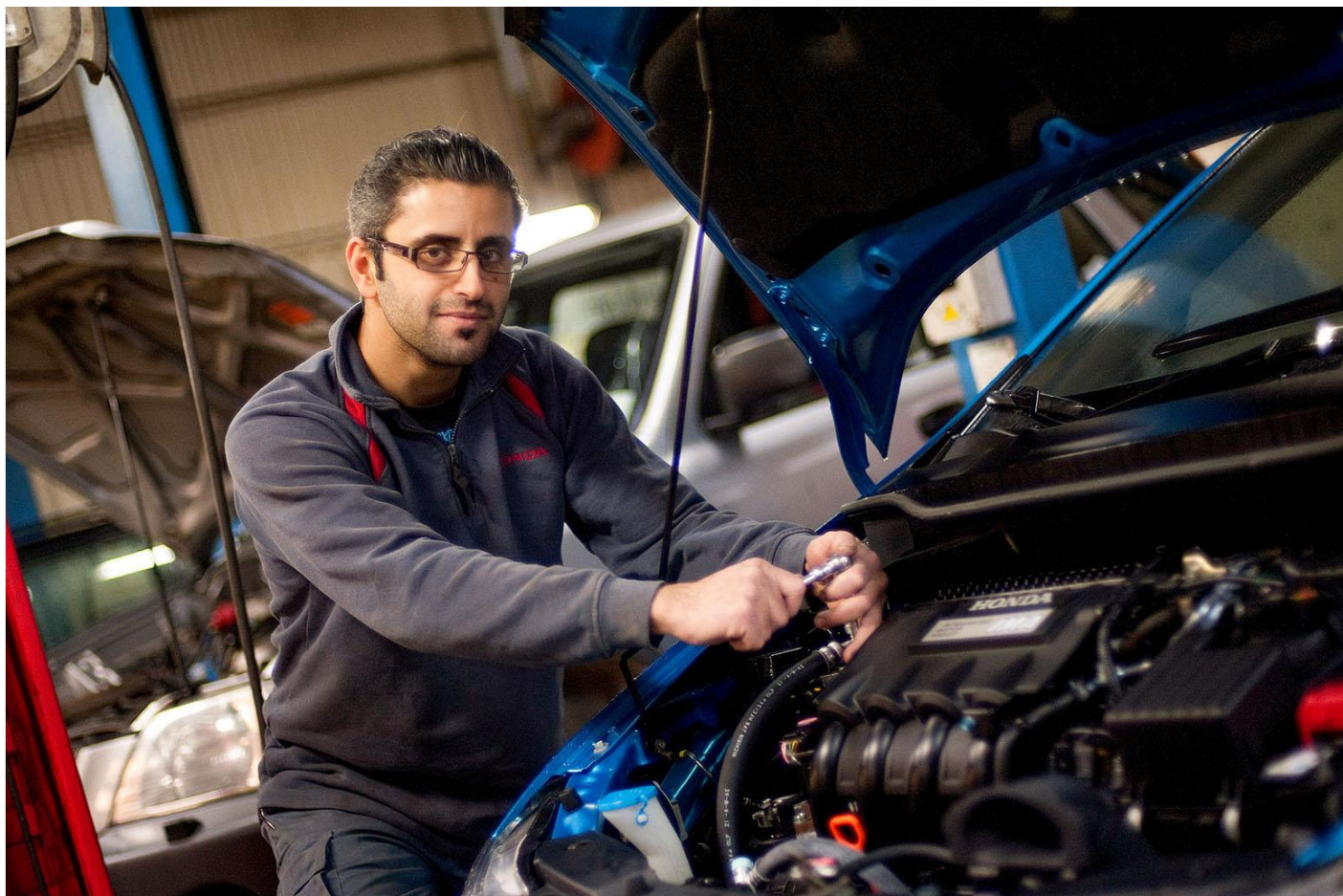




2025-03-13

Om och hur en revidering av Näringslivsstrategin bör göras

Rapport utifrån uppdrag från Arbets- och näringslivsnämnden

Kommunstyrelsens kontor
Nina Munters
Näringslivsavdelningen
08-5230 40 51
nina.munters@sodertalje.se



**Södertälje
kommun**

Innehållsförteckning

1.	Sammanfattning	3
2.	Södertälje kommuns näringslivsstrategi.....	4
3.	Uppdraget	4
4.	Metod.....	4
5.	Aktualitetsprövning	4
5.1	Förändring kring lagar, mål eller annan styrning	4
5.2	Fakta, nyckeltal och statistik.	5
6.	Synpunkter och erfarenheter från koncernen.....	5
6.1	Resultat av dialog med nyckelfunktioner inom förvaltning och bolag	5
6.2	Slutsatser och önskemål från uppföljning av Näringslivsstrategin i slutet av 2023.	6
7.	Hämtat från andra kommuner och företagorganisationer.....	7
8.	Förvaltningens slutsatser och förslag	8
8.1	Det organisationen efterfrågar främst	9
8.2	Näringslivsavdelningen ser även följande.....	9
8.3	Övergripande nyckelfaktorer i att skapa en företagsfrämjande kultur	10
8.3.1	Ledningens vilja, över tid.....	10
8.3.2	Samskapa med företagen	10
8.3.3	Genomgående kommunicera utifrån mottagarens förutsättningar och behov.....	10
8.3.4	Satsa på service.....	11
8.3.5	Systematisera hur synpunkter och förslag från företagen samlas in och tas omhand samt hur återkoppling sker.	11
8.3.6	Systematiskt arbeta med näringslivskonsekvensanalyser.....	12
8.3.7	Kommunicera goda resultat och fira vinster!.....	12
8.4	Åtgärder kring specifika sakfrågor eller -områden	12
8.4.1	Ökad trygghet och minskad brottslighet.....	12
8.4.2	Upphandling	13
8.4.3	Vilka företag vill vi ha i Södertälje?	13
8.4.4	Andra viktiga sakfrågor	13
8.5	Förvaltningens förslag.....	13
8.5.1	Uppdaterade arbetssätt för förvaltningen.....	14
8.5.2	Näringslivspolicy	14
8.5.3	Avsluta Näringslivsstrategin i förtid	14

1. Sammanfattning¹

Södertälje kommuns näringslivsstrategi, beslutad i november 2020, har visionen "Hållbar tillväxt och fler jobb". Strategin fokuserar på fyra insatsområden: stimulera tillväxt och företagsamhet, serviceinriktad myndighetsutövning, samhällsbyggnads- och etableringsarbete, samt näringslivsinriktad kompetensförsörjning. Varje område innehåller specifika insatser och indikatorer. I 2024 års verksamhetsplan gav Arbets- och näringslivsnämnden i uppdrag att utreda en eventuell revidering av strategin, med återslagrapportering vid årsboks slutet för 2024.

