



SVENSKT NÄRINGSLIV



# Serviceinriktad myndighetsutövning



Guide för  
bättre lokalt  
företagsklimat

## Om Svenskt Näringsliv

Svenskt Näringsliv är företagets företrädare i Sverige. Vårt långsiktiga mål är att Sverige ska återta en tätposition i den internationella välståndsligan.

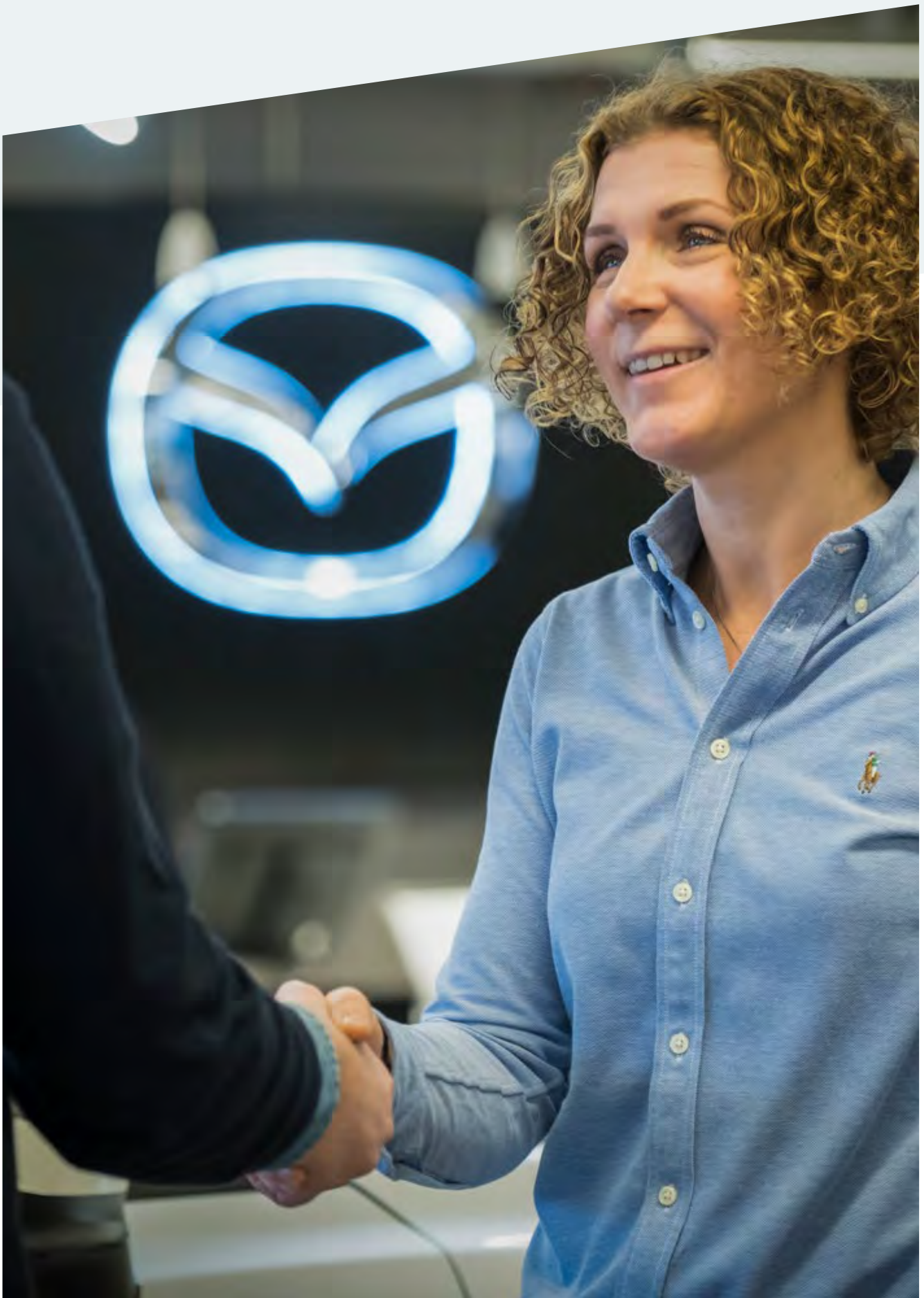
Vi arbetar med opinionsbildning och kunskapsspridning, utvecklar nya idéer och tar fram konkreta förslag för att skapa ett bättre klimat för företagsamheten.

Svenskt Näringsliv finns på plats i hela landet. Du hittar ditt regionkontor på:

[www.svensktnaringsliv.se/regioner](http://www.svensktnaringsliv.se/regioner)

# Innehåll

<b>Vad är serviceinriktad myndighetsutövning?</b> .....	<b>6</b>
Kultur och struktur .....	8
Den nationella riktningen .....	9
OECD:s framgångsfaktorer .....	10
<b>Bygga en servicekultur</b> .....	<b>14</b>
Rättviksmodellen .....	16
Glädjen lyfter Torsby .....	22
Morgonkaffet håller Solnas servicekultur i trim .....	24
Från fruktad skattefogde till omtyckt servicemyndighet .....	26
Övning: Identifiera och prioritera insatser .....	28
<b>Träna för bättre service</b> .....	<b>30</b>
I Nacka jobbar alla med service .....	32
Konkret nytta i skånsk kommunsamverkan .....	36
Övningar: Feedback som naturlig del för bättre service .....	39
<b>Tjänster och processer</b> .....	<b>44</b>
Styra mot bättre service .....	44
Insikt .....	45
Företagslots .....	46
Digitalisering .....	47
Avgifter .....	48
Tydlig information .....	49
Handläggningstider .....	49
Samordnad tillsyn .....	51
E-tjänst lyfter Partilles företagslots .....	52
Sandviken lotsar mot toppen .....	54
<b>Checklista för serviceinriktad myndighetsutövning</b> .....	<b>56</b>



# Inledning

Med ett bra företagsklimat i din kommun blir det lättare att starta och utveckla framgångsrika företag. Tröskeln blir lägre för de som vill förverkliga sin företagsdröm. Fler invånare kommer i arbete och skatteintäkterna ökar. Därför behöver det lokala företagsklimatet vara en prioriterad fråga för varje kommun.

I Sverige har vi valt att decentralisera stora delar av det offentliga uppdraget, vilket medför att kommunerna hanterar många frågor som är direkt avgörande för människors möjlighet att förverkliga sina drömmar genom företagande. Det handlar om olika tillstånd, tillsyn och bygglov samt tillgången till mark och lokaler, för att nämna några.

Svenskt Näringsliv arbetar över hela landet med att förbättra det lokala företagsklimatet. Vi träffar kommuner i dialoger om det lokala företagsklimatet, skapar mötesplatser för företag och beslutsfattare, arrangerar inspirationstillfällen och genomför varje år enkäten Lokalt företagsklimat, där 30 000 företag svarar på hur det är att driva företag i sin hemkommun. Kommunernas resultat presenteras på [www.foretagsklimat.se](http://www.foretagsklimat.se).

En del i det arbetet är våra guider för lokalt företagsklimat, som är till för politiker och chefer som vill skapa bättre förutsättningar för nöjda företagare, nya arbetstillfällen och ökade skatteintäkter i sin kommun.

## **Betydelsen av serviceinriktad myndighetsutövning**

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

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

## 1.

# Vad är serviceinriktad myndighetsutövning?

**Den kommun som vill ha ett gott företagsklimat behöver inte göra avkall på en korrekt myndighetsutövning.**

Bland det viktigaste för att skapa ett bra lokalt företagsklimat är att kommunen erbjuder god service när tillstånd och tillsyn ska falla på plats. Det kan vara svårt för företag att hitta rätt inom kommunen. Vilka tillstånd behövs, vilka blanketter ska fyllas i och vad behöver göras för att alla regler ska efterlevas? Den som vill starta café är förhoppningsvis expert på kafferostning, bakning eller kundupplevelser, men ska inte behöva vara expert på kommunal myndighetsutövning.

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

Tillstånd och tillsyn är den vanligaste kontakten mellan en kommun och ett företag. Det innebär att myndighetsutövningen har en avgörande betydelse för förutsättningarna att starta och utveckla ett företag på en ort.

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

## Exempel: Kommunala tillstånd och tillsyn

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

## Serviceinriktad myndighetsutövning

För många företag är de sammanlagda myndighetskontakterna, allt från miljökontoret till Skatteverket och Arbetsmiljöverket, en stor börda som kan leda till att man håller tillbaka investeringar och arbetstillfällen. En serviceinriktad myndighetsutövning är en som minskar den bördan och därmed skapar möjlighet till stora nyttor för kommunen och medborgarna.

Med en serviceinriktad myndighetsutövning ses myndighetsuppdraget som ett uppdrag där man ska hjälpa företag och andra att göra rätt, snarare än att leta fel. Det kan tyckas vara semantiskt, för i båda fallen så är ju uppdraget att se till så att verksamhet inte bedrivs i strid med lagstiftningen. Men valet av synsätt har stor betydelse för hur man ser på sin roll, vilken organisationskultur man bygger och hur mötet med företagen ser ut.

Det är också det mest effektiva sättet att nå en hög regelefterlevnad. Med en utgångspunkt i att företag vill göra rätt kan kommunen med ett serviceinriktat arbetssätt bättre nå de mål och ambitioner som lagstiftaren satt upp.

Med serviceinriktad myndighetsutövning menas att:

- kommunen är lätt att komma i kontakt med
- handläggare har förståelse för företagets verksamhet
- handläggare ger de råd och den vägledning som företaget behöver
- handläggare har ett lösningsorienterat förhållningssätt
- handläggningstider framstår som rimliga.

Handläggaren är företagarens motpart och står på lagens sida mot företagarens särintresse



Handläggaren och företagaren är medspelare med samma målbild, där lagar och regler utgör den gemensamma spelplanen

Yrkesidentitet som inspektör



Yrkesidentitet som vägledare

Skriftliga förelägganden på myndighetssvenska



Muntlig dialog på vardagsspråk

## Caféägaren

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

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





## Kultur och struktur

För att kommunens myndighetsutövning fullt ut ska bli serviceinriktad behöver organisationen arbeta med både kulturella och strukturella faktorer.

De kulturella faktorerna handlar om hur handläggarna upplever sin roll, vilken förståelse de har för företagens perspektiv och betydelse samt hur detta påverkar hur företagen bemöts.

De strukturella faktorerna handlar om hur tjänster och processer är utformade.



Båda aspekterna är avgörande.

- Utan en serviceinriktad kultur kommer kommunen måhända vara korrekt och effektiv, men ändå skapa stort extraarbete för företagen.
- Utan en serviceinriktad struktur kan företagen få ett bra bemötande och hitta lösningar, men riskerar att bli personberoende och tappa i likabehandling.

När kommunen ska utveckla sin myndighetsutövning behöver båda delar vara med!



## Den nationella riktningen

Under många år har regeringen velat se en minskad regelbörda för företagen. På senare år finns det flera exempel på en politisk vilja till förenkling och service från olika regeringar.

Under 2015 började regeringen ta fram en nationell livsmedelsstrategi. Syftet var att stärka konkurrenskraften i hela livsmedelskedjan och därmed bidra till det allmänna politiska målet ”Hela Sverige ska leva”. Regeringen har regelbundet antagit nya handlingsplaner och många myndigheter har fått uppdrag kring livsmedelsstrategin. Så gott som varje budgetproposition har innehållit nya utvecklingsinsatser, där mycket har handlat om att minska den administrativa bördan för berörda företag. I regeringens förenklingspolitiska mål från 2021 slås bland annat fast att:

- de samlade regelverken ska utgå från proportionalitet och vara utformade så att de bidrar till att främja svenska företags tillväxt, konkurrenskraft samt innovations- och omställningsförmåga
- de kostnader för svenska företag som följer av regler ska över tid minska som andel av BNP
- förvaltningsmyndigheters handläggningstider för ärenden som rör företag ska bli kortare och mer transparenta
- förvaltningsmyndigheters bemötande och service till företag ska vara företagsanpassat och väl fungerande.

Från 2024 har ett trettiotal myndigheter uppdrag om att förenkla för företag inskrivet i sina regleringsbrev från regeringen. Ett exempel är Naturvårdsverket:

*Naturvårdsverket ska redovisa vilka förenklingsåtgärder myndigheten har vidtagit, myndighetens fortsatta utvecklingsbehov, hinder och möjligheter i förenklingsarbetet samt förenklingsarbetets effekter för företag. Av redovisningen ska framgå hur myndigheten har arbetat med förenkling av föreskrifter och andra regelverk samt hur myndigheten beaktat företagsperspektivet i detta arbete och i det övriga förenklingsarbetet och hur myndigheten har tagit hänsyn till livsmedelsstrategins mål. Redovisningen ska även belysa arbete som gjorts för att underlätta för företagen att göra rätt och minimera den administrativa bördan för företagen i linje med riksdagens beslutade livsmedelsstrategi.*

Den statliga styrningen gäller i detta fall statliga myndigheter. Det är inget skäl för kommuner att avstå från att arbeta i samma anda. Tvärtom! Möjligheten att åstadkomma ett bättre företagsklimat blir mycket större om både regeringen, dess myndigheter och kommunen arbetar i samma riktning för att skapa en förbättring.

**Möjligheten att åstadkomma ett bättre företagsklimat blir mycket större om både regeringen, dess myndigheter och kommunen arbetar i samma riktning för att skapa en förbättring.**

## Vad säger lagen?

”En myndighet ska se till att kontakterna med den enskilda blir smidiga och enkla. Myndigheten ska lämna den enskilde sådan hjälp att han eller hon kan ta tillvara sina intressen.”  
6 § förvaltningslagen (2017:900)

”Den myndighet som utövar offentlig kontroll skall genom rådgivning, information och på annat sätt underlätta för den enskilde att fullgöra sina skyldigheter enligt lagen.”  
12 § 2 st. livsmedelslagen (2006:804)

”Underlätta för enskild att fullgöra sina skyldigheter [...] genom information och liknande verksamhet.”  
26 kap. 1 § 2 st 2 p. miljöbalken (1998:808)

”För att underlätta för en enskild aktör att följa reglerna kan tillsynsmyndigheten t.ex. ge information om gällande regler

men också råd om hur en aktör metodiskt kan gå till väga för att själv komma fram till vilka åtgärder som är lämpliga att vidta för att åstadkomma lagefterlevnad. Den senare typen av främjande och förebyggande arbete går utöver serviceskyldigheten i förvaltningslagen och har visat sig vara effektivt för att säkerställa att miljölagstiftningen följs.

