

företagarna

**GUIDE TILL ETT  
BÄTTRE LOKALT  
FÖRETAGSKLIMAT**









**GUIDE TILL ETT  
BÄTTRE LOKALT  
FÖRETAGSKLIMAT**

## **Företagarna**

### **Idé:**

Erik Östman

### **Text:**

Erik Östman

### **Redaktör:**

Magnus Krantz

### **Layout:**

Petra Tieu

### **Foto:**

Anna Wilhelmsson

Emil Malmborg

Lina Alriksson

Peter Holgersson

Theresia Sandahl

Getty Images

### **Tryckeri:**

Tellogruppen

# Förord

Den här boken handlar om vad det innebär att en kommun har ett bra lokalt företagsklimat, varför det är viktigt och hur kommunens beslutsfattare kan nå det målet.

Jag som har skrivit den är näringspolitisk expert inom regelförenkling och lokalt företagsklimat på Företagarna, men jag har också en bakgrund som kommunpolitiker.

Du som är politiker eller tjänsteman ska kunna använda den här boken som en källa till kunskap om hur dina beslut påverkar företaget i kommunen, men också hitta konkreta tips på reformer som går att genomföra i din kommun.

Du som är företagare eller bara angelägen om att din kommun ska få ett bättre företagsklimat kan använda boken som inspiration i samtal med makthavare och som grund för konkreta förslag på förändringar.

Det är vanligt att kommuner gör saker som beslutsfattarna tror är bra för företagen, utan att det är de mest effektiva åtgärderna. Samtidigt finns det mycket en kommun kan göra som ofta inte blir gjort. Min förhoppning är att ingjuta mod i makthavare att genomföra förändringar och sprida kunskap om vilka idéer som är genomförbara och ger resultat.

Erik Östman, näringspolitisk expert inom regelförenkling och lokalt företagsklimat på Företagarna.



# I N N E H Å L L

## 7

### Förord

## 10

### Vad är lokalt företagsklimat?

Därför är ett bra lokalt företagsklimat viktigt

Hur märks ett bättre lokalt företagsklimat?

## 18

### Tillstånd, tillsyn och avgifter

Omotiverade och orimliga skillnader

Kommunernas svar

Vad får man för pengarna?

Principer för tillsyn

## 30

### Attityder och bemötande

Markaryd: Hjälpa i stället för att stjälpa

Falkenberg – ett föredöme

Skatteverkets kulturförändring inspirerar

Trelleborg effektiviserar försörjningsstödet



# 48

## Kommunen som kund och konkurrent

De små företagens betydelse  
i upphandling

Offentlig upphandling – så går det till

Hur kan fler småföretag få chansen att  
sälja till kommunen?

Direktupphandling – ett tveeggat svärd

Utvärdera och uteslut

En småföretagarvänlig  
upphandlingspolicy

Växjö – en upphandlingskommun  
i framkant

Kommunen som konkurrent

# 62

## Kommunens arbetsmarknad

Det breda perspektivet

Vuxenutbildning och arbetsmarknads-  
åtgärder

Grundskolan och gymnasiet

Se de små företagen som en resurs

Östersund – från teori till praktik

# 76

## Brottsförebyggande arbete

Näringslivets roll

Kommunens inre arbete

Linköping – att stävja välfärdsfusk

När polisen inte räcker till

# 90

## Infrastruktur

Planlägg för företagande

Kommunikationer och parkering

Kommunen på tårna

Att inte missa de stora frågorna

# 98

## Konkreta åtgärder – en lista

Tillstånd, tillsyn och avgifter

Attityder och bemötande

Kommunen som kund och konkurrent

Kommunens arbetsmarknad

Brottsförebyggande arbete

Infrastruktur

# 113

## Slutord

# 116

## Om Företagarna

# 118

## Referenslista

**Vad är  
lokalt  
företags-  
klimat?**

## Vad är lokalt företagsklimat?

Begreppet företagsklimat används flitigt i samhällsdebatten, men ofta utan att det får en precis innebörd. Som många sammansatta ord med överförd betydelse är dess metaforiska mening tydlig, men samtidigt vag och öppen för olika tolkningar. Ännu mer så när det handlar om lokalt företagsklimat.

För att du som läsare inte ska behöva gissa vad vi menar med lokalt företagsklimat inleder vi med en definition. I den här boken betyder lokalt företagsklimat de samlade förutsättningarna för företagande som en kommun skapar genom sin tillämpning av lokala och nationella regelverk, i kombination med sin attityd till och sitt bemötande av lokala företagare.

Definitionen avgränsar lokalt företagsklimat till det som en kommun på något sätt har makt att påverka. Begreppet kommer med andra ord inte användas för att beskriva fördelarna en kommun kan ha baserat på var den ligger i landet, närheten till transportleder och annan logistik, eller ens antalet personer som väljer att starta företag. Det kommer i stället avgränsas till de politiska processer och beslut som skapar goda förutsättningar för företagande i en kommun.

Med regelverk menas dels direkta beslut och föreskrifter som fattats av kommunen, exempelvis regler för renhållning eller lokala trafikföreskrifter, dels nationella regler där kommunen har makt över den lokala utformningen eller är ansvarig för tillsyn. Ett exempel är livsmedelstillsynen som omfattar bland annat kaféer, restauranger och mataffärer. Hur en kommun väljer att utforma reglerna och hur de tillämpas har stor påverkan på det lokala företagandet.

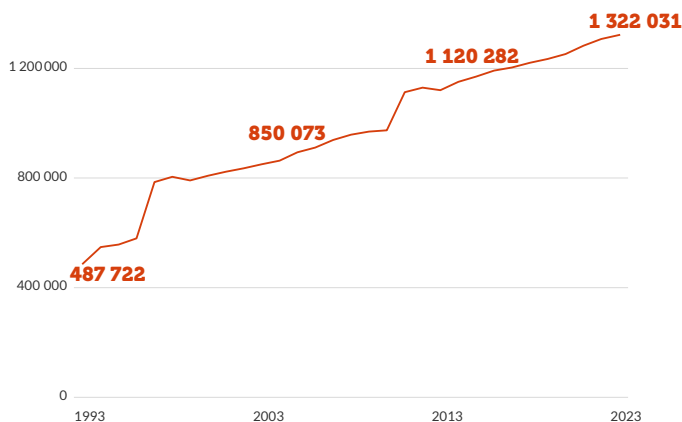
För de flesta företagare handlar verksamheten om mer än en födkrok. Det finns passion och driv som påverkas av omgivningen. De flesta av oss har någon gång suttit i en telefonkö för att sedan bli bemötta med ointresse, eller i värsta fall arrogans. Föreställ dig att mötas av den attityden i ditt dagliga arbete av någon med makt att bestämma vilka krav du måste leva upp till. Det är inte svårt att se hur viljan och intresset skulle ta stryk av det. Faktum är att en positiv attityd och en inställning av hjälpsamhet till företagare är en betydande konkurrensfördel för kommuner. Det kan låta självklart, men är i verkligheten inte det.

## Därför är ett bra lokalt företagsklimat viktigt

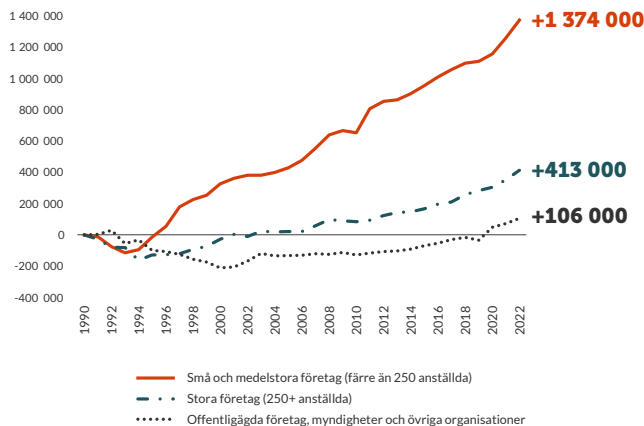
Lokalt företagsklimat är mycket mer jordnära än vad många makt-havare verkar tro. Det handlar inte i första hand om förutsättningarna för några häftiga startups eller stora industrietableringar. Visst är de viktiga, men det lokala företagsklimatet handlar om förutsättningarna för de många små företagen: frisörsalongen på hörnet, bilverkstaden i industriområdet, matbutiken, den lokala blomsterhandeln, kvarterskrogen vid stationen och så vidare.

Det lilla företaget är det vanligaste företaget. Under de senaste trettio åren har antalet småföretag i Sverige nästan tredubblats. Det finns 1,3 miljoner verksamma småföretagare och tillsammans utgör deras verksamheter mer än 99 procent av alla företag. Ett gott lokalt företagsklimat behöver därför utgå från de små företagens villkor och vardag.

Utveckling av småföretag i Sverige 1993–2023

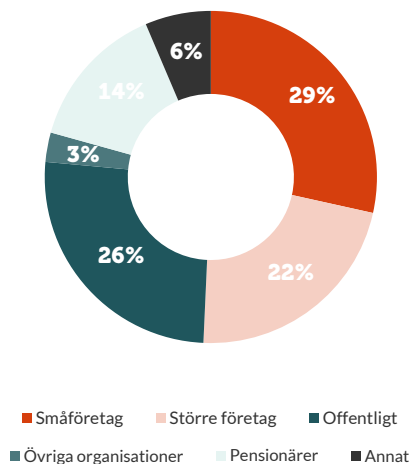


## Utveckling antal jobb i Sverige 1990–2023



Sedan 1990-talet skapas fyra av fem nya jobb av dessa småföretag. I två av tre kommuner är de den största skatteintäktskällan. Grovt räknat är det dessa bolag som står för var tredje skattekrona i välfärden. Eller, om man så vill: var tredje lärare, var tredje sjuksköterska i äldreomsorgen, var tredje socialtjänsthandläggare, etcetera. Det är dessutom en försiktig uppskattning. I uträkningen ingår även skatteintäkter från den offentliga sektorn, som i sig är skattefinansierad. Exkluderas den uppgår småföretagens andel av de kommunala skatteintäkterna över landet i genomsnitt till hela 38 procent. Den klart största källan till kommunala intäkter.

Andel av kommunala skatteintäkter per sektor



Det lokala företagsklimatet är alltså inte bara en fråga om näringsliv och tillväxt. Det är i grund och botten en välfärdsfråga. Den borde engagera politiker och makthavare på alla delar av den politiska skalan. Att den inte gör det beror sannolikt på incitament och okunskap. Okunskap i bemärkelsen att sambanden mellan näringslivets förutsättningar och kommunens ekonomi inte alltid är glasklara. Men än viktigare är incitamenten – både för kommunen som helhet och förvaltningarna. Det är upp till den politiska ledningen i en kommun att skapa drivkrafterna. Gammalt hederligt ledarskap, helt enkelt.

## **Hur märks ett bättre lokalt företagsklimat?**

Värdet av att förbättra det lokala företagsklimatet går långt bortom mätningar och rankningar. Sådana är både bra och viktiga. Alla vill ju veta om arbetet går åt rätt håll och var det gjorts förbättringar eller – vilket inte är lika roligt – blivit sämre. Men den verkliga vinsten handlar om sådant som går att ta på i vardagen: nya jobb, högre skatteintäkter, fler nyinflyttade och företag som satsar och kanske nyetablerar sig.

### **ÖKAD SYSSELSÄTTNING**

Fyra av fem nya jobb skapas i de små och medelstora företagen. En kommun som gör det bästa av de samlade förutsättningarna för företagande och dessutom har en bra attityd och ett gott bemötande ser samtidigt till att öka chanserna för att fler kommuninvånare har ett jobb att gå till.

### **HÖGRE SKATTEINTÄKTER**

När företag utvecklas, växer och anställer ökar kommunens skatteintäkter. Småföretagen och deras anställda står sammantaget för den största andelen av skatteintäkterna i Sveriges kommuner. Små företag står för 28 procent av de kommunala skatteintäkterna i Sveriges kommuner, jämfört med 22 procent från stora företag. Det innebär sammanlagt att hälften av de kommunala skatteintäkterna kommer från privatägda bolag.

