

Så jobbar vi för bättre företagsklimat

En inspirationskrift om hur
kommuner kan arbeta med
att förenkla för företag



FAKTA OM INSIKT

Insikt är en servicemätning av kommunernas myndighetsutövning gentemot företag.

Fem myndighetsområden undersöks:

- Brandtillsyn
- Bygglov
- Markupplåtelse
- Miljö- och hälsoskydd
- Serveringstillstånd

Områdena undersöks utifrån sex olika kvalitetsfaktorer:

- Information
- Tillgänglighet
- Kompetens
- Bemötande
- Rättssäkerhet
- Effektivitet

År 2011 deltog 166 kommuner i undersökningen. Drygt 28 000 företag som haft ett ärende med kommunen inom något av ovanstående områden fick besvara en enkät. Företagens bedömning ligger till grund för måttet "Nöjd-Kund-Index" (NKI).

År 2013 genomför SKL undersökningen för andra gången.

Förord

En god service i kommunens myndighetsutövning gör det enklare för företag att uppfylla regelverkens krav. Företagen spar såväl tid som kostnader. En god service ökar även förtroendet för kommunen och förbättrar det lokala företagsklimatet.

Därför arbetar Tillväxtverket och Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) för att förenkla och förbättra kontakterna mellan företag och kommunala myndigheter.

I samarbete med Stockholm Business Alliance och Business Region Göteborg genomförde SKL under 2011 servicemätningen *Insikt*. I undersökningen ingick 166 av Sveriges totalt 290 kommuner där 28 000 företag svarade på frågor om bemötande, effektivitet, kompetens, information, tillgänglighet och rättssäkerhet i kommunens myndighetsutövning.

Resultatet visar att vissa kommuner får mycket höga betyg av företagen om hur de upplevt servicen vid olika typer av myndighetsärenden.

Undersökningen visar också stora skillnader som det är svårt att hitta strukturella förklaringar till. Svaren på vad som ger nöjda företag måste istället sökas hos de kommuner som lyckas bäst. Tillväxtverket gav därför Ramböll Management AB i uppdrag att intervjua och genomföra fokusgrupper hos kommuner med toppresultat för att identifiera hur de själva förklarar sin framgång.

I denna skrift presenterar vi de framgångsfaktorer som identifieras i intervjustudien samt ett urval av goda exempel från kommunerna Upplands Väsby, Örebro och Ludvika. Vår förhoppning är att inspirera fler kommuner att förenkla företagens myndighetskontakter.

Den nationella rapporten med resultat och statistik från servicemätningen *Insikt* kan laddas ner från SKL:s hemsida www.skl.se.

Fullängdsrapporten från Tillväxtverkets och Ramböll Management AB:s intervjustudie *Insikt – Exempel på framgångsrika kommuner* kan laddas ner från Tillväxtverkets hemsida www.tillvaxtverket.se. I rapporten finns flera goda exempel från andra framgångsrika kommuner i undersökningen.

Ett stort tack till alla som så generöst delat med sig av sina erfarenheter!

Framgångsfaktorer för nöjdare företag

Var tydlig med vad som gäller

Förklara tydligt varför kommunen fattar ett visst beslut eller utför tillsyn. Klara besked om handläggningstider, vilka handlingar som ska lämnas in, ärendegång och vad det är man betalar för skapar realistiska förväntningar och ökar förståelsen för processen. Utgå ifrån företagets förkunskaper och var öppen för dialog. Att informera om ny lagstiftning som påverkar företagare eller andra skapar tydlighet kring vad som gäller. Många kommuner har system som ger de sökande direktkontakt med en handläggare och kan bekräfta en ansökan med vändande post. En tydlig och informativ hemsida underlättar för företag och andra att söka information samt ger ett gott intryck av kommunen.

Hantera ärenden så effektivt som möjligt

Samarbete mellan förvaltningar förenklar processen och ger en snabbare ärendehantering. En helt digital ärendehantering, också mellan förvaltningar, underlättar och snabbar upp ärendehantering. Service- och tjänstegarantier försäkrar företagaren om att ärendet avgörs inom en viss tid.

Använd tekniska verktyg och mallar

Ha tydliga rutiner. Använd checklistor och mallar som beskriver hur olika ärenden hanteras, vilka handlingar som beaktas och utifrån vilka grunder beslut fattas. Detta förenklar arbetet, stärker rättssäkerheten och får handläggaren, oavsett erfarenhet i yrket, att känna sig säkrare i sin yrkesroll. Att använda tekniska verktyg underlättar verksamheten och ger förutsättningar för en effektiv myndighetsutövning.