En effektiv tillsyn enligt miljöbalken bör således bestå av två delar; den myndighetsutövande verksamheten som består av kontroll och åtgärder för att åstadkomma rättelse samt andra uppgifter av förebyggande och stödjande karaktär som information, rådgivning och stödjande arbete som riktar sig direkt till en enskild i syfte att se till den följer reglerna.”  
Proposition 2019/20:137. Förbättrad tillsyn på miljöområdet, som riksdagen fastställde.

## OECD:s framgångsfaktorer

I början av 2010-talet observerade OECD att länderna löpande ändrade i sin lagstiftning, men få hade reformerat myndigheternas arbete med att åstadkomma regelefterlevnad i samhället. Många låg däremot i startgroparna och regeltillämpningen tillskrevs allt större betydelse.

OECD började därför samla in aktuell forskning och kartlägga ländernas arbete med regeltillämpning. Avsikten var att erbjuda en sammanställning av de avgörande faktorerna för att åstadkomma en effektiv och ändamålsenlig regeltillämpning i myndighetsutövningen.

2014 publicerade OECD rapporten OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy: Regulatory Enforcements and Inspections, som utifrån forskning och erfarenheter visar hur länder kan:

- maximera regelefterlevnaden och därigenom förbättra miljö, hälsa och liknande
- minska den administrativa bördan och andra hinder för näringslivet
- öka effektiviteten och eventuellt minska offentlig sektors kostnader för myndighetsutövningen.

2018 lanserade OECD en guide, OECD Regulatory Enforcement and Inspections Toolkit. Där bryts principerna ner i delkriterier på en verksamhetsnära nivå. Vissa av delkriterierna är särskilt viktiga för hur kommunernas regeltillämpning påverkar företagsklimatet. Politiken bör genomlysas kommunens myndighetsutövning gentemot företagen med utgångspunkt i de sex principer som är särskilt viktiga för att kommunen ska uppnå en myndighetsutövning som maximerar regelefterlevnaden, effektiviteten och företagsklimatet.

De sex principerna är:

- evidensbaserad tillämpning
- riskfokus och proportionalitet
- responsiv regeltillämpning
- transparent styrning
- främja regelefterlevnad
- professionalism.

På nästa uppslag kan du läsa mer om vad de innefattar!

### OECD

Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling (OECD) bildades 1961, med Sverige som en av grundarstaterna. Målet är att främja ekonomisk utveckling genom att framför allt jämföra politiska resultat samt identifiera och sprida framgångsrika metoder. OECD genomför bland annat PISA-undersökningen av skolresultat i olika länder.



OECD

OECD Regulatory  
Enforcement and Inspections  
Toolkit

POLICIES  
COMPLIANCE  
CONTR  
RULES

# OECD:s verktygslåda för regeltillämpning och tillsyn

## Evidensbaserad tillämpning

Myndighetens och dess medarbetares insats bör värderas utifrån hur väl de lyckas bidra till samhällsnyttan, främst operationaliserat i hur väl man lyckas förbättra regel-efterlevnaden. Myndigheter bör däremot avstå från att mäta framgång i hur många granskningar som genomförts, hur många avvikelser som upptäckts eller hur många sanktioner som beslutats, då sådana mål inte skapar incitament för myndigheten att förhindra att avvikelser uppstår.

## Risikfokus och proportionalitet

Tillsyn bör vara riskorienterad. Det innebär att resurserna ska användas på ett sätt som minskar risken för allvarliga konsekvenser. Det innebär dels att bedöma var den största skadan kan ske, dels att ta hänsyn till granskade aktörers tidigare prestation. Utifrån det väljs tillsynsmetod med hänsyn till kostnad för såväl den granskade som den granskade aktören utifrån risk.

I ett riskorienterat arbete bör kommunikationen prioriteras. Att vara transparent med hur riskbedömningarna görs ökar legitimiteten i tillsynen. Men framför allt leder en ökad kännedom bland granskade aktörer om var riskerna finns och var tillsynen kommer ha sin tyngdpunkt, till en högre grad av regelefterlevnad och förbättrad riskhantering.

## Responsiv regeltillämpning

Regeltillämpningen bör ske anpassat till situationen, inom tydliga ramar. Tillsynsmyndigheten bör ha tillgång till ett brett utbud av sanktioner, från en muntlig tillsägelse till omfattande avgifter, åtal eller liknande, så att regelverket är mildt nog att kunna användas proportionerligt vid smärre avvikelser, men ändå kraftfullt nog för att ingen ska kunna dra fördelar av att inte följa regelverket.

Det bör göras en klar distinktion mellan insatser för regelefterlevnad och brottsbekämpning. En tydlig åtskillnad mellan uppdragen och arbetssätten är viktig för att skapa förtroende och samarbetsvillighet hos de granskade aktörer som gärna gör rätt.

Brottsbekämpning handlar om aktörer som avsiktligt bryter mot reglerna och inte kommer förmås att ändra sitt beteende annat än med rättsliga åtgärder. Myndigheter bör i dessa fall vidta rättsliga åtgärder mot varje form av lagöverträdelse.

Insatser för regelefterlevnad strävar efter att öka regelefterlevnaden hos aktörer som försöker efterleva regelverket, eller som kan fås att frivilligt efterleva regelverket genom information och förtroendebyggande insatser. I dessa fall ska myndigheter ha mandat att avstå från sanktioner vid milda regelöverträdelser, till förmån för dialog och vägledning. Det skapar långsiktigt förtroende och ökar viljan till regelefterlevnad.

För att maximera den långsiktiga regelefterlevnaden bör regeltillämpningen anpassas till den granskade aktörens profil. Aktörens historik av regelefterlevnad, huruvida aktören är nystartad, hur aktören bemöter synpunkterna och hur olika åtgärder bedöms påverka aktörens långsiktiga regelefterlevnad bör påverka valet av åtgärd från tillsynsmyndigheten.

## Transparent styrning

Intressenter (civilsamhällesorganisationer, näringslivsrepresentanter och liknande) bör konsulteras i strategiska frågor, exempelvis mål, riskhanteringsbedömningar, tillsynsstrategi och liknande. Regeltillämpningen är av lika stor betydelse för intressenterna som reglerna i sig, och deras involvering i strategiska beslut kring regeltillämpningen bör vara självklar.

Att involvera intressenterna leder både till bättre beslut och ökad legitimitet för regeltillämpningen, något som i sig bidrar till ökad regelefterlevnad.

## Främja regelefterlevnad

Att främja och stödja regelefterlevnad bör vara en skyldighet för tillsynsmyndigheter. Det finns ofta en uppfattning att det åligger varje verksamhetsutövare att ha full kännedom om gällande lag och praxis. Den synen är inte förenlig med en verklighet där företag har att förhålla sig till allt fler och mer komplexa lagar, förordningar och praxis. Verksamhetsutövare kan inte förväntas ha full kunskap utan stöd från tillsynsmyndigheter. Att hänvisa all form av råd och vägledning till privata konsulter leder till lägre regelefterlevnad.

För tillsynsmyndigheter bör det vara en prioriterad uppgift att främja regelefterlevnad genom bland annat informationsinsatser, framför allt gentemot små och medelstora företag.

Tillsynsmyndigheter bör även analysera vilka hinder som finns för verksamhetsutövare att leva upp till reglerna. Genom att analysera orsakerna till regelöverträdelser, till exempel bristande information och förståelse, kan tillsynsmyndigheterna utforma riktade insatser som ökar regelefterlevnaden.

Det främjande arbetet bör bestå av ett flertal olika insatser, utformade för olika frågor och målgrupper. Det bör till exempel finnas praktiska guider, verktygslådor och checklistor för verksamhetsutövare som görs lättillgängliga och sprids till målgruppen. Det bör även bedrivas ett uppsökande arbete gentemot bland annat nya verksamheter och riskbranscher samt genomföras informationsträffar och liknande. Inspektionstillfällen bör ses som ett nyckeltillfälle att informera, förklara och vägleda.

## Professionalism

Definitionen av yrkesrollen som handläggare bör inkludera inte bara teknisk kompetens. För att uppnå en så hög regelefterlevnad som möjligt bör rollen som handläggare även bestå av förmågan att bedöma och hantera risker, kommunicera med verksamhetsutövare och ge råd och vägledning. Den definitionen bör framgå tydligt och vara utgångspunkt för rekrytering och utvärderingar av medarbetarnas prestation. Det bör också vara en central del av utbildning och introduktion av nya handläggare och löpande kompetensutveckling.

# 2. Bygga en servicekultur

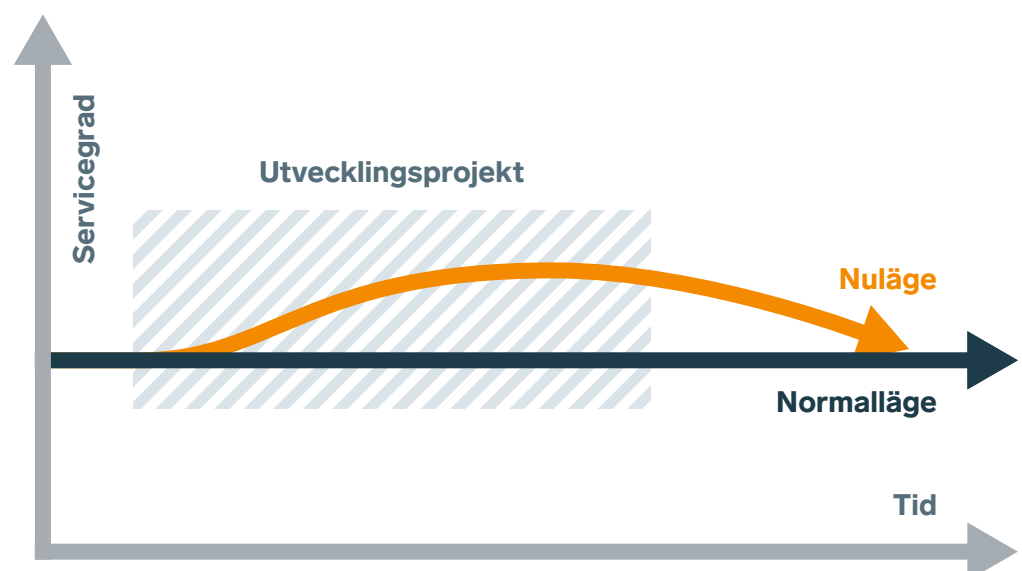
Att bygga en organisationskultur är inte lätt. Det är mycket som sitter i väggarna. Inom kommunal myndighetsutövning handlar det om en kultur både inom svensk förvaltning generellt och inom den specifika kommunen och förvaltningen. Det tar sig uttryck i bland annat styrning, antaganden och attityder, vilka som rekryteras och rutiner. Stora delar av den svenska ämbetsmannakulturen – med likabehandling, omutbarhet och mycket annat – är bra. Men för att få både hög regelefterlevnad och bra förutsättningar för företag att verka och växa, behöver den kulturen kompletteras med en servicekultur.

Organisationskulturer, värdegrunder och självbilder är svåra att förändra. Men när det väl fallit på plats har det så gott som alltid varit värt mödan.

Det har skett en hel del initiativ för att åstadkomma en mer serviceinriktad myndighetsutövning. I vissa fall har det lett till en varaktig förändring, men alltför ofta sker det i form av tillfälliga initiativ med kortvarig effekt.

När strålkastarljuset riktas mot någonting tenderar människor att förändra sitt

## Tillfällig kraftsamling



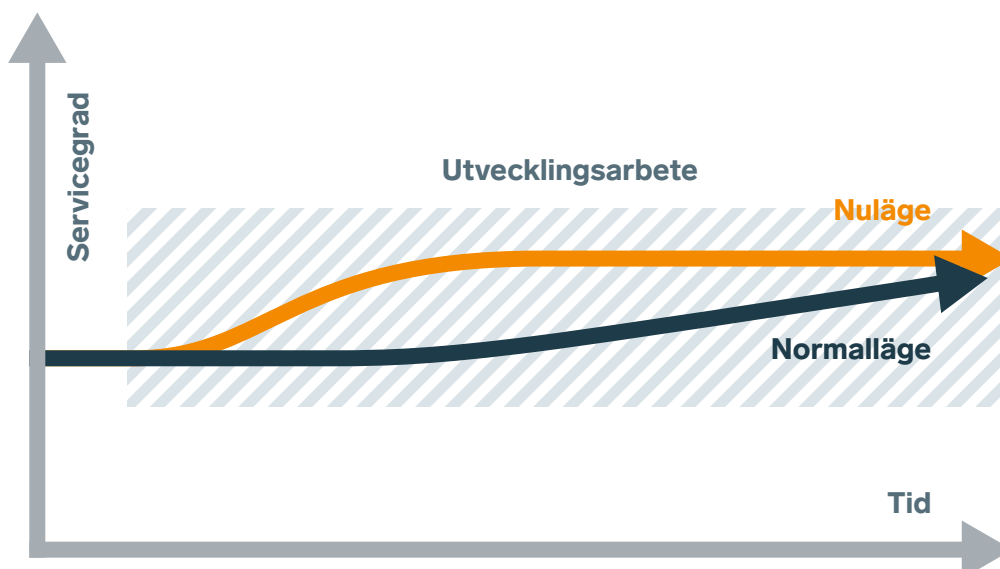
beteende. När utvecklingsprojektet väl är avslutat sker ofta en stegvis tillbakagång till det normalläge som tidigare var. Det kan ske omedelbart, eller i takt med att den drivna chefen slutar, att ledande politiker byts ut eller att kriser kräver allt fokus. Servicesatsningar riskerar då bli tomteblossprojekt som tillfälligt flammar upp för att därefter falna.

Den verkliga framgången ligger i de fall förändringsarbetet lyckas tränga djupare in i verksamhetens kärna: när det påverkar myndighetens självbild, ledarskap, introduktionsutbildningar och inställning till andra aktörer. Normalläget blir då långvarigt justerat i rätt riktning. När man frågar medarbetare i några av de organisationer som varit mest framgångsrika i att förändra sin kultur om vad som gör att de utmärker sig positivt, har de svårt att svara. De konstaterar att det helt enkelt är så man gör.

En satsning på en mer serviceinriktad myndighetsutövning behöver ha detta som utgångspunkt.

**Den verkliga framgången ligger i de fall förändringsarbetet lyckas tränga djupare in i verksamhetens kärna.**

## Byggande av en servicekultur



## Rättviksmodellen

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

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

### Förståelse

Två aspekter av förståelse är avgörande för kommunens relation med företagen.