### **ÖKAD INFLYTTNING**

En kommun som präglas av gott lokalt företagsklimat uppfattas ofta som mer attraktiv av människor som söker jobb och letar efter ett bra ställe att bo på. Det kan bidra till inflyttning, vilket i sin tur kan stärka kommunens befolkningsutveckling.

### **INNOVATION OCH UTVECKLING**

Ett bra lokalt företagsklimat gör det lättare för företag att introducera och prova nya idéer. Det kan driva på den lokala utvecklingen och göra kommunen mer konkurrenskraftig.

### **STARKARE LOKALSAMHÄLLE**

När företag i kommunen utvecklas och frodas bidrar ofta det lokala näringslivet till att skapa en starkare samhällsanda som kommer hela kommunen till del.







VÄXJÖ KOMMUNHUS  
STATION





# **Tillstånd, tillsyn och avgifter**

## Tillstånd, tillsyn och avgifter

Får företagaren de tillstånd som behövs tillräckligt snabbt och utan onödigt krångel? Är tillsynen rimlig i omfattning och innehåll? Är avgifterna på en hanterbar nivå och vet företagaren vad han eller hon betalar för? Svaren på frågorna säger mycket om det lokala företagsklimatet.

En betydande del av en företagares kontakter med det offentliga Sverige sker med de lokala kommunala förvaltningarna. För ett mindre företag är det i regel kommunen som utfärdar nödvändiga tillstånd, utövar tillsyn och tar ut avgifter för handläggningen. Det innebär att det är i mötet med kommunen som mycket av upplevelsen av ett gott eller dåligt företagsklimat bildas.

Tyvärr är det vanligt att kommunerna inte levererar besked inom rimlig tid, att tillsynen ibland tar sig närmast komiska uttryck och att transparensen kring vilka moment som avgiften baseras på är nära noll.

### **Omotiverade och orimliga skillnader**

Näringslivets regelnämnd, NNR, gör regelbundet en jämförelse av hur kommunerna handlägger samma typfallsärende. Skillnaderna mellan kommunerna har visat sig vara stora på en rad områden. Låt oss, som ett exempel, ta den första frågan från 2020 års rapport om livsmedelskontroll.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Livsmedelskontroll – Tillämpning, avgifter, tillsyn och god myndighetsutövning – NNR 2020

## NNR:S FRÅGOR TILL KOMMUNERNA

Frågorna nedan avser en livsmedelsbutik med 45 anställda (ca 30 årsarbetskrafter). Det motsvarar 1–2 årsarbetskrafter som hanterar öppna livsmedel. Butiken paketerar fisk och skaldjur. Butiken grillar, kyler, packar och varmhåller kyckling men saknar manuell betjäning. Butiken har försäljning av färdigmat och sallad i lösvikt där kunden tar själv. Butiken hanterar frysvaror. Butiken jäser och bakar halvfärdiga produkter samt bakar frysta degämnen. Butiken är nystartad. Butiken är certifierad enligt Svensk standard för livsmedelshantering i butik, fastställd av Svensk Dagligvaruhandel (<https://www.svenskdagligvaruhandel.se/certifiering/>).

Om en livsmedelsbutik med 30 årsarbetskrafter inte finns inom kommunen, gör en teoretisk uppskattning och besvara frågorna som om en sådan livsmedelsbutik hade funnits. Exempelärendet benämns nedan "butiksexemplet". I anslutning till varje fråga finns möjlighet att lämna kommentarer till frågan och till ditt svar. När du är färdig med att besvara enkäten finns möjlighet att skriva ut hela enkäten och dina svar.

1. Vilken riskklass, erfarenhetsklass och vilket informationstillägg skulle vårt butiksexempel placeras inom som nystartat?

Svarsalternativ riskklass: 1–8

Hur stora kan skillnaderna tänkas bli för en sådan fråga? Rätt stora visar det sig. Trots att det rör sig om samma lagstiftning och typ av granskning rör sig kommunerna mellan riskklass 1 och riskklass 7.<sup>2</sup>

Det är svårt att rättfärdiga ett sådant spann i bedömningarna. NNR går även igenom tillsyns- och anmälningsekostnader och mönstret är genomgående med högst varierande (och ökande) nivåer. Samma sak gäller för handläggningstider och kontrollfrekvenser.<sup>3</sup> En företagare riskerar med andra ord vitt skilda utfall från en kommun till en annan.

Ett annat exempel är Företagarnas egen undersökning av vilka krav på mat som kommunerna har för att bevilja serveringstillstånd av alkohol. Vi ställde enkätfrågor om ett typfallscenario där en restaurangverksamhet vill etablera sig i kommunen. Vi ville bland annat veta hur många unika maträtter som vår exempelrestaurang enligt kommunens bedömning behövde servera för att nå upp till Folkhälsomyndighetens krav på

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Slutrapport NNR Kommungranskning 2020 – NNR 2020

ett ”varierat utbud av maträtter”. Vi frågade även om kommunen ställde krav på att någon del av matutbudet ska utgöras av efterrätter.

Resultatet visade att det är ett mycket stort spann i hur kravet tolkas i kommunerna. Det lägsta kravet var tre maträtter, utan krav på efterrätt. Det står i skarp kontrast mot det flertal kommuner som krävde både för-, huvud- och efterrätter på menyn, ofta fördelade enligt någon formel där 3-5-3 verkade vara en av de vanligare, även om många andra förekom. Av svaren framträdde ett mönster: ett antal kommuner anger ett lågt antal maträtter utan detaljkrav, andra anger strikta krav enligt en formel som den nyss beskrivna, och en tredje grupp svarar att det inte finns något fast antal utan att en bedömning görs i det enskilda fallet.

Ingen av kommunerna gör enligt lagens definitioner fel. Det finns inte tydliga riktlinjer i lagstiftningen för alkoholhandläggarna att förhålla sig till. I stället verkar det ha vuxit fram lokala förhållningssätt, som ibland är mer konkreta och andra gånger inte. I flera kommuner framstår det som att den kommunala handläggningen inte bara blivit en kontroll av alkohollagens efterlevnad, utan också en form av kvalitetskontroll av restaurangupplevelsen.<sup>4</sup>

I de båda undersökningarna används teoretiska scenarion. Men det som visas i resultaten är verklighet för företagare. Bastard Burgers är en av Sveriges mest kända restaurangkedjor. Konceptet är relativt enkelt – hamburgare och öl. Med verksamhet i flera delar av landet har Bastard Burgers fått uppleva hur olika kommuner gör olika bedömningar i sin tillståndsgivning. Alkoholtillstånd utges nämligen lokalt och för varje ny restaurang måste processen gås igenom på nytt. Det gör att det föreligger en osäkerhet inför varje nytt öppnande eftersom lagtolkningarna kan skilja sig åt. I en kommun ansåg alkoholhandläggarna att hamburgare inte utgjorde en fullödlig meny som uppfyller kraven för att få servera alkohol. Men om företaget lade till en chokladkaka på menyn – då kunde de få tillstånd för alkoholserving.

Den här typen av lokala bedömningar och nyckfullhet från de som är satta att utöva tillsyn är ett gissel för företagare inom tillsynspliktiga branscher. I synnerhet om man har verksamhet i fler än en kommun. Det påverkar både viljan att driva och att växa sitt företag och utgör ett betydande hinder för företagande generellt – helt på tvärs med de politiska visioner som i de flesta kommuner målas upp.

---

<sup>4</sup> Matkravet - En rapport om svensk alkohollagstiftnings märkligaste krav - Erik Östman, Företagarna 2024

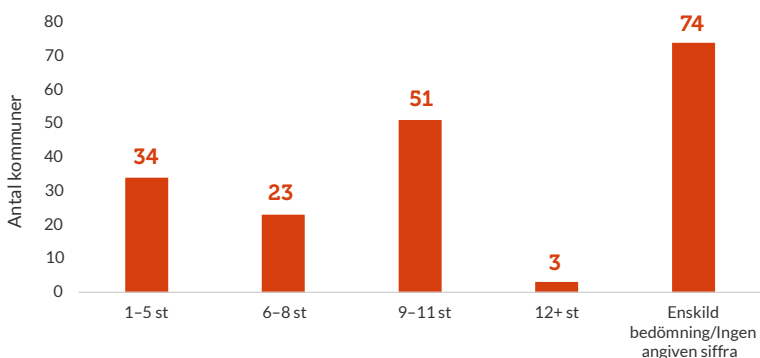
## Kommunernas svar

Vilken riskklass, erfarenhetsklass och vilket informationstillägg skulle vårt butiksexempel placeras inom som nystartat?

Riskklass 1					
Häbo	Stockholm				
Riskklass 2					
Emmaboda	Krokom	Ronneby	Skinnskatteberg	Sunne	Svenljunga
Älvkarleby					
Riskklass 3					
Alingsås	Forshaga	Karlskrona	Nacka	Sundsvall	Åstorp
Avesta	Färgelanda	Knivsta	Nybro	Tanum	Öckerö
Bengtstors	Grums	Lilla Edet	Nässjö	Vetlanda	
Eskilstuna	Hallstahammar	Mark	Oskarshamn	Vilhelmina	
Fagersta	Halmstad	Mellerud	Oxelösund	Åmål	
Flen	Haparanda	Munkfors	Rättvik	Åre	
Riskklass 4					
Bollebygd	Gullspång	Karlsborg	Osby	Trollhättan	Vaggeryd
Båstad	Hedemora	Lomma	Skövde	Tyresö	Värmdö
Ekerö	Hjo	Ludvika	Sundbyberg	Töreboda	Växjö
Falköping	Hässleholm	Lund	Tibro	Upplands Väsby	Ödeshög
Gnosjö	Höganäs	Mariestad	Torsås	Vadstena	
Riskklass 5					
Ale	Laholm	Mullsjö	Sandviken	Vingåker	Örnsköldsvik
Arvidsjaur	Linköping	Mörbylånga	Söderköping	Värnamo	Östersund
Habo	Lycksele	Ockelbo	Valdemarsvik	Västerås	Östra Göinge
Hofors	Markaryd	Piteå	Vallentuna	Ängelholm	
Riskklass 6					
Alvesta	Gnesta	Kalix	Mora	Sollentuna	Upplands-Bro
Arjeplog	Gotland	Karlskoga	Motala	Solna	Uppsala
Askersund	Grästorp	Kil	Munkedal	Sorsele	Uppvidinge
Berg	Gällivare	Kinda	Mölnadal	Sotenäs	Vara
Bjuv	Göteborg	Kiruna	Mönsterås	Staffanstorps	Vaxholm
Boden	Götene	Klippan	Nora	Stenungsund	Vellinge
Bollnäs	Hagfors	Kramfors	Norberg	Storfors	Vimmerby

Borgholm	Hallsberg	Kristianstad	Nordanstig	Strängnäs	Vindeln
Borlänge	Hammarö	Kristinehamn	Norrköping	Strömstad	Vänersborg
Botkyrka	Heby	Kumla	Norrårlje	Strömsund	Vännäs
Boxholm	Helsingborg	Kävlinge	Norsjö	Svalöv	Västervik
Burlöv	Huddinge	Landskrona	Nykvarn	Svedala	Ystad
Degerfors	Hudiksvall	Laxå	Nyköping	Säffle	Årjäng
Eda	Hultsfred	Lekeberg	Orsa	Tidaholm	Åsele
Eksjö	Hylte	Lerum	Orust	Tierp	Ätvidaberg
Enköping	Hällefors	Lidköping	Partille	Timrå	Älvdalen
Eslöv	Härjedalen	Lindesberg	Ragunda	Tingsryd	Älvsbyn
Essunga	Härnösand	Ljungby	Sala	Tomelilla	Örebro
Falkenberg	Härryda	Ljusnarsberg	Sigtuna	Trelleborg	Örkelljunga
Falun	Högsby	Lysekil	Sjöbo	Täby	Österåker
Filipstad	Hörby	Malmö	Skellefteå	Uddevalla	Östhammar
Finspång	Jokkmokk	Malung-Sälen	Skurup	Ulricehamn	Överkalix
Gislaved	Järfälla	Malå	Sollefteå	Umeå	Övertorneå
Riskklass 7					
Haninge	Nynäshamn	Skara	Sävsjö	Trosa	Älmhult
Kungsbacka					

### Krav på antal maträtter



## Vad får man för pengarna?

En fråga som hör ihop med kvaliteten i tillsynen och tillståndsgivning-  
en är hur den finansieras. De flesta tillsynsärenden och handläggningar  
av tillstånd finansieras genom avgifter, enligt principen att den som vill  
utöva en tillståndspliktig verksamhet ska stå för kostnaden kopplat till  
den. Som nämnt skiljer sig dock avgifterna för samma typ av bedöm-  
ningar åt mellan kommunerna. Det i sig är ett problem, inte bara för  
företagen utan också för kommunpolitiker som är måna om kommu-  
nens effektivitet. Denna självkostnadsprincip riskerar nämligen att bli  
en ursäkt för att inte effektivisera. Istället vältras kostnaderna över på  
företagen som då tvingas betala mer än de egentligen borde.