Var tillgänglig för företagare

Underlätta för företagen att hitta rätt person. Många framgångsrika kommuner har lotsar, kundtjänst eller kundcentra som tar emot meddelanden och hjälper företagare och andra att nå rätt handläggare. Anpassade telefontider och besökstider ger nöjdare företagare.

Behåll och utveckla kompetensen

Enskilda medarbetares kompetens och erfarenhet är avgörande för hur myndighetsutövningen fungerar. Var strategisk och utveckla rekryteringsprocessen. Använd introduktionsprogram för nyanställda och uppmuntra löpande kompetensutveckling. Erfarna och kompetenta medarbetare som kan förklara ett ärendes komplexitet och lagstiftningens syfte på ett enkelt sätt, respekteras av företagare och allmänhet.

Se till att alla tjänstemän förstår sin roll

Bredda tjänstemännens syn på den roll de har för kommunens utveckling. En snäv syn på sin roll omfattar endast att utföra myndighetsutövningen på ett enligt lagar och regler korrekt sätt. Detta är grundläggande, men tjänstemän som har en bredare syn på sitt arbete förstår också att de utgör en viktig del av det helhetsintryck som företagare och andra får av kommunen.

Utveckla förtroendet mellan politiker och tjänstemän

För en effektiv myndighetsutövning behöver politiker och tjänstemän vara medvetna om sina respektive roller och uppdrag. En tydligt uttalad strategi angående delegering av myndighetsbeslut kan stärka organisationen och hjälpa tjänstemännen i sitt yrkesutövande samt i sin förståelse för sin yrkesroll.

Utgå från företagens behov

Kommuner som har en hög service i sin myndighetsutövning jämför sig ofta med andra kommuner eller frågar företagarna vad de tycker. Många arbetar aktivt för att bemöta kritik från olika företagsklimatundersökningar eller egna kundenkäter. Genom att sätta upp mål och ha ett aktivt utvecklingsarbete har många kommuner förbättrat sina resultat i olika mätningar och därmed fått ett kvitto på att deras arbete varit framgångsrikt.

Utveckla en personlig kundkultur

Ett bra bemötande handlar om attityden både till sitt eget myndighetsutövande och till dem som behöver råd och stöd. Alla kommuner i studien har ett förhållningssätt som öppnar för god dialog och serviceanda gentemot såväl företag som medborgare. Ett gott bemötande skapas genom personliga möten och öppenhet då företagare och andra får möjlighet att förklara sitt ärende.

Samverka mera

Utveckla samverkan för en snabbare och effektivare ärendehantering utifrån företagens behov. Ibland behövs flera beslut från kommunen eller från andra myndigheter. Framgångsrika kommuner tar ett stort ansvar för denna samordning. Intern samverkan sker med andra delar av den kommunala förvaltningen. Extern samverkan sker med olika statliga myndigheter som exempelvis Polisen, Skatteverket och länsstyrelser samt med andra kommuner.

Jobba med "mjuka värden"

En övergripande slutsats av denna studie är att de "mjuka värdena" har stor betydelse för en kommuns framgång. Självbilden hos de chefer och handläggare som vi har intervjuat är att den egna kommunen är bra på bemötande, kommunikation och att den har en bra attityd gentemot företagandet. Medarbetarna trivs och tar stort personligt ansvar såväl för verksamhetens mål som för kommunens utveckling.

Mångårigt arbete för bra bemötande

Miljökontoret i Upplands Väsby har arbetat aktivt med bemötande i över tio år. Projektet *Tillsynsmethodik* har förbättrat tillsynsarbetet och utvecklat mötet med "kunden". Ny personal rekryteras sedan länge enligt metoden *Kompetensbaserad rekrytering*. Båda dessa åtgärder har ökat företagarnas förtroende för både kontoret och handläggarna.

Miljökontoret i Upplands Väsby kommun har utvecklat sitt tillsynsarbete som en del i arbetet kring sin miljöcertifiering. Hur väl kommunen lyckas i tillsynsarbetet är det som har störst positiv miljöpåverkan enligt miljönämndens analys 2001.

Konceptet *Tillsynsmethodik* handlar om att ta fram rutiner och standarder för hur tillsynsbesök ska planeras och genomföras.

– Syftet är att lära känna sig själv, lära av varandra, öka kompetensen, minska sårbarheten inom kontoret, effektivisera arbetet, öka kvaliteten, göra yrkesrollen tydligare och öka tryggheten, säger Birgitta Hillblom som är handläggare på kontoret.

