetare inom de aktuella förvaltningarna fick också svara på en digital enkät om hur de upplever kommunens service kopplat till samhällsbyggnadsprocessen. 84 tjänstepersoner svarade på denna och de har antingen kontakt med företag eller med organisationer eller medborgare.

Tjänstepersonerna ger sig själva högst betyg på sitt eget engagemang samt hur de sätter sig in i företagets/organisationens/medborgarnas situation. De ger även sig själva höga betyg på sin egen kompetens, att de kan motivera sina beslut samt att de har en hög tillgänglighet. Lägst betyg får frågan om Kristinehamn är en enad kommun den externa informationen på hemsidan samt tiden det tar att ge ett beslut. Den viktigaste servicefaktorn är bemötande, rättssäkerhet och kompetens/vägledning medan tillgänglighet och effektivitet får lägre viktighetsgrad. Detta speglas också i frågan där tjänstepersonerna har fått välja mellan om ett svar till en sökande skall vara nogg övervägt eller om det är viktigare att det är snabbt så svarar 75% av de svarande att ett nogg övervägt svar är viktigast.

Tjänstepersonerna har också fått lämna en öppen kommentar där de beskriver vilka förslag på förbättringar de har på Kristinehamns service i samhällsbyggnadsprocessen. Det som framkommer är:

- Bättre samarbete mellan förvaltningarna
- Bättre kunskap om varandras handlägningsprocesser och att det ska vara samma höga servicenivå på alla förvaltningar.
- Alltid återkoppla och att inte släppa ett ärende förrän en kollega har tagit över.
- Besök företagen på plats
- En väg in i kommunen

KVALITATIV

21 kvalitativa telefonintervjuer har genomförts med utvalda chefer och medarbetare inom berörda förvaltningar. Frågorna i intervjuguiden är anpassade efter både den externa perspektivinsamlingen och utifrån den kvantitativa interna webbenkäten.

FÖRETAGSKLIMAT

De intervjuade tjänstepersonerna har olika uppfattningar om företagsklimatet. Generellt så uppfattas det som bra men det är lite olika beroende på förvaltning.

På Närsam och på Turismenheten så upplever de att företagsklimatet har blivit bättre men att det finns ett tydligt *inifrån – och ut perspektiv* hos övriga delar av kommunen där vissa delar är mer framåt än andra. De upplever själva att de har ett mer *Utifrån och in-perspektiv* och det viktigaste för dem är att kunna hjälpa och stödja företagen i sin relation till

GREAT

kommunen. De vill uppfattas som tillgängliga och att de har ett lösningsfokuserat arbetssätt. På Turismenheten så poängterar de att attityden till besöksnäringen har blivit bättre.

Hos både Tekniska förvaltningen och hos Planeringsavdelningen så upplever de att företagsklimatet är bra. På Planeringsavdelningen så kan de ha en förståelse för att företagen upplever att processerna tar lång tid men detta kan avhjälpas om företagen får mer information och större förståelse för processerna. De upplever att det finns orealistiska förväntningar speciellt när företagen vill bygga ut eller etablera på ett ställe som är mindre lämpligt. Planeringsavdelningen upplever även att det på grund av resursbrist är svårt att utveckla företagsservicen mer än de gör.

På Miljö – och stadsbyggnad har de arbetat mycket med service och detta kan de se resultat av i NKI mätningen. De vill att företagen ska upplevas få en bra service och hög tillgänglighet. Det som både Miljö – och Stadsbyggnadsförvaltningen och Tekniska förvaltningen upplever är att det finns en risk att Närsam lovar för mycket som de sedan inte kan hålla. Detta skapar ett problem med felaktiga förväntningar som sen inte kan uppfyllas. Detta är mindre bra för företagsklimatet.

KOMMUNENS SERVICE

Både Närsam och Turismenheten upplever att de har en god tillgänglighet och ett lösningsfokuserat arbetssätt. Det är viktigt att kommunen jobbar på ett likartat sätt i sin myndighetsutövning – att de har ett gemensamt mål. Närsam vill vara en brygga in i kommunens verksamhet men vill inte inkräkta på myndighetsrollen.

På Planeringsavdelningen anser de att det viktigaste i relationen till företagen är ett professionellt förhållningssätt, att de jobbar lösningsorienterat men samtidigt pekar på det regelverk som de har att jobba efter. Rättssäkerheten och att följa den demokratiska processen är centralt menar de samtidigt som de anser att de har en bra attityd till företagen. Även på Tekniska förvaltningen så är det viktigaste att kommunen kan förklara sina processer och att alla behandlas lika.

För tjänstepersonerna på Miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen är det viktigaste i kontakten med företagen hur de blir bemötta. De ska vara lyhörda och sätta sig in i företagets situation. De anser att det syns i NKI mätningen att de har lyckats. De ger mycket råd och stöd men kan inte vara konsulter.

DIALOG OCH INFORMATION

Samtliga intervjuade upplever att det är viktigt med korrekt information och dialog. Närsam anser att det är viktigt att det finns en tydlig dialog mellan kommunen och företagen. Det skall finnas en tydlighet om processen och återkoppling i olika ärenden är viktigt. Närsam anser även att digitaliseringen behöver utvecklas.