Därför är det viktigt med både intern och extern transparens från kom-  
munens sida om vilka moment som ingår i tillsynen och hur kostnaden  
har beräknats. Dessutom är det rimligt att företag bara betalar för  
den tillsyn som faktiskt utförts och att kommunen undviker schablon-  
avgifter.

## Principer för tillsyn

Hur kommer man tillrätta med problemet med så stora skillnader kom-  
munerna emellan? En hel del handlar om attityder och service. Men  
problemet går djupare än så. Det handlar om hur och av vem besluten  
fattas, vad kommunen efterfrågar och hur den granskar och utvärderar  
sitt eget arbete. En kommun som vill bli bättre på området bör sätta upp  
ett antal principer för sin tillsyn och tillståndsgivning. En viktig fråga  
är synen på vad regelverken ska åstadkomma. Ser man reglerna som en  
kontrollmekanism som handlar om att hitta fel hos företagen, eller som  
ett verktyg att hjälpa företagare att göra rätt? Olika lagstiftning ställer  
olika krav på kommunens granskning och vilket utrymme som finns för  
egen tolkning. Men några gemensamma principer för en bra process  
kan ändå ställas upp. En kommun som arbetar efter de här principerna  
kommer uppfattas som mer attraktiv av företagare som vill etablera sig  
i kommunen.



1. Kräv inte mer än vad lagen kräver
2. Eftersträva effektiv handläggning – både i förhållande till tid och uttag av avgifter
3. Låt “hjälp att göra rätt” vara ledstjärnan i tillsynen
4. Undvik subjektiva bedömningar och tolkningar
5. Använd bara de tyngre sanktionsmöjligheterna vid grova eller återkommande överträdelser
6. Ta bara ut avgifter för faktiskt utförda tillsynsmoment – undvik schablonavgifter och tillämpa efterdebitering
7. Utvärdera hur arbetet fungerar och var lyhörd om näringslivet kommer med klagomål på hur tillsynen utförs

---

## Sammanfattning

- Tillstånd och tillsyn hör till de vanligaste kontakterna en företagare har med kommunen
- Det finns orimligt stora skillnader i avgiftsnivåer och tillsyn inom landet
- Synen på tillsyn bör vara att hjälpa företagen att göra rätt – inte att sätta dit dem
- Varje kommun bör sätta upp tydliga principer för hur tillståndsgivningen och tillsynen ska utföras




R.K. Åkeri AB



5







# **Attityder och bemötande**

# Attityder och bemötande

Det finns knappt någon kommun som inte arbetar med attityder och bemötande och som säger att det är viktigt att erbjuda bra service till näringslivet. Ändå är det inte alltid så det uppfattas från företagarens sida.

## Markaryd: Hjälpa i stället för att stjälpa

I Markaryd finns ett bra exempel på hur den politiska ledningen och tjänstemannaledningen gemensamt genomdrivit en långsiktig förändring. I två årtionden har kommunen satsat hårt på att förbättra sitt företagsklimat och nu är det en av landets mest företagervänliga kommuner. Extra intressant är att kommunens resa varit föremål för en färsk akademisk studie, och därmed är bättre belyst än många andras.<sup>5</sup>

Markaryd är en liten kommun med strax över tiotusen invånare i Kronobergs län, gränsandes mot Skåne och Halland. Befolkningstillväxten är svagt positiv, men kommunen har en något äldre befolkning än riket i övrigt.

Det finns många orsaker till kommunens framgångar, men framträdande i Markaryds arbete med att förbättra sitt företagsklimat är kommunens satsningar och mantra om att ”hjälpa i stället för att stjälpa”.<sup>6</sup> Redan 2003 påbörjades arbetet med att förbättra attityder och service till företagen, i synnerhet kopplat till miljö- och bygglovsärenden. Attityden är inte att säga ja till allt, utan att aktivt försöka hitta lösningar snarare än att stänga dörren när ett svar blir negativt. Genom att hjälpa företagen att göra rätt från början och ha en proaktiv dialog innan ansökan lämnas in undviks merarbete och långa handläggningstider. Genom att

<sup>5</sup> Tillsammans gör vi varandra bättre. En studie av företagsklimatet i Markaryd – Carin Holmquist och Leif Lindmark, Stockholm School of Economics Institute for Research and Familjen Kamprads stiftelse 2022

<sup>6</sup> Ibid.

ringa upp och förklara varför ett bygglov inte beviljas och, där det är möjligt, berätta vilka förändringar som behöver göras för ett positivt beslut, byggs ett förtroende mellan företagare och förvaltningen.

Resultaten talar sitt tydliga språk. Både företagens upplevelse av kommunens service och politikerns och tjänstemäns attityder till företagande har gått från medioker till en av de bästa i landet.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> [www.foretagsklimat.se/markaryd](http://www.foretagsklimat.se/markaryd)







## **Falkenberg – ett föredöme**

En annan kommun som rankas högt av företag är Falkenberg, med strax under femtiotusen invånare och belägen vid Åtrans utlopp i Halland. **Per Svensson** är kommunstyrelsens ordförande och ger sin syn på vad kommunen gör rätt.

### **Hur kommer det sig att Falkenberg rankas högt av företagen?**

Vi tar det från början. I slutet av 1990-talet togs ett handslag mellan de politiska blocken om att vi nu måste samarbeta för att få ett fungerande företagsklimat i kommunen. Vi har få offentliga arbetstillfällen – som myndigheter, högskolor eller stora vårdinrättningar – jämfört med andra kommuner och desto viktigare blir det att ha en stor mängd välmående företag. I dag tävlar vi närmast mellan de politiska blocken om vem som kan vara företagervänligast.

### **Står företagarpolitiken högt i kurs för kommunen?**

Det gör den och det måste den få. Från början var målet att ha Västsveriges bästa näringslivsklimat. Nu är målet att vara bäst i Sverige. Vi jobbar väldigt nära näringslivsorganisationerna i kommunen och ser till att vara tillgängliga. Vi har en servicegaranti om svar inom 24 timmar och vi ser till att det går att komma i direktkontakt med både politiker och tjänstemän.

### **Har Falkenberg väldigt genomarbetade strategier och styrdokument?**

Faktiskt inte. Vi har få och korta styrdokument, för det är inte de som gör skillnad. Framgångsrik lokal företagarpolitik handlar om attityder och relationsbyggande. I stället för att lägga kraften på att ta fram styrdokument satsar vi på att utveckla våra handläggare. Vi har ibland till och med gått så långt att vi haft handläggare som provjobbat i lantbruket för att förstå vilka utmaningar företagen möter där.

### **Är det en radikal ansats?**

Kanske vid en första anblick – men det är egentligen inte så konstigt. Förstår man inte verkligheten hos den vars ärenden man ska handlägga är det lätt att det blir fel. En nyexaminerad akademiker som vi anställer behöver förstå hur våra lokala företag fungerar och hur behoven ser ut. Ömsesidigt förtroende är helt centralt. Och ledarskap. Det är bara genom att på politik- och chefsnivå hela tiden sträva efter ett bättre företagsklimat som vi klarar av att ligga i topp.

### **Vilken respons får ni av medarbetarna?**

Den är god. Men vi lägger som sagt mycket tid på att utbilda våra handläggare. Alla medarbetare som arbetar med myndighetsutövning går igenom en utbildning i service och bemötande som också lyfter vikten av framgångsrika företag i kommunen.

### **Hur samarbetar ni med näringslivsorganisationerna i kommunen?**

Vi har en samlingsorganisation som heter Näringslivet Falkenberg där även ni i Företagarna är med. Kommunen lämnar ett kommunalt bidrag som möjliggör för föreningen att ha en anställd som kan ordna nödvändiga dialoger och event – det ger betydligt mer pang för pengarna än om vi skulle försöka ordna det i kommunal regi. Sedan träffar kommunledningen föreningsstyrelsen sex gånger om året för att skapa kontinuitet i diskussionerna.

### **Vilka är de största utmaningarna för kommunens företag?**

Kompetensförsörjningen är tuff. Här behöver kommunen hjälpa till. Men vi måste också inse att företagens största utmaning inte är en statisk fråga. Det varierar över tid och vi måste vara duktiga på att lyssna och ta till oss de aktuella behoven. Vi genomför en stor mängd analyser och företagsbesök via vår näringslivsavdelning, just nu pågår ett företagsmaraton där kommunen träffar hundra företag på en vecka för att få en bild av hur de trivs med att vara företagare i kommunen, hur framtidsplanerna ser ut och vilket behov av kontakt med kommunen de har. Det blir en temperaturmätning av näringslivet helt enkelt. Sedan har vi ett antal utvecklingsprojekt som pågår kring hur vi kan förbättra vårt företagsklimat inom exempelvis upphandling, servering, tillsyn och stävande av brott.

### **Vilket råd har du till en kommun som vill förbättra sitt företagsklimat?**

Satsa på ledarskapet och handläggarna. Se till att det finns en vision och att den omsätts i praktisk handling och inte bara blir ett pappersdokument. Lär känna kommunens unika förutsättningar och var lyhörda. Arbetet blir otroligt mycket enklare när näringslivet och kommunen förstår varandra och har en ömsesidig respekt för varandras roller och arbete.













## Skatteverkets kulturförändring inspirerar

Det kan förvåna att en statlig myndighet är ett bra exempel på hur en kommun kan arbeta. Men företag och företagare bryr sig inte speciellt mycket om huruvida det är stat eller kommun som skapar bekymmer. I dag är Skatteverket en av Sveriges mest uppskattade myndigheter, både bland företagare och löntagare, och har varit det under lång tid<sup>8</sup>. Att det är så är dock varken en självklarhet eller något som har skett av sig självt.

Går man tillbaka till 1970- och 1980-talen var Skatteverket i första hand en kontrollmyndighet och en tämligen sträng sådan. Ingmar Bergman valde att lämna landet på grund av Skatteverkets sätt att hantera kontroller.<sup>9</sup> Sedan dess har myndigheten gjort en imponerande förändringsresa under flera årtionden.

Strax före millennieskiftet antog Skatteverket en ny kontrollpolicy som på allvar började väga in vikten av god service som ett komplement till kontrollverksamheten. Det beskrevs som att kontrollerna leder till att fler vill göra rätt och därför efterfrågar hjälp. God service leder i ett sådant läge till färre fel. För första gången togs då en policy fram bara för myndighetens servicearbete.

Samtidigt skedde ett skifte i synen på vad ett gott resultat är. Syftet med Skatteverkets kontroller var från början att avskräcka från fusk. Nu började man i stället arbeta utifrån tanken att de flesta vill göra rätt och att kontrollerna är till för att hitta dem som inte gör det, i syfte att stödja en sund och rättvis konkurrens.

1998 antog Skatteverket visionen ”Ett samhälle där alla vill göra rätt för sig”. Den blev vägledande för arbetet under 2000- och 2010-talet. Skatt-eupplysningen blev en bärande del i serviceuppdraget och hela kulturen utformades utifrån en princip om att vara hjälpsamma, pålitliga och offensiva. Allt handlade om hur man kunde öka viljan att göra rätt.

Vad blev resultatet? Skatteverket är i dag en av Sveriges mest uppskattade myndigheter<sup>10</sup>. Det visade sig att viljan att som skattebetalare göra rätt ökade om man kände sig rättvist behandlad och kände förtroende för Skatteverkets arbetssätt. Genom att ständigt utveckla sitt eget bemötande och sin service och arbeta förtroendestärkande har Skatteverket visat att även en myndighet vars huvuduppdrag är att ta människors pengar kan bli mycket omtyckt – vilket gör myndighetens arbete enklare med färre medvetna försök till fusk.