Gruppsamtal och gemensamma inspektioner

För att lära känna sig själva pratade de anställda tillsammans med en beteendevetare om hur de upplever möten med olika typer av människor och vilka strategier som fungerar i olika situationer. I nästa fas följde handledare och övriga gruppmedlemmar med under inspektioner. Varje sådant besök avslutades med en diskussion om vad som gått bra eller dåligt och hur deltagarna upplevde att företagaren hade uppfattat inspektionen.

Omsorgsfull rekrytering

Miljökontoret rekryterar ny personal enligt metoden *Kompetensbaserad rekrytering*. För att hitta rätt personer har man tillsammans med miljökontoren i grannkommunerna Sollentuna, Sigtuna, Järfälla och Upplands-Bro tagit fram en lista på vilken kompetens som är absolut nödvändig för att klara jobbet som inspektör. Vid varje intervju används modellens frågebatteri som till stor del handlar om att den intervjuade utifrån tidigare erfarenheter ska beskriva hur han eller hon hanterar olika situationer.

– Vi är nöjda med metoden, men den är ganska tidskrävande, konstaterar Birgitta Hillblom. Efter varje rekrytering försöker vi utvärdera hur själva rekryteringsprocessen har fungerat och dra lärdom av denna.

Stöttande ledarskap och delegation

Miljökontoret har ett stöttande ledarskap med mycket delegation till de enskilda medarbetarna. Basen för hela verksamheten utgörs av arbetsgrupper med stort ansvar. Grupperna är indelade efter ämne och samordnas av en person utan egentligt arbetslednings- eller personalansvar. Grupperna är involverade

"Om vi hittar något som berör miljökontorets verksamhet tar vi kontakt direkt."

BIRGITTA HILLBLOM,
MILJÖKONTORET,
UPPLANDS VÄSBY KOMMUN

i det strategiska arbetet och medverkar bland annat till att ta fram verksamhetsplanen.

– Självständiga arbetsgrupper gör verksamheten självgående, även utan ett formellt ledarskap, säger Birgitta Hillblom.

Samarbete inom kontoret och med andra

Inom miljöområdet kan en konflikt uppstå mellan att ge råd och utföra tillsyn. Som stöd går alla nyanställda parallellt med en mentor och det finns checklistor som ska garantera att inget glöms bort. Dessutom finns alltid möjligheten att fråga kollegor om råd och om de inte kan svara finns nätverk av olika slag med handläggare inom samma område. Tillsammans med de fyra grannkommunerna finns också flera ämnesnätverk.

– Genom regelbundna nätverksträffar lär man känna varandra vilket gör det lätt att kontakta en kollega i en annan kommun som ofta har kommit i kontakt med en likartad fråga.

Miljökontoret har ett väl utvecklat samarbete med kommunens bygglovsavdelning. Kontoret tar del av samtliga bygglov och kan göra ”medskick” eller öppna egna ärenden om frågan berör miljökontoret.

– Om vi hittar något som berör miljökontorets verksamhet tar vi kontakt direkt, säger Birgitta Hillblom.

Kommunen ger även allmän information till företag genom företagsorganisationen Upplands Väsby Promotion som har egna informationskanaler.

Upplands Väsby Kommun

Län: Stockholms län

Invånare: 40 194

Resultat NKI:

Miljö- och hälsoskydd 74
(samtliga kommuner 63)



Viljan att bli bättre gav nöjdare företag

Örebro kommun har ändrat sin syn på bemötande. Många handläggare har också utvecklat egna metoder och mallar för att stärka kvaliteten och rättsäkerhet gentemot kunderna. Kommunens resultat i *Insikt* är särskilt goda när det gäller hantering av serveringstillstånd.

På enheten för serveringstillstånd i Örebro arbetar två handläggare på heltid. Att inte vara ensam har varit viktigt under de senaste årens förändringsarbete.

– Det är bra att ha någon att bolla idéer med för att kunna utvecklas. Vårt mål är att alla ska känna sig nöjda när de går härifrån, oavsett vilket besked de har fått, säger Annelie Johansson, chef för tillståndsenheten.

Personliga möten

Den personliga kontakten och ett gott bemötande är avgörande för en relation. Därför bjuder handläggarna alltid in till ett möte vid den första kontakten inför en ansökan om nytt serveringstillstånd.