Tjänstepersonerna på Planeringsavdelningen menar att de skall förmedla relevanta förutsättningar och tydligt berätta hur processerna ser ut och vad företagen kan förvänta sig. Det är viktigt att de inte får felaktiga förväntningar. På Planeringsavdelningen har de inte möjlighet att ha någon proaktiv dialog med företagen.

GREAT

På Tekniska förvaltningen finns många avdelningar som arbetar med entreprenader och då är det viktigt att det blir en bra affärsuppgörelse för båda parter och därför har de ofta en dialogprocess inför en ny upphandling.

På Miljö- och Stadsbyggnadsförvaltningen har de fokuserat på att ha en god service och en bra dialog med företagen och med medborgarna. De upplever att de även ger bra råd och vägledning till företagen.

SAMVERKAN OCH HELHETSSYN

De flesta av de som vi har intervjuat upplever att det finns ett stuprörstänk i Kristinehamns kommun. Det upplevs bli rörigt för företagen då de inte vet vem de skall vända sig till samt att de även får olika besked från olika avdelningar och olika individer. De flesta av de intervjuade tjänstepersonerna upplever utmaningar med samverkan med andra delar.

Miljö- och Stadsbyggnadsförvaltningen upplever att samverkan i etableringsprocessen inte alltid fungerar som den ska. Ibland kommer ärenden via Närsam och ibland via Planeringsavdelningen och det kan då finnas en förväntan på ett snabbt och positivt beslut som sedan inte kan verkställas på grund av rådande lagstiftning. De önskar även att Miljöavdelningen kan delta mer i det inledande etableringsarbetet.

Mellan Tekniska förvaltningen och Miljö – och stadsbyggnadsförvaltningen finns en känslighet i den roll som Miljö – och stadsbyggnadsförvaltningen har som myndighetsutövare. När tillsyn och förelägganden sker på kommunens egna verksamheter sker så önskar Tekniska förvaltningen mer dialog och diskussioner innan Miljö – stadsbyggnadsförvaltningen förelägger.

Planeringsavdelningen upplever en utmaning i samverkan med Bygglov kring hur detaljerade detaljplanerna skall vara. De har även utmaningar med samverkan med Tekniska förvaltningen som de upplever har svårt att acceptera de projekt som Planeringsavdelningen skickar vidare. Planeringsavdelningen önskar generellt bättre samverkan med Närsam, Bygglov och med Tekniska förvaltningen.

Tekniska förvaltningen å sin sida menar att ofta kommer in för sent i gemensamma processer och det får konsekvenser som inte alltid är bra. De önskar komma in tidigare i planprocessen och de önskar även en bättre samverkan mellan Planeringsavdelningen och Fastighetskontoret.

Närsam upplever att företagen behöver mer stöd i komplexa processer och de vill ha en mer samordnande roll och de vill arbeta mer inåt i kommunen utan att vara med i den konkreta myndighetsutövningen och samtidigt finns det hos Tekniska förvaltningen en åsikt att Närsam står för långt från den kommunala organisationen i och därmed missar mycket kunskap och närhet i det dagliga arbetet.

Ingen av de intervjuade tjänstepersonerna har en önskan om en organisationsförändring. Det finns olika argument för detta. Från Miljö –och Stadsbyggnad så är det rädslan för ett sk *myndighetsjäv* och även Tekniska förvaltningen anser att det är viktigt att dela upp myndighetsutövning och drift. För Planeringsavdelningen så är det viktigt att vara en del av kommunstyrelseförvaltningen där både tjänstepersoner och politiker har ett helhetsperspektiv på det kommunala uppdraget.

GREAT

Flera av tjänstepersonerna vill däremot ha en tydligare kommunal ledning och vision för framtiden. Detta gäller både kommunens väg framåt i tillväxtfrågor och en ökad tydlighet i kommunens roll och service till företagen.

I ett eventuellt servicecenter så finns det både rädslor och förhoppningar. Tekniska förvaltningen önskar ett större stöd och hjälp i svar på generella frågor. Hos Turismenheten finns det en rädsla att deras strategiska roll försvinner om de skulle ingå i ett framtida servicecenter.

Målet med Kristinehamns samhällsbyggnadsprocess är att bli mer enhetlig samt ha ett mer utifrån och in-perspektiv. Vi har identifierat ett antal brister och utmaningar som vi resonerar kring. Detta har vi sammanställt under områdena

- Företagsklimat
- Kommunens service
- Dialog och information
- Samverkan och helhetssyn

Varje del är en analys av vad den interna och externa perspektivinsamlingen har kommit fram till. Vi har även lagt in parametrar som vad som står i Näringslivspolitiska planen och som inte idag är implementerade i förvaltningarnas verksamheter.

Varje del i analysen inleds med en omvärldsbevakning (blå text) där vi redogör för olika undersökningar, rapporter eller mätningar som är relevanta för området. Dessa skall ses om en inspiration för det egna utvecklingsarbetet. Varje del avslutas med några rekommendationer för ett framtida arbetssätt.

FÖRETAGSKLIMAT – KOMMUNENS GENERELLA NÄRINGSLIVSARBETE

OMVÄRLDSBEVAKNING FÖRETAGSKLIMAT OCH KOMMUNENS NÄRINGSLIVSFRÅGOR

FÖRETAGSKLIMAT

Kommuners service till företag mäts genom främst två olika mätningar och dessa mätningar används ofta som mått på hur framgångsrik en kommun är i sitt näringslivsarbete.