<sup>8</sup> Myndighetsrankingen 2023 – Erik Östman, Martin Daniels, Företagarna 2023

<sup>9</sup> Från fruktad skattefogde till omtyckt servicemyndighet – Lennart Wittberg, Anders Stridh, Skatteverket 2015

<sup>10</sup> Myndighetsrankingen 2023 – Erik Östman, Martin Daniels, Företagarna 2023

Det har tagit Skatteverket decennier att komma dit myndigheten är i dag. Kulturförändring tar tid. Oerhört mycket arbete lades ned på policy-utveckling och att förändra medarbetarnas värderingar.

## **Service genom automatisering**

Ibland handlar service om att snabbt kunna få tag i rätt handläggare och få hjälp att förstå hur en ansökan görs på rätt sätt. Men det säger sig självt att om alla kontakter med kommunen ska ske på det individanpassade sättet blir det hutlöst dyrt och ineffektivt – i synnerhet för en stor kommun. Ser man till vad som är företagets största gissel är det dessutom i regel långa handläggningstider, nyckfulla bedömningar och stora skillnader kommuner emellan. Det problemet är svårt att lösa enbart med bättre service (även om det hjälper). Här handlar det i stället om att öka effektiviteten i kommunens ärendehantering.

De flesta kommuner har idag fungerande lösningar för digital kontakt. För de allra flesta ansökningsförfaranden finns det e-tjänster eller elektroniska kontaktvägar. Men när ärendet väl trillat in hos kommunen sker samma manuella bedömning som tidigare. Rutinärenden som skulle kunna hanteras maskinellt, exempelvis med hjälp av AI, kräver fortfarande en mänsklig bedömning. Resultatet är att onödigt mycket arbete sköts manuellt.

Även här kan Skatteverket stå som förebild. Våra inkomstdeklarationer har hanterats maskinellt i långt mer än tio år. Det är bara när det finns felaktigheter, vid stickprov eller vid egeninlämnade upplysningar som behöver hanteras som manuell hantering sker. Samma tillvägagångssätt skulle kunna tillämpas på många offentliga tjänster. I synnerhet skulle ansökningar om bygglov och serveringstillstånd kunna automatiseras i betydligt större omfattning.

Vinsten med automatisering är enorm och ett antal kommuner har redan tagit initiativ. Vi riktar därför blickarna mot Trelleborg, som var först ut med att automatisera något av det kanske mest känsliga en kommun jobbar med: försörjningsstödet.



## Trelleborg effektiviserar försörjningsstödet

2017 tog Trelleborg det inte helt okontroversiella beslutet att införa en robotfunktion för digitala ansökningar om försörjningsstöd. Enkelt beskrivet fyller den medborgare som är i behov av försörjningsstöd i ett webbformulär på kommunens hemsida och signerar med bank-id. Efter att ha fyllt i alla frågor gör en digital robot alla kontroller som behövs för att beslut om försörjningsstöd ska kunna tas. Dessutom räknar den ut hur stort bidrag man har rätt till. Inom tjugofyra timmar har den sökande fått beslut. Hela processen är förstås inte automatisk. Den sökande behöver ha en handlingsplan för att hitta egen försörjning. Det innebär kontinuerliga möten med kommunens arbetsmarknadshandläggare.<sup>11</sup>

Metoden att automatisera försörjningsstödet är inte okontroversiell. 2018 fördes en ganska hätsk debatt i Svenska Dagbladet mellan Akademikerförbundet SSR<sup>12</sup> och kommunen<sup>13</sup> sedan de förra valt att JO-anmäla Trelleborg för användandet av den digitala roboten. JO valde sedan att rikta kritik mot beslutsfattandet – något som dock inte stoppat kommunen från att fortsätta använda roboten. Kommunen själv menar att automatiseringen har lett till avsevärt kortare handläggningstider och att mer tid kan användas till att få ut de sökande i egen försörjning i stället för att manuellt hantera rutinärenden.<sup>14</sup>

Exemplet visar att det går att genomföra automatiseringar som både leder till effektivare handläggning och minskat resursanvändande. Oaktat vad man tycker om processen har handläggningstiden minskat dramatiskt. För en enskild kommun kan det vara en mycket tuff reform att genomföra, såväl internt som opinionsmässigt. Automatisering innebär att flera yrkesroller inom kommunen kan komma att ändras eller avvecklas helt.

Men om en kommun som Trelleborg kan automatisera ansökningar om försörjningsstöd, borde betydligt mindre kontroversiella lösningar för till exempel bygglov eller serveringstillstånd kunna införas. Det finns kommuner som börjat experimentera med sådana lösningar. 2023 började Nacka kommun arbeta med en automatisering av vissa delar av handläggningen av bygglov.<sup>15</sup> Principen är densamma som i Trelleborg, där enklare ärenden inte längre tar tid från handläggarna. De kan i stället kan ägna sig åt mer komplicerade ärenden.

Utrymmet för utveckling är med andra ord stort och kommuner med resurser har alla möjligheter att gå före. Även Sveriges Kommuner och Regioner spelar en stor roll när det kommer till att sprida välfungerande lösningar.

11 Trelleborg får pris för digitalt försörjningsstöd – Suntarbetsliv 2017

12 Akademikerförbundet SSR: Obehörig robot tar känsliga beslut i Trelleborg | SvD Debatt 2020

13 Trelleborgs kommun: Påståendet från SSR är förtal | SvD Debatt 2020

14 Ibid.

15 Bygglovsroboten i Nacka (byggtjanst.se) 2023

---

## Sammanfattning


- Det krävs vilja och målmedvetenhet för att ändra attityder inom en kommun
- Företagens behov är inte statiska och kommunen behöver uppdatera sig om läget
- Positiv attityd till företagande är en del av ett gott lokalt företagsklimat
- God service utåt gör företagare mer hjälpsamma tillbaka mot kommunen
- Automatisering av handläggning sparar både tid och pengar och leder till snabbare service











**Kommunen  
som kund  
och  
konkurrent**

# Kommunen som kund och konkurrent

Som företagare är det vanligt att möta kommunen i dess myndighetsutövarroll, men kommunen kan även vara kund, genom sina upphandlingar, och i vissa fall konkurrent, genom att bedriva verksamhet som konkurrerar med det privata näringslivet. Hur en kommun agerar i de här rollerna påverkar det lokala företagsklimatet.

## Kommunen som kund

Kommunerna köper från små och medelstora företag för totalt 137 miljarder kronor (stora företag 97 miljarder kronor)

Totalt omfattas 97 000 små och medelstora företag (5 000 stora företag)

Det offentliga upphandlar varor och tjänster för cirka 900 miljarder kronor varje år. Upphandlingarna är många gånger omfattande i tid och pengar och processerna ofta komplexa och hårt reglerade. Därför kan det vara svårt för ett litet företag att lämna in ett vinnande anbud.

2019 undersökte Företagarna offentliga inköp. Det visade sig att majoriteten av kommunernas inköp kommer från små och medelstora företag, men att det bara är en liten andel företag som har valt att specialisera sig på att delta i offentliga upphandlingar.<sup>16</sup> Inte ens vart tredje småföretag väljer att delta i offentlig upphandling och nästan vartannat företag anser att det blivit krångligare de senare åren<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> Nyckeltal över kommunernas inköp 2019 – Företagarna (foretagarna.se)  
<sup>17</sup> Offentlig upphandling och småföretag – Företagarna, Magnus Johansson, 2023

## De små företagens betydelse i upphandling

Genom att inkludera fler småföretag i offentlig upphandling kan kommunerna bidra till ekonomisk tillväxt och fler arbetstillfällen. Det bidrar också till att stärka banden mellan offentlig sektor och det lokala näringslivet. En större mångfald av leverantörer ökar även konkurrensen. När fler aktörer, inklusive småföretag, har möjlighet att delta i offentlig upphandling ökar chanserna för det offentliga att få bästa möjliga värde per skattekrona. Fler anbudsgivare leder ofta till lägre priser och bättre kvalitet på de inköpta varorna och tjänsterna. Ökad medverkan från småföretag bidrar även till att minska kommunernas beroende av ett fåtal bolag. Det kan minska riskerna för brott i leveranskedjor och ge större flexibilitet att hantera förändrade behov.

## Offentlig upphandling – så går det till

En upphandling sker i öppen konkurrens med andra anbudsgivare. Det företag som lämnar det anbud som till lägst pris stämmer bäst överens med den kravspecifikation som kommunen har ställt upp vinner affären. I det fall värdet på upphandlingen understiger vissa gränsvärden (och i vissa andra fall<sup>18</sup>) är det tillåtet att göra en så kallad direktupphandling. Vid en direktupphandling behövs inget anbuds-förfarande och de upphandlande organisationerna kan i princip välja att förhandla och avsluta affären med ett enda företag. En alternativ form av upphandling är upprättandet av ramavtal som är en vanlig typ av offentliga kontrakt. Det skiljer sig från ett upphandlingskontrakt genom att ett sådant inköp tar sikte på kommande behov av en vara, tjänst eller byggentreprenad. I stället för att genomföra en separat upphandling varje gång kommunen behöver köpa in något kan den i stället använda ett ramavtal för att välja en eller flera leverantörer under en viss tidsperiod. När ett behov uppstår genomförs ett så kallat avrop och varan eller tjänsten köps in från de företag som omfattas av ramavtalet.

## Hur kan fler småföretag få chansen att sälja till kommunen?

De vanligaste skälen till att företag inte lämnar anbud är att det är för komplicerat och tar för lång tid, att kontrakten är för stora eller att fokuset på lägsta pris är för stort.<sup>19</sup> Genom att ha de här faktorerna i åtanke kan en kommun öka möjligheterna för fler företag att delta i kommunens upphandlingar. Det är också bra att regelbundet träffa kommunens småföretagare för dialog om hur upphandlingarna är formulerade. Tydlig och lättillgänglig information om aktuella upphandlingar ökar också sannolikheten för mindre företag att delta.

Storleken på de offentliga kontrakten har en betydande påverkan på mindre företags möjligheter att lämna anbud. Ju mer omfattande kontraktet är, desto mer komplicerad blir processen. Stora kontrakt ställer dessutom större krav på leverantören, vilka

<sup>18</sup> Direktupphandling – offentlig upphandling – Upphandlingsmyndigheten, [upphandlingsmyndigheten.se](http://upphandlingsmyndigheten.se)  
<sup>19</sup> Ibid.

många gånger inte kan uppfyllas av ett litet bolag. Kommunerna bör därför ha i sina näringslivsstrategier att så långt det är möjligt dela upp sina upphandlingar och ramavtal i mindre delar så att fler bolag kan vara med och konkurrera om kontrakten.

Utformningen av upphandlingarna är också viktig. Upphandlingar för liknande varor eller tjänster kan se väldigt olika ut beroende på vem som är beställare. Det gör det svårt för småföretag att sätta sig in i upphandlingen eftersom tidigare upphandlingar inte kan användas som kunskapskälla.

Även anbudsvärderingen spelar roll. Den som vinner har lagt det anbud som bäst förhåller sig till de uppställda kraven på kvalitet, kostnad och pris. Det leder till ett stort fokus på det som brukar betecknas som ”lägsta pris” men det handlar också om hur kvalitet definieras. Ju fler krav som ställs upp, i synnerhet sådana som inte är relevanta för att kunna leverera produkten eller tjänsten i sig, desto svårare blir det för ett litet företag att lämna ett vinnande anbud.

## **Direktupphandling – ett tveeggat svärd**

Kontrakt via direktupphandling är med sin avsaknad på formkrav och i regel mindre värde bättre anpassade för att gå till mindre företag, men det gäller att vara försiktig. En upphandling får exempelvis inte delas upp i syfte att komma under direktupphandlingsgränsen, utan det måste finnas objektiva skäl. Avsaknaden av ett ordnat upphandlingsförfarande gör också att direktupphandlingarna behöver hanteras varsamt. Annars finns risker både för jävsituationer och dåliga affärer för kommunen. Hur och när direktupphandlingar kan och bör genomföras och hur otillåtna eller olämpliga sådana ska hanteras, ska fastställas i riktlinjer hos upphandlande organisation. Det bör också nämnas i strategiska dokument som exempelvis en näringslivspolicy.