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

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

**Hur väl känner medarbetarna sin kund?** I Sverige finns det över en miljon företag. 99,4 procent av dessa har färre än 50 anställda. 75 procent är rena enmansföretag där bara en person går till jobbet, skapar värden för sig själv och samhället och går hem igen, ofta efter väldigt långa arbetsdagar. Det är dessa företag som utgör grunden för en stor del av det svenska välståndet idag. Myndighetsutövningen behöver därför vara anpassad så att den fungerar även för dessa företag. Att medarbetarna inom myndighetsutövningen har förståelse för verksamhetens vanligaste och därmed viktigaste kund är en viktig förutsättning för ett målinriktat förändringsarbete.

### Hur upplever företagen din kommun?

Varje år frågar Svenskt Näringsliv hur företagen ser på till exempel tjänstepersonernas attityder och kommunens service och bemötande. På [www.foretagsklimat.se](http://www.foretagsklimat.se) kan du se hur företagen i din kommun har svarat.

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





**Att medarbetarna inom myndighetsutövningen har förståelse för verksamhetens vanligaste och därmed viktigaste kund är en viktig förutsättning för ett målinriktat förändringsarbete.**

Martin Clarstedt, miljö- och byggchef i Rättviks kommun, medgrundare Tillväxt och Tillsyn



### Förtroende

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

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

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

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

Vilken påverkan har avgiftsmodellen på företagsklimatet? Svaret ligger just i ordet förtroende. Alla seriösa företagare vill ha tillsyn och eftersom det är reglerat i lag att de som får tillsynen ska betala för den är det inte fakturan från kommunen i sig som upprör. Det var utformningen och signalerna som den gamla modellen gav som var problemet. När Rättvik bestämde sig för en ny modell visade kommunen för företagen att de var beredda att ändra sig för att skapa en bättre situation för

**Förtroende handlar om tillit och byggs upp av handlingar.**

företagen. Det inger förtroende. Att fakturan dessutom är utformad på ett sätt som tydligt visar vad företagaren betalar för gör att förtroendet för kommunens hela myndighetsutövning ökar.

Med förtroendet ökade också företagets regelefterlevnad. Ett företag som litar på inspektören är mer villig att göra det som inspektören föreslår. Alla blir vinnare med ett ökat förtroende: myndighetspersonalen, företagen och i slutändan såklart också konsumenten.

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

### Kommunikation

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

### Kom i gång

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

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

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

### Tips!

- Ta fram strukturer för myndighetens kommunikation. När kan den vara muntlig och när kan den vara skriftlig? Hur kan den förenklas så att den upplevs mindre byråkratisk?
- Diskutera fördelningen av arbetsuppgifter mellan personerna som arbetar på myndigheten. Vilken kommunikation trivs de bäst med? Det är viktigt att deras roll anpassas till den kommunikationstyp de föredrar.
- I kommun-Sverige är det vanligt att företag får beslut eller förelägganden om att de inte följt reglerna, men inte förstår vad de gjort fel eller hur de ska agera för att göra rätt. Att kontakterna kring tillstånd och tillsyn fungerar smidigt är viktigt för ett företags förutsättningar att kunna fungera och expandera.

Tillväxt och Tillsyns kommunikationsplattform har byggts i samråd med forskare och har testats i möten med en mängd myndighetspersoner och företagare runt om i Sverige. Plattformen består av tre delar:

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



**Ett företag som litar på inspektören är mer villig att göra det som inspektören föreslår.**

Markus Svensson, näringslivschef i Rättviks kommun 2008–2016, medgrundare Tillväxt och Tillsyn

### Att förändra en myndighetskultur

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

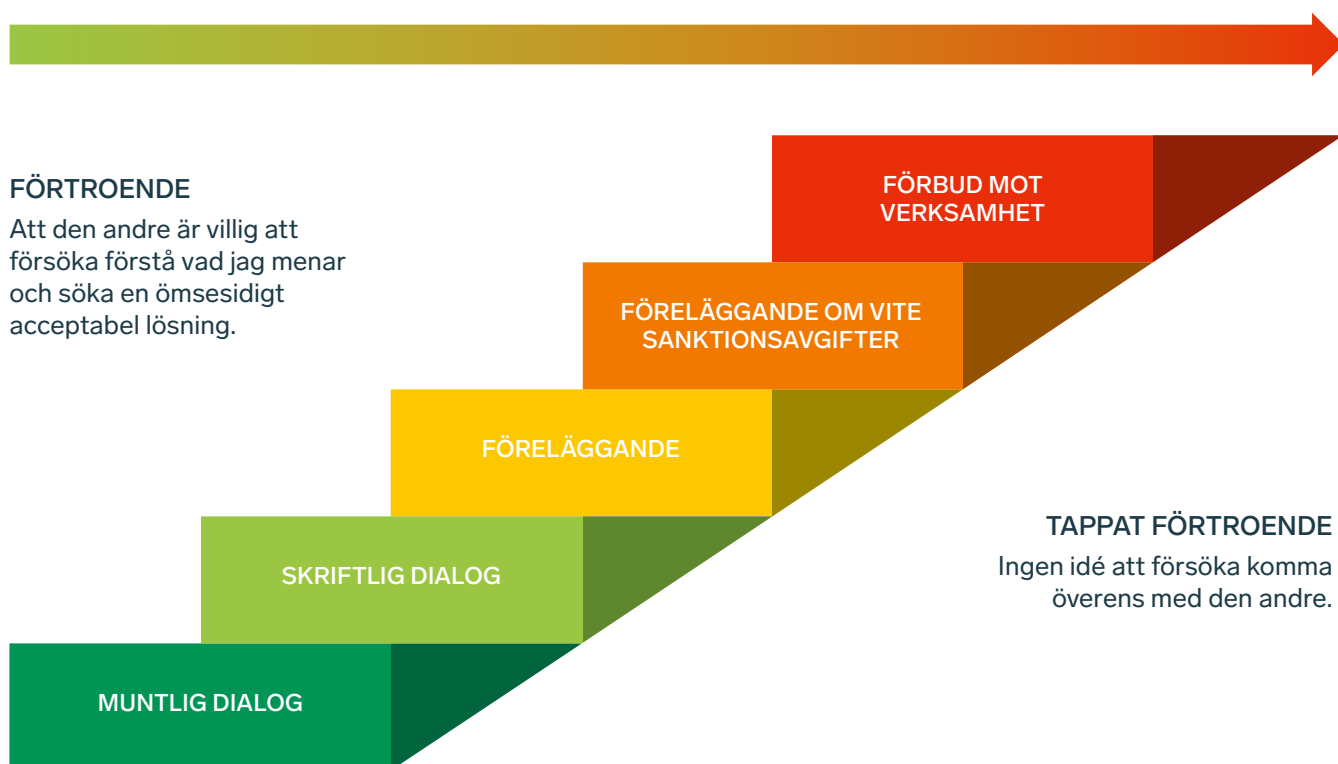
Tillväxt och Tillsyns starka rekommendation till alla kommuner som vill påbörja ett förändringsarbete inom detta område är att ta fram en långsiktig plan, avsätta resurser för utvecklingsarbetet och låta förberedelsefasen ta tid. Det är avgörande att myndighetspersonalen får tid och inspiration till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

**De kommuner som arbetar medvetet med Rättelsetrappan i sin dagliga handläggning kommer få en högre regelefterlevnad, en bättre arbetsmiljö och ett bättre företagsklimat.**

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

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

## Rättelsetrappan



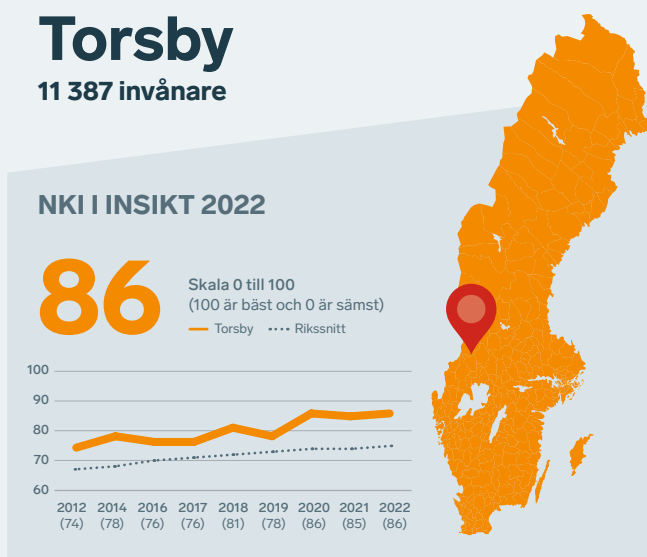


## Checklista: Bygg en servicekultur

- **Gör en nulägesanalys över företagens upplevelser.** Hur tycker företagarna att er hantering av tillstånd och tillsyn fungerar? En bra början är att titta på Svenskt Näringslivs enkätfrågor, SKR:s insiktsmätningar och kommungranskningar från Näringslivets Regelnämnd. Skapa möten mellan politiker, tjänstepersoner och företagare för att diskutera och analysera vad som fungerar bra och mindre bra och få företagans egna berättelser om hur verksamheten fungerar idag.
- **Gör en nulägesanalys över organisationskulturen.** Har medarbetarna inom kommunens myndighetsutövning de kunskaper och perspektiv de behöver för att se sig själva som en del av kommunens arbete med företagsklimatet?
- **Analysera tillstånds- och tillsynsverksamheten utifrån OECD:s rekommendationer.** OECD:s verktygslåda för regeltillämpning och tillsyn är en värdefull utgångspunkt för att bedöma om myndighetsutövningen bidrar till hög regelefterlevnad, kostnadseffektivitet och bra företagsklimat.
- **Avsätt resurser för verksamhetsutveckling.** Verksamhetsutveckling tar tid. Ta fram en långsiktig plan för utvecklingsarbetet och se till så att både ledning och medarbetare får tid och resurser till utvecklingsarbete och blir delaktiga i näringslivsarbetet.

# Glädjen lyfter Torsby

Under snart ett decennium har Torsby varit en av de största förbättrarna av företagsklimatet i både SKR:s och Svenskt Näringslivs undersökningar. Trots det menar kommunen att deras metoder inte utmärker sig.



– Vi gör inte saker så annorlunda, men det gäller att hitta glädjen i det, säger Malin Jonsson, bygg- och miljöchef i Torsby.

– För mig är det viktigt att mina medarbetare gillar att gå till jobbet. Och det som gör dem riktigt glada är att få höra ”Tack för hjälpen, nu förstår jag”. När man arbetar på det sättet blir det också lättare att lämna negativa besked, säger Malin Jonsson.

## Hjälp att göra rätt

– Man måste ju alltid utgå från att alla vill göra rätt. Däremot är det många företagare som gör någonting för första gången och bollar otroligt många frågor på samma gång. Då får man förstå att det kan bli fel ibland och att de behöver vägledning, säger Eva Larsson, näringslivschef i Torsby.

I vägledningen ingår att se till att mottagaren verkligen förstår informationen. Kommunens medarbetare behöver kunna se om en företagare inte har så goda förutsättningar att ta till sig den skriftliga informationen.

– Då måste vi få till ett besök för att kunna sitta ner i ett fysiskt samtal och säkerställa att informationen når fram. Vi försöker hela tiden vara tillgängliga.

Vi vill att företagen ska höra av sig så tidigt som möjligt när de har frågor, så att vi kan reda ut frågetecken, säger Eva Larsson.

## ”Nej, men ...”

För Malin Jonsson är avvägningen mellan att bedriva myndighetsutövning och ge råd och vägledning inte svår.

– Man behöver inte alltid nödvändigtvis ge svaren, men man kan ställa rätt frågor och spela in rätt parametrar för att hjälpa dem att hitta nya lösningar som kommer hålla hela vägen, säger Malin Jonsson.

Målet är att alltid ge snabba och tydliga besked. Malin Jonsson ser det som bättre för företagen att få ett snabbt nej, än att det dröjer månader eller i värsta fall år och att man under tiden inte har möjlighet att arbeta med en plan B.

– Men när vi meddelar att en väg inte går, vill vi ju ändå hjälpa till att skruva på det. Vi tar inte genvägar som leder till att ärendet riskerar att stoppas i en högre instans eller att företag gör stora investeringar på ett tillfälligt bygglov som sedan inte kan permanentas. Då försöker vi i stället säga ”Nej, men skulle man kunna tänka ...”, säger Malin Jonsson.

## Från företagsbesök till myndighetssamordning

– Att ta med sig flera roller från kommunen, åka ut på plats och ställa rätt motfrågor kan vara ett oerhört effektivt sätt att hjälpa företagen att snabbt komma fram till en lösning.

Varje år genomför Eva Larsson tillsammans med kommunalrådet ett sextiotal företagsbesök, från fotvårdsterapeuter till sågverk.

–Vi har med oss ett frågebatteri vi alltid försöker gå igenom. En av frågorna handlar om kontakt med kommunens handläggare, och när det dyker upp saker återkopplar vi direkt till Malin, säger Eva Larsson.

Ett exempel är ett företagsbesök där företaget berättade att de är på väg att starta en ny verksamhet, som kommunen misstänkte kunde behöva tillstånd från länsstyrelsen.



– Då förvånade vi företaget om det och kopplade på miljöhandläggarna. Då kunde de ta kontakt med företaget och berätta vilka tillstånd de behöver innan de kan trycka på startknappen, säger Eva Larsson.

– Varje måndag går bygglov, miljö, livsmedel och serveringstillstånd gemensamt igenom alla aktuella ärenden tillsammans. Där försöker vi fånga upp om det är fler tillstånd som behövs och försöker agera samlat och lösningsorienterat, säger Malin Jonsson.

#### Framgångsfaktorer

- **Roligt på jobbet.** Medarbetarna vill gå till jobbet och är engagerade.
- **Prestigelöst.** Kollegor arbetar nära tillsammans, inom och mellan enheter.
- **Kommunikation.** Vi väljer kanaler och språk så att företagen förstår. Sedan lever vi mycket på att få "Tack för hjälpen" som svar efter handläggningen.
- **Lösningorienterat.** Vi säger "nej" när vi ska, men försöker alltid lägga till "men vad tror du om ..."
- **Rutiner.** Man har möten varje vecka för att stämma av ärenden.
- **Syn på uppdraget.** Medarbetarna känner stolthet över att bidra till en bra kommun för alla.
- **Tillgänglighet.** Det ska gå att ringa och det ska gå snabbt att få svar. Vi är viktiga för företagen och därmed ska de kunna nå oss.