Dialoger med nyckelfunktioner inom förvaltningen och bolag visade att näringslivsstrategin inte är känd i hela koncernen och upplevs som för omfattande. De flesta insatser görs utifrån andra styrdokument, vilket gör att strategin får ringa betydelse för kommunens näringslivsutvecklingsarbete. Balansen mellan rättssäkerhet och service kan ibland upplevas som komplicerad. Det finns också ett behov av utvecklad strategisk vägledning kring företagsetablering och samverkan med näringslivet. Implementeringen och ledningens inställning ses som avgörande för strategins framgång.

En titt på andra kommuner som lyckats visar att Vårgårda kommun har toppat Svenskt Näringslivs ranking för lokalt företagsklimat sedan 2021. Framgångsfaktorer har varit en enig politik, lösningsorienterade tjänstepersoner och ett engagerat näringsliv. Vingåkers kommun har förbättrat dialogen med företag, vilket har lett till högre betyg för kommunens myndighetsutövning. Nacka kommun har klättrat i rankingen genom att prioritera service och bemötande, samt genom regelbundna dialogmöten med företag och kompetent personal som guidar företagarna. Gemensamt för dessa kommuner är att de fokuserar på samarbete och dialog med näringslivet snarare än specifika sakfrågor.

Förvaltningen konstaterar att det är svårt att hantera näringslivsfrågor samlat eftersom de omfattar många olika områden som bygglov, tillstånd och kompetensförsörjning. Den nuvarande strategin, som var bra när den togs fram, är nu för omfattande. Trots detta har den bidragit till att lyfta viktiga frågor för företagen i Södertälje och att företagarperspektivet inkluderats i flera delar av kommunens arbete.

För att skapa en företagsfrämjande kultur, har ledningens vilja över tid visat sig ha stor betydelse. En enad ledning som prioriterar ett bra företagsklimat sätter riktningen för hela organisationen. Det är viktigt att samskapa med företagen, både som kunder och leverantörer, för att utveckla tjänster och processer effektivt. Att satsa på service är också centralt; service och rättssäkerhet går hand i hand och bidrar till ett positivt företagsklimat. Förvaltningen ser behovet av att systematisera insamlingen och hanteringen av synpunkter från företagare, samt att införa näringslivskonsekvensanalyser för att förhindra negativ påverkan av beslut. Det är också viktigt att kommunicera goda resultat och fira framgångar för att stärka bilden av Södertälje. Förvaltningen tittar också på att införa företagarförslag och ett CRM-system för att förbättra hanteringen av företagskontakter.

Förvaltningens förslag är att inte revidera eller skapa en ny näringslivsstrategi, då bedömningen är att en strategi i dagsläget inte kommer att vara avgörande i arbetet för ett bättre företagsklimat. I stället behövs enighet från ledningen, en satsning på att vara en serviceorganisation, ett processorienterat arbetssätt där företagens behov om bidrag tas omhand, och ett samskapande med näringslivet. Förvaltningen föreslår att en kort och tydlig näringslivspolitik arbetas fram, som anger koncernens förhållningssätt gentemot näringslivet, med fokus på service och stöd till seriösa företagare samt tydliga åtgärder mot oseriösa verksamheter. Till sist föreslås att Näringslivsstrategin avslutas i förtid eller inte följs upp 2025.

¹ Sammanfattningen är gjort med hjälp av AI

2. Södertälje kommuns näringslivsstrategi

Södertälje kommuns näringslivsstrategi beslutades av kommunfullmäktige i november 2020. Visionen i strategin är "Hållbar tillväxt och fler jobb". I strategin anges att "Hållbar tillväxt är centralt för att säkra ett gott företagsklimat och är viktigt för att säkra välfärden och ge service till dem som bor, lever och verkar i Södertälje kommun". Strategin togs fram enligt uppdrag från kommunstyrelsen. För att nå visionen är strategin uppdelad i fyra insatsområden:

- Stimulera tillväxt och företagsamhet.
- En serviceinriktad myndighetsutövning.
- Ett tydligt samhällsbyggnads- och etableringsarbete.
- En näringslivsinriktad kompetensförsörjning.

Varje insatsområde innehåller insatser och indikatorer. Varje insats i strategin är riktad till specifik nämnd samt kontor eller bolag.

3. Uppdraget

I 2024 års verksamhetsplan för Arbets- och näringslivsnämnden gav nämnden förvaltningen i uppdraget "Utreda om och hur en revidering av Näringslivsstrategin bör göras". Uppdraget ska återrapporteras i samband med årsboks slutet för 2024.

Utöver ovan anger "Riktlinjer för kommunövergripande styrdokument" (KS 19/350, beslutade av kommunstyrelsen 2020-05-20), bland annat att "Strategier fastställs av kommunfullmäktige och har en giltighetstid på fyra år. De kan ha en längre tidshorisont än fyra år, men aktualitetsprövning och revidering ska genomföras var fjärde år.

4. Metod

Först gjordes en aktualitetsprövning vilket innefattade att titta på om lagar, mål (globala, nationella, regionala, lokala) eller annan styrning på området har ändrats sedan befintlig strategi fastställdes i slutet av 2020.