## **Utvärdera och uteslut**

Till sist är det viktigt att påpeka att inget system är perfekt. Det kommer alltid att finnas oseriösa aktörer som försöker få en del av den kommunala kakan. Varje kontrakt som tilldelas en oseriös aktör skadar både kommunen och näringslivet. Kommunen behöver ha nolltolerans mot oseriösa leverantörer och se till att de inte tillåts att delta i kommunens upphandlingar. För det krävs systematisk uppföljning av genomförda upphandlingar och löpande utvärderingar av befintliga kontrakt. Uppföljningen måste vara en central del av inköpsavdelningens arbete och också utsättas för politisk granskning. Alldeles för många kommuner gör sämre affärer än nödvändigt på grund av att man har för dålig koll på vad man faktiskt köper.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Han avslöjar det ofantliga slöseriet i kommunerna (expressen.se)

## **En småföretagsvänlig upphandlingspolicy**

1. Träffa regelbundet mindre företag och diskutera kommunens upphandlingar
2. Ställ relevanta krav – gör inte upphandlingarna onödigt komplicerade
3. Dela upp stora kontrakt i mindre delar så att fler företag kan lämna anbud
4. Se till att information om kommunens upphandlingar finns lättillgängliga
5. Motverka otillåtna direktupphandlingar och tydliggör när direktupphandlingar får genomföras
6. Uteslut oseriösa aktörer från att delta
7. Följ systematiskt upp kommunens genomförda upphandlingar och löpande kontrakt







## **Växjö – en upphandlingskommun i framkant**

Växjö uppfyller kriterierna för småföretagarvänlig upphandling. **Tina Storbjörk**, kommunens upphandlingschef, berättar hur Växjö arbetar.

### **Vilken syn har Växjö på upphandlingar?**

Min uppfattning är att man behöver se upphandlingar inte bara som ett verktyg för inköp utan även i ett större perspektiv. Väl utförda upphandlingar kan vara både samhällsutvecklande och framför allt verksamhetsunderlättande. Jag har själv verksamheterfarenhet då jag är socionom i grunden och arbetat sedan 2008 i Växjö kommun, de flesta åren på förvaltning. Det finns en stor potential i upphandling som inte utnyttjas fullt ut. Bra och enkla upphandlingar gör att våra medarbetares tid används till rätt saker i stället för att behöva krångla med att göra bra inköp till sina verksamheter. Ett led i det är att säkerställa att vi får in många och bra anbud – och då måste vi ha ingången att även mindre företag kan delta i anbudsgivningen och ha möjligheter att vinna.

### **Hur säkerställer ni det?**

Inför varje upphandling gör vi en analys om det går att öppna upp för mindre företag. Det är ett stående inslag i vår upphandlingsprocess. Sedan går det inte alltid – i vissa fall blir även mindre delar av en upphandling stora sett till volym. Den som vinner upphandlingen måste alltid kunna leverera den volym som efterfrågas. Men vi har arbetat nära det lokala näringslivet när vi tagit fram vår inköspolicy. Att dela upp upphandlingarna i mindre delar är en del men dessutom måste kraven vi ställer gå att uppfylla och dessutom inte vara konkurrensbegränsande.

### **Är det reglerat i styrdokumentet?**

Ja. Där det är möjligt ska vi möjliggöra för mindre företag att vara med. Innan vi gör inköp från Adda (en inköpscentral ägd av SKR) ska vi alltid göra en avvägning om en egen upphandling kan leda till fler anbud och se om fler mindre företag kan delta.

### **Händer det ofta att ni gör det?**

Vi måste alltid göra själva avvägningen. Sedan beror det på det enskilda fallet. Volymerna blir ju en begränsning i sig. Vi upphandlar livsmedel åt åtta kommuner. Även om vi upphandlar till exempel ägg för sig, blir volymerna mycket stora. Men att vi har det här inskrivet i våra dokument ger oss möjlighet att tänka helt nytt.

### **Hur då?**

Att dela upp upphandlingarna är en sak. Men vi har även infört ett dynamiskt inköpssystem för mindre inköp till enskilda enheter. Möjligheten att få sälja frukt till en enskild skola via systemet är ett exempel. Då pratar vi helt plötsligt volymer som även ett litet företag klarar av att hantera.

### **Kräver det mycket dialog med politiken för att det ska fungera?**

Det är självfallet viktigt att den politiska ledningen och inköpsavdelningen går i samklang. Samtidigt måste det finnas respekt för varandras roller och kompetens. Jag ser att den dialog vi har inte alltid finns i andra kommuner och då fungerar inte helheten särskilt bra. Politiken behöver ha rätt kunskap för att kunna avgöra vilken övergripande riktning kommunen ska ta då det finns många strategiska frågor kopplade till de offentliga inköpen.

### **Hur går ni till väga internt för att säkerställa att rätt beslut tas?**

Intern dialog och kontinuerlig utvärdering är avgörande. Vi måste fortfarande säkerställa att inkomna anbud motsvarar kommunens behov, och vi följer noggrant upp de upphandlingar som genomförs. Det är väsentligt att vi har tillgång till korrekt och uppdaterad information, så att beställarna inom kommunen kan göra väl underbyggda beslut.

### **Hur arbetar ni för att få in nya företag i upphandlingarna?**

Vi lägger stor vikt vid att göra upphandlingsprocessen så tillgänglig och förståelig som möjligt. En del i det är vår regelbundna ”upphandlings-skola” varje höst och vår, där vi ger information till företag som inte är vana vid anbudsgivning. Vi diskuterar allt från hur man lämnar anbud till vad som händer efter att anbudet inkommit.

### **Vilka resultat har ni sett från utbildningarna?**

Vi märker en ökning i antalet företag som lämnar anbud, särskilt från de mindre lokala företagen. Det stärker vår lokala ekonomi och ökar konkurrensen, vilket är fördelaktigt för kommunen.

### **Kan du ge ett exempel på hur ni förenklar för mindre företag att delta?**

Utöver vad som redan sagts är intern e-handel och samordnad varudistribution två exempel. Genom e-handeln kan beställarna direkt göra inköp från avtalade leverantörer via kommunens webbshop utan att behöva tänka på vilken leverantör de väljer. De flesta kommuner har redan liknande system, men har man det inte är min uppfattning att det är

något man bör överväga. Det gör det praktiskt möjligt för oss att ha uppdelade upphandlingar utan att det försvårar för vår egen verksamhet. Vår samordnade varudistribution gör det mycket lättare för små leverantörer, eftersom de kan leverera sina varor till ett centraliserat ställe i stället för till många olika platser.

### **Ser du några specifika utmaningar framöver?**

En utmaning är att alltid ligga steget före i att förutse kommunens och verksamheternas behov. Offentlig upphandling är en ständigt pågående process, så vi måste vara flexibla och innovativa. Jag önskar alltid att det fanns mer tid för dialog men tidspressen är tuff ibland.







## Kommunen som konkurrent

Nära kopplat till frågan om kommunens upphandlingar är frågan om när kommunerna agerar leverantörer på en konkurrensutsatt marknad. Många kommuner väljer av olika anledningar att i egen regi driva verksamheter som redan drivs av det privata näringslivet. Det måste göras med stor försiktighet. Kommunen bör inte bedriva verksamhet på konkurrensutsatta marknader där det inte är starkt motiverat sett till samhällsnyttan. Det finns en stor risk att den kommunala verksamheten konkurrerar ut den privata, även om den är sämre, eftersom kommunens verksamhet i grunden skyddas av att ha skattekollektivet bakom sig. Kommunen behöver hela tiden fundera över sin särställning och inte använda skattefinansierade medel som konkurrensfördel.

Konsekvensen av kommunal konkurrens kan annars bli en högre kostnad för kommunen och dess skattebetalare, en lägre kvalitet i vad som erbjuds och färre privata företag i den aktuella branschen. Fri konkurrens på lika villkor bidrar till ett mer levande och effektivt näringsliv och i förlängningen fler skatte kronor in till kommunkassan.

I botten finns även en principiell diskussion om vad en kommun ska ägna sig åt. Ett bekymmer med att ha skattekollektivet i ryggen är att den press som ett företag normalt har på sig att leverera en efterfrågad produkt riskerar att bli svag. Det kan därför ifrågasättas om en kommun alls ska ägna sig åt verksamhet utanför den kommunala kärnkompetensen. I slutändan är det alltid skattebetalarna som får stå för kostnaderna när kommunen bedriver ineffektiv verksamhet. Både direkt i bemärkelsen att skatte kronor riskerar att användas för att kompensera för ineffektiviteten, och indirekt i att framför allt nya och mindre bolag får svårt att hävda sig i konkurrensen mot kommunala verksamheter genom de fördelar de besitter. Dessutom styrs en kommun av helt andra principer än ett privat företag och är därför ofta olämplig att bedriva motsvarande privat företagande. En viktig tanke att bära med sig är att alla resurser som en kommun viger åt att bygga upp en kommersiell verksamhet har en alternativ användning. Det är resurser som lika väl skulle kunna investeras i exempelvis skolan eller äldreomsorgen.

---

## Sammanfattning

- Offentlig upphandling är potentiella affärsmöjligheter för mindre företag
- Kommunen bör formulera en småföretagsvänlig upphandlingspolicy
- Kommunen behöver aktivt arbeta med att göra deltagande i offentliga upphandlingar möjligt för mindre företag
- Kommunen bör undvika att driva verksamhet i konkurrens med det privata näringslivet





# **Kommunens arbets- marknad**

# Kommunens arbetsmarknad

För att företag ska kunna utvecklas behöver de ha tillgång till personer att anställa. Brist på rätt kompetens är ett av de största tillväxthindren en företagare möter i dag. Under 2023 misslyckades vart tredje småföretag att rekrytera utifrån sina behov<sup>21</sup>. De som lyckas använder i hög grad egna kontakter och nätverk. Det offentliga har än så länge inte lyckats knäcka koden för hur man på bästa sätt kan hjälpa näringslivet med sin kompetensförsörjning.

Kompetensförsörjning är en mångfacetterad fråga. Många aktörer påverkar på ett eller annat sätt utbudet av kompetent arbetskraft. För en kommun är det viktigt att inte fastna i vad andra aktörer gör och inte gör, för som vi kommer se, har kommunen stor möjlighet att själv påverka förutsättningarna lokalt.

## Det breda perspektivet

Tillgången på kompetent arbetskraft påverkas av flera faktorer. Det handlar inte bara om kvaliteten i skolan, vuxenutbildningen och kommunens arbetsmarknadsåtgärder. Även tillgången till attraktiva bostäder och ett rikt kultur- och nöjesliv påverkar tillgången på arbetskraft genom att öka kommunens generella attraktivitet att bo och jobba i.

---

<sup>21</sup> CTRL ALT DELETE – kompetensförsörjningen behöver en omstart – Företagarna, Diana Vasilou 2024



Det finns en självförstärkande spiral mellan ett gott företagsklimat och tillgången på arbetskraft. Det motsatta gäller också – i en kommun med ett dåligt företagsklimat blir det svårare att attrahera arbetskraft. Utifrån det perspektivet måste slutsatsen dras att även kommunal verksamhet som i första hand inte sysslar med företagarefrågor ändå har en stor påverkan på företags möjligheter att anställa. Inte minst gäller det inom skol- och utbildningsförvaltningarna, men även hur äldreomsorg och socialtjänst fungerar påverkar.

## **Vuxenutbildning och arbetsmarknadsåtgärder**

Kommuner är skyldiga att erbjuda kommunal vuxenutbildning, ofta kallat komvux. Det är viktigt att den utbildningen utformas för att möta företagens behov. Den största bristen på arbetskraft finns inom yrken där yrkesutbildningen sker på gymnasieskola eller på eftergymnasial nivå. Att den del av komvux som består av yrkesutbildning är anpassad för de lokala företagens behov, behöver vara en prioritet för kommunen. Det krävs ett målgruppsanpassat utbud och ett kvalitativt innehåll. Att involvera näringslivet i samarbeten om tillskapandet av LIA-platser (Lärande i arbete) är en möjlighet som kommuner bör använda.

