

Norrtälje kommun

DIALOGARBETE – INTERNA DJUPINTERVJUER

GREAT CONSULTING

INNEHÅLL

Bakgrund	3
Metod och bakgrund	3
Frågeställningar.....	3
Sammanställning.....	4
Företagsklimatet i Norrtälje	4
Mätningar.....	5
Service och bemötande	6
Samverkan.....	6
Greats förslag till utveckling	8
Samverkan.....	8
Näringslivesenheten	8
Strategi och ledning	8
Kommunikation och dialog	9
Service.....	9
Upphandling.....	9
Mätningar.....	9
Presentation av intervjuer	11
Berätta lite kort om din roll i kommunen och hur ser du på din roll kopplat till kommunens näringslivsarbete?	11
Hur definierar du företagsklimat i din verksamhet? Vilka specifika faktorer anser du är viktigast för ett gott företagsklimat? Hur bedömer du det nuvarande företagsklimatet i kommunen och på vilka grunder?.....	14
Vilka konkreta åtgärder eller förändringar anser du skulle göra Norrtälje kommun till en mer företagsvänlig kommun?	15
Hur anser du att ni på er enhet jobbar med företagsklimatet i kommunen? Vart ser du att ni är idag och vad är era visioner framåt? Vilka framgångsfaktorer skulle du säga att ni har och vilka utmaningar finns i ert företagsklimatsarbete? Vad har ni fått behov framåt för att ni ska kunna nå era mål?	17
Har ni några specifika mätningar som ni gör/utgår från, på er enhet? Vad är det ni mäter och hur? Hur jobbar ni med resultaten?.....	19
Hur jobbar ni med att utveckla servicen gentemot era företag? Hur ser du på gränsen mellan myndighetsutövning och service - Ser du att det finns någon problematik gällande att ge service i en myndighetsutövande organisation?	20
Jobbar ni aktivt med att ha ett jämlikt bemötande gentemot era företag? Hur säkerställer ni detta?.....	21

Hur upplever du samverkan internt i kommunen gällande näringslivsfrågorna? Vilka utmaningar finns? Är det tydligt vilken roll de olika verksamheterna har kopplat till tillväxtarbetet/företagsklimatsarbetet?	22
Finns det några områden där du ser potential för förbättrad samverkan mellan din enhet och andra delar av kommunen för att bättre stödja näringslivet?	24
Hur upplever du näringslivsenhetens arbete kopplat till näringslivsutvecklingen i kommunen? Hur fungerar samarbetet mellan er enhet och näringslivsenheten? Vad fungerar bra och vad kan utvecklas?	25
Finns det något annat du vill tillägga som du anser är viktigt för vår förståelse av näringslivsarbetet i kommunen? Finns det några särskilda framgångsfaktorer eller utmaningar som vi inte har berört?	26

BAKGRUND

METOD OCH BAKGRUND

Norrtäljes näringslivsenhet har fått i uppdrag att revidera kommunens näringslivsstrategi. Målet med den reviderade strategin är att stora delar av kommunens förvaltningar ska känna ett ägarskap i näringslivsfrågan och vara delaktiga i strategins mål och uppföljning.

För att kunna få en bra bild av förvaltningarnas aktuella syn på näringslivsfrågor så genomförs 22 djupintervjuer med chefer och ledare för kommunens olika förvaltningar. Urvalet är gjort av näringslivsenheten och intervjuerna genomfördes av Great Consulting genom telefonintervjuer.

Intervjuerna har utgått från en intervjuguide med öppna frågor. Tyngdpunkten för intervjuerna har varit kommunens interna arbete kopplat till företagsklimat, service och samverkan.

I denna rapport presenteras alla intervjuer. Varje svar har analyserats och placerats in i kategorier. I rapporten presenteras svaren på en aggregerad nivå för att varje intervjuperson ska vara anonym.

FRÅGESTÄLLNINGAR

1. Berätta lite kort om din roll i kommunen och hur ser du på din roll kopplat till kommunens näringslivsarbete?
2. Hur definierar du företagsklimat i din verksamhet? Vilka specifika faktorer anser du är viktigast för ett gott företagsklimat? Hur bedömer du det nuvarande företagsklimatet i kommunen och på vilka grunder?
3. Vilka konkreta åtgärder eller förändringar anser du skulle göra Norrtälje kommun till en mer företagsvänlig kommun?
4. Hur anser du att ni på er enhet jobbar med företagsklimatet i kommunen? Vart ser du att ni är idag och vad är era visioner framåt? Vilka framgångsfaktorer skulle du säga att ni har och vilka utmaningar finns i ert företagsklimatsarbete? Vad har ni fått behov framåt för att ni ska kunna nå era mål?
5. Har ni några specifika mätningar som ni gör/utgår från, på er enhet? Vad är det ni mäter och hur? Hur jobbar ni med resultaten?
6. Hur jobbar ni med att utveckla servicen gentemot era företag? Hur ser du på gränsen mellan myndighetsutövning och service - Ser du att det finns någon problematik gällande att ge service i en myndighetsutövande organisation?
7. Jobbar ni aktivt med att ha ett jämlikt bemötande (oavsett kön, storlek på företag, geografiskt säte, bransch och bakgrund) bemötande gentemot era företag? Hur säkerställer ni detta?
8. Hur upplever du samverkan internt i kommunen gällande näringslivsfrågorna? Vilka utmaningar finns? Är det tydligt vilken roll de olika verksamheterna har kopplat till tillväxtarbetet/företagsklimatsarbetet?
9. Finns det några områden där du ser potential för förbättrad samverkan mellan din enhet och andra delar av kommunen för att bättre stödja näringslivet?
10. Hur upplever du näringslivsenhetens arbete kopplat till näringslivsutvecklingen i kommunen? Hur fungerar samarbetet mellan er enhet och näringslivsenheten? Vad fungerar bra och vad kan utvecklas?
11. Finns det något annat du vill tillägga som du anser är viktigt för vår förståelse av näringslivsarbetet i kommunen? Finns det några särskilda framgångsfaktorer eller utmaningar som vi inte har berört?

SAMMANSTÄLLNING

FÖRETAGSKLIMATET I NORRTÄLJE

Intervjupersonerna beskriver företagsklimatet som en kombination av tillgänglighet, transparens och en lösningsorienterad attityd i deras respektive verksamheter. De framhåller vikten av att göra saker enklare och tydligare för både företag och interna förvaltningar, samt att ha en öppen och rak kommunikation. Flera nämner att de aktivt arbetar med att inkludera lokala aktörer i upphandlingar, även om det finns utmaningar med att de lokala företagen ofta är för små för att delta i större affärer. Det betonas också att det är viktigt att vara tydlig i sin kommunikation, särskilt när det gäller att förklara komplexa processer och regler.

De viktigaste faktorerna för ett gott företagsklimat som lyfts fram är att vara tillgänglig för företag och kunna ha öppna och transparenta samtal, en lösningsorienterad inställning där man hjälper företag att navigera genom processer – även om det innebär att säga nej, men på ett konstruktivt sätt. Det är även viktigt att ha tydliga riktlinjer och kommunikation så att företagen förstår vad de kan förvänta sig i olika processer, samt en vilja att stötta det lokala näringslivet genom att skapa förutsättningar för små företag att delta i upphandlingar och affärer.

När det gäller det nuvarande företagsklimatet uppfattar intervjupersonerna att det generellt sett är bra, men att det finns förbättringspotential. Exempelvis lyfts det fram att det lokala näringslivet ibland inte kan delta i större upphandlingar, och att kommunen behöver bli bättre på att kommunicera och förtydliga sina processer. Samtidigt nämns det att det finns en god vilja från både kommunens och företagens sida att förbättra dialogen och samarbetet, men att det finns utmaningar med exempelvis intern samordning mellan olika enheter och förvaltningar.

För att göra Norrtälje kommun till en mer företagsvänlig kommun identifierar intervjupersonerna flera konkreta åtgärder. Det handlar om att öka dialogen och samarbetet med företagen, skapa fler mötesplatser och nätverksträffar för att förstå deras behov bättre och bjuda in företag till dialog för att stärka relationerna. En förbättrad digital tillgänglighet är också en prioritet – detta innebär att göra information och tjänster enklare att hitta online genom en mer användarvänlig hemsida och bättre digitala verktyg.

Intern samverkan lyfts som ett område med utvecklingspotential. Det behövs bättre samordning mellan kommunens olika avdelningar för att undvika att företag blir bollade mellan dem, och att öka medvetenheten hos förvaltningarna om att näringslivsfrågorna är centrala. Det handlar också om att ge lokala företag bättre möjligheter att delta i upphandlingar, exempelvis genom att dela upp större projekt i mindre delar och att informera tidigare om kommande upphandlingar.