**Man kan ställa rätt frågor och spela in rätt parametrar för att hjälpa dem att hitta nya lösningar som kommer hålla hela vägen.**

Till vänster: Eva Larsson, näringslivschef i Torsby  
Till höger: Malin Jonsson, bygg- och miljöchef i Torsby

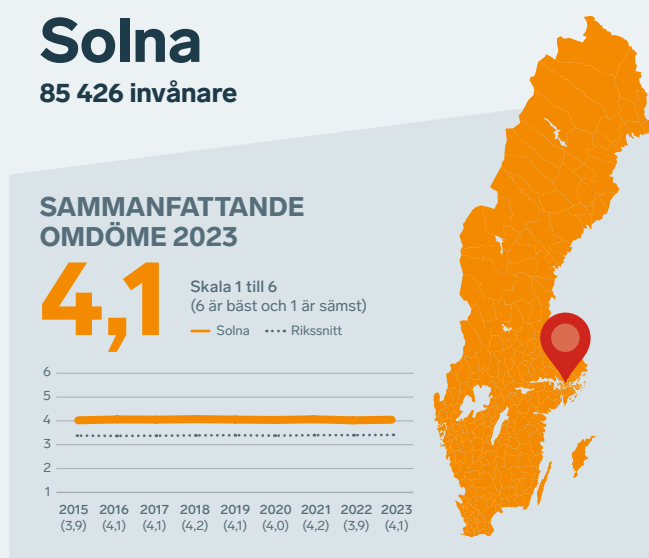
Eva Larsson konstaterar att det finns två perspektiv som behöver finnas med i verksamhetsutvecklingen.

– Dels företagaren på ena sidan och myndighetspersonen på andra sidan. Det gäller att hitta rutiner som gör att det går smidigt för båda sidor och göra medarbetarna trygga med hur man jobbar, säger Eva Larsson.

– Men viktigast är att vi har roligt på jobbet. Om medarbetare trivs, har roligt tillsammans och upplever att det är en konstruktiv atmosfär blir resultaten bättre, säger Malin Jonsson.

# Morgonkaffet håller Solnas servicekultur i trim

Solna har 21 pallplatser på 22 år i Svenskt Näringslivs ranking Lokalt företagsklimat. Bakom det ligger bland annat tydlig prioritering av näringslivsfrågorna, samarbete mellan förvaltningarna och strukturer för verksamhetsutveckling. Men vad betyder det i praktiken?



Vid sidan om företagsbesök, systematiserad kompetensutveckling och målluppföljningar fick Svenskt Näringsliv vara med vid en enkel men värdefull aktivitet som Solna gjort till rutin.

”Frukost hos oss” är ett internt forum för medarbetare och chefer som arbetar med företag i sin yrkesroll, till exempel myndighetsutövning, stadsmiljö, fastighet, upphandling och kontaktcenter. Upplägget går ut på att enheterna turas om att vara värdar och berättar för övriga kollegor om sina uppdrag och roller samt hur de arbetar med service och bemötande. Frukostträffarna sker en gång i månaden med tid till både mingel och program.

– Konceptet kom till genom att vi lyssnat in medarbetare och chefer som har uttryckt att de vill träffas oftare internt. Enheterna arbetar med företag på olika sätt och har nytta av att lära känna varandra mer, säger Solnas näringslivs- och arbetsmarknadschef Evrim Erdal.

Under 2023 har bland annat planenheten, kommunikationsavdelningen och en stadsdelsbaserad trygghets-satsning varit värdar för Frukost hos oss.

– När människor möts över förvaltningsgränserna och berättar om sin verksamhet uppstår alltid tankar och idéer om både stora och små saker man kan göra för att förbättra saker tillsammans, säger Evrim Erdal.

## Välkomna till Kontaktcenter!

När Svenskt Näringsliv besöker Solna är Kontaktcenter värd för månadens frukost. Ett femtiotal av de 150 inbjudna medarbetarna från olika verksamheter äter frukost och minglar, innan chefen och ett par av medarbetarna på Kontaktcenter berättar om hur de jobbar.

Kontaktcenter får in 350–400 ärenden om dagen. Målet är att 70 procent ska kunna lösas av Kontaktcenter. Alla ärenden ska återkopplas till personen eller företaget inom tre arbetsdagar – antingen med beskedet att ärendet är löst eller besked om hur ärendet kommer att tas vidare.

Det görs kvantitativa uppföljningar av ärenden för att utifrån data identifiera hur servicen kan vässas. Enheten arbetar dessutom med medlyssning för att lära av varandra och få feedback.

Merparten är privata ärenden, men företag hör av sig om allt från markupplåtelse för jordgubbsförsäljning till klagomål på felaktiga fakturor, eller ännu oftare en önskan om att direkt kopplas fram till en handläggare.

– Företagen skiljer ut sig genom att vilja ha direktkontakt med en ansvarig person och inte prata med Kontaktcenter, säger Kontaktcenters chef Angelica Tessmar.

Hon och hennes medarbetare har märkt av mer som generellt skiljer företagen från privatpersoner.

- Företagen hör ofta av sig först när det brådskar.
- Företagen vill ofta ha återkoppling eller svar utan väntetid.
- Företagen vill ofta hellre prata direkt med en handläggare än att läsa generell information på hemsidan.





**Konceptet bidrar till att service och samverkan ständigt finns i bakhuvudet hos våra medarbetare.**

Evrim Erdal, näringslivs- och arbetsmarknadschef i Solna



– Det ställer väldigt höga krav på Kontaktcenter. Handläggare på förvaltningarna sitter ofta i möten, gör tillsynsbesök eller är upptagna på andra sätt och kommer inte kunna svara om vi kopplar samtalet vidare. Vi behöver därför kunna lösa så många frågor som möjligt direkt, säger Angelica Tessmar.

– För oss har det blivit en tävling att kunna lösa företagens ärenden vid första kontakten, trots att företagen vill kopplas vidare. När de blir positivt överraskade av att vi löste det inom ett par minuter, i stället för att de bollades runt, har vi vunnit, skjuter en av medarbetarna på Kontaktcenter in.

För att lyckas är Kontaktcenter helt beroende av de andra verksamheterna. De behöver ha en korrekt och uppdaterad FAQ om varje enhets ärenden för att kunna hitta korrekta svar. Kontaktkortet på intranätet måste ha aktuella titlar och ansvarsområden för att Kontaktcenter ska kunna hitta rätt person. Det behövs löpande utbildningar kring sakfrågor och gemensamma förberedelser inför större händelser.

Frukostgästerna får därmed ett tydligt medskick kring hur de kan bidra till att förbättra Kontakt-

centers service. Men Angelica Tessmar konstaterar att även hon ägnar mycket av sin tid åt att besöka andra verksamheter och hålla energinivån uppe i deras samverkan.

#### **Kontaktcenter är välkomna till oss!**

– Era medarbetare måste vara otroligt duktiga på tålmod och pedagogik. Kanske kan våra specialister få en liten föreläsning och sedan sitta med under en timme för att få en snabbkurs i bemötande? undrar en enhetschef.

– Självklart! Vi kommer gärna ut till er och ni får såklart sitta med under en timme eller en dag, så får vi lära av varandra, svarar Angelica Tessmar.

Det resultatet är precis vad Evrim Erdal vill se från frukostarna.

– Det här är ett enkelt koncept för att regelbundet dela med sig av erfarenheter, diskutera lösningar och upptäcka nya samverkansmöjligheter. Det bidrar till att service och samverkan ständigt finns i bakhuvudet hos våra medarbetare när de träffar företagen i sin yrkesroll, säger Evrim Erdal.



**Vi behöver kunna lösa så många frågor som möjligt direkt.**

Angelica Tessmar,  
chef för Kontaktcenter

# Från fruktad skattefogde till omtyckt servicemyndighet

Kan man göra impopulära saker och ändå bli omtyckt? Svaret är instinktivt nej. Men instinkten motbevisas av Skatteverkets förändringsresa.

Trots att myndighetens roll, ställd på sin spets, är att genomföra kontroller av människor och ta deras pengar, har Skatteverket utvecklats till en av Sveriges populäraste myndigheter och en av världens populäraste skattemyndigheter.

– För att vinna medborgarnas förtroende är hur kontrollen genomförs mycket viktigare än kontrollens utfall. Ett lågt förtroende kan aldrig skyllas på uppdraget, säger Lennart Wittberg, som i sin tidigare roll som strateg var en av de drivande krafterna bakom Skatteverkets stora bemötandeutveckling.

Skatteverkets resa kan i stora delar vara en vägvisare och inspirationskälla för andra kontrollmyndigheters förbättringsarbete.

1976 dök poliser och skattetjänstemän upp på Dramaten för att hämta regissören Ingmar Bergman till förhör för misstänkt skattebrott. Händelsen ledde till att Ingmar Bergman lämnade Sverige – inte på grund av skatten, utan på grund av hanteringen – och att Skatteverkets rykte blev ännu sämre.

– På den tiden var Skatteverkets och handläggarnas uppdrag att hitta fel och upptaxera medborgarna, konstaterar Lennart Wittberg.

Under 80-talet uppstod en intern debatt om det rimliga i att lägga så stora resurser på att rätta fel, när skattebetalarna i många fall hade gjort rätt om de fått

rätt förutsättningar. Borde man bedöma sin framgång utifrån antalet hittade fel, eller utifrån hur många som gjorde rätt?

1998 ersattes Skatteverkets gamla slogan *Rätt skatt på rätt sätt* med visionen *Ett samhälle där alla vill göra rätt för sig*. 2006 fastställdes en ny strategisk inriktning för myndigheten. Den innehöll tydliga mål om förtroende och bemötande. Myndighetsledningen etablerade begrepp som *Rätt från början*, *Lätt att göra rätt* och *Svårt att göra fel*.

Sedan dess har utvecklingsarbetet fortsatt. Resultatet är en myndighet med högt förtroende, men också en vilja från skattebetalarna att göra rätt för sig.

## ABC-attityder

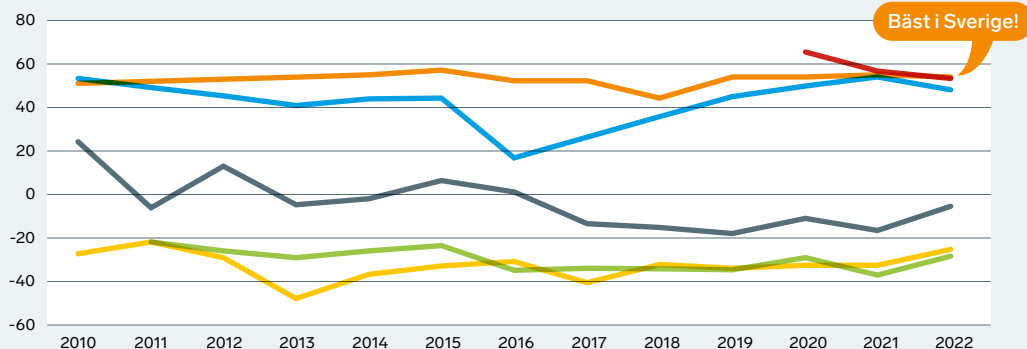
En attitydundersökning från 2003 visade att medborgare och företag upplevt tre olika attityder hos Skatteverket:

**A-attityd:** Tjänstepersonen upplevs utöva sin makt på ett okänsligt och överlägset sätt. Attityden kommunicerar att kunden inte går att lita på. Attityden fick kunden att känna sig överkörd och maktlös.

**B-attityd:** Tjänstepersonen upplevs som opersonlig, formell och regelstyrd. Ärendet hanteras korrekt men opedagogiskt. Attityden fick kunden att bli osäker på om hen gjort rätt, men vågar heller inte fråga.

## Förtroende för myndigheter

- Skatteverket
- Folkhälsomyndigheten
- Polismyndigheten
- Försäkringskassan
- Arbetsförmedlingen
- Migrationsverket



Diagrammet visar andelen medborgare som har förtroende för myndigheten minus andelen medborgare som saknar förtroende för myndigheten, ett så kallat balansmått.

Källa: SOM-undersökningen 2023, Göteborgs universitet

OBS: Vissa år har vissa myndigheter utelämnats. I dessa fall har ett medelvärde mellan närmast föregående och följande år använts för att ge sammanhållna linjer.

### Framgångsfaktorer i förändringsresan

**Tydlig vision.** Den nya visionen "Ett samhälle där alla vill göra rätt för sig" var internt kontroversiell, men har haft stor betydelse för Skatteverkets utvecklingsarbete. Valet av ordet "vill" innebar att myndigheten behövde analysera vad som ökar viljan att göra rätt, och arbeta med bemötande.

**Ledningens långsiktiga engagemang.** Under hela förändringsarbetet har ledningen spelat en betydande roll. Myndighetsledningen har känt ett ägarskap i arbetet och det har också präglat arbetet i ledningsgrupper på andra nivåer i organisationen.

**Det går inte att beordra fram ett bra bemötande.** Genom hela utvecklingsarbetet har Skatteverket arbetat med attitydundersökningar, djupintervjuer och forskning för att skapa insikter. De framgångsrika insatserna har varit de som fått medarbetarna att ta till sig dessa kunskaper och skapa en inre övertygelse om bemötandets betydelse för resultatet.

**Förändringen behöver bli en del av vardagen.** Bemötandeprojekt mynnar alltför ofta ut i enskilda kurstillfällen för medarbetare. Dessa kan väcka entusiasm under kursdagen, men glöms snabbt bort när medarbetaren är tillbaka i vardagen. En del i Skatteverkets framgång ligger i att förändringen integrerats i det dagliga arbetet.

**C-attityd:** Tjänstepersonen upplevs som lyssnande och förklarande. Ärendet hanteras korrekt och rättvist, men också pedagogiskt. Attityden fick kunden att känna sig respekterad och med förtroende för tjänstepersonen. Vid mötet med tjänstepersoner med C-attityd får skattebetalaren bättre hjälp och större vilja att göra rätt, men får också lättare att acceptera ett beslut till sin nackdel.

– Undersökningen visade att C-attityden gav bäst resultat. Men dels upplevde många att de hade en mer pedagogisk attityd än de i själva verket hade. Dels menade många att B-attityden var mer förenlig med deras roll, trots att den ledde till en lägre målfyllelse, säger Lennart Wittberg.

Insikten om betydelsen av att göra C-attityden till norm medförde ett omfattande förändringsarbete.

### Förtroende skapar regelefterlevnad

Synen stärktes av forskningsrapporten Rätt från början, som Lennart Wittberg tog fram 2005.

– Forskningen visade att ett högt förtroende för den myndighet som ska se till att reglerna följs leder

till en vilja att göra rätt. När en person upplevde sig ha fått ett bra bemötande och blivit rättvist behandlad ökade förtroendet, säger Lennart Wittberg.