Svenskt Näringslivs⁴ mätning Lokalt företagsklimat är en attitydmätning av samtliga kommuners företagsklimat. Målgruppen är främst medlemmar i organisationen Svenskt Näringsliv. Svenskt Näringslivs definition av företagsklimatet är: Summan av de attityder, regler, institutioner och kunskaper som möter företagaren i vardagen. Mätningen har ett högt medialt och politiskt värde och många kommuner har olika rankingplaceringar som mål för sitt företagsklimatarbete.

Sveriges kommuner och regioner (SKR)⁵ mätning Öppna jämförelser företagsklimat mäter upplevelsen hos företagen när de har haft ett avslutat ärende kopplat till myndighetsutövning i en kommun. De sex myndighetsområden som mäts är: brandskydd, bygglov, markupplåtelse, miljö- och hälsotillsyn, livsmedelskontroll och serveringstillstånd. Fokus i mätningen är kommunens service kopplat till information, kompetens, bemötande, tillgänglighet, effektivitet och rättssäkerhet.

Kristinehamn har pendlat kraftigt i den ranking som svenskt näringsliv presenterar. Sedan 2018 har det skett en förbättring och i mätningen 2020 steg Kristinehamn med 39

⁴ Svenskt näringsliv www.foretagsklimat.se

⁵ SKR Öppna jämförelser Företagsklimat www.skl.se

GREAT

placeringar. Ökningen beror till stora delar på att företagen har gett ett bättre betyg på politikernas attityder till företagande samt en förbättrad dialog med kommunledningen. Kristinehamn får fortfarande relativt låga betyg på tjänstemännens attityder till företagande samt på frågan om kommunens service. I Kristinehamn svarade 99 företag på Svenskt Näringslivs enkät 2020 vilket är en svarsfrekvens på 52%. Av dessa har 81% haft någon form av kontakt med kommunen, någon politiker eller Näsam. Kristinehamn har en placering under snittet av Sveriges 290 kommuner.

I SKR:s mätning från 2019 fick Kristinehamn in 110 svar, vilket är betydligt högre än året innan, från företag samt 60 svar från privatpersoner som har haft ett myndighetsärende hos kommunen. Företagen ger Kristinehamn NKI 77 vilket är i betydligt högre än snittet av de kommuner som deltar i mätningen och ger Kristinehamn rankingplacering 29 av 174 kommuner. Privatpersonerna ger ett lägre betyg och hamnar på NKI 72.

KOMMUNENS NÄRINGSLIVSARBETE

Företagen och deras anställda skapar tillväxt i en kommun. Företagen möter den kommunala organisationen i många olika situationer. Det kan handla om grundläggande eller avancerad information, etablering av ny verksamhet, myndighetsutövning, vid nystart, i löpande verksamhet eller vid en upphandling och senare i en entreprenadstyrning. Företagen som möter kommunen har olika förkunskaper om vilken hjälp de kan få och vilka krav som olika beslut kräver.

Jan Torége, utredare på Sveriges kommuner och regioner, SKR, presenterar i rapporten "Den strategiska mångsysslaren - 10 år senare" (2018), en fortsättning på Den strategiska mångsysslaren som kom ut 2008. Rapporten fokuserar på näringslivschefens roll i kommunen. Undersökningen är baserad på en kommunenkät genomförd våren 2018.^[1]

Resurserna för näringslivsfunktionen är olika. Enligt rapporten har 54% av de svarande kommunerna en näringslivschef samt anställd personal som arbetar med frågan.

Det har skett en markant breddning av den näringslivsansvariges arbetsuppgifter över tid. I praktiken handlar den näringslivsansvarigas arbete inte längre om frågor som enbart berör näringslivet, utan om en bred paljett av frågor som omfattar insatser för utvecklings- och tillväxtarbete med hänsyn tagen till såväl ekonomiska som sociala och ekologiska perspektiv.^[2]

Totalt anser 64% av näringslivscheferna att de jobbar med andra ansvarsområden än enbart näringslivsfrågor, 53% av dessa anger att det främst är turism och besöksnäringsfrågor som tjänsten är utökad med. Breddningen av tjänsten ställer ökade krav på samverkan med flera andra förvaltningar i kommunen. Näringslivsfunktionen är djupt involverad i frågor som rör kompetensförsörjning och fysisk planering, men även i viss utsträckning i frågor som rör social och ekologisk hållbarhet som miljö och hälsa. Näringslivsfunktionen samverkar i princip med samtliga nämnda förvaltningar i sitt uppdrag, antingen i hög utsträckning eller i viss utsträckning.

^[1]SKL: Den strategiska mångsysslaren – tio år senare

^[2] SKL: Den strategiska mångsysslaren – tio år senare

GREAT

Näringslivsfrågorna styrs och följs upp i de flesta kommuner med hjälp av kommunernas mål och budget samt ett näringslivsprogram eller motsvarande. De mätbara mål som används för att följa näringslivsutvecklingen i kommunen kommer främst från svenskt näringslivsmätning 'Lokalt företagsklimat'. På andra plats kommer SKL:s servicemätning 'Insikt'." (Öppna jämförelser Företagsklimat)

Näringslivsfrågorna är organiserade på likartat sätt i de flesta kommuner, 85% av kommunerna har näringslivsfunktionen inom den kommunala förvaltningen. 11% bedrivs i någon bolagsform och enbart 1% drivs i en ekonomisk förening. 2008 var det 15% av kommunerna som drev näringslivsfrågorna i bolagsform så här ser vi en tydlig minskning.