Andra förslag är ett ökat lösningsfokus i myndighetsutövningen och snabbare processer. Bygglov och andra tillståndprocesser behöver förenklas och påskyndas för att göra det lättare för företag att driva sina verksamheter. Samtidigt bör kommunen satsa på ett bättre samarbete mellan skolor och företag för att underlätta praktik och framtida kompetensförsörjning. För att stärka kommunikationen med näringslivet föreslås att kommunen kommunicerar mer gällande den fysiska planeringen så som detaljplaner och översiktsplaner, och håller företagen informerade om kommande projekt och satsningar.

Arbetet med företagsklimatet varierar beroende på vilken enhet det handlar om, men generellt sett fokuserar kommunen på att skapa goda förutsättningar för företag att delta i upphandlingar och erbjuda stöd i processen. Det finns en ambition att bygga nära dialog med företag genom

företagsbesök, nätverksträffar och samarbetsforum. Kommunen arbetar också med att erbjuda förutsättningar för företagsetablering genom tillgång till mark, lokaler och infrastruktur samt att öka effektiviteten i tjänsterna för att göra det enklare och smidigare för företag att hantera tillstånd och myndighetskrav.

Intervjupersonerna lyfter ett antal framgångsfaktorer inom arbetet med företagsklimat:

- Öppen dialog med företagare och invånare samt vara tydliga i både planering och beslut.
- Att kunna anpassa sig efter näringslivets behov och förutsättningar, samt att vara lyhörd för synpunkter, är också centralt.
- Viktigt att arbeta tillsammans inom kommunen för att skapa helhetslösningar för företag och att erbjuda effektiva digitala tjänster, vilket minskar administrationen.
- Att regelbundet träffa företag för att fånga upp behov och utmaningar framhålls som en annan viktig del av framgångsreceptet.

Utmaningarna som intervjupersonerna ser för att jobba med företagsklimatet är:

- Regler och lagstiftning, särskilt lagen om offentlig upphandling (LOU), som gör det svårt att prioritera lokala företag även när kommunen skulle vilja.
- Intern samordning är en annan utmaning, där det är svårt att undvika ”stuprörsmentalitet” och säkerställa att olika enheter samordnar sina insatser.
- Det finns en brist på mark för att möta efterfrågan från större företag som vill etablera sig.
- Intern kompetensförsörjning är ett annat område som lyfts – att få tag på rätt kompetens inom nyckelområden är svårt, vilket påverkar både företagsservice och interna processer.
- En ytterligare utmaning är att få alla medarbetare att anamma en serviceinriktad attityd och ha ett gemensamt fokus på företagarnas behov.

För att nå målen framåt ser intervjupersonerna ett behov av mer samarbete med näringslivsenheten, tidigare och tätare samverkan i olika projekt och processer samt att attrahera och behålla rätt kompetens inom kommunen. De lyfter också att ytterligare förbättringar av e-tjänster och digitalisering skulle kunna minska administrationen och skapa en enklare kundresa för företag. Slutligen nämns behovet av att säkerställa att alla inom kommunen arbetar mot gemensamma mål med ett starkt ledarskap, samt att skapa fler attraktiva ytor för företag och utveckla en långsiktig plan för företagsetableringar i olika delar av kommunen.

MÄTNINGAR

Kommunen genomför flera typer av mätningar för att utvärdera servicen, men fokus ligger främst på invånare och inte på företag. Egna interna mätningar genomförs där Nöjd-Kund-Index (NKI) används för att bedöma servicekvaliteten, men företagen inkluderas sällan i dessa mätningar. För upphandlingsenheten finns ingen specifik mätning som de själva genomför, utan de använder sig av större undersökningar som Svenskt Näringslivs ranking och SKR Insiktsmätning, vilka ofta har låg svarsfrekvens och ger få konkreta förbättringsförslag.

Vissa enheter, som bygglovsavdelningen, genomför egna enkäter efter avslutade ärenden och får mer detaljerad feedback som används för att förbättra arbetssätt och bemötande. Andra enheter har mätningar för specifika målgrupper, exempelvis hyresgäster, vilket visar på varierande resultat beroende på område.

Trots att många olika mätverktyg används ser enheterna ett behov av mer företagsinriktade undersökningar för att få en tydligare bild av hur företag upplever servicen. Övergripande resultat från de stora nationella undersökningarna ger få konkreta åtgärdsförslag och flera anser att specifika företagsmätningar skulle vara nödvändiga för att bättre kunna genomföra riktade förbättringar.

SERVICE OCH BEMÖTANDE

Kommunen arbetar med service och bemötande på olika sätt beroende på enhetens uppdrag, men en utmaning är att balansera service med myndighetsutövning. Detta gäller särskilt i situationer där lagar som Lagen om offentlig upphandling och Plan- och bygglagen måste följas. Flera enheter påpekar att det är svårt att vara hjälpsam och rådgivande utan att ta över ansvaret för projektet eller skapa orealistiska förväntningar. Digitalisering ses som ett viktigt verktyg för att förbättra servicen.

Personlig kontakt och öppen dialog är särskilt viktigt i myndighetsutövning, som bygglov eller miljötillsyn, för att förklara beslut och minska missnöje. Samtidigt är det svårt att få alla handläggare att arbeta på samma sätt.

Kommunen behöver bli bättre på att se företag som en egen målgrupp och inte bara som en del av invånarservicen. Initiativ har införts, men det finns fortfarande utmaningar att guida företag genom komplexa processer.

Inom upphandlingar upplever vissa mindre företag att det är svårt att konkurrera med större aktörer, och kommunen diskuterar att dela upp upphandlingar för att underlätta för lokala företag. Dialog och kontinuerlig kommunikation är centrala, men det kräver mer resurser och samordning.

För att säkerställa ett jämlikt bemötande så arbetar kommunen utifrån tydliga lagkrav, särskilt inom upphandling. Utmaningen är att små företag ofta har svårt att uppfylla höga krav, vilket gör att kommunen söker lösningar för att stödja dem utan att bryta mot lagen.

Initiativ för att stärka jämlikhet har bland annat varit utbildning inom HBTQI-frågor och interna riktlinjer. Målet är att ge tydlig och rättvis service till alla, men samtidigt hålla sig professionell och rättssäker i alla situationer.

SAMVERKAN

Den interna samverkan kring näringslivsfrågor i kommunen beskrivs som ett område som behöver utvecklas. Flera intervjupersoner upplever att olika avdelningar och enheter ofta arbetar isolerat och att det saknas en gemensam riktning när det gäller företagsklimatarbetet. Detta leder till att ärenden som rör flera verksamheter hanteras långsamt eller otydligt, och att företagare ibland får motstridiga besked eller blir bollade mellan olika kontaktpersoner. Ett återkommande problem, enligt intervjupersonerna, är att näringslivsfrågorna ofta ses som något som enbart näringslivsenheten ansvarar för, vilket gör att andra avdelningar inte känner sig delaktiga eller inte ser hur deras arbete påverkar företagsklimatet. Denna "stuprörsmentalitet" innebär att varje enhet fokuserar på sina egna uppdrag utan att se helheten, vilket hindrar en effektiv hantering av frågor som kräver samarbete över gränserna.

Intervjupersonerna upplever att det råder en brist på tydlighet kring vilka roller och ansvar olika avdelningar har i arbetet med att förbättra företagsklimatet. Många anser att detta skapar en osäkerhet om vem som ska ta ansvar i olika frågor, vilket leder till att vissa ärenden drar ut på tiden eller att viktiga frågor inte får tillräcklig prioritet. Flera intervjupersoner lyfter att det behövs bättre

förståelse för näringslivsperspektivet i hela organisationen, eftersom många enheter inte ser hur deras arbete kopplas till företagsklimatet.

Näringslivsenheten är generellt uppskattade för sitt engagemang och initiativ, men deras roll och ansvarsfördelning är otydlig. Några intervjupersoner ser att det finns ett behov av att integrera dem bättre med andra enheter och arbeta mer långsiktigt och strategiskt. Näringslivsenheten anses ofta vara överbelastad och behöver mer mandat och stöd för att kunna driva näringslivsfrågor effektivt. Samtidigt finns det utmaningar mellan näringslivsenheten och myndighetsutövande enheter där regelverk ibland krockar med viljan att ge snabb service.

För att förbättra den interna samverkan föreslår flera intervjupersoner att man börjar med att skapa tydligare strukturer och arbetssätt för hur olika avdelningar ska samarbeta kring företagsklimatarbetet. Det kan till exempel handla om att utveckla gemensamma handlingsplaner och strategier där varje avdelning tydligt får specificerat hur de ska bidra till ett bättre företagsklimat. Ett annat viktigt steg är att öka medvetenheten och skapa en förståelse för hur varje enskild enhets arbete bidrar till att göra kommunen mer attraktiv för företagare.