Efter detta har dialog förts med nyckelfunktioner inom förvaltningen och relevanta bolag kring hur de uppfattar strategin som ett verktyg och hjälp i arbetet. Information har också hämtats från förra utvärderingen av strategin som gjordes i slutet av 2023. Vidare har en insamling av Näringslivsavdelningens egna erfarenheter och kunskaper kring vad som är viktigt vid arbete för bättre företagsklimat gjorts.

Förvaltningen har sedan kort tittat på vad några andra kommuner, som anses ha gott företagsklimat, samt nationella företagargorganisationer skriver om vad som är viktigast för att skapa ett gott företagsklimat.

Utifrån ovan, har en analys gjorts, slutsatser dragits och rekommendationer tagits fram.

5. Aktualitetsprövning

5.1 Förändring kring lagar, mål eller annan styrning

De i näringslivsstrategin utpekade insatserna för att stödja näringslivsutvecklingen i Södertälje utgår från kommunfullmäktiges mål och budget och det hänvisas till tre av målområdena i Mål &

Budget 2020–2022.² Dessa tre målområden har nu förändrats och så har även de tillhörande målen.

- Om näringslivsstrategin ska revideras behöver en uppdatering göras utifrån vid tillfället gällande målområden och mål i Mål & Budget.

Näringslivsstrategin tar upp andra styrdokument till vilken strategin har kopplingar.³ För flera av dessa har giltighetstiden gått ut och en del är under revidering eller har ersatts av nya styrdokument.

- Om näringslivsstrategin ska revideras behöver en översyn göras över vilka vid tillfället gällande styrdokument som kan ha kopplingar till näringslivsstrategin samt även se över så att inga målkonflikter finns mellan styrdokument.

Strategin hänvisar inte till någon specifik lagstiftning. Däremot är kommuner enligt lag, eller annan nationell styrning, tvingade till vissa av de insatser som står i strategin. Exempel är att myndighetsutövning ska vara rättssäker och att utbildning ska vara dimensionerad utifrån arbetsmarknadens behov av kompetens.

5.2 Fakta, nyckeltal och statistik.

Näringslivsstrategin innehåller flera nulägesbeskrivningar, fakta, nyckeltal och statistik från åren 2018 till 2020 då strategin arbetades fram. Mycket av denna fakta är, av naturliga skäl, nu gammal. Det har dessutom visat sig att en del av nyckeltalen är felaktiga, då de är baserade på antaganden utifrån prognossiffror från ett analysföretag. Då flera av dessa nyckeltal utgör indikatorer för strategin finns utmaningar i uppföljningen av denna.⁴

- Om näringslivsstrategin ska revideras behöver fakta och statistik ses över och uppdateras. Vissa av siffrorna kommer från inköpta rapporter. Vid en eventuell revidering bör det tas i beaktning att en del uppföljning kan innebära kostnader utöver de personella.

6. Synpunkter och erfarenheter från koncernen.

6.1 Resultat av dialog med nyckelfunktioner inom förvaltning och bolag

Nedan är en sammanställning av vad som framkommit i dialogerna kring näringslivsstrategin.

- Strategin är inte känd i hela koncernen. För de som känner till den är det ofta oklart hur den ska användas då strategin upplevs för omfattande och inte tillräckligt tydligt pekar ut någon riktning samt omfamnar för många sakområden.
- De flesta insatser som finns i strategin görs, men inte utifrån strategin utan utifrån andra styrdokument, lagstiftning eller rena grunduppdrag. Därav tycks den, i sin nuvarande form, ha ringa betydelse för kommunens näringslivsutvecklingsarbete, samtidigt som den har inneburit en administrativt tung uppföljning.
- Många gånger upplevs det vara svårt att hitta en balans mellan rättssäkerhet och service. Att det idag främst är fokus på rättssäkerhet och kontroll, vilket ibland upplevs vara svårt att förena med ökad service.

² Näringslivsstrategin 2021–2025, rubriken Kommunfullmäktigens mål och budget, sid 7

³ Näringslivsstrategin 2021–2025, rubriken Koppling till övriga styrdokument, sid 7

⁴ Se även Rapport Uppföljning av Näringslivsstrategin 2024, DNR: ANN 25/11

- De områden där det önskas strategisk vägledning är kring vilken typ av företag man vill ska etablera sig i Södertälje och vilka kriterier som ska vara avgörande (exempelvis antal arbetstillfällen, sortiment eller miljöcertifieringar.) Vidare önskas stöd kring samverkansstrukturer med näringslivet och i viss mån ökade kunskaper kring företagets behov och förutsättningar. Dock snarare mer branschspecifikt än allmänt och övergripande.
- En annan sak som anses viktigt, och ibland mer avgörande än vad som faktiskt står i ett strategidokument, är implementeringen av densamma.
- Av ännu större vikt ser man att ledningens inställning är. Om en fråga eller ett område över tid upplevs som viktig för den politiska ledningen och för förvaltnings- och koncernledningen, bygger detta kulturen inom hela koncernen.

6.2 Slutsatser och önskemål från uppföljning av Näringslivsstrategin i slutet av 2023.

Vid den uppföljning av strategin som gjordes 2023⁵, genom en nämndremiss till samtliga nämnder och bolag, drogs bland annat nedan slutsatser. (Tidigare års uppföljningar gjordes i muntlig form inom ramen för den Styrgrupp för bättre företagsklimat, därav finns inte dessa med här.)