– Enkla saker som en välkomnande miljö, att skaka hand, vara positiv och bjuda på kaffe, kan ha stor betydelse, menar Annelie Johansson.

Vid mötet går handläggarna igenom ansökningsblanketten och processen. Till hjälp har de en checklista för vilka handlingar som ska bifogas och vilka steg som ska tas. De sökande får veta att de även ska kontakta andra myndigheter som Skatteverket och kommunens miljö- och hälsa samt brandskydd. Handläggarna uppmanar också de

sökande att ringa så fort de har frågor om sitt ärende, vilket uppfattas mycket positivt.

Vid mötet förklarar handläggarna att mycket av handläggningstiden är beroende av andra instanser och ligger utom deras kontroll. De skyndar också på processen genom att skanna in handlingar och använda e-post istället för vanliga brev.

Hårt arbete ger resultat

Handläggarna vid enheten för serveringstillstånd har arbetat aktivt för att förbättra resultatet i Stockholm Business Alliance servicemätning 2007. Mellan 2007 och 2009 skedde stora förändringar och på denna tid klättrade enheten 14 ”pin-nar” i undersökningen.

– Förändringen är resultatet av en öppen dialog och en enorm vilja att bli bättre.

Service istället för kontroll

Enligt Annelie Johansson var enheten tidigare mer inriktad på kontroll än service.

– Vi behöver inte skuldbelägga dem som har gjort fel. Det ger bättre resultat att knacka på dörren, skaka hand och snacka.

”Förändringen är resultatet av en öppen dialog och en enorm vilja att bli bättre.”

ANNELIE JOHANSSON,
TILLSTÅNDSENHETEN,
ÖREBRO KOMMUN

År 2012 har handläggarna inga fasta telefontider utan är tillgängliga via mobil. När de inte finns på plats tar kundtjänsten emot deras meddelanden.

– Kommunen har ett tydligt kundperspektiv och alla som arbetar här vill uppfattas som samarbetsvilliga och hjälpsamma. Såväl ledningen som alla förvaltningar arbetar för att Örebro ska vara en bra kommun att driva företag i.

Samverkan för företagens skull

Enheten för serveringstillstånd samverkar med olika förvaltningar och enheter i syfte att förbättra för företagen. I kommunen finns Restauranggruppen med tjänstemän från alla förvaltningar som är inblandade i ärenden om serveringstillstånd.

I gruppen diskuteras hur kommunen kan hjälpa restauranger att möta de krav som ställs.

– Vi pratar om hur vi kan bli mer samspelade och tittar över regler. Dessutom har vi utvecklat vår hemsida tillsammans.

Två gånger om året bjuder kommunen in krögarna för att informera om nya regler och visa vem som tar hand om vad. Under dessa möten finns gott om tid för frågor och många får direkt kontakt och hjälp.

Örebro Kommun

Län: Örebro län

Invånare: 137 121

Resultat NKI:
Serveringstillstånd 76
(samtliga kommuner 70)



Bygglov med kunden i fokus

God dialog och bra bemötande är grunden för framgång. Bygglovshandläggarna i Ludvika har både vilja och förmåga att sätta kunderna i fokus. Medarbetarna har stark sammanhållning och är mycket positiva till kompetensutveckling.

Ett bygglovsärende ska vara enkelt att söka eftersom det ofta innebär ett stort ekonomiskt åtagande. Miljö- och byggkontoret i Ludvika håller öppet mellan 08.00 och 16.00 måndag till fredag och de sökande kan gå direkt in på Carlavägen 24, ta hissen upp till 7:e våningen och söka upp någon av de fyra personer som handlägger kommunens bygglov.

I alla bygglovsärenden ska det ske ett tidigt samråd med kunden, helst via ett personligt möte. För att skapa en bra dialog ringer handläggarna oftast upp den sökande. Det gäller särskilt vid negativa besked då det är extra viktigt att förklara motiven. Om det lutar åt ett avslag erbjuds den sökande att ta tillbaka sin ansökan och behöver inte betala någon avgift. De får även information om hur ansökan kan justeras för att uppfylla kommunens krav.

– Medarbetarna vill att varje bygge ska fungera bra – inte bara handläggningen, så vi har ofta en dialog om utformning och funktion, säger Bror Wallin som är chef för kommunens Miljö- och bygglovsenhet.

Frukost med företagare

Via företagsnätverket Centrumgruppen arrangeras frukostmöten där företagare, köpmän och kommunföreträdare träffas för att diskutera nuläge och framtid.