GREATS FÖRSLAG TILL UTVECKLING

SAMVERKAN

Kommunen behöver en mer samordnad strategi där alla förvaltningar och enheter förstår hur deras arbete påverkar företagsklimatet. Det behövs tydliga mål och en gemensam handlingsplan för att säkerställa att näringslivsarbetet inte är isolerat till specifika enheter utan är en integrerad del av hela kommunens verksamhet. Rollerna mellan näringslivsenheten och övriga enheter bör definieras tydligare.

Många av de intervjuade enheterna upplever att deras arbete är isolerat från övriga verksamheter. Detta leder till att näringslivsfrågor hanteras för sig, där varje förvaltning eller enhet fokuserar på sitt specifika område utan att se till helheten. Konsekvenserna blir att företag ofta bollas mellan olika enheter när de försöker navigera genom kommunens organisation, vilket skapar frustration och ineffektivitet.

Detta "stuprörstänk" beror på organisatoriska strukturer som skapar avgränsningar men även att enheterna kan sakna anledning att samarbeta. Det är också en utmaning att näringslivsperspektivet inte alltid anses vara en del av alla verksamheters kärnuppdrag. När inte alla avdelningar ser sitt bidrag till det övergripande företagsklimatet, skapas en splittrad syn på näringslivsarbetet.

Det är viktigt att skapa tvärfunktionella arbetsgrupper med representanter från alla relevanta enheter för att arbeta med näringslivsfrågor. Dessa grupper kan hantera specifika projekt, som större etableringar, eller arbeta med att förbättra interna processer för att skapa smidigare flöden. Det är viktigt att det också finns en förståelse för varandras roller och en respekt för varandra för att samverkan ska fungera. Denna förståelse skapas genom dialog och att enheter jobbar tillsammans.

Det framkommer att många enheter inte har en tydlig förståelse för vad deras ansvar är i relation till näringslivsfrågorna. Flera förvaltningar är osäkra på sin roll i företagsklimatarbetet, vilket gör att de tenderar att lämna över ansvaret till näringslivsenheten. Det är viktigt att skapa en tydlig rollfördelning över kommunens enheter kopplat till näringslivsfrågor. Varje enhet ska ha definierade roller och ansvar, och denna struktur bör kommuniceras både internt och externt.

NÄRINGSLIVSENHETEN

Intervjupersonerna lyfter att näringslivsenhetens arbete behöver integreras mer med övriga förvaltningar. Näringslivsfrågorna hanteras för isolerat och det leder till att det inte finns något helhetsperspektiv inom kommunen. Näringslivsenheten behöver vara ute mer hos verksamheterna för att dels få en bättre bild av det dagliga arbetet, dels för att involvera enheterna i näringslivsfrågorna. Näringslivsenheten behöver också bli bättre på att kommunicera vad de gör och hur de kan hjälpa andra enheter att jobba med näringslivsfrågorna. Flera myndighetsutövande enheter önskar utbildningar för näringslivsenheten i regelverk och processer för att undvika orealistiska förväntningar och att skapa en gemensam förståelse för de utmaningar som finns.

STRATEGI OCH LEDNING

Ett återkommande område är att det inte finns en enhetlig strategi eller struktur för hur företagsärenden ska hanteras inom kommunen. Det gör att varje enhet hanterar företagsfrågor på sitt eget sätt. För att skapa ett starkt företagsklimat krävs en gemensam process och tydliga rutiner som alla enheter följer, oavsett om det gäller upphandlingar, bygglov eller tillsynsfrågor.

En utmaning är att ansvaret för näringslivsfrågor är otydligt fördelat på flera enheter och förvaltningar, utan en tydlig samordning. Det skapar en situation där ingen enhet känner ett tydligt ägarskap över hela processen. Näringslivsenheten har en central roll men beskrivs ibland som överbelastad, vilket gör att deras strategiska arbete blir lidande.

En annan utmaning kan vara att ledarskapet i kommunen inte alltid förmedlar vikten av ett bra företagsklimat som ett gemensamt mål. En serviceinriktad kultur börjar med ett tydligt ledarskap som prioriterar och visar att näringslivsfrågor är centrala för kommunens utveckling. I dagsläget finns en uppdelning där vissa förvaltningar fokuserar på sin specifika kärnverksamhet utan att se kopplingen till näringslivet.

KOMMUNIKATION OCH DIALOG

Ökad samverkan och dialog med näringslivet är viktigt inom flertalet områden, det handlar om att stärka relationer och öka förståelse för näringslivet. Exempelvis är dialog med näringslivet viktigt för att kunna säkerställa att utbildningar utformas så att de faktiskt möter näringslivets framtida behov. Kommunen behöver ta reda på hur behoven ser ut framåt, detta görs enklast genom dialog. Bjud in företagen till dialog genom olika former av mötesplatser, nätverksträffar men även företagsbesök. Det är viktigt att inte alltid ha för generella träffar då företagen gärna har en tendens att tröttna på dessa möten och väljer att inte delta. Fokusera gärna på branschspecifika träffar då dessa oftare är mer relevanta för företagen.

SERVICE

Kommunens service behöver vara samordnad och respektfull. Samtliga medarbetare behöver förstå vikten av ett gott företagsklimat och skapa en kultur där service, lösningsorientering och dialog med företagen är en naturlig del av vardagen. Det är också viktigt att näringslivsenheten och myndighetsförvaltningarna har en ömsesidig respekt för varandras områden, lagstiftning och rådighet så att inte företagen skapar sig en förväntan som inte kan uppfyllas. Likaså behöver företagen förstå hur en kommun fungerar och vilken roll kommunen har och vikten av ett rättssäkert men samtidigt lösningsorienterat förhållningssätt. En ömsesidig respekt kan uppstå genom dels auskultation, dels genom utbildningar i service, myndighetsutövning och samverkan.

UPPHANDLING

Då många förvaltningar upplever en utmaning med kommunens möjlighet till att upphandla lokala företagare så behöver kommunen diskutera och komma fram till en gemensam syn i frågan. Kanske är kategoristyrning en variant där det tydligare framgår vilka typer av upphandling som är lämpliga att dela upp och vilka som ska genomföras i bredare regi. RFI (Request for Information) är också ett arbetssätt som ökar kunskapen om den lokala marknaden.

MÄTNINGAR

Att mäta kommunens service för olika målgrupper är ett verktyg för verksamhetsutveckling och ökad upplevd service. Idag använder olika förvaltningar olika mätningar och det gör det svårt att jämföra och skapa gemensamma åtgärder för förbättringar och samsyn. Great föreslår att ni renodlar mätningarna. SKRs mätning NKI och NUI går att utöka för att mäta fler målgrupper än företag (privatpersoner, ideella föreningar och offentliga verksamheter). Genom att öka på en befintlig mätning som har legitimitet i hela Sverige så får ni ett jämförbart verktyg som fungerar som bas.

GREAT

Ni kan förutom NKI/NUI skapa en ny årlig mätning för övriga förvaltningar som har samma gradskala (1-10) och mäter samma servicefaktorer. Ni får då ett eget verktyg som är jämförbart i hela kommunen samt skapar ett gemensamt språk och kan i en förlängning ha indikatorer som är jämförbara i hela serviceorganisationen. Great kan stötta med en sådan mätning om det behovet finns.

PRESENTATION AV INTERVJUER

BERÄTTA LITE KORT OM DIN ROLL I KOMMUNEN OCH HUR SER DU PÅ DIN ROLL KOPPLAT TILL KOMMUNENS NÄRINGSLIVSARBETE?

IT-avdelningen hanterar drift, utveckling och digitalisering inom hela kommunen och kommunkoncernen. Kopplingen till näringslivet sker främst genom att de tillhandahåller digitala tjänster och bredbandsutveckling som kan gynna företagen. Digitaliseringen kan också underlätta för näringslivet genom att erbjuda effektiva digitala processer

Norrälje Vatten och Avfall AB ansvarar för kommunens VA-verksamhet samt avfallshantering. Bolaget har naturliga kopplingar till näringslivet, framför allt när det gäller att säkerställa vatten- och avloppsförsörjning vid företagsetableringar. Samverkan sker oftast vid behov snarare än genom regelbunden dialog med näringslivet.

Kommundirektören har en central roll i näringslivsarbetet genom att lyfta företagsfrågor i olika forum. Kommundirektören arbetar för att integrera näringslivsfrågorna i alla kommunens verksamheter.