- Utifrån underlagen från nämnderna och bolag framgår att tolkningen av strategin och hur den ska användas och följas upp skiljer sig. Exempelvis har det i vissa fall rapporterats vad man inte kan göra inom ett visst insatsområde, i stället för att låta insatsen vara en vägledning och ett underlag för framtidsriktande tankar kring vad man kan göra. Här finns det önskemål om att näringslivsavdelningen finnas tillhands och stötta de olika verksamheterna med ett näringslivsperspektiv och fakta kring företagets förutsättningar och behov. Viktigt är också att fortsätta att lyfta Södertäljes vinster med att det går bra för näringslivet, alltså vikten av att arbeta näringslivsfrämjande.
- Det har också rapporterats att aktiviteter gjorts utifrån andra strategier och lagstiftning, men som ändå kan ses bidra till utpekade insatser i strategin. Att aktiviteten görs är positivt, dock är det viktigt att vid en eventuell revidering, se till att de olika strategiernas ambitioner inte krockar samt att näringslivsstrategins ambition, att främja lokalt företagsklimat, alltid tas med då aktiviteter formas.
- En reflektion är att de inrapporterade insatserna och aktiviteterna tycks göras som följd av majoritetens Mål & Budget och nämndernas verksamhetsplaner, snarare än enskilt som en följd av strategin. Detta kan innebära att ambitionerna med strategin nu letat sig in i nämndernas och kontorens arbete, vilket får ses som en vinst då det är så en strategi ska fungera. För att säkra den slutsatsen behöver dock vidare dialog föras med kontoren.

Önskemål från kontor och nämnder som framkom i uppföljningen av strategin 2023.

- Stöd med näringslivsfokus i dialogen med externa aktörer.
- Stöd i att utveckla bemötande och service gentemot företag och nya arbetsprocesser avseende etablering.
- Stöd i utveckling av kontakten med näringslivet när det gäller regional dimensionering av gymnasie- och vuxenutbildning.
- En tidigare kontakt med företag som planerar att etablera sig i Södertälje, för att kunna ha framförhållning i att planera för utbildning kopplat till företagets behov.

⁵ Uppföljning av Näringslivsstrategin 2021 – juni 2023. Dnr: ANN 23/11

7. Hämtat från andra kommuner och företagorganisationer.

Vårgårda kommun i Västergötland har sedan 2021 toppat Svenskt näringslivs kommunranking gällande lokalt företagsklimat och har ända sedan mätningen startade 2002 haft bra resultat. Av 15 enkätfrågor (som är del av underlaget till rankingen) får Vårgårda 2024 det högsta betyget av alla Sveriges 290 kommuner i 6 av 15 kategorier. Det som sticker ut är höga betyg vad gäller kommunpolitikernas attityder, kommunens service, allmänhetens attityder samt företagens egna engagemang för företagsklimatet. Resultaten pekar på ett helt samhälle som samspelar för att underlätta för kommunens företagare. Det man från kommunen lyfter fram som avgörande för framgång är en enig och stabil politik som prioriterar ett gott företagsklimat och står fast vid det oavsett vem som vinner valet för att skapa långsiktiga förutsättningar. Vidare behöver kommunen hitta lösningsorienterade tjänstepersoner som verkligen vill göra skillnad och hitta vägar för att det ska gå så lätt och smidigt som möjligt att driva företag. Sist men inte minst lyfts vikten av ett aktivt och engagerat näringsliv. Kommunen måste både våga ställa krav på företagen att vara med, samt släppa in dem att vara med, och driva det här arbetet. Det är inte alltid lätt för kommunen att hitta en bra lösning på ett problem, då måste kommunen och näringslivet tillsammans ha en dialog för att kunna hjälpas åt. Det handlar alltså om en kultur där hela samhället hjälps åt.

I Vingåkers kommun i Södermanland (och delvis i Närke) har en satsning de senaste åren på att förbättra dialogen med kommunens företag gett tydliga resultat. När företagen i kommunen rankar företagsklimatet sticker en sak ut, nämligen kommunens myndighetsutövning. Svenskt näringslivs undersökning Lokalt Företagsklimat visar att samtliga sex parametrar i kategorin fick ett högre betyg 2024 än 2023, och dessutom är över snittet bland svenska kommuner. (De sex parametrarna är "kommunens service och bemötande vid handläggning av företagsärenden", "kommunens upphandling", "konkurrens från kommunen", "förståelse för verksamheten", "rimlig handläggningstid" och "lätt att komma i kontakt med handläggare".)

En nyckel har varit att få med hela organisationen på tåget. Man menar att det inte räcker att skriva i dokument hur man ska agera, utan man måste agera enhetligt på alla nivåer för att det ska vara lätt att driva företag i kommunen. Det handlar om att skapa en gemensam inställning till företagen bland alla kommunens tjänstepersoner och politiker. Frågorna om kommunens service och bemötande gentemot företagen behöver hela tiden lyftas upp internt för att skapa en samsyn.

Nacka kommun i Stockholms län har näringslivsklimatet länge varit prioriterat i det kommunala arbetet. I 2024 års mätning av Svenskt Näringsliv, klättrade kommunen hela 47 placeringar i rankingen. Ett av områdena där kommunen har gjort förbättringar är företagets syn på service och bemötande. Kommunen menar att det är resultatet av den kultur de byggt upp där man hela tiden strävar efter att hitta lösningar tillsammans med företagen. Det kan gälla allt från tillstånd till utbyggnationer eller etableringar. Dialogen med näringslivet är högt prioriterat och man har till och med anställt en särskild medarbetare som arbetar med att förbättra bemötandet i hela organisationen, både gentemot företag och privatpersoner. Detta som ett led i att stärka förtroendet för organisationen.

Upphandling är också ett område där Nacka har gjort stora framsteg. Dels har man arbetat med kategoristyrning sedan flera år tillbaka, men framför allt beror framgången på att regelbundna dialogmötena hålls med företagen, samt att kommunen har kompetent personal som guidar företagarna genom processen.⁶

⁶ Källa: Svenskt Näringsliv

En viktig reflektion är här att i inget av ovan exempel lyfts satsningar på sakfrågor som till exempel kompetensförsörjning eller infrastruktur som det som gjort skillnad. I stället rör det sig om saker som enig, tydlig ledning, samskapande med näringslivet, dialog och gemensam inställning och förhållningssätt.