Skälet till att fler kommuner går tillbaka till förvaltning, är enligt Jan Torége, att en av de viktigaste faktorerna för ett bra företagsklimat är samarbetet internt i kommunen, främst med förvaltningarna kopplat till kommunens myndighetsutövning. När näringslivsfrågorna drivs utanför den kommunala organisationen blir avståndet längre och samarbetet svårare.

ANALYS

Generellt så upplever både företagen och de interna tjänstepersonerna att företagsklimatet är bra och att utvecklingen är på väg åt rätt håll. Närsam får lovord från företagen och fungerar som en ingång till kommunen och de upplevs serviceminded och tillgängliga. Både Närsam och Turismenheten uttrycker att de vill att kommunen skall ha ett mer *Utifrån – och in perspektiv*.

Det finns en önskan från både företagen och tjänstepersonerna till en ökad förståelse. Företagen önskar en bättre förståelse för näringslivets förutsättningar, att tid är pengar och att det är centralt med snabba beslut. Från kommunens sida så önskar de också en ökad förståelse från företagen om de kommunala processerna, att vissa beslut måste få ta tid då det är en demokratisk process. Både Närsam och Turismenheten anser att den kommunala organisationen måste visa en högre förståelse för företagets behov.

SKRs mätning visar att när företagen möter kommunen i en myndighetsroll så är de generellt sätt mycket nöjda med den hantering som ärendet gäller. Däremot så visar Svenskt Näringslivs mätning att kommunens attityder till företagande är sämre. Vi ser också i vår kartläggning att företagen är mycket nöjda med Närsams arbete och deras roll som ingång i kommunen samtidigt som det finns utmaningar i kommunens samverkan och helhetssyn.

Utifrån ett företagsklimatperspektiv så finns det en risk att placera näringslivsfrågorna utanför den kommunala organisationen. Då bolaget styrs av en styrelse så är lojaliteten riktad mot näringslivet och inte i första hand till kommunen. Både bolaget och det lokala näringslivet skiljer på Närsam och den kommunala organisationen. Utifrån kommunens perspektiv så är Närsam inte heller en del av den kommunala organisationen vilket leder till bristande kunskaper om kommunens processer. Upplevelsen hos andra förvaltningar är att Närsam lovar saker som kommunen sedan inte kan hålla. Det leder till en bristande legitimitet inne i den kommunala organisationen. Det kan också leda till att den kommunala organisationen inte tar näringslivsfrågorna på allvar utan hänvisar alla frågor till Närsam.

Utifrån de samtal som vi haft så verkar Turismenheten också ha en hög lojalitet till Besöksnäringen. Vi ser både från företagen och från tjänstepersonerna att det finns en önskan om en mer samordnad och tillgänglig kommunal organisation och

GREAT

myndighetsutövning. Detta är inte helt lyckat då Turismenheten är en del av Kommunstyrelseförvaltningen då bidrar detta till en minskad enighet i kommunen.

Frågorna om tillväxt och näringslivets betydelse finns inte på den kommunala agendan. Flera företag och tjänstemän önskar en mer tydlig vision om Kristinehamns tillväxt och samhällsbygge. Generellt är inte heller de prioriterade områdena i Näringslivpolitisk Plan integrerade i förvaltningarnas verksamhetsplaner.

Näringslivsfrågor och företagsklimat är hela kommunens angelägenhet. Företagen kommer att bilda sin uppfattning om kommunens service baserat på fler faktorer än de som Närsam kan ansvara för. Det kan tex vara frågor om Upphandling/entreprenadstyrning och Kompetensförsörjning vilket är två frågor som är centrala för det befintliga näringslivets tillväxt. Att få leverera sina varor till kommunen är en stark tillväxtfaktor och likaså möjligheter att hitta rätt kompetens när företaget behöver växa.

När företagen skiljer på Närsam och den kommunala organisationen samtidigt som kommunen hänvisar näringslivsfrågor till Närsam så blir attityden hos företagen att kommunens företagsklimat är dåligt. De tar inte frågan på allvar och det genomsyrar inte heller den allmänna kommunala verksamheten.

REKOMMENDATIONER

1. Näringslivsfrågorna behöver få högre legitimitet i den kommunala organisationen. Frågorna berör fler delar av den kommunala verksamheten än de som Närsam ansvarar för. Om Närsam skall fortsätta vara ett externt bolag så behöver organisationerna komma närmare varandra för att öka kunskap och legitimitet. Kanske kan en Näringslivschefstjänst inrättas där VD för Närsam också har rollen som kommunens näringslivschef 50/50. Kommunens näringslivschef har då processansvaret för näringslivs- och tillväxtfrågor i hela kommunen.
2. Den Näringslivsplanen behöver implementeras i förvaltningarnas verksamhetsplaner med tydliga mål och indikatorer för löpande uppföljning.
3. För att möta behovet av mer kunskap och förutsägbarhet i kommunens tillväxtplaner så kan kommunen överväga i samband med nästa översyn av översiktsplanen om den är tillräckligt tydlig såväl internt som externt. Eventuellt kan den behöva kompletteras med ett dokument som inte bara visar vad Kristinehamn planerar för på 25 års sikt, utan också vad som planeras för kommande 5 och 10 år. Detta kan även möta (det av somliga upplevda) behovet av längre framförhållning vad gäller detaljplaner och liknande dokument.
4. För vissa förvaltningar kan studiebesök eller ett mer omfattande besöksprogram på lokala företag behöva organiseras. Att som kommunal tjänsteperson visa upp och förklara den kommunala verksamheten för en företagare kan ge minst lika mycket som att den kommunala tjänstepersonen får se hur livet som företagare är.
5. Under en tid bör en punkt kallad "näringslivsklimat" (eller liknande) vara obligatorisk på ordinarie avdelnings/enhets möten och fyllas med innehåll från pågående process i den egna verksamheten eller på initiativ från kommunledningen. På det sättet blir frågan närvarande i den vardagliga verksamheten och alla medarbetare förstår att det är en viktig fråga.