Samhällsbyggnadsförvaltningen hanterar bygglov, detaljplaner, mark- och exploateringsfrågor samt gatu- och parkområden. De har en nära kontakt med byggföretag och exploatörer som vill bygga eller utveckla fastigheter i kommunen. Kundfokus och snabba processer är centralt, och enheten arbetar aktivt med att effektivisera ärendehantering för att möta både företags- och privatpersoners behov.

Mark- och exploateringsenheten hanterar markförvaltning, markköp och försäljning samt utbyggnadsprojekt för både bostäder och företag. Fokus ligger på att skapa utvecklingsmöjligheter för näringsidkare och byggherrar genom att sälja mark för exploatering.

Socialförvaltningen har en viss koppling till näringslivet genom exempelvis alkohol- och tobakstillstånd och när man avropar tjänster för olika sociala insatser. Arbetsmarknadscentrum, som ligger under förvaltningen, har kontakt med företag genom att skapa bland annat praktikplatser.

Campus Roslagen arbetar med kompetensförsörjningsfrågor och har kontakt med näringslivet genom att starta utbildningar baserade på företagens behov. De tillhandahåller även studentlägenheter och fungerar som ett stöd för företagen när det gäller att attrahera arbetskraft till kommunen.

Ekonomienheten ansvarar för kommunens ekonomistyrning, redovisning och upphandling. Upphandlingsenheten har mycket kontakt med näringslivet genom att hantera kommunens avtal och upphandlingar.

Fastighetsenheten ansvarar för kommunens fastigheter och hyr ut till både kommunens verksamheter och externa hyresgäster. Deras kontakt med näringslivet sker främst när företag hyr lokaler för sin verksamhet.

Geodata och Miljö- och Hälsoskydd har främst kontakt med mätningföretag och andra företag som behöver kart- och mätinformation för sina projekt. Miljö- och hälsoskyddsenheten har en tätare kontakt med företag och entreprenörer.

Bygglövsenheten hanterar ansökningar om bygglov och har kontakt med både privatpersoner och företag som vill bygga eller ändra användning av byggnader. De gör ingen skillnad mellan företag och privatpersoner utan följer samma regler och rutiner för alla.

Kommunstyrelsekontoret ansvarar för styrande och stödjande funktioner inom kommunen och har flera avdelningar under sig: säkerhets- och trygghetsenheten, juridikenheten, kommunikationsenheten, kundcenter och en administrativ enhet. Enheten arbetar nära kommundirektören och politiken och deltar regelbundet i centrala möten för att stödja strategisk styrning och beslutsfattande.

Kommunikationsenhetens roll är att säkerställa att information om kommunens arbete och projekt når ut på ett tydligt sätt, vilket är viktigt för att skapa förtroende och goda relationer.

Gatu- och parkenheten ansvarar för drift och underhåll av kommunens gator och parker i Norrtälje, Rimbo och Hallstavik. De har kontakt med företag när det gäller byggnationer eller evenemang som påverkar det offentliga rummet, som t.ex. byggställningar eller tillfälliga aktiviteter.

Trygghets- och säkerhetsenheten arbetar främst med säkerhetsfrågor internt inom kommunen men har också kontakt med näringslivet vid till exempel krisberedskap, brottsförebyggande åtgärder och säkerhetsrelaterade frågor som påverkar företag.

HR-enheten ansvarar för personal- och lönefrågor i kommunen och jobbar med att följa kommunens riktlinjer för personalfrågor. De har viss kontakt med företag, till exempel genom samarbete med Arbetsförmedlingen eller när företag är med i upphandlingar eller har frågor om personal. Kontakten är inte så stor, men händer ibland.

Energibolaget har inte mycket samarbete med näringslivsavdelningen, men de bidrar till näringslivsarbetet genom att säkerställa att det finns el och fjärrvärme när företag etablerar sig i kommunen. De svarar på frågor från företag och försöker ge bra service kring energifrågor.

Roslagsbostäder är kommunens bostadsbolag och fokuserar främst på att erbjuda bra och trygga bostäder. De har inte haft någon direkt koppling till kommunens näringslivsarbete tidigare.

Barn- och utbildningsförvaltningen ansvarar för förskola, grundskola, gymnasium och vuxenutbildning i kommunen. Kopplingen till näringslivet finns främst genom prao (praktik) för grundskolan och APL (arbetsplatslärande) på gymnasiets yrkesprogram, samt genom olika samarbeten inom vuxenutbildningen. Gymnasiet har program- och branschråd för att planera utbildningarna tillsammans med företag inom bygg, fordon, el och vård. Vuxenutbildningen har också kontaktytor med arbetsmarknad, socialtjänst och arbetsförmedling.

Kultur- och fritidsförvaltningen arbetar för att skapa ett gott liv i kommunen genom att erbjuda attraktiva fritidsaktiviteter och stödja föreningslivet. Samverkan med näringslivet är viktig eftersom företag och föreningar ofta är starkt kopplade till varandra, särskilt i mindre orter. Om det finns bra fritidsmöjligheter blir kommunen mer attraktiv för både invånare och företag. När det går bra för företagen påverkar det också föreningslivet positivt och vice versa. Därför är det viktigt att se helheten och att kommunen är lyhörd för behoven inom både näringsliv och fritid.

Räddningstjänstens huvuduppdrag är att hantera räddningsinsatser och säkerställa beredskapen i kommunen. Den är också en viktig del av det civila försvaret. Utöver utryckningar läggs stort fokus på utbildning och övningar för att hålla kompetensen hög, samt på tillsyn enligt lagen om skydd mot olyckor och lagen om brandfarliga och explosiva varor. Mycket kontakt sker med företag kring brandskyddskontroller, sotning och rådgivning.

GREAT

Upphandlingsenheten ansvarar för kommunens inköp av varor, tjänster och entreprenader. Enhetens roll är att genomföra upphandlingar, stödja verksamheterna i deras inköp och säkerställa att regler och riktlinjer följs. En viktig del av arbetet är också att ha en god dialog med leverantörer och göra marknadsundersökningar för att förstå marknaden bättre och skapa hållbara och effektiva avtal.

HUR DEFINIERAR DU FÖRETAGSKLIMAT I DIN VERKSAMHET? VILKA SPECIFIKA FAKTORER ANSER DU ÄR VIKTIGAST FÖR ETT GOTT FÖRETAGSKLIMAT? HUR BEDÖMER DU DET NUVARANDE FÖRETAGSKLIMATET I KOMMUNEN OCH PÅ VILKA GRUNDER?

Företagsklimatet i kommunen handlar om hur bra kommunen samarbetar med företagen och hur de upplever kontakten. För att företagen ska känna att företagsklimatet är bra är det viktigt att kommunen har en positiv attityd, ger bra service och är tydlig. Företagen ska känna sig välkomna, respekterade och stöttade. Samtidigt måste kommunen vara professionell, rättvis och effektiv, oavsett om det gäller bygglov, tillsyn eller upphandlingar.

De flesta ser företagsklimatet som ett samarbete mellan kommunen och företagen. Det handlar om att skapa en bra relation där företagen känner att de behandlas rättvist och får tydlig information. Kommunen ska också lyssna på företagen och ta deras synpunkter på allvar. Det är viktigt att kommunen kommunicerar sina krav och regler på ett enkelt sätt och erbjuder en möjlighet till dialog innan beslut fattas. Om företag förstår varför ett beslut har tagits, ökar förtroendet för kommunen.

Intervjupersonerna pekar ut några viktiga saker för ett gott företagsklimat:

- För det första måste kommunen kommunicera tydligt och vara öppen, så att företag alltid vet vad som gäller.
- För det andra bör kommunen vara lätt att nå och ge snabb återkoppling.
- Ett gott bemötande, oavsett om svaret är positivt eller negativt, är viktigt för företagets upplevelse.
- För det tredje ska besluten vara rättvisa och konsekventa, så att företag känner sig lika behandlade.
- För det fjärde bör kommunen ha en lösningsorienterad inställning och försöka hitta sätt att hjälpa företag inom lagens ramar istället för att bara säga nej.

De flesta upplever att företagsklimatet har blivit bättre de senaste åren, men det finns fortfarande utmaningar. De som jobbar nära näringslivet ser att kommunen gör framsteg men att vissa områden behöver förbättras. Ett exempel är kommunens olika upphandlingar, där det kan vara svårt att få en bra balans mellan att ge små, lokala företag chansen att vara med och att samtidigt följa lagar och regler. Stora upphandlingar kan vara för komplicerade för små företag vilket gör det svårt för dem att konkurrera. Ibland försöker kommunen dela upp stora upphandlingar i mindre delar men det innebär högre kostnader och mer administration, vilket inte alltid är möjligt. Ändå är målet att skapa fler möjligheter för lokala företag.