Sveriges kommuner och regioner (SKR) och Stockholm Business Alliance (SBA) genomför tillsammans mätning "Insikt", ofta kallad NKI-undersökningen. Detta är en kvalitetsmätning av kommunernas myndighetsutövning och service gentemot företagare. En titt på det senaste resultatet på nationell nivå visar att det som har klart störst betydelse för företagarnas helhetsbedömning är kommunens effektivitet. Sedan följer kompetens, bemötande, rättssäkerhet och information. Inom området upphandling värderar företagarna framför allt kompetens, men även rättssäkerhet och information högt.⁷

8. Förvaltningens slutsatser och förslag

Med grund i ovan redovisning, samt Näringslivsavdelningens samlade kunskaper och erfarenheter av arbete för bättre företagsklimat, har nedan resonemang förts och slutsatser dragits.

Det finns en utmaning med att försöka att särskilja och samlat hantera så kallade "Näringslivsfrågor". Detta eftersom dessa inte är enskilda frågor utan till exempel bygglovsfrågor, tillståndsfrågor, kompetensförsörjningsfrågor, markfrågor, attraktivitetsfrågor och trygghetsfrågor, när de berör just målgruppen företagare. För dessa frågor finns oftast både lagstiftning, mål och andra strategidokument. Att då samla alla dessa frågor eller områden i en strategi där den gemensamma nämnaren är målgruppen företagare, gör att det både kan uppstå mål- och intressekonflikter samt att det blir otydligt och svårtolkat. (Exempelvis lyfts en hel del av det som står om fysisk planering i strategin, i förslaget till ny översiktsplan och insatser kring kompetensförsörjning i strategin, styrs redan av skollagen.)

Nuvarande strategi var bra när den arbetades fram för cirka fem år sedan. Nu är vi i ett annat läge och kan konstatera att strategin är för omfattande och inte fullt ut har fungerat som det aktiverande styrdokument kring insatsområdena som intentionen var. Med det sagt, så har en hel del framgångsrikt arbete gjorts för att stärka företagsklimatet. Exempel är det kompetensstärkande arbetet med "Näringslivskunskap" och "Motiverande samtal", samt övrigt utvecklingsarbete kopplat till Nöjd-Kund-Index (NKI), något som bland annat gett stigande NKI-siffror. Slutsatsen dras att strategin gjort ett viktigt arbete i att lyfta frågan om vad som är viktigt för Södertäljes företagare högre upp på agendan och den har också möjliggjort att företagarperspektivet lyfts in i flera viktiga delar av koncernens arbete. Strategin har alltså haft viktig effekt, om än kanske på ett annat sätt, än det initialt tänkta.

När man utvärderar en strategi är det lätt att fokus hamnar på det som fungerat mindre bra. Men det är mycket viktigt att också se att det finns många bra exempel inom Södertälje kommun att ta lärdom av och bygga vidare kring. Exempelvis så har Södertälje kommuns arbete med serveringstillstånd mycket höga betyg i NKI-mätningen och är en förebild för andra kommuner. Kommunens kontaktcenter har nyligen, efter målinriktat arbete, prisats för sina förbättringar inom medarbetarengagemang och service och enträget arbete med att stärka samverkan inom arbetet med stadskärneutveckling gav 2024 Södertälje utmärkelsen "Årets Stadskärna". Detta är bara ett axplock men mycket viktigt att komma ihåg.

⁷ Källa: Sveriges kommuner och regioner, SKR

8.1 Det organisationen efterfrågar främst

När frågan ställs till de nyckelpersoner som tillfrågats i koncernen, om vad som skulle få respektive kontor/avdelning/bolag att ta större kliv i arbetet för bättre företagsklimat, framkommer främst följande:

1. Tydliga riktlinjer kring vilka branscher och/eller företag Södertälje kommun ska prioritera när mark ska säljas eller lokaler hyras ut.
2. Stöd kring samverkansstrukturer och kommunikation med näringslivet.
3. Ökade kunskaper kring den lokala näringslivsstrukturen samt förutsättningar för specifika branscher.

8.2 Näringslivsavdelningen ser även följande

- Det behövs i vissa fall en ökad förståelse för vad företagen betyder för Södertälje (arbetstillfällen, utbud, attraktivitet, stolthet och så vidare), som ett led i att stärka den kollektiva viljan att bidra till att de ska lyckas.
- Det behövs en bredare förståelse för att rättssäkerhet och service inte står i motsats till varandra utan att rättssäkerhet är en viktig del i en god service, och något företagen förväntar sig att vi har.
- Ett visst behov kan anas av ökat mod och en ökad trygghet i organisationen för att kunna ta nödvändiga kliv i det rådgivande och vägledande arbetet. Trots att detta är lagstadgat och sker mycket framgångsrikt i delar av organisationen, finns i andra delar tendenser till att avvakta, hänvisa till lagparagrafer, hänvisa till andra funktioner i ledningen och i vissa fall har osäkerheten lett till att beslut och hantering av ärenden tar väsentligt längre tid än nödvändigt. Det behöver finnas en kultur där alla upplever att tillåtelse finns att göra fel ibland. En kultur där man vågar ta framtidsytande dialoger med företagare där man tillsammans letar möjliga vägar till en lösning som fungerar, och inte direkt peka på den lagparagraf som gör att det inte går.
- En viktig sak att ha med sig är att ett företagsärende, till skillnad från ett privat ärende, ofta berör flera personer. De berör förutom ägare också anställda och potentiella framtida anställda, genom företagets möjlighet att växa. Det berör kunder, leverantörer och finansiärer och även Södertäljes invånare genom företagets bidrag till utbud och arbetsmarknad. Detta torde berättiga ett fokus på arbetet för bättre företagsklimat.
- De utmaningar som finns i Södertälje kommun kring arbetet för bättre företagsklimat är på inget sätt unikt. Många kommuner har samma utmaningar, vilket visar att frågan är komplex och att det krävs ett målmedvetet, långsiktigt arbete för att nå framgång.