HANDLÄGGARROLLEN

Utifrån intervjuer med många handläggare på Sveriges kommuner finns, enligt forskare Anders Persson Linköpings universitet, två olika ytterligheter i handläggarrollen. Det är de Strikta byråkraterna som är starkt knutna till ett specifikt myndighetsområde och betonar starkt det regelverk som styr verksamheten. De uppfattar generellt att myndighetsutövning och service står i konflikt och de prioriterar inte stöd till företagen. De Strikta byråkraterna har utmaningar med att se helheten i ett ärende och helhetssyn uppfattas ofta som oflexibla.

Den andra ytterligheten är den Fixande konsulten vars förhållningssätt är pro-företag och de prioriterar problemlösande framför myndighetsutövning. De Fixande konsulterna kan ibland försöka runda myndighetsutövningen för att få snabba och företagsvänliga beslut. Utmaningen för dessa är att det skapar en olikhet inför lagen och de snabba besluten ibland leder till obehagliga överraskningar längre fram.

Utmaningen med denna polarisering är att de driver varandra ännu mer ut på kanten. De Fixande konsulterna är så pro-företag att de lovar för mycket till företagen och vill driva frågorna för snabbt i kommunen. Detta gör de Strikta byråkraterna ännu mer strikta och lagstyrda samt att flexibiliteten minskar ytterligare. Detta för att inte riskera rättssäkerheten i hanteringen av ärendet.

Det finns också en tredje handläggargrupp och det är de Empatiska byråkraterna som är en mix av de båda ytterligheterna. De Empatiska byråkraterna har förmågan att se och sätta sig in i företagets hela situation och även ta ansvar för helheten. De identifierar hinder tidigt och agerar problemlösare och rådgivare. De har även en god kunskap om lagstiftningen och motiverar och förklarar befintligt regelverk. De hjälper företagaren att kunna uppfylla lagstiftarens intentioner men "tummar" inte på regelverken och de tar aldrig över ansvaret från företagaren men ger stöd i att göra rätt.

FÖRVALTNINGSLAGENS SERVICESKYLDIGHET

Det finns i många kommuner en skild åsikt om var gränsen går för rådgivning och service. Det finns handläggare och chefer som uttrycker att kommunen inte skall ge råd utan enbart vara en granskande myndighet. Både Förvaltningslagen, Miljöbalken, Livsmedelslagen och Plan- och bygglagen är tydliga med att kommunen skall ge service och rådgivning i sin handläggning. Förvaltningslagen beskriver att en myndighet *ska se till att kontakterna med enskilda blir smidiga och enkla samt att den skall lämna den enskilde sådan hjälp att han eller hon kan ta till vara sina intressen. Hjälpen skall ges i den utsträckning som är lämplig med hänsyn till frågans art, den enskildes behov av hjälp och myndighetens verksamhet. Den ska ges utan onödigt dröjsmål. Denna hjälp skall ges oavsett om den är efterfrågad eller ej.*

Förvaltningslagen beskriver även att myndigheten skall samverka och detta skall leda till att förvaltningen är så *enhetlig som möjligt*. Myndigheten skall även *i rimlig utsträckning hjälpa den enskilde genom att själv inhämta upplysningar eller yttranden från andra myndigheter*. Om den sökande *har lämnat ofullständiga eller oklara handlingar ska myndigheten först försöka hjälpa den sökande att göra rätt innan den avvisar ärendet*.

GREAT

Detta förstärks även i Miljöbalken, Livsmedelslagen och Plan-och bygglagen. Det råder därmed stor enighet i att kommunen har en skyldighet att ge råd och hjälp till företag utifrån den sökandes behov av hjälp.

ANALYS

Det viktigaste för de intervjuade företagen är en god tillgänglighet och snabb återkoppling samt att de får en förutsägbarhet i sitt ärende. Upplevelsen hos företagen är att tillgängligheten är förhållandevis god men att de har ett större behov av råd och vägledning i sitt ärende för att kunna göra rätt. Det finns även en uppfattning att proportionaliteten är lite ologisk då de upplever höga krav i förhållandevis enkla ärenden.

Det är tydligt att det finns två olika kulturer hos de intervjuade tjänstepersonerna i Kristinehamn kommun. Det finns starka drag av Fixande konsulter på Närsam och på Turismenheten och det finns tydliga drag av Strikta byråkrater på Miljö – och stadsbyggnadsförvaltningen och på Planeringsavdelningen. Ingen av dessa roller är 100% tydliga men det finns drag som påminner.