– På så sätt har gamla stelbenta detaljplaner uppdaterats till flexibla. Tidigare planer var begränsade till statlig eller kommunal verksamhet. Nu arbetar vi med ”öppna” planer för det som behövs i ett centrum.

Enligt handläggarna i Ludvika behöver ritningarna inte vara perfekta och när ett bygglov beviljats erbjuder man ”efterservice” som bland annat kan innebära hjälp att hitta en kvalitetsansvarig. Om ett ärende berör strandskydd får den sökande hjälp även med det.

Verksamheten genomsyras av stor pragmatism vilket bland annat visade sig när Dalarnas största företag fick bygglov med normalt planförfarande på tre månader för att etablera en världsledande produktion. En ”normal” handläggningstid är tolv månader.

– Att vi handlägger företagens ärenden direkt betyder inte att enskilda kommuninvånare får sämre service. Däremot kan handläggningen av deras ärenden förlängas några dagar, säger Bror Wallin.

Social gemenskap och frihet under ansvar

Den interna samordningen underlättas av att handläggarna sitter i öppet kontorslandskap och att medarbetare från flera förvaltningar delar fikarum.

”Medarbetarna vill att varje bygge ska fungera bra – inte bara handläggningen.”

BROR WALLIN,
MILJÖ- OCH BYGGLOVSENHETEN,
LUDVIKA KOMMUN

– Det gör bland annat att vi lättare kan samordna miljö- och bygglovsfrågor där det ibland krävs tillstånd för viss verksamhet, säger Bror Wallin.

Den sociala delen av arbetet underhålls också via gemensamma aktiviteter och studieresor. Varje vecka sparar medarbetarna halva sin friskvårdstimme för en gemensam aktivitet i slutet av varje månad. Det kan vara svampplockning eller besök på museum.

Ledarskapet karaktäriseras av frihet under ansvar och en tillåtande attityd. Alla medarbetare har också goda möjligheter att förkovra sig och alla erbjuds en kurs i förvaltningsrätt på distans vid Höskolan Dalarna eller Uppsala universitet för att kunna känna sig trygga i sin myndighetsutövning.

När nya bygglovshandläggare rekryteras läggs stor vikt vid social kompetens, samtidigt som man söker en mix av bakgrund och erfarenhet. Planarkitekten har till exempel arbetat som husarkitekt och flera anställda har erfarenhet från den privata byggsidan.

Service med kundens behov i fokus

Tack vare att Ludvika utmärkt sig positivt i SKL:s undersökning *Insikt* har politikerna blivit mer positiva till verksamheten. Kommunen har fått särskilt höga betyg från företagarna men det är svårt att peka på vilka enskilda faktorer som ligger bakom. Handläggarna i Ludvika använder samma verktyg, mallar och andra tekniska hjälpmedel som övriga undersökta kommuner. Framgångsreceptet är därför troligen en kombination av kundfokus och service.

Ludvika Kommun

Län: Dalarnas län

Invånare: 25 752

Resultat NKI:
Bygglov 77
(samtliga kommuner 64)



**Tillväxtverket underlättar
förnyelse i företag och regioner,
och gör det enklare för företag.**

Tillväxtverkets arbete med att förenkla för företag

Det ska vara enkelt att starta, driva och utveckla företag. Enklare regler ger minskade kostnader och skapar utrymme för företagen att driva sin verksamhet. Enklare regler ger fler affärsmöjligheter för företagen och leder till ett bättre företagsklimat och stärkt konkurrenskraft för Sverige.

Tillväxtverket har ett uppdrag att genomföra insatser för att förenkla för företagen på kommunal nivå. Syftet med insatserna är att förenkla företagets myndighetskontakter och därmed bidra till regeringens mål om en märkbar positiv förändring i företagets vardag.

Kontakta oss gärna!

Enheten Regelförenkling
Tel 08-681 91 00
regelforenkling@tillvaxtverket.se

SKL stödjer kommuner att utveckla det lokala företagsklimatet

En god service i kommunens myndighetsutövning underlättar för medborgare och företag att uppfylla krav i lagar och andra regler. Det ökar förtroendet för kommunen och förbättrar det lokala företagsklimatet. Ett gott företagsklimat ger möjlighet för fler företag att starta, växa och anställa fler, vilket är en förutsättning för att utveckla välfärden.

Sveriges Kommuner och Landsting arbetar för att stödja kommuner att utveckla det lokala företagsklimatet.

Kontakta oss gärna!

Sektionen för lokal och regional utveckling
Tel 08-452 70 00
naringsliv@skl.se