Kopplat till yrkesutbildningarna för vuxna är frågan om kommunens egna arbetsmarknadsåtgärder. Sysselsättning är en frivillig uppgift för kommunerna. Ändå väljer många kommuner att ha egna arbetsmarknadsåtgärder – mycket för att de annars ändå kommer sitta med kostnader för försörjningsstöd för de människor som inte lyckas ta sig in på arbetsmarknaden.

Men en kommun som väljer att satsa på egna arbetsmarknadsåtgärder behöver tänka till ordentligt. Vilken målgrupp ska nås? Hur ser behoven ut? Leder insatserna till jobb? Hur sätter man upp mål och hur ska de följas upp?

Det viktigaste är att kunna se kritiskt på de egna insatserna, våga ta nya initiativ och avveckla åtgärder som inte leder till anställning. Genom att involvera näringslivet kan både behovet klargöras och vägar till anställning hittas. Ett sätt är att löpande hålla dialogforum med de lokala företagen för att hitta brister och nya vägar framåt.

## Grundskolan och gymnasiet

Grundläggande utbildning spelar en central roll för kompetensförsörjningen, både när det kommer till kvaliteten i sig och genom att bra skolor är en viktig faktor när en familj väljer att flytta till en kommun. För företagens del är i synnerhet gymnasial yrkesutbildning viktig. Faktum är att gymnasial yrkesutbildning är den mest eftersökta kompetensnivån bland företagen<sup>22</sup>. De flesta kommuner brottas dessvärre med att få elever att söka sig till de här utbildningarna. Få, om några, kommuner har helt lyckats knäcka koden för hur intresset för utbildningarna ska öka. Men en faktor som spelar roll är hur väl samverkan med näringslivet, och i synnerhet de företag som söker yrkeskompetens, fungerar.

## Se de små företagen som en resurs

För att kunna öka attraktiviteten på yrkesutbildningar och de egna arbetsmarknadsåtgärderna behöver kommunen se de mindre företagen som en resurs i arbetet. Arbetsmarknadskopplingen behöver löpa som en röd tråd genom grund- och gymnasieskolan och här kan det lokala näringslivet verkligen vara en viktig aktör, inte minst när det gäller tillgången till PRAO-platser eller så kallat APL, arbetsplatsförlagt lärande. Genom att i tidig ålder få pröva på ett yrke i praktiken kan ett intresse för en viss yrkesbana väckas tidigt, samtidigt som kontakter skapas som kan leda till både sommarjobb och det första riktiga jobbet.

Men det kräver ett systematiskt arbete ihop med företagen över tid. Kommunen bör därför uppmuntra till att skolor och lokala företag tecknar samverkansavtal i syfte att skapa praktikplatser under perioder som företagen kan planera efter. Kommunen kan bidra med att ta fram standardavtal som skolor och företag som vill samverka kan använda sig av.

Ett annat område där de mindre företagen bör ses som en resurs är i frågan om sommarjobb. Många kommuner erbjuder sommarjobb i sina kommunala bolag eller rent av den egna kommunala verksamheten. En rapport från IFAU har visat på att ungdomar som deltar i kommunernas sommarjobbssatsningar riskerar att hämmas av deltagandet<sup>23</sup>. Anledningarna som lyfts fram är att sommarjobsprogrammen leder till mindre erfarenhet i privat sektor och också riskerar att skicka en signal om att deltagarna inte klarar av att hitta ett jobb på egen hand. Genom att låta det privata näringslivet inkluderas i kommunens program för sommarjobb undviks de problemen.

<sup>22</sup> CTRL ALT DELETE – kompetensförsörjningen behöver en omstart – Företagarna, Diana Vasiliou 2024

<sup>23</sup> En utvärdering av Stockholms stads sommarjobsprogram för unga 2012–2018 – IFAU, Daniel Knutsson och Björn Tyrefors 2023







## **Östersund – från teori till praktik**

I Östersund har kommunen startat en e-tjänst och en webbportal där företag kan anmäla intresse av att ta emot praktikanter. Projektet heter Bli med praktikant och praktikanterna kan vara allt ifrån praoelever på högstadiet till praktikanter på yrkeshögskolan. Kommunalrådet **Effie Kourlos** berättar mer om projektet.

### **Varför startade Östersund praktikprojektet?**

Vi är en kommun i Norrlands inland, där avstånden inom arbetsmarknadsregionen är långa och arbetslösheten låg, vilket gör det extra utmanande att klara kompetensförsörjningen. Dessutom har kommunen varit väldigt drivande i att få hit etableringar som ett led i den gröna omställningen. Inför kommande år står vi med miljardinvesteringar i serverhallar vars spillvärme kommer gå till industriell livsmedelsproduktion i växthus och satsningar på koldioxinfångning från vårt kraftvärmeverk som kommer gå till grön bränsleproduktion för fartyg.

Kommunen beräknas växa kraftigt kommande år och på tio års sikt pratar vi cirka 7 000 nya arbetstillfällen. Om konkurrensen om arbetskraft är hård nu kommer den vara mördande om några år. Ska vi klara av den utmaningen måste vi vara kreativa, både kommunen och näringslivet.

### **Är det därför ni gör satsningen?**

Som en del, ja. Vi har sett en bristande koppling mellan studenter och näringslivet. Frågorna vi brottas med är både hur vi kan få unga människor att tänka karriär och studier och stanna i Östersund, men minst lika mycket om hur vi gör vårt eget näringsliv attraktivt och spännande. Vi gick ihop med ett antal samarbetspartners, däribland Företagarna, för att få igång satsningen.

### **Hur har det gått?**

Efter ett år har resultaten varit goda. Antalet praktikplatser har ökat med cirka sextio stycken jämfört med föregående år. Vi jobbar aktivt med att marknadsföra tjänsten, bland annat genom våra näringslivsutvecklare när de möter olika företag.

### **Förutom fler platser, har ni sett några andra effekter?**

En av de största vinsterna är ju för företagen själva. Vi ser redan nu hur sannolikheten ökar att erbjuda sommarjobb till den man haft som praktikant men även att erbjuda fast anställning där man i praktiken redan klarat av provanställningsperioden. Det blir dessutom ett socialt ansvarstagande som gynnar företagen själva. En riktig win-win.

### **Men det måste väl finnas utmaningar?**

Självfallet. Att få upp medvetenheten kring tjänsten är en sådan. En annan är hur den kan användas ännu mer för att rikta in sig på bristyrken eller till branscher med stora rekryteringsbehov. Det är mycket viktigt att vi samverkar ihop med näringslivet så att vi gör rätt saker vilket är ett av skälen till att vi startade ett näringslivsråd i höstas.

### **Tror du fler kommuner skulle kunna använda sig av ett liknande arbetssätt?**

Helt klart. Det är knappast så att våra utmaningar är helt unika eller att e-tjänsten bara kan fungera i Östersund. Både stora och små kommuner skulle kunna arbeta på samma eller liknande sätt som vi för att få till fler praktikplatser. Men då måste man våga vara lite kreativ och inte bara göra som man alltid har gjort.



---

## Sammanfattning

- Kompetensförsörjning är inte bara skola och utbildning – kommunens totala attraktivitet spelar roll för inflödet av ny arbetskraft
- Den kommunala vuxenutbildningen behöver utformas för att möta den lokala arbetsmarknadens behov
- Egna arbetsmarknadsinsatser behöver löpande koordineras med de lokala företagen
- Kommunen behöver samarbeta med näringslivet för att säkra en löpande tillgång på PRAO-platser och möjligheter till APL och LIA













# **Brottsföre- byggande arbete**

# Brottsförebyggande arbete

Kommunerna har en lagstadgad skyldighet och ett ansvar för att arbeta brottsförebyggande. Lagen innebär ett ansvar att ta fram lägesbilder och åtgärdsplaner och också att ansvara för samordningen av det brottsförebyggande arbete som sker inom kommunen. Att det finns en lag på plats sedan 2023 som tydliggör kommunernas ansvar är positivt, men långt ifrån tillräckligt. Den stora frågan är hur kommunen konkret väljer att arbeta brottsförebyggande och vilka åtgärder man vidtar.

Stöld, skadegörelse, bedrägerier, hot och ibland ren beskyddarverksamhet är dessvärre något som många företagare tvingas leva med. Ett av tre företag har blivit utsatt för någon form av brott de senaste tre åren – varannat företag om man bara räknar de som har anställda<sup>24</sup>. I första hand är det en polisiär angelägenhet. Trots det tvingas företagen lägga mångmiljardbelopp på säkerhetshöjande åtgärder. För 2023 har kostnaden uppskattats till 34 miljarder kronor för företagens egna åtgärder – exempelvis kameraövervakning, väktare och låsfunktioner<sup>25</sup>.

## Näringslivets roll

Näringslivet blir lätt en bortglömd resurs när kommun, polis och organisationer ska samordna arbetet. Det är olyckligt eftersom en mycket stor del av mängdbrottsligheten drabbar företagare. Mängdbrott utgör 80 procent av alla brott som polisanmäls<sup>26</sup>. Att ta med företagare i det förebyggande arbetet ökar sannolikheten för att lägesbilden och åtgärderna som tas fram blir korrekta.

<sup>24</sup> <https://www.foretagarna.se/politik-paverkan/sakomraden/brott-mot-foretagare/>

<sup>25</sup> Brottslighetens kostnader – Svenskt Näringsliv 2023, Lena Nitz

<sup>26</sup> Riksrevisionen (2023:2) Polisens hantering av mängdbrott – en verksamhet vars förmåga behöver förstärkas.

Hur kan ett sådant samarbete utformas konkret? Det första är att tydliggöra näringslivets roll som samarbetspartner i näringslivsstrategier eller motsvarande styrdokument. Det andra är att behandla det brottsförebyggande arbetet vid fysiska träffar, såsom näringslivsråd eller frukostmöten. Från kommunens sida måste det säkerställas att både poliser från lokalpolisområdet och även kommunens egna säkerhetsamordnare finns representerade. Kommunen behöver vara drivande i att de medborgarlöften som polisen utställer inom kommunen innehåller ett tydligt företagarfokus.

Näringslivet bör också involveras när det kommer till den fysiska trygghetsplaneringen – exempelvis rörande belysning eller kameraövervakning. Kopplat till den fysiska miljön är kommunens arbete med att snabbt reparera och sanera alla former av skadegörelse och klotter, då sådant skapar en otrygg känsla för de som rör sig på platsen. Att snabbt åtgärda de brister som företagare rapporterar in till kommunen motverkar både brottslighet och bygger förtroende.

Till sist kan kommunen vara en viktig aktör när det gäller att starta och stötta olika typer av företagssamverkan. Likt grannsamverkan mot brott kan företagssamverkan i motsvarande syfte bidra till att det blir svårare att utöva kriminell verksamhet i ett område. Även om en sådan samverkan aldrig kan ersätta polisiär närvaro kan det vara ett effektivt medel för att varna andra företagare om exempelvis stundande eller pågående inbrott eller skadegörelse. Genom att involvera sig kan kommunen både få bra information till sin egen lägesbild och hjälpa till med kontakter till den lokala polisen eller säkerhetssamordnarna.

## **Kommunens inre arbete**

Den organiserade brottsligheten är ett problem för såväl offentlig sektor som det privata näringslivet. Kriminella nätverk äter sig in i flera samhällssektorer och för kommunens del riskerar både bidragssystem som offentligt finansierade välfärdstjänster att utnyttjas av kriminella. För den privata sektorn innebär det ökad osund konkurrens men också en generellt ökad otrygghet då välfinansierade kriminella nätverk tar intäkter från en typ av brottslighet till att kunna finansiera en annan.

Hur kommunens egna interna processer för att motarbeta kriminalitet fungerar blir därmed centralt för att förbättra det lokala företagsklimatet. Ett viktigt verktyg är den kommunala myndighetsutövningen. Vikten av att ha ett serviceinriktat arbete när det kommer till tillsyn och tillstånd har diskuterats i tidigare kapitel men det måste poängteras att det finns en gräns där det går från att stötta till att stävja. Att verksam-

heter som används för penningtvätt eller där lagar och regler medvetet ignoreras tillåts fortsätta, skadar de goda krafterna i näringslivet. Det behöver finnas tydliga rutiner inom den kommunala kontrollverksamheten rörande hur kommunens tjänstepersoner ska agera när de kommer i kontakt med kriminell och oseriös verksamhet.