Närsam och Turismenheten är pro-företag, snabba och tillgängliga men upplevs som om de är för snabba, inte respekterar de kommunala processerna och lovar för mycket. Närsam har också en utmaning i att de inte finns i den kommunala organisationen. Det gör att de inte är delaktiga på samma sätt, inte få samma information och troligen inte samma legitimitet hos de interna förvaltningarna.

Tjänstepersonerna på Miljö- och stadsbyggnad och på Planeringsavdelningen upplever sig som tillgängliga, har en bra dialog och har en bra service till företagen. Men det finns ett mer introvert förhållningssätt och de ser mycket till sin egen verksamhet. Rättssäkerheten är överordnad, därefter kommer servicen och flexibiliteten. De har även svårt att ta ett helhetsansvar för frågan utan vill gärna se förändringar hos andra men mer sällan hos sig själva. *"Företagen måste förstå och lära sig vår verksamhet"*.

På Tekniska förvaltningen finns en splittrad bild. Det finns tjänstepersoner som upplever att de har hög service, jobbar nära företagen och behöver en nära dialog. Men det finns också tjänstepersoner som ser sig som enbart en del av en större process utan egen påverkan och utan helhetsansvar.

Om det finns ett mål för Kristinehamns kommun att ha fler Empatiska byråkrater så behöver legitimiteten mellan Närsam och Turismenheten å ena sidan och kommunen å andra sidan bli större. Närsam kan vara en brygga mellan kommunens myndighetsutövning och företagets behov. För att lyckas med detta så behöver Närsam komma närmare den kommunala organisationen och både internt och externt bli en större del av denna.

För både Närsam och Turismenheten så är det centralt att tydligare förstå den kommunala myndighetsutövningen och få en ökad legitimitet hos förvaltningarna. Om förvaltningarna å sin sida ser att både Närsam och Turismenheten har respekt för myndighetsutövningen och den demokratiska processen som krävs så finns det en större möjlighet till ömsesidig respekt och förståelse. Det finns då en större möjlighet till dialoger som ökar förståelsen för helheten hos de myndighetsutövande tjänstepersonerna. Det skulle då ge bilden av en mer enhetlig kommun.

GREAT

Om handläggarna på Planeringsavdelningen, Miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen och på Tekniska förvaltningen skall bli Empatiska byråkrater så behöver de utveckla sin helhetssyn. De behöver få en större förståelse för hur lagstiftningen påverkar enskilda ärenden och hitta lösningar till företagen som bidrar till att lösa olika utmaningar. Förvaltningslagen är tydlig med att inspektörer och handläggare inte bara kan utan ska vägleda och ge råd och stöd till en viss nivå. I förvaltningslagen finns också en skrivelse om proportionalitet gällande krav och kostnader i förhållande till vad det får för verkan. Detta kan vara något att beakta utifrån olika krav och taxor.

Upphandling och entreprenadstyrning är viktiga aspekter för Kristinehamns samhällsbyggnadsprocess. I den här kartläggningen har det framkommit synpunkter på Upphandlingsenheten och det är viktigt att det tas på allvar.

REKOMMENDATIONER

1. Var tydligare i er information om hur kommunen agerar i olika ärenden. Det hjälper företag/föreningar men även politiken att exempelvis förstå hur kommunen balanserar mellan myndighetsroll och rådgivning samtidigt som kommunens förvaltningar på det sättet får hjälp till ett utifrånperspektiv. Processen med att ta fram detta ska inte underskattas. Det kan ge förvaltningen möjlighet att granska sitt eget arbetssätt, samtidigt som det kräver samverkan med andra förvaltningar. Eftersom flera påpekar att personalomsättning skapar problem i relationer kan denna typ av information/presentation också vara en hjälp så att nyanställda snabbare känner sig trygga i sin roll.
2. Ta hjälp av andra kommuner som är duktiga på att balansera mellan myndighetsutövning och service. Det finns gott om goda exempel i andra kommuner som kan hjälpa en förvaltning eller en enskild handläggare att exempelvis bli bättre på att ge råd i samband med myndighetsutövningen.
3. Fundera på hur upphandlingsenheten skulle kunna få mer kunskap om företagens upplevelser och hur de kan utveckla sitt arbetssätt för att möta de lokala företagens behov. Går det att dela på upphandlingar för att göra dem mer lättillgängliga eller går det att synliggöra direktupphandlingar så att fler lokala företag kan svara på dessa?
4. En ökad kunskap och förståelse för olika verksamheter skapar större respekt och legitimitet. Ett förslag är att handläggarna gör studiebesök hos andra förvaltningar och får en grundkunskap i vad som är centralt och helt avgörande för beslut.
5. Oavsett organisation, personer/funktioner eller kunskaper krävs ändringar i det dagliga arbetet om det ska märkas någon skillnad i resultatet. Exempelvis är återkommande avstämningar mellan medarbetare och chef inte bara ett sätt för chefen att bli uppdaterad och för medarbetaren att få besked/beslut, det är också ett möte som följs av beteenden: att man antecknar frågor inför mötet, att man läser en handling i förväg och så vidare. För att förändra resultatet krävs verktyg som förändrar beteenden i önskad riktning.

DIALOG OCH INFORMATION

OMVÄRLDSBEVAKNING: KOMMUNIKATION

Kommuner som lyckas med sitt företagsklimatarbete har oftast tre framgångsfaktorer.