(Företags-)Klimat handlar till mycket stor del om kultur, där kultur får definieras som beteende + värderingar. Ett gott företagsklimat skapar man, genom att skapa företagervänliga och -främjande strukturer och genom ett synsätt på företagets möjlighet att göra rätt och lyckas, som något som är allas angelägenhet, allas ansvar. Här är ledningens inställning och förhållningssätt avgörande.

8.3 Övergripande nyckelfaktorer i att skapa en företagsfrämjande kultur

Nedan följer det som förvaltningen ser som nyckelfaktorer i arbetet för ett bättre företagsklimat, samt hur dessa kan hanteras. Viktigt att komma ihåg är att mycket bra arbete redan görs och det ska vi ta lärdom av och bygga in i kommande processer.

8.3.1 Ledningens vilja, över tid

Alla bidrar till en kultur, men ledningen behöver gå först. Vikten av att en enad ledning, över tid, sätter målet om ett bra företagsklimat i fokus är den enskilt viktigaste faktorn när man frågar de som lyckats om vad som gett framgången. Ledningen pekar ut riktning för förvaltning och bolag och styr därmed var fokus för tjänsteorganisationen skall ligga. Tydliga mål och uppdrag som främjar arbetet för ett bättre företagsklimat, är mycket mer effektivt än en bred strategi kopplat till målgruppen företagare. Ska Södertälje utveckla arbetet för ett bättre företagsklimat med trygga och sunda företag, krävs att ledningen visar riktningen och tydligt kommunicerar varför det är viktigt i Södertälje kommun. De som vill det följer, de som inte vill kommer att söka sig vidare och lämna plats till nya talanger som lockas av den kulturen.

8.3.2 Samskapa med företagen

Företagen är ofta våra kunder, i mening att de nyttjar tjänster som kommunen erbjuder eller lagstadgat kräver att företagen använder. Att utveckla tjänster utan ett kundperspektiv eller kundinflytande är vare sig effektivt eller modernt och kan dessutom bli dyrt om det landar fel. Att utveckla platsen Södertälje kommun utan innovatörer och entreprenörer i lösningsorienterade processer riskerar att bli både dyrt och ineffektivt. Kommunen behöver, i större utsträckning, både våga bjuda in och ställa krav på företagen att delta och bidra i utvecklings- och förbättringsarbete. Principen gäller också när företagen i stället är våra leverantörer. Koncernen upphandlar årligen varor och tjänster för stora belopp. Experter på dessa varor eller tjänster är, helt givet, företagen. När vi tar in expertis för att på så sätt få fram ett korrekt och relevant förfrågningsunderlag innebär det i princip alltid bättre affärer och ömsesidig nöjdhet.

- När förvaltningen nu påbörjat arbetet med ett mer processinriktat arbetssätt, kommer intressenterna i de olika processerna att tydliggöras. I de processer där näringslivet är en intressent och/eller kund kan Näringslivsavdelningen bistå i att hitta strukturen för samverkan.
- Gällande upphandling kommer ett arbete att ske under 2025, bland annat i samarbete med Telge Inköp och även genom det projekt som Matlust Utvecklingsnod driver för att hitta modeller för upphandling av lokalt producerade livsmedel.
- I det fall det önskas, kan näringslivsavdelningen bistå med samverkansforum med näringslivet. Detta gäller både för förvaltning och bolag samt för politiken.

8.3.3 Genomgående kommunicera utifrån mottagarens förutsättningar och behov

Myndighetssverige har en ovana att använda ett språk som inte förstås av alla. Facktermer och byråkratiska uttryck förekommer ofta och står ibland i vägen för själva budskapet. Detta trots att språket enligt Språklagen ska vara enkelt, vardat och begripligt. Det är viktigt att kommunen, exempelvis i beslut, hänvisar till aktuell lagstiftning eller annan beslutsgrund. Men, om detta gör att mottagaren inte förstår budskapet, kan vi då nöja oss med att vi kommunicerat? Att en stor del av Södertäljes företagare inte har svenska som förstaspråk, behöver också beaktas. Här finns vinster att göra kopplat till kommunorganisationens varumärke, om vi i högre grad uppfattas som tydliga, vänliga och hjälpsamma, till skillnad mot krångliga, skrämmande och överlägsna.

- Det torde räcka att det finns en lag, men verkligheten visar att vi behöver påminnas. En dialog med kommunikationsenheten bör föras på förvaltningsnivå.
- Att alla Södertäljebor förstår politiska budskap, torde ligga i alla folkvaldas intresse och förvaltningen kan bara uppmuntra till att stöd hämtas från politiska sekreterare och partierna om behov finns.

8.3.4 Satsa på service

När en serviceorganisation fungerar bra, kan seriösa företag få det stöd och bemötande de behöver för att växa och utvecklas, och oseriösa eller kriminella verksamheter hindras och motverkas aktivt. Service handlar i mångt och mycket om bemötande och kommunikation utifrån mottagarens förutsättningar och behov, inte om att tillgodose kundens önskemål till varje pris. Här kommer återigen frågan om kulturen in. Ledningen behöver gå i bräsch för att servicefrågan sätts högt upp på agendan. De medarbetare som vill arbeta så följer efter och en kultur byggs där vi välkomnar, vägleder och samskapar. Service och rättssäkerhet kan samexistera men det krävs en balans mellan att vara hjälpsam och rådgivande och att vara konsekvent i tillämpningen av lagar och regler. Det krävs transparens kring våra processer och kommunikation kring varför vi gör det vi gör, särskilt kring tillsynsarbetet och vid oanmälda besök. Det bör också finnas en proportionalitet i sanktioner samt ökade insatser för att utbilda och hjälpa företag att göra rätt.

Här finns framgångsrikt arbete inom Södertälje kommun att ta lärdom av, exempelvis arbetet med serveringstillstånd och det förändringsarbete som gjort att kontaktcenter prisats för sin service och medarbetarengagemang.