En annan utmaning är brist på tydlighet och samordning. Företagen upplever att de ofta hänvisas mellan olika avdelningar, vilket gör att det blir svårt att hitta rätt i kommunens organisation. Detta kan skapa irritation. Kommunen behöver göra sina processer tydligare och lyssna mer på företagens behov.

Andra svårigheter som nämns är att kommunens regler och processer ibland känns krångliga och byråkratiska. Bygglov, miljötillsyn och upphandlingar är områden som ofta upplevs som särskilt svåra att hantera. Även om kommunens medarbetare gör sitt bästa för att vara tillmötesgående, är det ofta de formella kraven som skapar problem. Detta gör att företag kan uppleva kommunen som svårt att samarbeta med, vilket påverkar hur de ser på företagsklimatet.

VILKA KONKRETA ÅTGÄRDER ELLER FÖRÄNDRINGAR ANSER DU SKULLE GÖRA NORRTÄLJE KOMMUN TILL EN MER FÖRETAGSVÄNLIG KOMMUN?

Intervjupersonerna har föreslagit flera förändringar som kan göra Norrtälje kommun mer företagsvänlig. De flesta idéerna handlar om att förbättra dialogen och kommunikationen med företagen, skapa bättre strukturer och processer och erbjuda en mer samordnad och effektiv service. Ett av de mest konkreta förslagen är att kommunen bör skapa fler möten och träffar för dialog med företagen. Detta kan innebära att hålla specifika möten inför upphandlingar, ordna fler byggfrukostar eller ha branschsamtal, samt att ha tidig dialog vid bygglovsärenden. Sådana träffar skulle ge företagen en bättre bild av kommunens planer och ge dem möjlighet att ge sina synpunkter och förslag. Ett annat förslag är att bredda de nuvarande företagsfrukostarna så att fler tjänstepersoner deltar och lyssnar på företagens önskemål.

Ett annat viktigt område är att utveckla digitala tjänster och förbättra tillgängligheten. Flera föreslår att kommunen borde skapa en digital plattform där företag enkelt kan hitta rätt information och kontaktperson, så att ärenden inte skickas runt mellan olika avdelningar. En sådan digital ingång på kommunens hemsida skulle samla all relevant information på ett ställe och göra det enklare för företag att få stöd och hjälp.

För att bli mer effektiv och lösningsinriktad behöver kommunen också se över hur de arbetar internt. Företag upplever att olika avdelningar ibland ger olika svar beroende på vem man pratar med, vilket skapar förvirring. En tydligare samordning och en ökad förståelse för företagets behov skulle göra det lättare för kommunen att agera enhetligt. Kommunen bör också ha en mer lösningsinriktad inställning i mindre ärenden, till exempel genom att vara mer flexibel vid bygglov och tillståndsfrågor, så länge det inte bryter mot lagen.

Inom upphandlingar föreslås att kommunen delar upp stora upphandlingar i mindre delar, när det är möjligt, för att ge mindre lokala företag bättre möjligheter att delta. Även om detta kan innebära mer administration för kommunen, kan fördelarna vara större om fler lokala företag får chans att vara med. Kommunen bör också informera tydligare om kommande upphandlingar och hålla möten för att hjälpa företagen att förstå processen och vad som krävs.

En annan viktig punkt är att kommunen behöver bli bättre på att visa sina långsiktiga planer för näringslivet. Genom att tydligare presentera vilka fysiska områden som finns för nya företag att etablera sig och vad kommunen planerar på lång sikt kan företagen planera sina investeringar bättre. Ett konkret förslag är att ta fram en digital karta där företag kan klicka på olika områden och få information om markanvändning och framtida möjligheter.

Många företag tycker att det är svårt att nå rätt person i kommunen, särskilt när det gäller frågor som bygglov eller miljötillsyn. En lösning kan vara att ha bättre möjligheter till direktkontakt med experter, till exempel genom särskilda telefontider eller en digital bokningstjänst. Ett annat förslag är att införa en företagslots, en person som kan guida företagen genom kommunens olika processer och se till att de får hjälp utan att behöva kontakta flera olika avdelningar.

Intervjupersonerna påpekar också att det behövs bättre samordning inom kommunen för att hantera företagsärenden. Det är ibland oklart vem som ansvarar för vad, vilket gör att företag bollas runt mellan olika avdelningar. Genom att skapa en tydligare struktur för hur ärenden ska hanteras och vem som ansvarar, skulle kommunen kunna ge ett mer professionellt och välkomnande bemötande.

GREAT

När det gäller tillsynsfrågor är det viktigt att kommunen är tydlig och rättvis i hur de kommunicerar regler och lagkrav. Alla företag ska behandlas lika och kommunen ska vara tydlig med varför vissa krav ställs. Det är också viktigt att lyssna på hur reglerna påverkar företagen och ha en öppen dialog om detta.

Intervjupersonerna anser också att kommunen behöver jobba mer aktivt med kompetensförsörjning och stärka kontakten mellan näringslivet och utbildningssystemet. Genom att bjuda in företagare till skolorna och göra det lättare för dem att berätta för elever om praktikmöjligheter och yrkesvägar, kan kommunen bidra till att företagen får den kompetens de behöver.

HUR ANSER DU ATT NI PÅ ER ENHET JOBBAR MED FÖRETAGSKLIMATET I KOMMUNEN? VART SER DU ATT NI ÄR IDAG OCH VAD ÄR ERA VISIONER FRAMÅT? VILKA FRAMGÅNGSFAKTORER SKULLE DU SÄGA ATT NI HAR OCH VILKA UTMANINGAR FINNS I ERT FÖRETAGSKLIMATSARBETE? VAD HAR NI FÅR BEHOV FRAMÅT FÖR ATT NI SKA KUNNA NÅ ERA MÅL?

Kommunens arbete med företagsklimatet varierar beroende på vilken enhet det handlar om. Ett viktigt fokus är att förbättra upphandlingsprocessen genom att göra den mer tillgänglig för både små och stora företag. Upphandlingsenheten arbetar aktivt med att bryta ner större upphandlingar till mindre delar när det är möjligt, för att fler lokala företag ska ha möjlighet att delta. De erbjuder även informationsmöten och specifika träffar för att förklara upphandlingsprocesserna och ge stöd till företag som vill delta. En utmaning är att lagen om offentlig upphandling (LOU) gör det svårt att prioritera lokala leverantörer, vilket skapar frustration både hos kommunen och de lokala aktörerna. Trots detta försöker kommunen, inom de lagliga ramarna, vara så tydlig och stödjande som möjligt i sina upphandlingar.

En annan central del av kommunens arbete med företagsklimatet är att skapa en nära och öppen dialog med företag genom företagsbesök, nätverksträffar och samarbetsforum. Många enheter, som samhällsbyggnad och näringslivsenheten, håller regelbundet byggfrukostar, dialogmöten och branschsamtal där företag kan diskutera sina behov och utmaningar. Att lyssna och ta in företagets synpunkter är en framgångsfaktor som bidrar till att skapa ett förtroendefullt klimat. Det finns även en önskan om att ha tätare samarbete mellan olika enheter och att näringslivsenheten ska bli mer involverad i tidiga skeden av planerings- och etableringsprojekt.

För att underlätta för företag som vill etablera sig i kommunen arbetar flera enheter med att säkerställa att det finns tillgång till mark, lokaler och infrastruktur. En utmaning här är att det ofta saknas tillräckligt med verksamhetsmark för att möta efterfrågan från större företag. Samtidigt pågår ett arbete med att utveckla mer långsiktiga planer och skapa tydligare strategier för markanvändning och framtida etableringsområden. En del av detta arbete handlar om att göra det enklare för företag att få tillgång till rätt information, till exempel genom att utveckla digitala kartor som visar vilka markområden som är tillgängliga och vad de kan användas till.

Ett ytterligare fokusområde är att öka effektiviteten och tillgängligheten i de kommunala tjänsterna. Det finns ett pågående arbete med att digitalisera fler tjänster för att minska administrationen och göra det smidigare för företag att hantera tillstånd, ansökningar och andra myndighetskrav. Till exempel har bygglovsenheten infört e-tjänster som gör det möjligt för företag att följa sina ärenden i realtid, vilket har minskat väntetider och förbättrat servicen. Trots detta finns fortfarande utmaningar med att skapa enhetliga processer där alla företag får samma besked, oavsett vem de pratar med inom kommunen.

Kommunens visioner handlar bland annat om att attrahera fler barnfamiljer och unga invånare för att balansera den åldrande befolkningen, samt att göra Norrtälje till en mer attraktiv kommun för företagsetableringar. För att uppnå detta vill man erbjuda effektiv kommunal service som är digital och lättillgänglig, samt främja långsiktig tillväxt genom att bygga upp starka företagskluster och nätverk. Visionen är också att kommunen ska bli Sveriges mest företagsvänliga kommun till år 2030, vilket innebär att varje enhet måste arbeta med att förbättra sina tjänster och skapa en mer samordnad och transparent process.