Rapporten konstaterade att förtroende skapas av att medborgaren upplever att processen gått rättvist till, något som uppstår när fyra villkor uppfylls:

- Individens känna sig lyssnad på och har möjlighet att lägga fram sin sak.
- Myndigheten förklarar så att individen förstår.
- Myndigheten tar hänsyn till sådant som talar till individens fördel.
- Individens känna sig behandlad med respekt.
  - Bemötande och känsla av rättvisa ger legitimitet som stärker viljan att göra rätt. För tillsynsmyndigheter innebär det helt enkelt att bemötande och upplevd rättvisa är en förutsättning för uppdragets genomförande, säger Lennart Wittberg.

”

**För att vinna medborgarnas förtroende är hur kontrollen genomförs mycket viktigare än kontrollens utfall.**

Lennart Wittberg



# Gruppövning: Identifiera och prioritera insatser

## Om övningen

”Att uppnå en hög grad av service kräver tid, tålamod och kontinuitet. Det krävs också en insikt om att du aldrig blir klar men att du hela tiden kan bli bättre.

För att bygga en företagsvänlig kultur behöver ledningen skapa delaktighet och motivation för beteendeförändringar. Verksamhetens syfte och målsättningar måste omsättas till konkreta handlingar i vår vardag, där det gör skillnad och förekommer naturligt.

För att göra detta behöver vi ta reda på vad som krävs för att kunna stärka och utveckla den serviceinriktade myndighetsutövningen, och identifiera vad medarbetare behöver bidra med. Vad gör var och en som bidrar till den kultur kommunen vill ha?

I kommunen behöver man gemensamt reflektera kring frågor som:

- Hur kan jag som handläggare förbättra kommunens service och samtidigt fullgöra mitt myndighetsuppdrag?
- Hur kan jag göra mötet med företagaren till en positiv upplevelse för företagaren?
- Hur kan jag arbeta i mötet med företagare för att skapa en positiv bild av kommunen?
- Hur kan jag bättre förstå företagarens villkor och förutsättningar?

Här följer ett exempel på en övning för att ta reda på vad vi behöver göra för att identifiera och förstärka aktiviteter och beteenden som bidrar till en serviceinriktad myndighetsutövning och ett gott företagsklimat.”

## Målgrupp

Övningen är relevant för:

- förvaltningsledningar
- strategiska chefsgrupperingar
- berörda enheter som utför myndighetsutövning riktad till företag.

## Planera framåt och följ upp

Säkerställ att arbetet blir en del i vardagen och genomför diskussionerna på exempelvis APT:er eller andra regelbundna verksamhetsmöten. Uppmuntra och ge möjligheter till kollegiala diskussioner om fördelar och utmaningar i nya prioriteringar och beteende. Gör kontinuerliga uppföljningar för att utvärdera, diskutera och ompröva beteenden och aktiviteter i såväl ledningsgrupper som tillsammans med medarbetare. Uppföljningen kan även användas på individnivå i exempelvis medarbetarsamtal.

## Tillvägagångssätt

Det här är en individuell reflektion och därefter gruppövning i syfte att ta fram prioriterade insatser och aktiviteter som bidrar till att förstärka den kultur och det arbetssätt som förstärker vårt syfte (eller vårt varför), och bidrar till en serviceinriktad myndighetsutövning.

Tidsåtgången är cirka 60 minuter.

## Varför ett bra företagsklimat?

Ska vi förändra något behöver vi förstå motivet till varför det är viktigt. Att ha ett tydligt syfte – sitt varför – är viktigt för att bygga motivation i arbetet med att skapa ett gott företagsklimat. Därför behöver alla som har företagskontakter och i synnerhet inom myndighetsutövning både förstå varför företagsklimatet är viktigt för kommunens välmående, och varför de själva är så viktiga för företagsklimatet.

Varje medarbetare behöver ha en insikt om att serviceinriktad myndighetsutövning från han eller hon bidrar till att fler har ett arbete att gå till och att det skapas resurser till välfärden. Dennes roll i organisationen är inte

begränsad till handläggning i det enskilda ärendet, utan är en del av någonting större.

Genom att vara väl medveten om sitt varför blir det lättare att staka ut vägen i arbetet, inte minst när man stöter på motgångar. Ett starkt och tydligt varför är grundfundamentet till att saker görs överhuvudtaget och ger svaret på varför det är viktigt att arbeta för ett gott företagsklimat.

Att ha ett tydligt och klart varför underlättar för att skapa förståelse, samsyn och handlingskraft i organisationen kring de förflyttningar och förändringar som behöver göras.



## Övning: Identifiera och prioritera insatser

### 1. Individuell reflektion i ca 10 minuter.

Skriv ner svar på lappar och utgå från följande frågor:

- Hur bidrar jag till att skapa den kultur och det arbetssätt som behövs?
- Vad – konkret – gör jag som stärker uppfyllelsen av vårt varför? (Beteenden, aktiviteter etc.)
- Gör jag något som inte stärker uppfyllelsen av vårt varför?  
Om ja: Vad? Var konkret.

### 2. Sätt er i små grupper om 2–3 personer.

Varje person delar vad hen har kommit fram till. Gå varvet runt. Varje medarbetare nämner också minst två beteenden och aktiviteter som hen ser hos sin kollega och uppskattar (något som hen tycker bidrar till att stärka ett gott företagsklimat och en serviceinriktad myndighetsutövning).

### 3. Diskutera och exemplifiera i storgrupp vilka beteenden ni ser och kan göra mer av för att skapa en bra kultur och en bra arbetsmiljö.

Exemplifiera med konkreta beteenden och aktiviteter som bidrar till den kultur och det arbetssätt som ni vill ha och stärka. Gör gemensamma formuleringar som ni skriver ner och enas kring.

### 4. Sätt upp önskade beteenden och aktiviteter i er verksamhetsplan, utvecklingsplan eller åtgärdsplan och identifiera tillfällen för uppföljning och utvärdering.

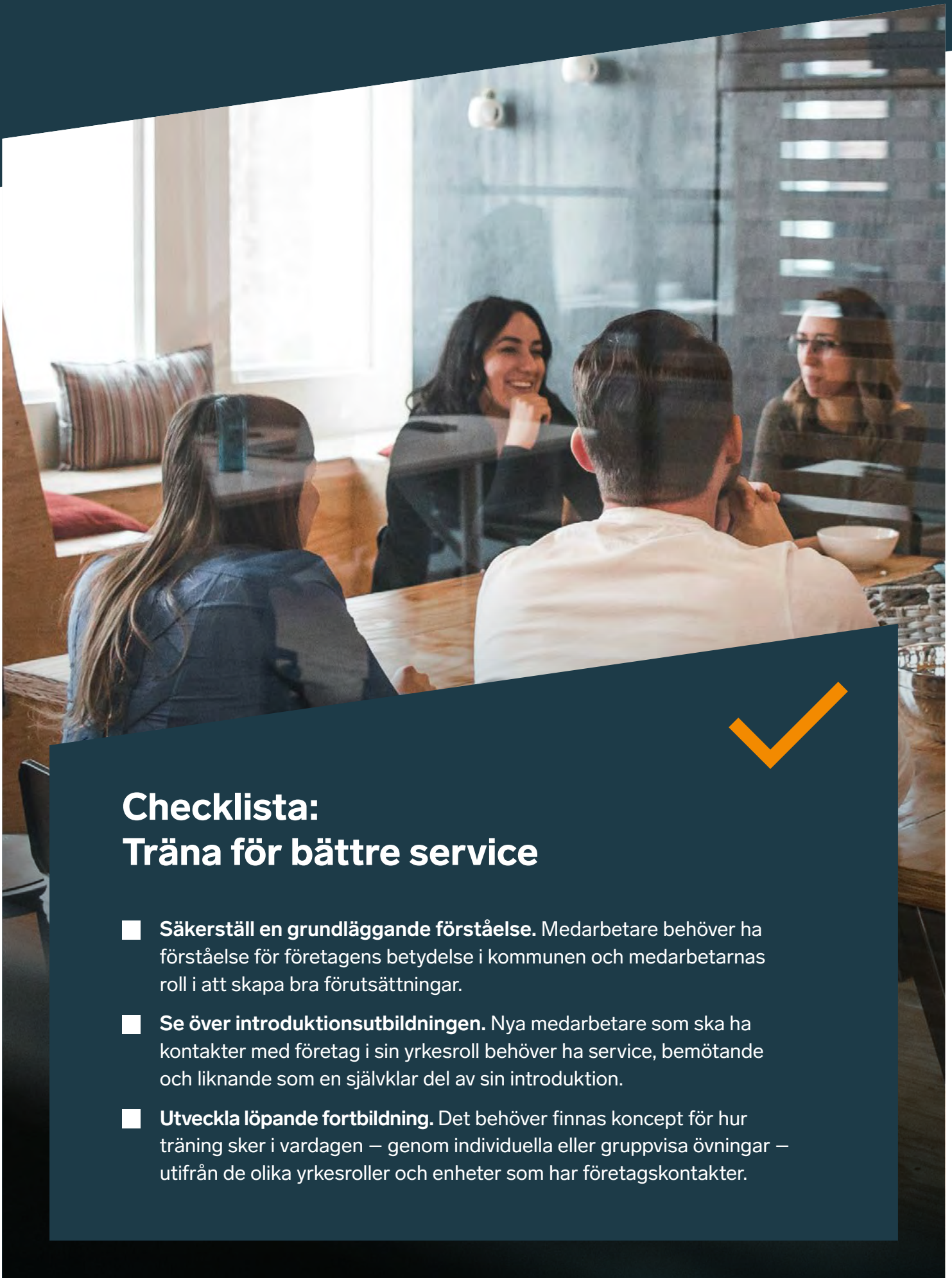
# 3. Träna för bättre service

**Utöver utbildnings-  
tillfällen och intro-  
duktionsutbildningar  
är det därför viktigt  
att träning sker  
i vardagen.**

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

Det finns idag flera företag som har tagit fram genomarbetade utbildningskoncept som kommuner kan använda sig av när hela personalgrupper ska genomgå kompetensutveckling. Många kommuner har dessutom genomgått SKR:s utbildning ”Förenkla helt enkelt”. Men om det inte kombineras med att enheterna löpande håller frågorna levande i vardagen och att nya medarbetare introduceras i yrkesrollen utifrån den organisationskultur som kommunen efterfrågar, kommer det i bästa fall ge en tillfällig effekt.

Utöver utbildningstillfällen och introduktionsutbildningar är det därför viktigt att träning sker i vardagen. På så vis kan nya arbetssätt och metoder som arbetas fram bli en naturlig del av kommunens verksamhet och bidra till såväl en kulturförflyttning som eventuella beteendeförändringar.

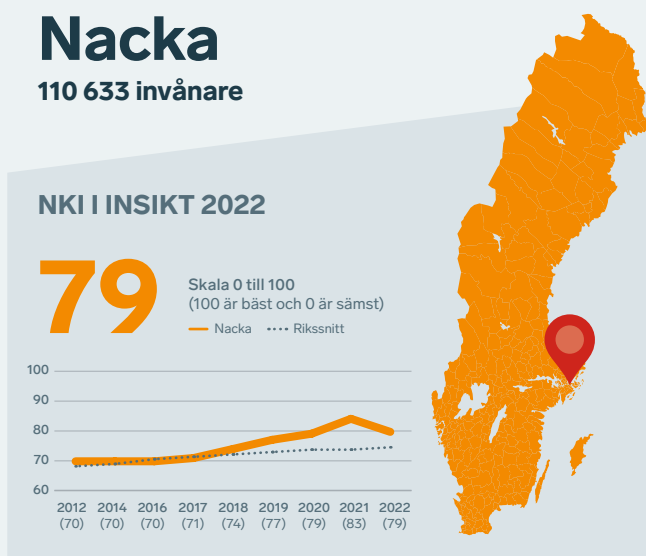


## Checklista: Träna för bättre service

- **Säkerställ en grundläggande förståelse.** Medarbetare behöver ha förståelse för företagets betydelse i kommunen och medarbetarnas roll i att skapa bra förutsättningar.
- **Se över introduktionsutbildningen.** Nya medarbetare som ska ha kontakter med företag i sin yrkesroll behöver ha service, bemötande och liknande som en självklar del av sin introduktion.
- **Utveckla löpande fortbildning.** Det behöver finnas koncept för hur träning sker i vardagen – genom individuella eller gruppvisa övningar – utifrån de olika yrkesroller och enheter som har företagskontakter.

# I Nacka jobbar alla med service

I Nacka arbetar hela kommunen med kunden i fokus. Genom engagerat ledarskap och ett ständigt förbättringsarbete åstadkoms en av kommun-Sveriges bästa servicekulturer. En av nycklarna är att inte behandla andra som man själv vill bli behandlad.



Det tydliga serviceuppdraget kommer från kommunfullmäktige. Nacka kommuns servicepolicy inleds med ”Nacka kommun är en serviceorganisation. Det gäller även i den roll då kommunen utövar tillsyn och myndighetsutövning”.

– Kommunfullmäktige har helt enkelt slagit fast att om man ska jobba i kommunen med myndighetsutövning är det den inställningen som gäller, konstaterar Maria Melcher, bygglovschef i Nacka kommun.

– Vi behöver ha rätt medarbetare på rätt plats. Jag tror att vi vinner mycket på att vara tydlig med vilka förväntningar vi har på medarbetarnas inställning. Om man inte känner igen sig i det inser man förhoppningsvis att man kanske är på fel ställe. Det finns en trygghet för de som är kvar och de nya som rekryteras i att vi har en gemensam bild av uppdraget och våra värderingar.

Det påverkar också vilka medarbetare man försöker rekrytera.

– Kunskap går alltid att bygga på, men personlighet och inställning är mycket svårare att förändra.

Att rekrytera med tillräcklig kunskap och rätt mentalitet ger oss störst potential, säger Maria Melcher.

## Behandla inte andra som du själv vill bli behandlad

I Nacka jobbar sedan 2021 också kommun-Sveriges förmodligen enda kundbemötandechef. För Annmarie Palm handlar det mycket om att kunna vända på perspektivet och se situationer utifrån andras perspektiv.

– En av nycklarna är att man inte ska behandla andra som man själv vill bli behandlad. Man ska behandla andra som de vill bli behandlade! För alla som representerar kommunen ska det vara naturligt att sätta sig in i situationen hos den man möter och anpassa sitt språk och vägledning utifrån var de befinner sig.

Annmarie Palm arbetar löpande med workshoppar, föreläsningar, chefs- och medarbetarcoachning, webbsändningar och mycket annat för att hela tiden hålla frågan levande. Under 2023 har hon lanserat en obligatorisk webbaserad bemötandeutbildning och hon är ett ständigt bollplank inom relationsinriktade frågor.

– Det dyker hela tiden även upp nya medarbetare och chefer, så arbetet tar aldrig slut.

## Träna för bättre service

Den bilden delas av bygglovschefen.