GREAT

1. Det finns en stark och enad politisk vilja att näringslivsfrågor och kommunens service är viktig för att öka tillväxten och välfärden i kommunen. Detta behöver uttryckas både internt och externt. Politiken behöver då visa med ledarskap, kommunikation och resurser att frågan är prioriterad och att företagen är viktiga pusselbitar i kommunens framtida utveckling.
2. Det behöver finnas en ömsesidig respekt mellan förvaltning och politik där cheferna följer den politiska viljan och politiken litar på att förvaltningarna gör sitt jobb korrekt. Politiken bör då undvika att fastna i detaljer utan hänvisa till förvaltningar för enskilda ärenden.
3. Det finns en ömsesidig respekt mellan näringslivet och kommunen. En tillit till näringslivets rättigheter och möjligheter att vara arbetsgivare och kommunens roll som rättssäker myndighetsutövare där tjänstemännen hjälper företagen att göra rätt från början.

ANALYS

De intervjuade företagen och föreningarna är enade i att de vill ha mer information och nätverkande med Kristinehamns kommun. De vill öka kunskapen, respekten och förståelsen för de olika roller som de har. Många av de intervjuade vill även ha mer löpande information från kommunen om vad som händer och sker och vilka framtidsplaner som finns.

Samtliga av de intervjuade tjänstepersonerna upplever att det är viktigt med korrekt information och dialog i det löpande ärendet. Flera av tjänstemännen uttrycker också att kommunen borde bli mer tydlig med sina visioner och framtida strategier. På förvaltningsnivå är det Närsam, Miljö – och stadsbyggnad och Tekniska förvaltningen som är mest proaktiva i sin information om den egna verksamheten. Tekniska förvaltningen har också proaktiva dialoger i samband med uppkomna upphandlingar. På Planeringsavdelningen har de inte möjlighet att ha någon proaktiv dialog med företagen.

Information och dialog är en av de viktigaste aspekterna för att öka respekt och förståelse för varandras roller. Den här kartläggningen har inte haft fokus på Kristinehamns externa kommunikation som därför inte analyserats men informationen bör vara enhetlig och visa en enad kommun.

Utifrån vad vi har sett så är Kristinehamns kommuns sida på Facebook mer inriktad på kommuninformation som inte har näringslivsfokus. På Närsams Facebooksida finns enbart inlägg om näringslivsfrågor. Närsams sida på Facebook har en egen logga och vid en snabb titt så kan vi inte utläsa någon samverkan med Kristinehamns kommun. Vår tolkning blir då att Kristinehamns kommun inte kommunicerar näringslivs – och tillväxtfrågor. Men detta behöver analyseras mer noggrant.

Om Kristinehamns kommun vill förbättra sitt företagsklimat så behöver kommunledningen fundera på samtliga tre ovan nämnda framgångsfaktorer för att lyckas.

Det behövs en samsyn mellan den politiska ledningen och tjänstemännens ledare i vad som är målet med Kristinehamns näringslivsarbete och vilken roll som kommunen har i företagsklimatsarbetet

GREAT

För att attityderna mellan kommunen och näringslivet skall förbättras behöver fler dialoger och möten ske där ömsesidig respekt kan byggas. Det behöver finnas resurser för att vara proaktiva och delaktiga i de möten och nätverk som finns för att fånga upp synpunkter och samtidigt föra ut kommunens roll och vilja.

REKOMMENDATIONER

1. De nätverksträffar och liknande som nämns i vissa intervjuer bör ske återkommande, och bör tydligt vara prioriterade av såväl politik som förvaltning. Detta kan ske både på en övergripande nivå för alla näringsidkare eller anpassas efter olika branscher. Förutom att återkommande träffar lyfter frågan för förvaltningschefer och andra så skapar det kanaler och sänker trösklar för företagare och andra som senare vill ha kontakt. På det sättet kan även risken för konflikter och missförstånd minskas vid andra ärenden.
2. Försök få er externa och interna kommunikation i tillväxt och näringslivsfrågor att vara mer enhetlig.
3. Nyhetsbrev via e-post eller via andra kanaler bör övervägas, men det finns en risk att informationen blir för övergripande att den inte fyller de behov som nämns i intervjuerna. Kanske bör någon eller några delar av näringslivet få ett "eget" nyhetsbrev som utgår från deras frågor men fylls på med kommungemensam information. Detta är relativt resurskrävande, men har fördelen att det håller frågan om näringslivsklimatet och öppenheten gentemot omvärlden högt upp på agendan – om inte annat för att förvaltningschefer och andra är tvungna att leverera information till nyhetsbrevet.

SAMVERKAN OCH HELHETSSYN

OMVÄRLDSBEVAKNING

Idag finns inom många svenska kommuner en funktion med uppgift att vägleda företagarna genom kommunal handläggning och service. Företagarna kan exempelvis få hjälp med information och samordning av ärendehantering och beslut genom en samlad process och funktion (ofta kallad företagslots). Det är viktigt för företagarna att dessa tjänster är anpassade till deras behov, har hög kvalitet och har ett likartat innehåll i de kommuner företagaren verkar. 2013 gav Swedish Standard Institute en standard för kommunal företagslotsning. Den togs fram tillsammans med flera kommuner i olika storleksklasser.