En framgångsfaktor i arbetet med företagsklimatet är att ha en öppen dialog med både företagare och invånare, och att vara tydlig i både planering och beslut. Att kunna anpassa sig efter näringslivets behov och vara lyhörd för synpunkter skapar förtroende och gör att kommunen upplevs som mer

tillmötesgående. En annan framgångsfaktor är att erbjuda effektiva digitala tjänster som minskar administrationen och gör att företag snabbt kan få den information de behöver.

Flertalet utmaningarna lyfts av intervjupersonerna. LOU gör det svårt att ge fördelar till lokala företag, även när kommunen gärna vill prioritera dem. Intern samordning är ett annat problem där olika enheter ibland arbetar isolerat utan att samordna sina insatser, vilket gör att företagen kan uppleva kommunen som svårnavigerad. Det finns också en brist på tillräckligt med verksamhetsmark för att möta efterfrågan från större företag som vill etablera sig. Dessutom har kommunen svårt att rekrytera och behålla rätt kompetens inom vissa nyckelområden, vilket påverkar både företagsservicen och den interna effektiviteten. En ytterligare utmaning är att få alla medarbetare att anamma en serviceinriktad attityd och ha ett gemensamt fokus på företagarnas behov.

Behoven framåt handlar om att stärka samarbetet med näringslivsenheten och se till att alla enheter jobbar mot gemensamma mål. Det finns ett behov av att attrahera och behålla rätt kompetens inom kommunen, särskilt inom områden som bygglov och upphandling, där bristen på erfarna handläggare påverkar kvaliteten och leveranstiderna. Ytterligare digitalisering är också nödvändig för att skapa smidigare processer och minska administrationen, vilket i sin tur skulle göra det enklare för företagen att navigera i kommunens tjänster. Slutligen behöver kommunen utveckla fler attraktiva ytor för företag och skapa en långsiktig plan för företagsetableringar i olika delar av kommunen, särskilt utanför centralorten. Samtidigt måste man arbeta för att få alla medarbetare att förstå vikten av ett gott företagsklimat och skapa en kultur där service och dialog med företagen är en naturlig del av vardagen.

HAR NI NÅGRA SPECIFIKA MÄTNINGAR SOM NI GÖR/UTGÅR FRÅN, PÅ ER ENHET? VAD ÄR DET NI MÄTER OCH HUR? HUR JOBBAR NI MED RESULTATEN?

Kommunen genomför flera typer av mätningar för att förstå hur invånare och företag upplever deras service, men fokus ligger främst på invånare. Flera enheter gör egna mätningar där Nöjd-Kund-Index (NKI) används, och resultaten granskas regelbundet för att identifiera saker som kan förbättras. Ett problem som flera enheter lyfter fram är att mätningarna som genomförs internt inte riktar sig specifikt till företag, vilket gör det svårt att få en tydlig bild av hur näringslivet upplever kommunens service. NKI-mätningarna används mest för att säkerställa kvaliteten på den service som invånarna får, medan företag inte alltid inkluderas i dessa undersökningar.

Upphandlingsenheten har ingen egen mätning som specifik riktar sig till företag, utan feedback kommer oftast via de större undersökningar som Svenskt Näringslivs ranking eller Insiktsmätningen från Sveriges Kommuner och Regioner (SKR). Resultaten från dessa mätningar ger en översikt över hur företag uppfattar olika delar av kommunens service, men det kan vara svårt att få konkreta förbättringsförslag. SKRs Insiktsmätning har också kritiserats för låg svarsfrekvens.

Flera enheter, som bygglovsavdelningen, gör egna enkäter direkt efter avslutade ärenden. Dessa ger mer detaljerad feedback och leder ofta till konkreta förbättringar, som förändringar av mallar eller e-tjänster. Bygglovsavdelningen får betydligt fler svar via sina egna mätningar än genom Insiktsmätningen, och de använder denna feedback för att förbättra både bemötandet och handläggningen. De tittar också på fritextsvar för att få tips om vad som kan förbättras.

Några enheter gör också mätningar riktade mot hyresgäster, särskilt när det gäller studentbostäder. Dessa mätningar visar att hyresgästerna ofta är nöjda med bemötandet men missnöjda med underhållet, vilket är svårt att åtgärda på grund av ekonomiska begränsningar.

Trots att kommunen använder många olika mätverktyg, finns det utmaningar med att få feedback specifikt från företag. Flera enheter ser ett behov av att utveckla bättre verktyg för att mäta hur företag upplever servicen och bemötandet. Det är också svårt att agera på de övergripande resultaten från Svenskt Näringslivs ranking eller Insiktsmätningen, eftersom de ofta saknar konkreta åtgärdsförslag. Många anser att det skulle vara bra att ha specifika företagsundersökningar för att bättre kunna koppla mätresultaten till faktiska förbättringar.

HUR JOBBAR NI MED ATT UTVECKLA SERVICEN GENTEMOT ERA FÖRETAG? HUR SER DU PÅ GRÄNSEN MELLAN MYNDIGHETSUTÖVNING OCH SERVICE - SER DU ATT DET FINNS NÅGON PROBLEMATIK GÄLLANDE ATT GE SERVICE I EN MYNDIGHETSUTÖVANDE ORGANISATION?

Kommunen arbetar med service och bemötande på flera sätt, men fokus och metoder varierar beroende på enhetens uppdrag. En gemensam utmaning är hur service ska kombineras med myndighetsutövning, särskilt när det gäller att följa lagar och regler, som exempelvis Lagen om offentlig upphandling (LOU) eller Plan- och bygglagen. Flera enheter påpekar att det är svårt att balansera mellan att vara hjälpsam och rådgivande, utan att ge intrycket av att man tar över ansvaret eller ger löften som inte kan hållas. Trots detta finns en vilja att utveckla servicen, och många enheter ser digitalisering som ett viktigt verktyg för att ge snabbare och bättre service till både invånare och företag.

När det gäller myndighetsutövning, till exempel inom bygglov eller miljötillsyn, betonar flera enheter att det är viktigt att ha en personlig kontakt och en öppen dialog med företagen, särskilt när ett beslut går emot förväntningarna. Det kan handla om att ringa upp företaget och förklara varför ett avslag gjorts, istället för att bara skicka ett formellt brev. Ett vänligt samtal och en tydlig förklaring kan minska missnöje och skapa en bättre relation även vid negativa besked. Här finns dock en utmaning i att få alla handläggare att agera på samma sätt, eftersom attityder och arbetssätt kan variera.

En synpunkt är att kommunen generellt behöver bli bättre på att se företagen som en målgrupp, inte bara som en del av invånarservicen. Flera enheter betonar att det är viktigt att ha tydlig information specifikt till företag och en väg in för företag. En företagslots och ett särskilt företagsnummer i kontaktcentret har införts för att möta dessa behov, men många upplever att det fortfarande är svårt att guida företag genom kommunens olika processer.

Upphandling är ett område där många företag upplever att det är svårt att konkurrera med större aktörer. Kommunen måste följa LOU och kan därför inte prioritera lokala företag, även om de ofta vill gynna det lokala näringslivet. För att underlätta för mindre företag föreslår vissa enheter att upphandlingar delas upp i mindre delar så att fler aktörer kan vara med och lämna anbud. En annan utmaning är att säkerställa att information om upphandlingar når ut till alla potentiella leverantörer. Kommunen har diskuterat att göra tematräffar och utbildningar för företagare om hur man deltar i upphandlingar, men detta har inte fullt ut implementerats.

En återkommande punkt är att kommunen behöver bli bättre på att föra en dialog med företag, både för att informera om kommande projekt och för att lyssna på företagens behov och utmaningar. Många enheter betonar att det inte räcker med enstaka möten eller undersökningar, utan att dialogen måste vara kontinuerlig och strategisk. För att göra detta krävs mer resurser och en tydligare samordning mellan olika enheter inom kommunen. Målet är att skapa en samordnad bild där företagen ser kommunen som en enhet, snarare än som separata förvaltningar med olika krav och regler.

För att utveckla servicen och företagsklimatet framöver ser många enheter behovet av att fortsätta digitaliseringen och utbilda personalen i bemötande och service. Ett annat behov är att hitta sätt att förenkla kommunikationen mellan olika enheter inom kommunen, så att företagen får ett enhetligt och tydligt svar oavsett vem de kontaktar. Ytterligare en viktig punkt är att skapa bättre strukturer för att följa upp företagarnas upplevelser av kommunens service, exempelvis genom att skilja på feedback från företag och privatpersoner i enkäter och mätningar.