Kommunens hantering av sina egna utbetalningar via bidragssystemen är ett annat område där det finns anledning för kommunen att stärka sin kontrollverksamhet. För en mellanstor kommun kan det handla om miljoner i felaktiga utbetalningar som förutom att de kostar kommunen skattemedel, i många fall också bidrar till kriminell verksamhet.

Så hur ska en kommun arbeta för att minska fusket med de egna medlen? För att ta reda på det vänder vi oss till en kommun som på kort tid tagit stora kliv inom det området: Linköping.



## **Linköping – att stävja välfärdsfusk**

Fredrik Lundén är arbetsmarknadsnämndens ordförande i Linköpings kommun. Det är en kommun som kommit långt i arbetet med att stävja bidragsbrotten som drabbat kommunen.

### **Varför behövs arbete mot bidragsfusk inom kommunen?**

Tyvär har många kommuner, däribland Linköping, haft en okritisk inställning till hur utbrett bidragsfusk egentligen är. Regelverket har varit tillitsbaserat vilket öppnat upp för möjligheter att fuska sig till bidrag. När jag tillträdde fick jag höra att fusk var något som fanns i en del andra kommuner men inte här, i alla fall inte i någon större utsträckning. Men ju mer vi grävde desto mer upptäckte vi. Till sist blev det helt uppenbart att det krävdes nya åtgärder för att stävja bidragsbrotten.

### **Hur gick ni tillväga?**

Vi beslöt att inrätta en avdelning för att utreda bidragsfusk under hösten 2021. Vid den tiden brottades Arbetsmarknadsnämnden med en tuff ekonomisk situation så vi valde att ansöka om medel från kommunstyrelsen vilket också beviljades. Det togs fram en projektplan och fem så kallade FUT-handläggare anställdes. FUT står för ”felaktiga utbetalningar”. Under senhösten gjordes sedan ett grundligt förarbete med en kartläggning av processerna för utbetalningar och var riskerna fanns. Tidigt 2022 var vi äntligen uppe i skarp drift.

### **Vad innebär det mer konkret? Hur fungerar arbetet och hur är ni organiserade?**

Vi har fyra FUT-handläggare inklusive chef. De är organiserade under förvaltningens verksamhetsstöd som står direkt under förvaltningsdirektören. De är med andra ord placerade högt upp i organisationen. I dag fungerar arbetet så att när en av våra andra handläggare hittar något misstänkt så kontaktas FUT-handläggarna för ytterligare utredning. Dessutom har FUT-handläggare ansvar för löpande utbildning av övrig personal, vad de ska kolla efter med mera. Ett viktigt uppdrag är också att bidra till att det ska vara lätt att göra rätt, det vill säga upptäcka saker som kan förtydligas och förenkla processen för dem som söker försörjningsstöd.





### **Hur har resultaten varit?**

De har varit goda – men det måste tilläggas att arbetet med felaktiga utbetalningar bara är en del av kommunens arbete mot bidragsbrottslighet. Minst lika viktigt är införandet av kravet på heltidsaktivering för att få försörjningsstöd.

### **Heltidsaktivering?**

Kravet på heltidsaktivering infördes parallellt med FUT-handläggarna. Det innebär att en individ som ansöker om försörjningsstöd ska vara i aktivitet i så hög omfattning som möjligt efter sin förmåga, det ska vara aktivitet som leder personen närmare ett jobb eller studier. Huvudsyftet är att få dessa individer närmare arbetsmarknaden men det har fått en del oväntade konsekvenser. Det har inneburit att de som ägnar sig åt annan verksamhet samtidigt som de uppbär försörjningsstöd får mindre tid till denna verksamhet. Det har ironiskt nog lett till att färre söker försörjningsstöd vilket i sig är en indikator på att vi betalat ut medel till personer som har inkomst någon annanstans.

### **Du får det att låta som att försörjningsstödstagare begär mycket brott?**

Nej absolut inte, och heltidsaktiveringens syfte är inte att i första hand bekämpa brottslighet utan att hjälpa de personer som får försörjningsstöd i kommunen att komma närmare ett arbete och egen försörjning. Men det går tillbaka till din första fråga – vi får inte heller vara naiva. Systemet med försörjningsstöd utnyttjas av kriminella, vilket drabbar alla och i synnerhet de som verkligen behöver stödet.

### **Är inte frågan om bidragsbrotten i första hand en polisiär fråga?**

Självfallet måste vi samarbeta med polisen och vi polisanmäler allt bidragsfusk vi upptäcker. Men det här är ett område som skulle behöva bli bättre och en utmaning är att få polisen att verkligen ta vårt arbete och våra uppgifter på allvar. Nu har det stärkts på senare tid även om det är en gränsdragningsproblematik mellan vad kommunen gör och vad polisen ska göra. Här har andra kommuner kommit lite längre än vad vi gjort.

## **Vad har ni kommit fram till och vad kostar en sådan här insats?**

Tyvärr får vi sällan tillbaka redan gjorda felaktiga utbetalningar. Pengarna har sen länge förbrukats eller skickats vidare när vår utredning är klar. Den stora vinsten ligger i stället i att stoppa kommande utbetalningar. Vår kostnadsbesparing räknar vi ut utifrån vad vi skulle ha fått betala i kommande utbetalningar upp till max ett år framåt. Även med en konservativ uppskattning är avdelningen helt självfinansierad vid det här laget. Dessutom stärks hela tiden vårt arbete när det kommer till att hitta mönster och nya sätt att begå bidragsbrott. En misstanke vi har är exempelvis att det finns många skenskilmässor i Linköping. Men det finns många olika felaktigheter: okända banktillgångar, felaktiga boenden, falska sjukdomsdiagnoser med mera. En framgångsfaktor beträffande arbetet mot folkbokföringsbrotten är ett samarbete ihop med våra stora bostadsbolag samt Skatteverket, Kronofogden och Försäkringskassan.

## **Hur har responsen inom organisationen varit? Det är väl kanske inte helt okontroversiellt?**

Det har varit den kanske största vinsten. Från början fanns det en viss tveksamhet i organisationen där handläggarna kände att politiken inte litade på att de gjorde rätt bedömningar. Men det har svängt helt. Idag finns en stark förankring i förvaltningens internkultur om att arbetet mot felaktiga utbetalningar är viktigt. Ett önskemål som ofta kommer upp är att motsvarande FUT-tjänster etableras även i kommunens andra förvaltningar för att kunna arbeta ännu mer effektivt med frågan.

## **Finns det ett samband mellan den organiserade brottsligheten och bidragsbrottsligheten?**

Tyvärr ja och jag skulle dessutom säga att den är stark. Det räcker med att titta på alla som på grund av heltidsaktiveringskravet tackar nej till försörjningsstöd – de får ju sina inkomster någon annanstans. Det finns en klar koppling mellan den organiserade brottsligheten och egentligen all typ av fusk.

## **Går det att använda AI för att samköra olika register mot varandra?**

Vi arbetar redan i flera avseenden på det sättet. Men självfallet finns det utrymme för fortsatt utveckling och nya digitala verktyg. Det är fantasin och lagstiftningen som kommer sätta gränserna för hur vi kommer kunna arbeta framöver. Men allt som gör oss effektivare i att upptäcka fusk är välkommet.

### **Vilka utmaningar ser ni framåt i arbetet?**

Sekretessregler är en utmaning – inte bara lagstiftningsmässigt utan även hur vi arbetar inom kommunen och tolkar de egna regelverken. Vi måste också bli vassare på att ifrågasätta vad försörjningsstödstagare uppger kopplat till sjukdomsdiagnoser och ta in fler second opinions. Sedan behöver vi stärka oss i hur vi arbetar med familjer och se till att vi har åtgärder riktade till båda vuxna i ett hushåll.

### **Vilka tips vill du ge till andra kommuner som vill ta efter er?**

Gör grundjobbet ordentligt och se till att ha det privata näringslivet med på tåget när det gäller heltidsaktivering, i synnerhet gällande insatser som skulle kunna uppfattas som en konkurrent till de lokala företagen. Och tro inte att ni är bättre än ”skräckkommunerna” – det finns fusk precis överallt och de som vill fuska är oerhört kreativa. Granska allt med kritiska ögon. Och var inte rädda att ta hjälp av andra kommuner. Ju mer vi kan lära av varandra desto effektivare kan vi bli tillsammans i att motverka den här typen av brottslighet.





## När polisen inte räcker till

Ett stort problem som företagare upplever är bristen på lokalt synliga poliser<sup>27</sup>. Det finns helt enkelt inte tillräckligt många lokalpoliser i Sverige för att täcka upp behovet. Som kommun kan det vara lätt att vara upprörd över att polisen inte gör tillräckligt – men att medborgarna känner trygghet när de vistas i kommunen är helt avgörande för kommunens attraktivitet och därmed också en förutsättning för jobb och skatteintäkter.

En insats som kommunen alltid kan sätta in är kommunala ordningsvakter. Dock måste kommunen kommunicera till näringslivet vilket syfte insatsen har och vad de kommunala ordningsvakterna får och inte får göra. Sedan 2023 har ordningsvakterna fått utökade befogenheter och kan nu användas på fler platser och inom större områden. De har även fått möjlighet att transportera vissa omhändertagna personer och utföra kroppsvisitation i identifieringssyfte.

---

<sup>27</sup> Brott mot företagare 2023 – Företagarna, Pontus Lindström, Jacob Ämtvall

---

## Sammanfattning

- Brottligheten är ett stort problem för företagen
- Polisen är den viktigaste aktören, men kommunen kan göra mycket
- Kommunen bör samverka med näringslivet i det brottsförebyggande arbetet
- Kommunen kan agera samordnande för näringslivets egna brottsförebyggande samarbeten
- Kommunen bör genom egna rutiner och arbetssätt säkerställa att kommunala medel inte betalas ut till kriminella aktörer
- För att öka tryggheten kan kommunen använda ordningsvakter för att avlasta polisen





**Infrastruktur**

# Infrastruktur

Hur kommunen väljer att utforma sin infrastruktur har en stor påverkan på näringslivets förutsättningar att bedriva framgångsrik verksamhet. En kommun styr inte själv över alla infrastrukturens satsningar, men ett bra lokalt vägunderhåll, välfungerande transportmedel och tillgång till ett varierat utbud av bostäder gör ändå stor skillnad för kommunens attraktivitet.

## Planlägg för företagande

Detaljplanprocessen i kommunen är central. Som lyfts fram i stort sett i alla föregående kapitel är det nödvändigt att tidigt få med näringslivet i processen. Möjligheterna för företagsetableringar behöver tas i beaktande i form av byggbar mark för lokaler och välfungerande möjligheter till leveranser. Även frågor rörande trygghet och förebyggande av brott måste vägas in i form av belysning och eventuell kameraövervakning.

Även när det kommer till bostadsbyggande behöver näringslivets intressen beaktas. Hur och var det byggs påverkar kommunens attraktivitet. Det behövs en blandning av boendeformer och en planering som tar hänsyn till var människor vill bo i kommunen. Det behövs tillgång både till villaområden och bostads- och hyresrätter i olika storlekar.

Parallellt med planprocesserna löper även frågan om hanteringen av bygglov. Som för de flesta typer av tillstånd som beslutas på kommunal nivå finns det stora skillnader över landet i hur snabbt bygglovsärenden handläggs. När NNR har mätt handläggningstiderna har det skiljt sig mellan en och upp till hela tio veckor<sup>28</sup>. Det finns dock goda möjligheter för en kommun att förkorta handläggningstiderna, exempelvis genom automatisering. En snabb och effektiv ärendehantering förenklar alla former av byggnation och underlättar investeringar.