– Servicekulturen måste hållas vid liv i verksamheten. Medarbetarna behöver löpande träna på hur man uttrycker sig och hur det upplevs, så att medarbetarna lever service, säger Maria Melcher.

På bygglovsenheten får alla medarbetare personlig coachning i skriftlig och muntlig kommunikation. Man har även gruppövningar och sparringpartners där man tittar på varandras mail, samtal och liknande för att stötta varandra. Några medarbetare har som en sidouppgift att utgöra en klarspraksgrupp som håller perspektivet levande.





## Medarbetarna behöver löpande träna på hur man uttrycker sig och hur det upplevs.

Maria Melcher,  
bygglovschef i Nacka kommun



– Alla medarbetare behöver förstå att man arbetar med kommunikation i sin myndighetsutövning. Allt man gör kommunicerar något. Det är inte en fråga OM man kommunicerar, utan HUR man kommunicerar. Ordval, kroppsspråk, infallsvinklar – allt är en del av kommunikationen, säger Maria Melcher.

### Frågor som skaver

För Annmarie Palm går mycket tid åt till att prata med medarbetare och chefer för att fånga upp problem och utmaningar i verksamheten. När man hittar saker som skaver gäller det att ta itu med dem.

#### Nackas servicepolicy (utdrag)

”Nacka kommun är en serviceorganisation. Det gäller även i den roll då kommunen utöver tillsyn och myndighetsutövning.”

”Det är de som använder våra tjänster som avgör vad som är god service. Vår strävan är därför att se på vår verksamhet utifrån och in. Det hjälper oss att fokusera på vad som är viktigt för dem som vi finns till för.”

”Vårt bemötande präglas av en vänlig lyhördhet. Vi lyssnar först, ställer vid behov uppklarande frågor och är tacksamma för att få vägleda den som är i behov av hjälp eller råd. Vi vill hjälpa till.”

*Fastställd av kommunfullmäktige 2021*

För att få med sig medarbetare på att åstadkomma en förändring handlar det om att medvetandegöra det, avdramatisera och väcka insikt om att man kan förändra. Den metoden har visat sig framgångsrik.

– Min devis är att man kan säga allt till alla, bara man gör det på ett respektfullt sätt. Det är också viktigt att öppna upp och bjuda på sig själv. Detta är högst väsentligt för att man ska kunna prata om den mänskliga faktorn på ett prestigelöst sätt, säger Annmarie Palm.

– Jag backar aldrig för att på ett avspänt sätt lyfta fram det som kan skava lite. Vi behöver få upp det till ytan och prata om det. Tack vare att det är en ständigt pågående process så är det inte så känsligt när vi träffas för att ta upp de mer obekväma sakerna.

#### Nackas medarbetarpolicy (utdrag)

”Enligt kommunens styrmodell ska alla arbeta med Nackabornas och kundernas fokus som ledstjärna.”

”Vid löneöversynen bedömer chefen arbetsprestationen bland annat utifrån hur medarbetaren når framgång och har Nackabornas och kundernas fokus som ledstjärna.”

*Fastställd av kommunstyrelsen 2018*

### Från vad till hur

"Alla kommuner vet att man ska jobba med service och kommunikation. Det svåra är gå till huret", menar Maria Melcher.

- Hur riggar man en organisation med kapacitet att utvecklas?
- Hur arbetar man för att vara lyhörd mot kundbehovet?
- Hur arbetar man med kommunikation på ett sätt som kunden förstår och uppskattar?
- Hur arbetar man med digitalisering så att faktiska nyttor kan hämtas hem?

### Ständigt ledarskap för kunden i fokus

På bygglovsenheten bedriver Maria Melcher utvecklingsarbetet utifrån ett kundperspektiv.

– I en organisation är det mer naturligt att arbeta med verksamhetsutveckling för att förenkla för medarbetare. Att arbeta med kunddriven utveckling kräver att man som ledare ständigt håller perspektivet levande, säger Maria Melcher.

Ett exempel är bygglov, där lagen säger att beslut ska fattas inom tio veckor från komplett ansökan.

– Det är ju inte ett kundperspektiv! Kunden tänker på tiden från första kontakt tills man får börja bygga.

### Automatiserad handläggning av bygglov för kamin

Sedan 2023 kan ansökningar om bygglov för installation av eldstad handläggas automatiskt, som en första av flera ärendetyper.

Den som vill installera kamin kan ansöka genom en e-tjänst, där man bland annat laddar upp planritning och kontrollplan och får ett beslut fattat direkt av en robot.

Bygglovsenheten har pratat med säljare av kaminer, så att de kan hjälpa sina kunder att snabbt få ett tillstånd. Man har även tagit fram några exempel på kontrollplan för att göra det lätt att göra rätt.

Att minska tiden från första kontakt till komplett ansökan kan ha mycket större effekt på kundnöjdheten än att minska tiden från komplett ansökan till beslut, säger Maria Melcher.

För att driva arbetet framåt har en utvecklingsledare tillsatts på bygglovsenheten. Vid rekryteringen anställdes medvetet en person helt utan erfarenhet av bygglov för att tillföra ett utifrånperspektiv.

– Utveckling måste få sin del av ledning och finansiering för att komma till skott. Har man utvecklingsresurser har man också råd att göra fel, för då kan man rulla tillbaka eller anpassa. Arbetar man med utveckling kommer det ibland bli fel och det måste det få bli. Man måste våga, säger Maria Melcher och konstaterar att tydligare kommunikation, smidiga e-tjänster och en skicklig kundservicefunktion frigör resurser för utveckling och vägledning.

### Proaktivt förhållningssätt förenklar för företagen

Just vägledningen är en viktig pusselbit i att bedriva serviceinriktad myndighetsutövning. Företagen behöver få tydlig rådgivning och vägledning i ett tidigt skede för att minska projekteringskostnaderna. Det menar Maria Melcher blir mycket mer kostnadseffektivt.

– Man får inte vara rädd för rådgivning! Ju mer tid vi lägger tidigt, desto lättare går det på slutet. Vi ska



**Att vara stolt över sitt bemötande driver utvecklingen framåt, och utan ständig utveckling faller kulturen.**

Annmarie Palm,  
kundbemötandechef i Nacka kommun



vara proaktiva i vårt arbetssätt, säger Maria Melcher.

– Vi skickar tidigt interna remisser för att reda ut frågor som kan bli problem senare. Om kommunen lämnar lite besked kring hur vi kommer bedöma frågor i ett senare skede, kan den som söker anpassa sina planer. Vi måste våga ge ett snabbt nej, men fråga vad deras mål är och resonera kring hur man i stället kan uppnå målet.

För Maria Melcher finns det ingen motsättning mellan att ge både vägledning och rättssäker myndighetsutövning.

– Mina handläggare är proffs på bygglovsprocessen och plan- och bygglagen. Är de trygga i sin profession och i hur man kan ge vägledning är det inget problem, säger Maria Melcher.

Hon menar att det inte handlar om att göra jobbet åt företagen. Men privatpersoner och mindre företag kan inte förväntas ha full koll på hur lagen och detaljplaner tolkas.

– Där måste vi kunna ha rådgivning där vi använder vår professionalism för att berätta det! Sen är vi noga med att dokumentera vad som har sagts under rådgivningstillfällena, så att det i efterhand inte felaktigt kan hävdas att det lämnats besked. Och det är såklart viktigt att inte lämna besked man sedan får backa på, säger Maria Melcher.

Att tro på det man gör och känna stolthet är enligt Annmarie Palm en viktig faktor för att bibehålla den starka servicekulturen.

– Att vara stolt över sitt bemötande driver utvecklingen framåt, och utan ständig utveckling faller kulturen. Det kommer aldrig funka att vara ängslig eller osäker, säger Annmarie Palm.

#### **Annmarie Palms tips till andra kommuner**

**1. Samverka!** Det kan inte ligga på en ensam person att lösa. Man måste vara många som arbetar med det tillsammans för att få förändringskraft.

**2. Konkretisera!** Värdeord blir lätt floskler. Man måste bryta ner det i vardagliga situationer och omsätta i konkret beteende.

**3. Walk the talk!** Ledningen måste vara med på noterna och ha diskussioner om hur man gemensamt kan leda värdegrunden och föra den utåt i organisationen. Den värdegrund som ska präglade handläggarnas kontakter med medborgarna måste också präglade ledningens kontakter med mellanchefer och mellanchefernas kontakter med handläggarna. Ledare behöver vara förebilder!

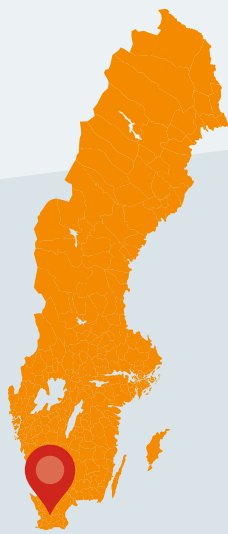
# Konkret nytta i skånsk kommunsamverkan

Tre utbildningsträffar och fyra digitala moduler ska förbättra servicen när tolv skånska kommuner kraftsamlar tillsammans.

## MalmöLund-regionen

773 630 invånare

Burlöv, Eslöv, Höör,  
Kävlinge, Lomma,  
Lund, Malmö, Skurup,  
Staffanstorp, Svedala,  
Trelleborg och Vellinge



– Kommunal service är grundbulten i näringslivsarbetet. När en företagare vänder sig till kommunen måste processen fungera bra. Det är basplattan arbetet står på, säger Sebastian Drott, projektledare för MalmöLundregionen och tidigare chef för Malmö näringslivskontor.

När de tolv kommunerna i MalmöLundregionen funderade på vad de gemensamt skulle kunna göra för att åstadkomma en förbättring landade de i en digital medarbetarutbildning.

### Samverkanstid ska skapa nytta på hemmaplan

Sebastian Drott blev 2016 ordförande i MalmöLundregionens näringslivsgrupp och har sedan dess växlat ordförandeskapet med Lund. De tolv kommunernas näringslivsansvariga träffades löpande, men Sebastian Drott upplevde att det saknades framåt drift.

– Vi började bygga strukturerade verksamhetsplaner och identifiera konkreta åtgärder att genomföra tillsammans. Avsikten var att all tid man lägger på samarbetet och mötena ska skapa nytta i arbetet på hemmaplan, säger Sebastian Drott.

2021 beviljades kommunerna EU-medel för ökad regional tillväxt. Projektet innehöll satsningar på kompetensförsörjning, företagsetableringar, innovation – och en digital utbildning för förbättrad service till näringslivet.

### Inte bara trevlig

Den utbildning som togs fram består av en fysisk och en digital del och går under namnet ”Inte bara trevlig”.

Den första delen är ett utbildningsmaterial om företagarnas vardag och villkor, vad de kommunala processerna betyder för dem och vad företagarna betyder för kommunen. Vid tre fysiska tillfällen går chef och handläggare igenom utbildningspaketet tillsammans, där handledningen ska vara självförklarande för chefen. Målet är att alla handläggare i MalmöLundregionens tolv kommuner ska gå igenom utbildningen.

– Det användarna tar med sig är bland annat att den enskilda handläggaren har stor betydelse för dialogen och upplevelsen mellan kommun och företagare och en ökad medvetenhet och helhetsbild av företagets viktiga betydelse för samhället, säger Sebastian Drott.

– Handläggarna har även fått med sig insikter om att man kan få till ett bra samtal mellan kommun och företagare även om man ibland kan ha olika utgångspunkter. Ett bra samtal innehåller alltid ett stort mått av lyssnande och att sätta sig in i den andra personens situation.

Den andra delen i utbildningspaketet är en digital utbildning i fyra moduler: ett quiz med näringslivsrelaterade frågor och tre videor om service till företag och deras betydelse för kommunen. Detta inslag av mikrolärande är lättillgängligt och tar bara en kvart att genomföra.

– En del kommuner använder det som obligatoriskt inslag för nyanställda tjänstepersoner. I andra fall använder man det exempelvis under personalmöten,

”

**Kommunal service är grundbulten i näringslivsarbetet. När en företagare vänder sig till kommunen måste processen fungera bra.**

Sebastian Drott, projektledare för MalmöLundregionen och tidigare chef för Malmö näringslivskontor



där man genomför quizet, ser filmerna och har diskussioner i gruppen efter varje film, säger Sebastian Drott.

#### Stöd från toppen för att nå ut på bredden

Arbetet har varit förankrat i kommundirektörgruppen i MalmöLundregionen för att ha mandat att implementera projektet i kommunorganisationerna.

– Näringslivsarbetet måste alltid vara förankrat i den högsta ledningen, konstaterar Sebastian Drott.

Sebastian Drott betonar att näringslivsarbetet alltid måste vara förankrat i den högsta ledningen. Arbetet har därför stämts av i MalmöLundregionens kommundirektörsgupp för att ha mandat att implementeras i kommunorganisationerna. Han har även besökt samtliga tolv kommuners ledningsgrupper, för att berätta om projektet och framför allt få input från respektive kommun för att ytterligare utveckla arbetet. Tillsammans med näringslivsgruppen har han förankrat idén i kommunerna och låtit det ta den tid det tar för att förarbetet ska ha fått sjunka in.

– Det är egentligen två delar som drar tillsammans. Man behöver göra ett ordentligt förarbete för att verktygen ska tas väl emot. Men att börja ta fram verktyg ger någonting konkret att involvera verksamheterna i, som utgör en viktig del av förankringen, säger Sebastian Drott.

– När man har konkreta och användbara verktyg

blir det lättare att förklara och sälja in en vision och göra samarbetena reella, säger Sebastian Drott.

#### Ett koncept för hela Sverige

Utbildningskonceptet och plattformen kan användas av fler kommuner. Dock behövs anpassningar utifrån den egna kommunen i samarbete med leverantören av plattformen och en ansvarig för att ge teknisk support till chefer och medarbetare.

Sebastian Drott menar därför att det finns mycket att vinna på att göra det tillsammans i ett kommun-samarbete eller under ledning av en stor kommun.

– Men för att det ska få effekt är det viktigt att man gör ett grundjobb med att involvera kommundirektörer och politiker i att det ska göras, förankra i verksamheterna och bli trygg i perspektivet, säger Sebastian Drott.

#### Utgångspunkt för MalmöLundregionens näringslivsarbete

- Förankring av näringslivsfrågorna i kommunledningarna.
- Konkreta och användbara verktyg som vi kan använda i vår arbetsvardag.
- Blickar framåt och skapar en gemensam strategi för var vi ska vara.
- Vi gör detta tillsammans – alla är med och bidrar.