JOBBAR NI AKTIVT MED ATT HA ETT JÄMLIKT BEMÖTANDE GENTEMOT ERA FÖRETAG? HUR SÄKERSTÄLLER NI DETTA?

Kommunens arbete med att säkerställa likabehandling är en grundläggande del av hur olika enheter arbetar, särskilt i kontakt med företag och invånare. Generellt sett uttrycker de flesta enheter att det är en självklarhet att alla ska behandlas lika, oavsett om det handlar om små eller stora företag, lokala eller externa aktörer. Det är en viktig del av kommunens uppdrag och genomsyrar såväl upphandlingar som myndighetsutövning och daglig kontakt med företagare.

Inom upphandling är Lagen om offentlig upphandling (LOU) ett starkt styrdokument som alla enheter måste följa. Här ligger fokus på att säkerställa att alla företag, oavsett storlek eller geografisk placering, får samma möjlighet att delta och konkurrera på lika villkor. Det innebär att kommunen inte kan ge fördelar till lokala företag eller dela upp projekt på ett sätt som skulle kunna ge intrycket av att vissa företag får bättre möjligheter än andra. Samtidigt lyfts en utmaning fram – mindre lokala företag kan ha svårare att möta de höga kraven i större upphandlingar, vilket gör det svårt att inkludera dem på samma sätt som större aktörer.

För att möta detta har vissa enheter diskuterat möjligheten att dela upp större projekt i mindre delar. Detta skulle kunna göra det enklare för små företag att vara med i upphandlingar. Men även här finns det hinder, eftersom det kräver mer resurser från kommunen i form av fler upphandlingar, mer administration och mer uppföljning. Risken för ökade kostnader och komplexitet gör att denna strategi inte alltid är genomförbar.

För enheter som arbetar med daglig service och myndighetsutövning, såsom bygglov och miljöförvaltning, är bemötandet centralt. Ett bra bemötande handlar om att vara tydlig, saklig och tillgänglig, även när man måste ge negativa besked. Att vara lyhörd för företagares och invånares behov och att följa upp ärenden på ett professionellt sätt ses som en viktig del i att upprätthålla ett gott företagsklimat. Samtidigt poängterar flera att bemötande inte innebär att göra avkall på rättssäkerhet eller lagkrav.

Flera enheter har specifika initiativ för att stärka likabehandling. Ett exempel är en förvaltning som har utbildat alla sina medarbetare inom HBTQI-frågor för att säkerställa ett inkluderande och professionellt bemötande oavsett vem man möter. Andra enheter har utvecklat interna riktlinjer och handböcker för att hjälpa handläggare att hantera svåra situationer där jämlikhet kan vara en utmaning, exempelvis vid upphandlingar eller tillståndsgivning.

Många enheter uttrycker en vilja att främja lokala företag, men lyfter fram att detta måste ske inom ramen för lagen. Detta skapar en komplex situation, där kommunen ofta önskar att kunna prioritera lokala aktörer för att främja lokal tillväxt och sysselsättning, men där de samtidigt är bundna av lagkrav som inte tillåter positiv särbehandling. Här försöker vissa enheter hitta kreativa lösningar, exempelvis genom att bjuda in lokala företag till informationsmöten om kommande upphandlingar, eller genom att se över hur kravspecifikationer kan utformas för att inte exkludera mindre aktörer.

HUR UPPLIVER DU SAMVERKAN INTERNT I KOMMUNEN GÄLLANDE NÄRINGSLIVSFRÅGORNA? VILKA UTMANINGAR FINNS? ÄR DET TYDLIGT VILKEN ROLL DE OLIKA VERKSAMHETERNA HAR KOPPLAT TILL TILLVÄXTARBETET/FÖRETAGSKLIMATSARBETET?

Samverkan mellan kommunens olika enheter och förvaltningar när det gäller näringslivsfrågor varierar mycket beroende på organisation och interna strukturer. Generellt sett uttrycker många att samarbetet kan förbättras, och att det ofta finns ett "stuprörstänk" där varje enhet fokuserar på sitt eget arbete istället för att se till helheten. Det är inte alltid tydligt hur näringslivsperspektivet ska integreras i de olika verksamheterna, och ibland blir ansvaret överlämnat till näringslivsenheten trots att andra förvaltningar också har en viktig roll att spela.

Flera avdelningar beskriver att de arbetar isolerat och att näringslivsfrågor ofta inte prioriteras. Vissa förvaltningar anser att deras arbete inte direkt rör näringslivet och ser inte sitt bidrag till ett bättre företagsklimat. Det saknas en gemensam förståelse för hur alla enheter kan bidra till kommunens övergripande mål om att skapa ett gott företagsklimat. Flera intervjupersoner föreslår att man borde ha en tydligare gemensam handlingsplan för företagsklimatet och att det borde vara ett strategiskt mål för hela organisationen, inte bara näringslivsenheten.

Vissa enheter lyfter fram att samverkan har förbättrats de senaste åren, särskilt mellan kommunala bolag och förvaltningar. Det finns exempel där olika projektgrupper har bildats för att hantera stora samhällsbyggnadsprojekt, vilket har underlättat samarbetet och skapat en tydligare struktur. Andra beskriver att regelbundna möten mellan olika enheter har förbättrat kommunikationen och hjälpt till att lösa tidigare problem. Det finns också exempel på specifika samverkansdokument som beskriver hur olika enheter ska samarbeta, vilket har hjälpt till att klargöra roller och ansvar.

Näringslivsenheten är central för företagssamarbeten, men den beskrivs ofta som överbelastad och underbemannad. Det finns en uppfattning att enheten får många uppdrag från politiken som kan vara akuta och tidskrävande, vilket gör att de ibland hamnar på sidan av det strategiska arbetet. Flera enheter tycker att näringslivsenheten borde ha ett större mandat och tydligare roll i organisationen för att kunna driva näringslivsfrågorna framåt på ett mer systematiskt sätt. Samtidigt finns det en önskan om att näringslivsenheten ska involvera andra förvaltningar mer aktivt, och att det ska finnas en gemensam förståelse för hur man arbetar mot samma mål.

När det gäller samverkan mellan näringslivsenheten och myndighetsutövande delar av kommunen, som bygglov och miljöförvaltning, uppstår ibland spänningar. Näringslivsenheten vill ofta skapa snabbare lösningar för företagen, men förvaltningarna är styrda av lagkrav och kan inte göra undantag. Detta leder till en viss frustration och missförstånd kring vad som är möjligt. Flera myndighetsutövande enheter efterlyser mer utbildning för näringslivsenheten i regelverk och processer för att undvika orealistiska förväntningar och att skapa en gemensam förståelse för de utmaningar som finns.

Ett återkommande tema är att det inte alltid är tydligt vilka roller de olika enheterna har när det gäller att hantera företagsfrågor. Vissa upplever att näringslivsfrågorna hamnar "mellan stolarna" och att man inte har en tydlig struktur för hur ärenden ska hanteras. Det finns också ett behov av mer resurser, både i form av personal och tid, för att kunna arbeta mer fokuserat med företagsklimatet. Utan tillräckligt med resurser blir det svårt att följa upp strategier och handlingsplaner, och många anser att det behövs mer stöd från ledningen och politiken för att prioriteringen ska bli tydlig.

För att förbättra samverkan och företagsklimatet föreslår flera enheter att det skapas tydligare rutiner och strukturer för hur samarbetet ska se ut. Det kan handla om att skapa gemensamma mål

GREAT

och en tydlig handlingsplan för hela organisationen. En annan idé är att man borde arbeta mer med internutbildning för att öka medvetenheten kring näringslivets betydelse och för att säkerställa att alla enheter har samma förståelse för vad som förväntas av dem. Flera enheter önskar också att man ser över hur man kan använda befintliga resurser på ett bättre sätt, exempelvis genom att prioritera tid för att stödja näringslivsenheten i deras arbete.

FINNS DET NÅGRA OMRÅDEN DÄR DU SER POTENTIAL FÖR FÖRBÄTTRAD SAMVERKAN MELLAN DIN ENHET OCH ANDRA DELAR AV KOMMUNEN FÖR ATT BÄTTRE STÖDJA NÄRINGSLIVET?

Kommunens arbete med näringslivsfrågor har stora förbättringsmöjligheter, särskilt när det gäller samverkan, tydlighet och planering. Utmaningar handlar om brist på struktur och tidig dialog mellan kommunen och näringslivet, vilket ofta leder till att viktiga frågor, som exempelvis VA-kapacitet eller detaljplanering, upptäcks för sent i etableringsprocesser. Det saknas en övergripande strategi för hur olika delar av kommunen ska samarbeta och säkerställa att information och kapacitet finns tillgänglig för nya företagsetableringar.