Syftet med denna standard är att Sveriges kommuner ska öka kvaliteten i sina näringslivstjänster för företagare, och att skapa ett mer attraktivt kommunalt företagsklimat. Standarden möjliggör att korrekt myndighetsutövning vid exempelvis tillståndsgivningar, kombineras med en hög och effektiv servicenivå gentemot företagen, främst med avseende på bemötande, information och samordning. Standarden slog tidigt fast att då det finns många tänkbara ingångar till kommunens verksamheter så är företagslots en funktion som involverar stora delar av kommunen och inte en person. Detta för att kvalitetssäkra att ärendet hamnar rätt i systemet och dessutom minska sårbarheten.

GREAT

Standarden är uppdelat i tre nivåer och beskriver:

LEDNING

Om en kommun skall införa en funktion för företagslots så krävs det både tid och pengar för att det skall kunna genomföras i den kommunala organisationen. Beslut om prioritering och samordning behöver tas, och tid och pengar behöver avsättas för att kunna genomföra lotsfunktionen på ett korrekt sätt. Företagslotsen behöver ett tydligt mandat.

PROCESS

När och i vilka ärenden skall en företagslots agera? Standarden menar att när en företagare behöver mer än ett beslut från två olika nämnder så skall lotsen kliva in. Standarden har en processbeskrivning som visar hur ärendet skall hanteras oavsett ingång i kommunen. Här behöver en kommun fatta beslut om vilka typer av ärenden som lotsen skall gälla för.

PERSONAL

När besluten är fattat och processen är bestämd behöver rätt kompetens tillföras. Företagslots är en funktion och inte en person vilket innebär att flera personer är involverade i funktionen. Vilken kompetens krävs då för att genomföra företagslotsningen på ett bra sätt.

ANALYS

Både företag och tjänstepersoner upplever ett stuprörstänk i kommunen, det finns en bristande helhetssyn. Företagen i intervjuerna upplever också att service i kommunen är person och enhetsbundet. Flera företag vittnar om att det gäller att veta vem man skall prata med för att få hjälp. Några nämner också att det finns en favorisering av vissa företag i exempelvis upphandlingar.

Tjänstemännen önskar också en större samverkan mellan olika förvaltningar och avdelningar. Respekten och förståelsen för andras verksamheter behöver utvecklas för att hindra att missförstånd uppstår. Flera avdelningar menar att de vill komma in tidigare i komplexa processer, exempelvis etableringsärenden. Detta skulle underlätta och skapa en förutsägbarhet i den egna verksamheten och öka samverkan mellan förvaltningarna.

Det finns en uttalad önskan hos samtliga parter om en större kommunal helhetssyn där det finns en tydlig vision och ledarskap kopplat till samhällsbyggnadsprocessen. Det finns trots detta en rädsla och ovilja för en framtida organisationsförändring och samtliga uttalar sig mot en eventuell gemensam förvaltning för hela samhällsbyggnadsprocessen då det av olika skäl skulle vara sämre för den egna verksamheten.

En organisationsförändring kan leda till bättre resultat, men förändringen kräver kraft och tid och i Kristinehamn är det ingen som framför önskemål om någon stor organisationsförändring. Risken uppfattas som stor att detta försvårar de positiva processer som pågår. Det är inte säkert att en ny organisation löser de problem som finns idag.

REKOMMENDATIONER

GREAT

Eftersom större organisationsförändringar inte föreslås återstår att skapa funktioner eller ändra beteenden.

1. För att olika delar av organisationen ska arbeta i samma riktning bör politiska mål tydliggöras och lyftas fram. De politiskt antagna övergripande målsättningarna för hela kommunen vad gäller bemötande av företag/föreningar bör preciseras och aktualiseras samt följas upp löpande.
2. Respektive enhet/avdelning bör få i uppdrag att utifrån analys och kartläggning överväga förändringar – som beslutas enligt befintlig organisation/delegation. Denna process bör göras i samspel mellan politik och förvaltning. Exempel som kan övervägas är fördelning av ärenden (privat/företag eller enklare/svårare), förändrad delegationsordning eller justeringar i nämndreglementet.
3. Överväg att införa en gemensam lotsfunktion med inriktning mot samhällsbyggnadsprocessen och gälla både för nyetableringar och för befintliga företag som står inför en utveckling. Funktionen måste ha ett tydligt uppdrag och tydlig legitimitet som går över förvaltningsgränser. För att införa en lotsfunktion behöver även budget och resurser ses över. Syftet är att motverka stuprörstänkande och att göra processen tydligare för externa aktörer. Det är en fördel om den högsta politiska ledningen välsignar arbetet, och kanske även deltar då och då när det är lämpligt.
4. För att omvärlden ska uppfatta Kristinehamns kommun som samspelt och samordnad är det önskvärt att det finns en eller flera personer som tydligt står för kommunens övergripande inställning till företag/föreningar. Detta kan vara (men behöver inte vara) kommundirektör tillsammans med kommunstyrelsens ordförande, och är alltså inte samma sak som en lotsfunktion. Det är däremot viktigt att omvärlden uppfattar att politik och förvaltning säger samma sak och att budskapet gäller samtliga delar av den kommunala verksamheten. Det som sägs av dessa måste få konsekvenser i beslut som efterlevs.

Lycka till med det framtida arbetet

Ulrika Riseby

Great Consulting Nordic AB