# Övningar: Feedback som naturlig del för bättre service

## Om övningen

Feedback är ett effektivt verktyg för att utveckla sig själv och andra. Bra och tydlig feedback ska spegla en persons beteende och egenskaper, och ska genomföras i positiv anda. Det handlar alltså inte om att förklara hur en person är eller att peka ut någon, utan om att beskriva beteenden som mottagaren kan göra något åt.

Feedback ska också ses som en del i att olika verksamheter inom organisationen ges möjlighet till att utbilda och coacha varandra utifrån sina olika erfarenheter och lärdomar.

Här finns två exempel på feedbackövningar som kan användas i arbetet med att förbättra den kommunala servicen. För att lyckas med övningarna är det viktigt att våga erkänna att man inte kan allt, och att vara nyfiken på sina kollegor. För att övningarna ska få så bra effekt som möjligt behöver gruppens medarbetare känna sig trygga med varandra.

Genom kollegialt lärande skapas goda förutsättningar att:

- få syn på de egna sätten att arbeta
- lära sig av kollegors erfarenheter och tänkande
- skapa ett gemensamt förhållningssätt utifrån olikheter
- öka professionaliteten.

Övningarna riktar sig till den som är myndighets- handläggare, inspektör eller chef för myndighetsutövande verksamheter och andra personer som möter företagare. Övningen är framtagen för att – tillsammans med kollega eller chef – arbeta med feedback i direkt anslutning till möten med företagaren, men övningarna kan också vara case-baserade eller fiktiva och ses som en träning inför verkliga möten.

Feedbackkorten kan också användas i samband med APT:er eller liknande möten för att reflektera med kollegor om hur möten med företagare kan utvecklas.

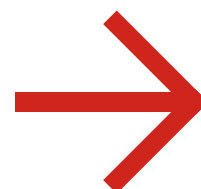
## Planera framåt och följ upp

I det fall arbetsgruppen beslutar sig för att utveckla nya arbetssätt och beteenden i mötet med företagen kan man förstärka lärandet om arbetslaget, enheten eller teamet genom ett uppföljande möte efter några veckor. Syftet med uppföljningen är att etablera en kollegial diskussion om fördelar och utmaningar med ett nytt beteende.

## Utveckla övningarna

Vi är många gånger ovana att ge och ta feedback emellan kollegor. Det kräver övning, men också en kultur av öppenhet och nyfikenhet av att ständigt utvecklas. Vi rekommenderar att ni kontinuerligt utvärderar feedbackövningen utifrån exempelvis följande frågor:

- Vad uppskattar ni med övningen?
- Vad är svårt med övningen?
- Hur kan övningen utvecklas vidare?



# Gruppövning 1: Feedback mellan två kollegor

Genom att se sin kollega i praktiken finns stora möjligheter att spegla varandra där såväl positiva områden som utvecklingsområden kan identifieras. Att se hur någon gör i praktiken är en viktig grogrund för lärande, kombinerat med att sedan prata om det man observerat. Feedback-korten (nästa sida) är ett hjälpmedel till detta.

## Syfte

Att tillsammans reflektera kring det som gick bra och det som kan utvecklas som en förutsättning för lärande.

## Roller

Rollerna kan variera och det behöver inte vara personer som tillhör samma verksamhet. Det röra sig om två handläggare, en chef och en handläggare eller en näringslivsutvecklare och en handläggare, där den ena är observatör.

## Tillvägagångssätt

Meddela företagaren att ni kommer vara två personer vid mötet. Den som ska ge feedback intar en observerande roll och för gärna anteckningar under tiden mötet med företagaren äger rum. Som observatör är det viktigt att du letar efter både det du tycker din kollega gör särskilt bra, och det där din kollega kan utvecklas eller agera annorlunda i sitt bemötande av företagaren.

Vi rekommenderar också att komplettera övningen med att ta fram en skriftlig rapport från det besök som är gjort då båda är närvarande, för att ha den som underlag i feedbackövningen och för att skapa samsyn kring vad som framkom av mötet.

Tidsåtgången är ca 10–15 minuter.





## Övning: Feedback mellan två kolleger

**Steg 1 (ca 7–10 minuter):** Utgå ifrån frågorna för att skapa reflektion hos kollegan som genomfört mötet med företagaren:

- Vad är du särskilt nöjd med i mötet med företagaren?
- Uppnådde du syftet med mötet? Blev det som du hade tänkt dig?
- Upplever du att företagaren förstår hur hen ska uppfylla myndighetskrav, komma vidare i sitt ärende etc.?
- Hur tror du företagaren upplevde mötet?
- Finns det något som kunde gjorts annorlunda?

**Steg 2 (ca 3–5 minuter):** Som observatör ger du feedback. Feedbacken kan utgå ifrån frågor så som:

- Jag tycker du gör det bra när du ... Det får företagaren att ...
- Jag tycker du kan bli bättre på att ... Det skulle innebära för företagaren att ...
- Genom mötet har jag lärt mig att ...

# Gruppövning 2: Kollegialt lärande i arbetslaget

Genom att utbyta kunskaper och erfarenheter ökar vårt lärande. Därtill skapas goda förutsättningar för en arbetsgrupp att definiera gemensamma förhållnings- och arbetssätt. Följande övning är framtagen för att genomföras vid exempelvis APT:er eller i samband med en utvecklingsdag. Övningen lämpar sig för grupper om 3–6 personer. Övningen kan genomföras i flera grupper samtidigt.

## Syfte

Att lära av varandras praktiska handlande och agerande i samband med möte med företagare. Syftet är också att identifiera utvecklingsområden för arbetsgruppen.

## Roller

**Samtalsledare** – ska genom problematisering och utmanande frågor bidra till att sakägaren får hjälp att se sitt dilemma ur olika perspektiv

**Sakägare** – den som äger problemet och som med hjälp av kollegorna får sin fråga belyst

**Medledare** – övriga kollegor i gruppen vars utmanande frågor hjälper till att belysa och utforska sakägarens fråga. Viktigt är att lyssna och vara nyfiken för att försöka förstå såväl sakägaren som företagaren.

## Tillvägagångssätt

Gruppen diskuterar vilka utmaningar som finns för att säkerställa en god serviceinriktad myndighetsutövning. Baserat på diskussionen väljer gruppen ut en av utmaningarna som presenteras för ett fördjupat samtal. Den vars utmaning ska presenteras är sakägare.

Tidsåtgången är cirka 30–40 minuter.



## Övning: Kollegialt lärande i arbetslaget

**Steg 1 (ca 5 minuter).** Var och en i gruppen presenterar kort en utmaning kopplat till att säkerställa serviceinriktad myndighetsutövning. Baserat på samtalet enas gruppen om vilken utmaning gruppen ska fördjupa sig i. Den vars utmaning ska diskuteras är sakägare.

**Steg 2 (ca 5 minuter).** Sakägaren berättar om sitt problem och samtalsledaren ber sakägaren att berätta hur situationen ser ut.

**Steg 3 (ca 5–10 minuter).** Medledarna i gruppen börjar ställa frågor till sakägaren. Viktigt är att inte ge råd eller lösningar, utan ställ frågor eller be om klargörande. Ställ en fråga i taget. Exempel på frågor:

- Vad tror du är orsaken till problemet?
- Vad kunde du gjort annorlunda?
- Om du ser situationen från företagarens perspektiv, hur hade du upplevt den då?

**Steg 4 (ca 5–10 minuter).** Efter att samtliga medledare har fått ställa 2–3 frågor var formulerar var och en av medledarna sin syn på problemet (skriv ner på papper och berätta sedan).

**Steg 5 (ca 3–5 minuter).** Sakägaren kommenterar och förhåller sig till medledarnas reflektioner och besvarar frågan: Vad tar jag med mig?

**Steg 6 (ca 3–5 minuter).** Varje gruppmedlem reflekterar kring lärdomar som hen tar med sig.

**Steg 7 (ca 5–10 minuter).** Lärdomarna från respektive grupp lyfts upp i helgrupp för att ge möjlighet till lärande.

## 4.

# Tjänster och processer

**Gemensamt för punkterna är att det behöver följas av att ledande personer i kommunen visar i handling att det är viktigt på riktigt.**

## Styra mot bättre service

Det mesta arbetet för att skapa en serviceinriktad myndighetsutövning ligger på de enheter som bedriver myndighetsutövning gentemot företagen, gärna med stöd av näringslivsfunktionen. Den politiska nivån, liksom kommunchefens ledningsgrupp, har dock en viktig roll att spela för att utvecklingsarbetet ska komma till stånd och upprätthållas över tid.

I guiderna för bättre företagsklimat med tema mål, strategi och ledarskap respektive tema systematiskt utvecklingsarbete utvecklas flera viktiga delar. Tre centrala delar är följande:

- 1. Införliva frågorna i policyer och styrdokument.** I exemplet från Nacka kommun har serviceperspektivet fått stort utrymme i en av kommunfullmäktige fastställd servicepolicy och skrivits in i medarbetarpolicyn. Med hjälp av den politiska styrningen kan det sippra ner till styrdokument och rutiner på lägre nivåer.
- 2. Sätt mål för serviceupplevelsen.** Det finns mycket forskning som visar på vikten av att ha bra och tydliga mål. Har er kommun satt upp tydliga mål inom exempelvis service, kundnöjdhet och handläggningstider för myndighetsutövningen? Målen får ännu större kraft om de är välförankrade i både politiken och tjänstepersonsorganisationen.
- 3. Följ upp målen.** Uppföljning är nödvändigt för att målen ska spela roll. Det kan ske på många olika sätt. Att nämnder följer upp servicemål i delårsbokslut bör vara en självklarhet. Det kan exempelvis kompletteras med att kommunstyrelsen och kommunchefens ledningsgrupp under en halvdag får genomgångar av alla förvaltningars och enheters resultat och åtgärder, för att därigenom signalera att den samlade ledningen prioriterar frågan högt och förväntar sig resultat. Att arbeta med positiv förstärkning genom att uppmärksamma framgångsexempel med tårta, positiva nyheter, diplom och annat har också effekt.

Gemensamt för punkterna är att det behöver följas av att ledande personer i kommunen visar i handling att det är viktigt på riktigt. I de flesta kommuner finns det gott om styrdokument och nyckeltal. Politiker och chefer behöver visa på frågornas betydelse genom att prata om frågornas betydelse, ge dem utrymme på dagordningar, ställa uppföljande frågor och annat som visar att det är viktigt på den högsta nivån och att resultat kommer att värdesättas.



## Insikt

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

### Verksamhetsområden

- Brandskydd
- Bygglöv
- Markupplåtelse
- Miljö- och hälsoskydd
- Livsmedelsskydd
- Serveringstillstånd

Under 2024 tillkommer även lantmäteriförrättningar, försäljning av receptfria läkemedel samt försäljning av folköl och tobak.

### Serviceaspekter

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

## Företagslots

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

Företagslots är en service som lotsar företaget genom alla förvaltningar, blanketter och handläggare. Lotsfunktionen samordnar kommunen gentemot företaget, en ”one stop shop”, i stället för att företaget självt ska behöva samordna sina kontakter med olika delar av den kommunala organisationen.

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

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

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

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

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

### Lotsfunktionen ska...

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

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

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

### Bjud in företagen

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

## Digitalisering

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

Det finns idag flera företag som har välutvecklade e-tjänsteplattformar för kommuner. När kommuner ansluter sig till en plattform kan företag skicka in många av sina ansökningar digitalt. Det handlar bland annat om att söka bygglov, anmäla livsmedelsverksamhet och ansöka om serveringstillstånd. Det minskar pappershanteringen och gör det lättare för företaget att skicka in korrekta handlingar.

Många plattformar är dessutom anslutna till Bolagsverket. Det innebär att om företagen loggar in med e-legitimation hämtas alla bolagsuppgifter automatiskt från Bolagsverket, och företagaren slipper fylla i samma uppgifter gång på gång. I vissa kommuner kan många företagsärenden till och med hanteras i mobilappar i stället för genom pappersblanketter eller möten i kommunhuset.

För att införandet av e-tjänster ska bidra till bättre service är det dock viktigt att det inte sker på bekostnad av den personliga kontakten. Företagare kan exempelvis ha behov av att hantera flera ärenden parallellt, ha behov av råd och vägledning i tillståndsprocessen eller helt enkelt ha svårt att hantera digitala verktyg.

När effektiva e-tjänster gör att fler ärenden kommer in kompletta och kan handläggas effektivt i verksamhetssystemen bör det frigöra resurser för kortade handläggningstider, verksamhetsutveckling och personliga kontakter där det behövs – inte bli ett svepskäl för att skära ner på kommunens tillgänglighet.

### Fördelar med digitalisering

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

### Att tänka på vid digitalisering

- Alla företagare är inte duktiga på att ta till sig skriftlig information, själv gå igenom stora textmängder eller nyttja digitala verktyg.
- E-tjänster är anonyma jämfört med att ha direktkontakt med handläggare, vilket riskerar leda till att kommunen upplevs mer byråkratisk. Fler e-tjänster kan därför behöva kompletteras med ökad tillgänglighet och synlighet på andra sätt.
- Många företagare kan behöva råd och vägledning i ärendet, vilket e-tjänsterna inte tillhandahåller.
- E-tjänster för specifika ärenden missar de fall där företag berörs av flera ärendetyper och kan behöva en samlad hantering.

## Avgifter

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

## Efterhandsdebitering

I kapitlet om Rättviksmodellen beskrevs arbetet med att införa efterhandsdebitering. Det innebär att företagen får en faktura på den tillsyn som genomförts, i stället för att i början av året få en faktura på den tillsyn som planeras men som inte alltid blir av. För många företag påverkar detta markant synen på kommunens myndighetsutövning och dess legitimitet. Inom livsmedelstillsynen är detta numera obligatoriskt, men det bör införas inom fler tillsynskategorier.

## Självkostnadsprincipen

Kommuner får enligt lag inte ta ut mer i avgift än vad det kostar kommunen att handlägga det som avgiften avser. Det kallas för självkostnadsprincipen. Om alla kommuner arbetade effektivt och följde självkostnadsprincipen skulle avgifterna vara ungefär samma i alla kommuner.

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

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

## Transparenta avgifter

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

Uppgifterna är hämtade från  
Näringslivets Regelnämnds  
kommungranskning 2020  
och avser identiska ärenden.

<b>Så skiljer sig avgifterna</b>	<b>Lägst</b>	<b>Högst</b>	<b>Riksnitt</b>
Ansökan om stadigvarande serveringstillstånd	4 000 kr	18 345 kr	9 513 kr
Bygglov	4 603 kr	67 083 kr	24 286 kr
Livsmedelskontroll	1 480 kr	≈ 35 000 kr	10 300 kr
Anmälan om miljöfarlig verksamhet	878 kr	17 160 kr	6 644 kr



## Tydlig information

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

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

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

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

### Så fort ansökan skickats vill man också gärna få veta:

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

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

## Handläggningstider

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

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

## Tjänstegarantier

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

Tjänstegarantier är även ett strategiskt verktyg i kommunens eget kvalitetsarbete. De slår fast konkreta nyckeltal som verksamheten behöver leva upp till. För att

Tiderna är hämtade från  
Näringslivets Regelnämnds  
kommungranskning 2020  
och avser identiska ärenden.