En återkommande utmaning är att kommunen tenderar att agera reaktivt snarare än proaktivt, vilket kan försvåra företagens möjligheter att förstå de regler och förutsättningar som gäller. För att undvika detta krävs ett mer systematiskt arbetssätt där kommunens olika enheter arbetar med gemensamma mål och tydlig ansvarsfördelning. Det behövs en bättre samordning mellan avdelningar och ett mer strukturerat samarbete för att ge näringslivet en helhetsbild av kommunens kapacitet och krav.

Det är även viktigt att kommunen blir bättre på att bemöta och kommunicera med företagen på ett professionellt och serviceinriktat sätt. En tydligare dialog och snabbare återkoppling kan minska missförstånd och skapa ett bättre företagsklimat. När kommunens olika enheter, som exempelvis kontaktcenter, utbildning och samhällsbyggnad, har en enhetlig linje och ett gemensamt förhållningssätt gentemot näringslivet, ökar chansen att företagen uppfattar kommunen som en pålitlig och förutsägbar partner.

Kompetensförsörjning är ett område där bättre samverkan behövs för att matcha utbildningsinsatser med arbetsmarknadens behov. En närmare koppling mellan utbildningssystemet och företagens krav skulle stärka arbetskraftens konkurrenskraft och attrahera fler företag till regionen. Genom att skapa långsiktiga samarbeten med näringslivet kan kommunen även bidra till att säkerställa att utbildningar utformas så att de möter framtida behov.

På upphandlingsområdet kan kommunen bli tydligare och mer inkluderande i sin process för att ge lokala företag möjlighet att delta på rättvisa villkor. Genom att vara transparenta och kommunikativa kan upphandlingar utformas på ett sätt som både gynnar kommunen och stärker den lokala företagsmarknaden.

HUR UPPLÉVER DU NÄRINGSLIVSENHETENS ARBETE KOPPLAT TILL NÄRINGSLIVSUTVECKLINGEN I KOMMUNEN? HUR FUNGERAR SAMARBETET MELLAN ER ENHET OCH NÄRINGSLIVSENHETEN? VAD FUNGERAR BRA OCH VAD KAN UTVECKLAS?

Generellt sett finns det en blandad uppfattning om näringslivsenhetens arbete kopplat till näringslivsutvecklingen i kommunen. Många tycker att näringslivsenheten är engagerad, proaktiv och har en vilja att skapa goda relationer med företagen. De beskrivs som aktiva i dialoger och nätverkande, vilket uppskattas av både företag och andra kommunala aktörer. Deras initiativ som företagsfrukostar och deltagande i olika lokala forum ses som positiva inslag, och de upplevs ofta som tillgängliga när frågor eller behov uppstår.

Samtidigt finns det områden som behöver förbättras för att skapa en mer långsiktig och strategisk påverkan på näringslivsutvecklingen. Det framkommer att näringslivsenhetens arbete inte alltid är tillräckligt integrerat med övriga förvaltningar. Detta kan leda till att viktiga näringslivsfrågor hanteras isolerat och att helhetsperspektivet saknas. Flera nämner att näringslivsenheten skulle behöva bli mer synlig i den dagliga verksamheten hos andra enheter och förvaltningar, samt att de skulle kunna vara bättre på att kommunicera vad de gör och hur deras arbete kan stödja andra verksamheters mål.

Samarbetet mellan olika enheter och näringslivsenheten upplevs som otydligt. Flera uttrycker att de inte vet exakt vad näringslivsenheten arbetar med och att kontaktytorna är oklara, vilket gör att det saknas en tydlig rollfördelning. Det skapar osäkerhet kring vilka frågor som ska hanteras var och av vem. Näringslivsenheten beskrivs ibland som att de har ett för brett uppdrag, vilket gör att fokus lätt splittras. Det finns en önskan om att skapa tydligare ansvarsfördelning och definiera var gränserna går mellan enheterna för att undvika överlappning och att samma frågor bollas fram och tillbaka.

Ett återkommande tema är också att näringslivsenheten behöver arbeta mer strategiskt och långsiktigt. Många upplever att de ibland hamnar i operativa frågor och småskaliga projekt, vilket gör att det övergripande målet med näringslivsutvecklingen kan bli otydligt. För att stärka näringslivsutvecklingen bör enheten fokusera mer på att sätta tydliga mål, följa upp mätningar och använda dessa som underlag för förbättringsarbete. Det handlar om att säkerställa att alla enheter arbetar mot samma mål och att näringslivsfrågorna ses som en del av kommunens helhetsutveckling.

Samarbetet upplevs fungera bra på individnivå, och de personer som arbetar inom näringslivsenheten beskrivs som duktiga och engagerade. Det finns också exempel på goda samarbeten inom specifika projekt eller forum. Dock framgår det att dessa samarbeten ofta sker utifrån enskilda initiativ snarare än utifrån en övergripande strategi eller plan. För att förbättra samverkan behövs ett mer strukturerat och systematiskt arbetssätt där målen är tydliga och alla involverade har en gemensam förståelse för vad som ska åstadkommas.

FINNS DET NÅGOT ANNAT DU VILL TILLÄGGA SOM DU ANSER ÄR VIKTIGT FÖR VÅR FÖRSTÅELSE AV NÄRINGSLIVSARBETET I KOMMUNEN? FINNS DET NÅGRA SÄRSKILDA FRAMGÅNGSFAKTORER ELLER UTMANINGAR SOM VI INTE HAR BERÖRT?

Många anser att det finns flera viktiga aspekter av näringslivsarbetet i kommunen som bör lyftas fram för att få en tydligare bild av både framgångar och utmaningar. En central del är att se till att näringslivsarbetet inte isoleras till enbart hårda frågor som infrastruktur, VA och markfrågor, utan att det även innefattar sociala aspekter och den mjuka infrastrukturen. Detta perspektiv ses som avgörande för att skapa en attraktiv och fungerande helhet för både företagare och invånare.

En viktig utmaning som lyfts är att kommunen ofta har svårt att hitta rätt balans mellan att stötta lokala företag och att hantera upphandlingsprocesser på ett kostnadseffektivt sätt. Det finns en vilja att inkludera lokala aktörer, men samtidigt är det inte alltid möjligt att matcha de krav som ställs på större upphandlingar. Detta kan leda till att lokala företag exkluderas, och att kommunen därmed missar möjligheter att stödja den lokala marknaden.

Det påpekas också att kommunens olika funktioner ibland har en splittrad syn på näringslivsarbetet, vilket gör det svårt att skapa ett samordnat och effektivt arbetssätt. Flera betonar att det behövs en mer integrerad dialog mellan olika förvaltningar för att fånga upp näringslivsperspektivet i allt arbete, från planering och upphandling till service och kommunikation. Näringslivsfrågorna behöver ses som en del av en större helhet, och alla verksamheter i kommunen bör ha en gemensam förståelse för hur de kan bidra till att förbättra företagsklimatet.

En annan utmaning som framhålls är bristen på långsiktiga strategier och tydlig målstyrning. Näringslivsenheten beskrivs ibland som reaktiv snarare än proaktiv, och arbetet kan bli för spretigt med många kortsiktiga insatser istället för att driva långsiktiga utvecklingsprojekt. Det behövs tydligare mål och bättre förankring i den politiska styrningen, vilket skulle ge enheten mer resurser och möjlighet att arbeta mer strategiskt.

Flera framgångsfaktorer som nämns är vikten av god kommunikation och relationer. Exempel på detta är företagsfrukostar och workshoppar där kommunen och företagen möts för att diskutera gemensamma frågor. Sådana forum ger en plattform för dialog och skapar ömsesidig förståelse, vilket är avgörande för att bygga ett starkare företagsklimat. Samtidigt nämns att denna dialog måste kompletteras med ett mer strukturerat arbetssätt där man systematiskt följer upp och arbetar med konkreta resultat.

Några lyfter även fram att kommunen kan bli bättre på att ta till sig erfarenheter från andra kommuner med ett framgångsrikt företagsklimat. Genom att analysera vad som gör vissa kommuner framgångsrika kan Norrtälje hitta inspiration och lärdomar som kan appliceras i den egna verksamheten.

En viktig fråga för många är hur kommunen kommunicerar ut sitt arbete till näringslivet. Det finns en frustration över att bra insatser och projekt inte alltid når ut till de berörda målgrupperna. Kommunikationsenheten ses som en central aktör, men det finns en upplevelse av att de inte alltid är tillräckligt samordnade med näringslivsenheten. Bättre intern kommunikation och samordning skulle kunna säkerställa att både företagare och invånare får en rättvis och tydlig bild av kommunens näringslivsarbete.

Lycka till med det fortsatta arbetet.