- Arbeta fram en näringslivspolicy som tydligt visar vilket förhållningsätt koncernen ska ha gentemot näringslivet. Där service blir en ledstjärna och ett sätt att stötta seriösa företagare, parallellt med tydliga tillvägagångssätt för att hindra oseriösa/kriminella verksamheterna.
- Ur politiskt perspektiv kan mål kopplat till service vara en väg framåt, förslagsvis med indikatorer kopplat till mätningar av kundnöjdhet.
- Det är största vikt att kommunen arbetar parallellt med att förenkla och förbättra våra myndighetsprocesser (vilket mäts bland annat genom SBA:s Nöjd kund-index, NKI) samtidigt som vi skärper kontroller och samverkar med andra myndigheter för att stävja fusk och kriminalitet.
- Förvaltningens bör se över möjligheten att arbeta fram, kommunicera och följa servicegarantier. Detta skapar tydlighet och förutsägbarhet kring organisationens ambitioner, både för medarbetare och kunder (företag) samt också rätt förväntningar hos kunderna (företagen).
- Att våga sätta kravet på serviceinriktning högt på agendan vid rekrytering lockar medarbetare som har förståelse och vilja att arbeta på detta sätt. Frågan om kriterier vid rekrytering är förvaltningens, men speglar naturligt det fokus som pekas ut av politiken.

8.3.5 Systematisera hur synpunkter och förslag från företagen samlas in och tas omhand samt hur återkoppling sker.

För den enskilde företagaren bör det inte spela någon roll att kommunen i själva verket är uppdelat på flera kontor, många verksamheter och otaliga enheter. Om en företagare framför en synpunkt till en enskild medarbetare eller en förtroendevald, så bör hen kunna anta att hen framfört en synpunkt till kommunen. Bakom uttrycket "jag pratade med X, men det händer ingenting", ligger troligtvis en bristande systematik i hur medarbetare och/eller politiker tar emot, för vidare och återkopplar kring en synpunkt eller fråga.

- Utöver att förvaltningen bör hitta en bättre systematik i hanteringen av inkomna frågor, idéer eller synpunkter är det viktigt att systematisera insamlandet. Först då får man en samlad bild och kan göra en analys och därigenom klargöra grundproblem, roten till upprepade fel. Annars riskerar vi att fortsätta plåstra om såren, i stället för att hitta orsaken till att skador uppkommer och förhindra dem.
- Förvaltningen önskar se över om man med medborgarförslag som modell, kan införa företagarförslag. Där förslag och idéer från näringslivet tas om hand, hanteras och besvaras.
- Näringslivsavdelningen kommer under 2025 att, som pilot, införa ett CRM-system (Customer relationship management system). Syftet är att få en bättre ordning och gemensam struktur bland alla företagskontakter och med det öka vår professionalism och stärka bemötandet. Att införa detta i hela koncernen bör vara målet på sikt, och då blir erfarenheterna från piloten viktiga.

8.3.6 Systematiskt arbeta med näringslivskonsekvensanalyser.

Att analysera och ta reda på vilka konsekvenser ett beslut eller en åtgärd innebär för näringslivet i stort eller företagen på en aktuell plats, gör att man ofta kan göra mindre justeringar som förhindrar negativ påverkan. De kan också handla om att man inte missar viktiga kommunikations- eller dialoginsatser inför en åtgärd, och därmed ger företagaren chansen att vidta åtgärder som kan minska negativ påverkan.

- Förvaltningen bör se över om och hur införandet av näringslivskonsekvensanalyser kan göras. Dessa blir dels underlag för beslut, dels utgör de underlag för dialog, kommunikation och samplanering med näringslivet inför och efter beslut.

8.3.7 Kommunicera goda resultat och fira vinster!

Bilden av Södertälje behöver stärkas. För länge har rubriker om organiserad brottslighet, skjutningar, mord och gängkrivalitet fått ta de den största platsen. Det ska inte gömmas undan på något sätt, men bilden behöver nyanseras och det med hjälp av att även positiva nyheter och budskap sprids. Många är vi som är stolta över Södertälje och som ser hur vackert och levande det är, hur idéer frodas och innovationer får kraft här och hur mångfalden skapar möten som berikar. Vi behöver våga visa att vi som kommunorganisation är stolta över det fantastiska arbete vi gör varje dag och samtidigt hjälpa näringslivet att knyta sina framgångshistorier till just Södertälje.

- Förvaltningen ser över vilka verktyg näringslivet behöver för att enkelt och effektivt kunna kommunicera sina framgångar och koppla det till platsen Södertälje.
- Stolta Södertäljebor bygger och stärker platsens varumärke, det budskapet behöver få fler bärare. Här har politiken en viktig roll i dialogen med medborgarna (oavsett roll).

8.4 Åtgärder kring specifika sakfrågor eller -områden

Utöver ovan generella nyckelfaktorer, finns sakfrågor som är viktiga när vi bygger ett bättre företagsklimat. Dessa kan behöva adresseras över tid och följer ofta nationella men även lokala samhällsskriftningar, men att samla dessa i en långsiktig strategi kopplat till målgruppen företagare, bedöms inte vara framgångsrikt då det i princip alltid finns annan styrning på sakområdet. Förvaltningen föreslår att dessa adresseras av politiken genom tydliga mål och eventuella uppdrag.

8.4.1 Ökad trygghet och minskad brottslighet

Att frågan är högaktuell i Södertälje är ingen hemlighet. Både enskilda företag och platsen Södertälje kommuns varumärke påverkas negativt av händelser som skjutningar och annan

gångrelaterad brottslighet. Här finns redan ett viktigt arbete i form av PAX på plats i Södertälje. Samverkan med polis och rättsväsendet är här avgörande och insatser för att ytterligare stärka samverkan med näringslivet kring dessa frågor pågår ständigt. Här finns tydlighet från politiken, inte minst utifrån mål och fokusområden satta av kommunfullmäktige respektive arbets- och näringslivsnämnden. Den nyligen beslutade nulägesbilden samt det kommande PAX 2.0 blir viktig styrning på området.