### Så skiljer sig handläggningstiderna

Stadigvarande serveringstillstånd  
Bygglov

### Kortast

1 vecka  
1 vecka

### Längst

12 veckor  
10 veckor

### Riksnitt

5,7 veckor  
4,0 veckor

få full effekt behöver de följas upp regelbundet och användas i styrningen. Byggnämnden kan exempelvis besluta om en tjänstegaranti som innebär att kommunen ger som löfte att ett företag ska få en första respons på en bygglovsansökan inom två arbetsdagar och att en komplett bygglovsansökan som följer detaljplan ska behandlas inom tio arbetsdagar.

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

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

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

### Delegationsordning

En nämnd kan delegera till tjänstepersoner att fatta beslut i rutinärenden utifrån gällande lagar och de riktlinjer som politiken har beslutat om. Det görs i alla Sveriges kommuner, men omfattningen skiljer sig mycket mellan kommunerna.

Erfarenheter visar att handläggningstiderna kan kortas markant när tjänstepersoner får mandat att fatta beslut i enklare ärenden. Det innebär dels att beslutet inte behöver vänta på den politiska processen, som kan innebära flera veckors extra väntan på nästa nämndsammanträde. Dels innebär det att tjänstepersonerna sparar tid när ärendena inte behöver förberedas för politisk behandling.

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

### Exempel: Tjänstegaranti för livsmedelsansökan

Kommunen lovar följande:

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

## Samordnad tillsyn

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



## Checklista: Tjänster och rutiner

### Styra mot bättre service

- Införliva service i policyer och styrdokument.
- Sätt mål för serviceupplevelsen.
- Följ upp servicemålen.

### Insikt

- Utvärdera kundnöjdheten genom exempelvis Insiktsmätningen.

### Företagslots

- Inrätta en företagslotsfunktion med mandat att påskynda processen.

### Digitalisering

- Ta fram en strategi för arbetet med digitala tjänster för företagen.
- Upphandla en e-tjänsteplattform.

### Avgifter

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

### Tydlig information

- Tydliggör informationen som företagen behöver i ansökningsprocessen.

### Handläggningstider

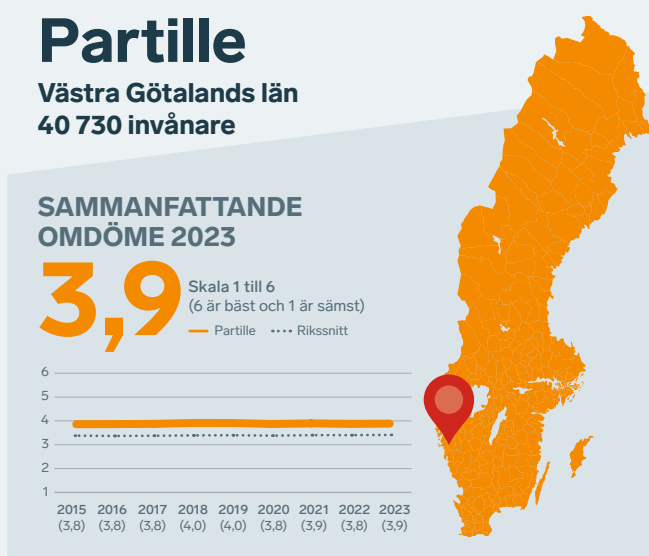
- Inrätta tjänstegarantier för ärenden där företagen kommer i kontakt med kommunen.
- Följ upp tjänstegarantierna regelbundet och besluta om åtgärder ifall löftena inte hålls.
- Utöka tjänstepersonernas delegation att bifalla ärenden som uppfyller lagkraven.

### Myndighetssamordning

- Samordna tillsynen när det är möjligt.

# E-tjänst lyfter Partilles företagslots

Med en digital företagslots får företagen bättre och snabbare service och högre tillgänglighet. Det menar Marike Wolter, som fram till 2024 var näringslivsansvarig i Partille kommun.



– När Jenny vill starta en restaurang för att servera kall mat behöver hon en massa tillstånd från en massa myndigheter. Det vet vi, ni, Tillväxtverket och alla andra ... förutom Jenny. När hon sakta men sakert inser det kan man förstå om hon blir nedslagen. Därför ska det vara lätt att göra rätt i Partille, säger Marike Wolter.

En del i det arbetet är som i många andra kommuner en lotsfunktion. Men den var känslig för störningar. All dokumentation fanns i Excelark och enskilda medarbetarens inboxar. Om en person blev sjuk eller slutade riskerade hela processen att falla och orsaka förseningar för företagen.

– Vi ville gå från person till funktion för att kunna kvalitetssäkra lotsfunktionen gentemot företagen, säger Marike Wolter.

Resultatet blev en digital företagslots. Där får en företagare starta ett ärende, svara på några basala frågor och svara på hur man vill bli kontaktad. Sedan kan man gå vidare och direkt boka ett möte eller en telefontid i tjänsten. Den som klickar i att hen

är ute efter mark för foodtruck kan till och med på en karta klicka i tänkbara platser och dagar hen är intresserad av.

– Det är väldigt enkelt för företagen. Man kan i lugn och ro titta i sin kalender och boka tid för ett samtal på en tid som passar en själv, till exempel kväll om man har ett ordinarie jobb där man inte kan komma ifrån på dagen, säger Marike Wolter.

Kommunen får veta tillräckligt för att kunna förbereda många svar inför mötet. Företaget ser också vem som är handläggare, medan handläggaren ser info om företaget från bland annat Bolagsverket och Skatteverket.

För att ge tjänsten legitimitet har det varit viktigt att den ska förenkla för både kommun och företag.

– Många tjänster utvecklas ur ett kommunperspektiv, men blir knepigt för företagen. Eller också utvecklar man ur ett företagarperspektiv, men det blir omständligt för handläggarna. Här har vi varit noga med att utveckla tjänsten ur båda perspektiven för att förenkla för alla, säger Marike Wolter.

## Digital väg till det mänskliga mötet

Marike Wolter är tydlig med att den nya e-tjänsten inte är ett steg bort från möjligheten att få prata med en människa när man tar kontakt med kommunen.

– Absolut inte, precis tvärtom! Det handlar inte om att plocka bort telefonsamtalet, utan om att företagaren ska kunna bestämma när och hur man vill ha kontakt med oss. Vill man träffas, prata i telefon, maila? När passar det? Det är mänsklig kontakt, men på företagarens villkor, inte på kommunens, säger Marike Wolter.

– Verksamt.se har varit en förebild för oss. Skillnaden är att på verksamt.se får du inte prata med någon. Det är jättebra för väldigt mycket, men det leder inte fram till dialog med kommunen, konstaterar Marike Wolter.



**Det handlar inte om att plocka bort telefonsamtalet, utan om att företagaren ska kunna bestämma när och hur man vill ha kontakt med oss.**

Marike Wolter, näringslivsansvarig i Partille kommun mellan 2017 och 2024



**Vi fokuserar väldigt mycket på att systematiskt lyssna och åtgärda.**

Marith Hesse, kommunstyrelsens ordförande i Partille kommun



### Från dialog till åtgärd

Just dialog mellan kommun och företag är någonting som lyfts fram även av politiken.

– Vi är lyhörda för vad företagen upplever för utmaningar och vad vi praktiskt behöver göra. Vi fokuserar väldigt mycket på att systematiskt lyssna och åtgärda, säger Marith Hesse, kommunstyrelsens ordförande i Partille.

Kommunen arrangerar bland annat en näringslivslunch fyra gånger per år med alla företagareföreningar, representanter för företagsnoder (såsom tillverkande företag i en tätort) och BID-representanter (Business Improvement Districts, en form för organiserad platsamverkan). Frågeställningar som lyfts hanteras med tre frågor:

- Vad ska vi göra?
- När ska vi göra det?
- Vem ska göra det?

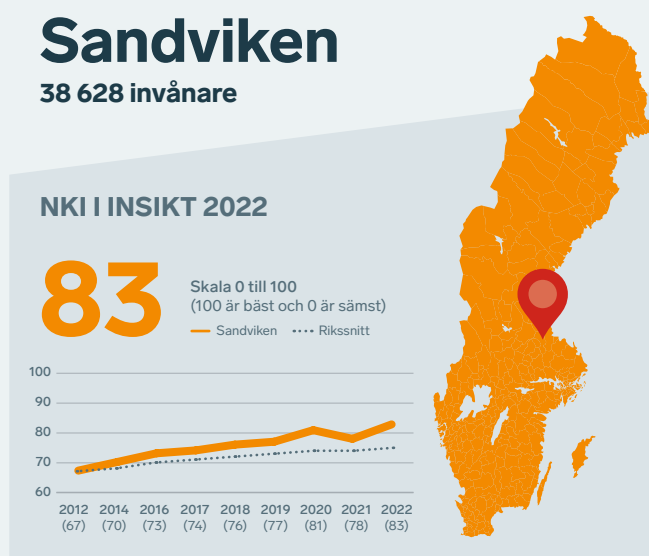
– Vi har företag som avsätter tid för att träffa oss. Det är värt otroligt mycket och vi försöker återgälda det med konkret handling, där bättre och snabbare service är ett viktigt område för att alla företag ska känna sig välkomna i vår kommun, säger Marith Hesse.

### Ladda ner e-tjänsten

E-tjänsten är utvecklad som öppen källkod och fri för andra kommuner att använda med lokala anpassningar.

# Sandviken lotsar mot toppen

Service och relationer gör att företagen är mer nöjda än någonsin över att driva företag i Sandviken.



Sandviken har sedan ett antal år tillbaka ett tydligt och ökat fokus på företagande. Nu har företagens omdöme i både Insikt och i Lokalt företagsklimat skjutit i höjden. Ett viktigt steg i förändringsarbetet var när politiken beslutade att inrätta en företagslots.

– När ett företags myndighetsärende formellt blev ett lotsärende fanns det ett politiskt mandat för näringslivsavdelningen att engagera sig i handläggningsprocessen. Allt eftersom lotsmötena har rullat på har det bidragit till att skapa en servicekultur i organisationen, säger Jan Fagerström, näringslivschef i Sandviken.

## Handläggare som möts av ett leende

När Jan Fagerström började på näringslivskontoret 2017 axlade han själv funktionen som företagslots. Sedan lotsfunktionen inrättades har näringslivsavdelningen medverkat vid hundratals lotsmöten mellan företag och handläggare.

– Vi sitter med företag och handläggare ansikte mot ansikte och fungerar lite som mäklare. Vi kan lyfta företagets intressen och hjälpa dem att föra fram sitt ärende, men också tala klarspråk mot företagen, säger Jan Fagerström.

Lotsmötena har byggt upp en ömsesidig förståelse: dels företagets förståelse för myndighetsutövningen utifrån gällande regler, dels handläggarnas förståelse för företagandets villkor och förutsättningar. Under hela resan har arbetet stöttats av samhällsbyggnadschefen, som leder en gemensam förvaltning mellan tre kommuner där serviceutvecklingen fått stort utrymme.

– En av de viktigaste delarna med lotsmötena är att handläggarna ser på företagets ansikten hur olika sätt att kommunicera tas emot. När man säger ”Nej” möts man av en besviken min. Säger man ”Nej, men vi kanske kan ...” möts man av ett leende. Den insikten har betytt mycket för att förbättra företagsklimatet i de dagliga kontakterna, säger Jan Fagerström.

## Engagemang i hela organisationen

Utöver lotsfunktionen ser Jan Fagerström fler orsaker till att företagsklimatet förbättrats.

En viktig del har varit att jobba mer utåtriktat och vara på plats hos företagarna genom ett stort antal företagsbesök varje år.

– För oss är det utåtriktade arbetet en förutsättning för vår tillväxt. Vi vill lära känna våra företag på riktigt. Många av våra event och aktiviteter genomför vi i nära samverkan med vår lokala företagarförening. De är bra kravställare i vårt utvecklingsarbete och bidrar till en konstruktiv dialog. För oss är det också viktigt att avdramatisera myndighetskänslan och bjuda in till personlig och enkel kontakt med oss, säger Jan Fagerström.

”

**För oss är det utåtriktade arbetet en förutsättning för vår tillväxt. Vi vill lära känna våra företag på riktigt.**

Jan Fagerström, näringslivschef i Sandviken

Förutom det utåtriktade arbetet är det viktigt med bra relationer inom den kommunala organisationen, något som underlättar när det gäller att ge snabb och effektiv service till företagen.

– Vi har också arbetat mycket internt kring företagande och företagens betydelse för kommunens utveckling och tillväxt. Vi genomför årligen speciella företagsdagar där politiker och tjänstepersoner är ute och möter våra företag. Det bygger relationer och ger viktig input till kommunens fortsatta arbete, avslutar Jan Fagerström.



# Checklista för serviceinriktad myndighetsutövning



## Bygg en servicekultur

- Gör en nulägesanalys över företagens upplevelser.
- Gör en nulägesanalys över organisationskulturen.
- Analysera tillstånds- och tillsynsverksamheten utifrån OECD:s rekommendationer.
- Avsätt resurser för verksamhetsutveckling.

## Träna för bättre service

- Säkerställ en grundläggande förståelse.
- Se över introduktionsutbildningen.
- Utveckla löpande fortbildning.

## Tjänster och processer

- Införliva service i policyer och styrdokument.
- Sätt mål för serviceupplevelsen.
- Följ upp servicemålen.
- Utvärdera kundnöjdheten genom exempelvis Insiktsmätningen.
- Inrätta en företagslotsfunktion med mandat att påskynda processen.
- Ta fram en strategi för arbetet med digitala tjänster för företagen.
- Upphandla en e-tjänsteplattform.
- Efterhandsdebitera företagen för faktiskt utfört arbete.
- Genomlys avgiftsnivåerna så att företagen inte överdebiteras.
- Redovisa öppet och pedagogiskt hur avgiften tagits fram.
- Tydliggör informationen som företagen behöver i ansökningsprocessen.
- Inrätta tjänstegarantier för ärenden där företagen kommer i kontakt med kommunen.
- Följ upp tjänstegarantierna regelbundet och besluta om åtgärder ifall löftena inte hålls.
- Utöka tjänstepersonernas delegation att bifalla ärenden som uppfyller lagkraven.
- Samordna tillsynen när det är möjligt.