8.4.2 Upphandling

Inom området upphandling finns potential till förbättringar inom nöjdheten hos anbudsgivarna och förvaltningen kan också bli bättre på att kommunicera kommande och aktuella upphandlingar.

- Utifrån mål och indikatorer beslutade av arbets- och näringslivsnämnden kommer näringslivsavdelningen att driva ett arbete under 2025 i syfte att dels öka nöjdheten, dels öka andelen Södertäljeföretag som lämnar anbud.

8.4.3 Vilka företag vill vi ha i Södertälje?

Under dialogen med nyckelpersoner inom koncernen framkom ett stort behov av tydlighet kring vilka branscher och/eller företag vi vill ha i Södertälje. Som det ser ut nu finns mycket lite styrning på området, och den omfattar i princip bara de ekonomiska kraven att hålla marknadspriser och inte gå med underskott. Det finns ett stort intresse för att etablera företag i Södertälje och därmed krävs tydlighet i hur vi som kommun gör urvalet. Detta gäller både för försäljning av mark och utarrendering av lokaler.

- Ett arbete har påbörjats med att ta fram ett underlag med vilka kriterier som ska väga in när beslut tas om vilka företag Södertälje kommun säljer mark för verksamhet till samt vem koncernen arrenderar ut verksamhetslokaler till.

8.4.4 Andra viktiga sakfrågor

För att få en djupare förståelse för vilka sakfrågor som är viktiga för näringslivet kan man dels titta på Svenskt näringslivs undersökning av det lokala företagsklimatet. Men denna bör kompletteras med ytterligare undersökningar där mer öppna frågor ställs till en bredare del av näringslivet, för att få en uppdaterad och mer träffsäker bild av vilka insatser som bör prioriteras.

Enligt Svenskt näringslivs undersökning bör kommunen enligt företagen prioritera, förutom frågorna ovan om säkerhet och upphandling, exempelvis att fler går en yrkesutbildning och mer samarbete mellan skolan och de lokala företagen. Här pågår flera insatser, både utifrån mål och uppdrag från fullmäktige och nämnd, den kompetensbehovskartläggning som gjorts under året med efterföljande plan på insatser och aktiviteter, samt utifrån det nya lagkravet på att utbildning ska dimensioneras utifrån arbetsmarknadens behov.

Vidare framgår av undersökningen att företagen anser att kommunen bör prioritera att förbättra det lokala vägnätet samt fler bostäder, något som adresseras i bland annat förslaget till ny översiktsplan.

8.5 Förvaltningens förslag

Utifrån frågan i uppdraget från Arbets- och näringslivsnämnden "Utreda om och hur en revidering av näringslivsstrategin bör göras" så är förvaltningens förslag, utifrån skälen som räknats upp ovan i rapporten, att inte göra en revidering och heller inte arbeta fram en ny Näringslivsstrategi. I dagens läge är det inte en strategi som kommer att göra skillnaden, när vi bygger ett bättre företagsklimat, speciellt inte då en näringslivsstrategi, helt naturligt, tenderar att beröra insatser som redan finns i andra styrdokument. Det som behövs är tydlighet från

ledningen, en uttalad satsning på att vara en serviceorganisation, ett processorienterat arbetssätt, samskapande med näringslivet och att "alla är med på tåget".

8.5.1 Uppdaterade arbetssätt för förvaltningen

När förvaltningen nu går över till ett mer processinriktat arbetssätt bör de övergripande nyckelfaktorer som tas upp ovan, arbetas in i uppdaterade och nya processer. På så sätt säkras en långsiktigt hållbar förbättring, där näringslivets behov och värden byggs in som en naturlig del och inte blir något som hanteras "vid sidan av". På så sätt blir målgruppen företagare synliga och lika viktiga som övriga målgrupper i våra arbetsprocesser. En förvaltningsövergripande grupp för näringslivsfrämjande arbete kan vara en väg framåt för att hålla i arbetet med säkra ett näringslivsperspektiv i processarbetet.

En rapportering om arbetet kan göras löpande till nämnden som informationsärenden.

8.5.2 Näringslivspolicy

I stället för att revidera eller ta fram en ny näringslivsstrategi, föreslår förvaltningen att en kort och tydlig, normerande näringslivspolicy arbetas fram under året. Policyn bör tydligt ange vilket förhållningsätt koncernen ska ha gentemot näringslivet. Att service och ett vägledande och rådgivande arbetssätt blir ledstjärnor och ett sätt att stötta seriösa företagare parallellt med tydliga tillvägagångssätt för att hindra oseriösa/kriminella verksamheter. Vidare bör den trycka på vikten av vetskap kring och förståelse för företagens förutsättningar och deras bidrag till Södertälje. Bedömningen är att denna typ av normerande styrdokument⁸, i det läge vi befinner oss i dag, får en större effekt på företagsklimatet, än en ny bred strategi som omfamnar frågor som styrs på annat sätt.

8.5.3 Avsluta Näringslivsstrategin i förtid

Med bakgrund i ovan är förvaltningens förslag att under hösten föreslå kommunfullmäktige att avsluta nuvarande Näringslivsstrategi (som gäller till och med 2025-12-31) i förtid. Detta i samband med att förslaget till ny policy lyfts upp för beslut. Alternativt att strategin inte följs upp för året 2025.

⁸ En policy är ett kortfattat dokument på en övergripande nivå som anger principer och ställningstagande för kommunens agerande i specifika, strategiskt viktiga områden. Policyn ger inte några fasta regler utan principer som ska vara vägledande för beslut och styrning. En policy fastställs av kommunfullmäktige och gäller tills vidare. Den ska följas upp och revideras vid behov.

Hämtat ur "Riktlinjer för kommunövergripande styrdokument" KS 19/350, fastställt av kommunstyrelsen 2020-05-20