28 Bygglov - Handläggningstider, avgifter och digitalisering NNR 2020

## **Kommunikationer och parkering**

Hur medborgare kan röra sig inom kommunen påverkar var och hur företagen kan verka. Det gäller i synnerhet hur kollektivtrafiken är planerad och möjligheterna att smidigt ta sig till och från sitt arbete. Kollektivtrafiksträckningar och vägnät behöver därför planeras med näringslivets behov i åtanke. Bilfria stråk i tätorter kan vara attraktivt ur stadsmiljösynpunkt men om varken medborgare eller varor kan ta sig in på ett vettigt sätt riskerar goda intentioner att skapa inte bara bilfria utan även folkfria stadskärnor.

En välgenomtänkt trafikplanering och ordentliga konsekvensanalyser vid nya beslut är därför A och O. Något som ofta skapar svårigheter för företag i tätorter, är tillgången till parkeringar. För mindre företag kan det vara helt avgörande att kunder och varutransporter kan parkera om inte i anslutning till, så åtminstone på rimligt avstånd från verksamhetslokalen. Ska en företagare våga investera i lokaler i stadskärnan så får det inte bli för tvära kast kring förutsättningarna för verksamheten. Genom att upprätthålla en god dialog och ge företagen möjligheter att tycka till i tid innan förändringar görs kan misstag undvikas och ömsesidigt förtroende byggas.

## **Kommunen på tårna**

Det finns få saker som irriterar företagare så mycket som när enkla brister i närmiljön inte åtgärdas i tid trots påstötningar in till den kommunala förvaltningen. Allt från potthål som inte åtgärdas till felplacerade soptunnor eller klotter som inte saneras, påverkar potentiella kunders vilja att vistas i ett område. Det säger sig självt att företag i ett sådant område påverkas negativt om kommunen inte tar tag i problemen som rapporteras. Kommunen behöver ha snabba – helst digitala – informationsvägar till ansvarig förvaltning där medborgare och företag snabbt kan rapportera när något är trasigt, skadat eller på annat sätt inte fungerar som det är tänkt. Lika viktigt är att kommunen agerar direkt när felanmälningar kommer in och inte väntar på att sätta in åtgärder.

## **Att inte missa de stora frågorna**

När det kommer till de stora infrastrukturfrågorna är det värt att påpeka att kommunen självfallet behöver vara aktiv och ge relevanta inspel till de organ som fattar de slutliga besluten. Järnvägsdragningar, vägsträckningar, lokalflyg och liknande har stor påverkan på företagsklimatet men är samtidigt närmast unika frågor för varje enskild kommun. I grund och botten handlar det också om att samverka med det lokala näringslivet för att få kännedom om det lokala behovet och att göra ordentliga konsekvensanalyser innan större projekt dras i gång.

---

## Sammanfattning

- Hur infrastrukturen ser ut och hanteras i en kommun påverkar det lokala näringslivet
  - God dialog med näringslivet är A och O
  - Planprocesser behöver hela tiden ha med ett näringslivsperspektiv
  - Kommunikationer och tillgången på parkeringsplatser behöver diskuteras med de företag som berörs – i synnerhet vid förändringar
  - Kommunen behöver ge input till regionala och nationella beslutsorgan som är ansvariga för större infrastrukturprojekt
-









**Konkreta  
åtgärder  
– en lista**

## Konkreta åtgärder – en lista

Här är en lista på konkreta åtgärder en kommun kan genomföra för att förbättra sitt företagsklimat.

Oavsett vilka förslag en kommun väljer att arbeta med är vår uppmaning att hela tiden ha förutsättningarna för företagande i åtanke. Genom att alltid ställa sig frågan om hur de politiska besluten kommer påverka näringslivet ökar sannolikheten att negativa konsekvenser undviks.

Ett politiskt ledarskap som ser företagen som en resurs kommer vara framgångsrikt – inte bara i att förbättra företagsklimatet, utan även för kommunen som helhet.

## **Tillstånd, tillsyn och avgifter**

### **HÅLL AVGIFTSNIVÅERNA NERE**

Genomför en översyn av nivåerna på avgifter som kommunen tar ut av företagen och jämför med kringliggande kommuner. Ett för stort avgiftsuttag sänker kommunens attraktionskraft och är ett tecken på ineffektivitet i den kommunala förvaltningen.

### **AUTOMATISERA PROCESSER**

Anta en lokal digitaliseringsstrategi med fokus på att automatisera och effektivisera beslutsprocesser som rör företag. Hitta ärendetyper där rutinärenden helt kan skötas maskinellt för att korta handläggningstider och spara arbetstimmar i kommunen.

### **SÄKERSTÄLL TRANSPARENS I DEBITERINGEN**

Se till att det är tydligt vad som ingår i den kommunala tillsynen och hur kostnaderna för den beräknas. Undvik schablonlösningar.





## **Attityder och bemötande**

### **INFÖR EN SERVICEPRINCIP**

Anta riktlinjer för god service och bemötande i kommunen. Målet ska vara att underlätta för företag att etablera sig och utveckla sin verksamhet. Markaryds princip om att hjälpa istället för att stjälpa är ett bra exempel.

### **INTERNUTBILDA HANDLÄGGARE**

Utbilda kommunens handläggare i företagens betydelse för kommunens verksamhet och skatteintäkter. När handläggare förstår värdet av framgångsrika företag i kommunen kommer det att påverka attityden mot företagen i positiv riktning.

### **PLANERA REGELBUNDNA FÖRETAGSMARATON**

Genomför regelbundna träffar med det lokala näringslivet, exempelvis i form av ett företagsmaraton där kommunen under en tidsperiod besöker en stor mängd företag för att få en aktuell lägesbild av företagandet i kommunen.



## **Kommunen som kund och konkurrent**

### **INFÖR EN SMÅFÖRETAGARVÄNLIG UPPHANDLINGSPOLICY**

Anta en policy som reglerar kommunens styrdokument så att det inför varje upphandling görs en bedömning av hur fler små företag ska kunna lämna anbud och ha en chans att vinna kontrakten.

### **UTESLUT OSERIÖSA AKTÖRER**

Inför en nolltolerans mot oseriösa aktörer. Varje kontrakt som tilldelas en oseriös aktör skadar både kommunen och näringslivet. Det måste finnas en systematisk uppföljning av genomförda upphandlingar och löpande kontrakt.

### **KONKURRENSUTSÄTT KOMMUNAL VERKSAMHET**

Gör varje år en genomlysning av de kommunala verksamheterna och se om det finns områden som drivs i egen regi som i stället kan utföras av näringslivet.





## **Kommunens arbetsmarknad**

### **SAMVERKAN MED NÄRINGSLIVET**

Skapa ett forum för dialog med näringslivet om utformningen av den kommunala vuxenutbildningen. I synnerhet beträffande yrkesvux behöver de lokala företagens behov tas i beaktande.

### **INFÖR PRAKTIKPORTAL**

Lansera en webbportal där företag kan anmäla intresse av att ta emot praktikanter. Såväl praoelever på högstadiet som studenter hela vägen upp till studenter på yrkeshögskolan bör omfattas.

### **FÖRETAGSSAMARBETE MED SKOLOR**

Uppmuntra att kommunens skolor och lokala företag tecknar samverkansavtal med varandra i syfte att skapa praktikplatser under perioder som företagen kan planera efter.

## **Brottsförebyggande arbete**

### **FÖRSVÅRA FÖR DEN ORGANISERADE BROTTSLIGHETEN**

Involvera näringslivet i det brottsförebyggande arbetet. Genom att löpande hålla sig underrättad om företagens situation blir kommunernas lägesbild bättre och möjliggör en mer effektiv samordning med polis och rättsväsende.

### **STOPPA VÄLFÄRDSFUSK**

Inför en funktion i kommunen som aktivt arbetar med att minska felaktiga utbetalningar i kommunens välfärdssystem. Den organiserade brottslighetens verksamhet är ett stort problem för företagen och ska inte gödas av det offentliga.

### **KOMPLETTERA POLISEN MED KOMMUNALA ORDNINGSVAKTER**

Stärk det trygghetsskapande arbetet genom att införa lokala ordningsvakter som kan avlasta polisen. Samordna med det lokala näringslivet om var behoven finns och hur stora de är.







## **Infrastruktur**

### **HA EN PLANPROCESS MED NÄRINGSLIVSFOKUS**

Involvera näringslivet tidigt i detaljplaneprocessen så att hänsyn tas till företagsetableringar i form av byggbar mark för lokaler och välfungerande möjligheter till leveranser.

### **SÄKERSTÄLL EN SNABB PROBLEMHANTERING**

Inför en servicegaranti för åtgärdande av enkla fel i stadsmiljön, exempelvis klotter. Kommunen behöver göra det enkelt att rapportera in behov av åtgärder och ha ett system för att snabbt få ut personal som kan åtgärda problemen.

### **GENOMFÖR KONSEKVENSANALYSER VID TRAFIKPLANERING**

Genomför ordentliga konsekvensanalyser med ett näringslivsfokus inför beslut med stor påverkan på trafiken i kommunen, exempelvis miljözoner eller slopade parkeringsplatser. Om det saknas bra möjligheter att få fram varuleveranser eller om kollektivtrafiken brister så kommer företag drabbas negativt.



## Slutord

Den här bokens viktigaste medskick är att det lokala företagsklimatet är möjligt att förändra, men att det kräver vilja och engagemang från såväl politiker som tjänstemän. Näringslivet är inte bara en ekonomisk resurs i form av skatteintäkter utan kan bidra med mycket mer genom olika samarbeten. Exempelen från kommunsverige visar att det finns många sätt att lösa problem – om man tar sig tid att leta efter lösningarna. I grund och botten handlar det om ledarskap.

Förhoppningsvis har du som läst den här boken både fått inspiration och förståelse för vad som kan göras för att förbättra det lokala företagsklimatet och varför det behövs. Varje enskilt beslut som gör saker lite bättre är vad som sammanlagt leder till en djup och långsiktig förändring. Många bäckar små, helt enkelt.

Som politiker kan du ta initiativ till nya inriktningar och beslut. Som tjänsteman kan du alltid arbeta med din egen attityd till företagare och se till att din politiska ledning alltid får bra och rätt information för att kunna fatta väl avvägda beslut – och tveka inte att ta egna initiativ inom ditt mandat. Som företagare kan du alltid söka dialog med dina lokalpolitiker och berätta om vilka utmaningar du möter i din vardag och vilka beslut som behövs för att stärka företagandet i din kommun.

Om alla gör vad de kan så går det att få till förändring. Tillsammans kan vi göra det lokala företagsklimatet betydligt bättre.





# Om Företagarna

Företagarna är Sveriges största företagarorganisation. Som en medlemsägd, medlemsstyrd och partipolitiskt obunden intresseorganisation företräder vi omkring 60 000 företagare i många olika branscher i hela landet.

## **VISION**

Ett företagande i världsklass – för ett bättre Sverige för alla.

## **SYFTE**

Företagarna arbetar för att företagare ska få rätt förutsättningar att kunna utveckla sin verksamhet och nå sina mål. För att uppnå detta driver Företagarna utvecklingen för ett bättre företagsklimat samt erbjuder medlemmar nätverk, kunskap och förmåner.

## **VERKSAMHET**

Varje år arrangerar Företagarna över 1 500 möten i 250 lokal-föreningar som finns i hela Sverige. Det är nätverksträffar, utbildningar och workshops där nya affärskontakter skapas, idéer föds och livslånga vänskapsband knyts.

Varje år arrangerar Företagarna galan Årets Företagare i Sverige. Då delas de prestigefyllda priserna Årets Företagare och Årets Unga Företagare ut. Vinnarna har via kval i först varje kommun och sedan i varje region tagit sig till Sverigefinalen och den guldglänsande galan i Stockholms stadshus.

Företagarna är ofta en remissinstans till riksdag och regering och finns med i viktiga utredningar. Som den lokala rösten i näringslivsfrågor påverkar vi även beslutsfattare i landets kommuner med våra 2 000 förtroendevalda medlemmar. Vi driver företagarpolitiska frågor genom att presentera analyser, fakta och egna undersökningar. Vårt fokus ligger på frågor som skatter, regelbörda och arbetsmarknad.

På Företagarnas webbplats har vi samlat en stor mängd innehåll om allt mellan himmel och jord som är bra att veta för att kunna driva företag framgångsrikt. Där finns nyheter som berör företagande i hela landet, filmer, livesändningar, podcasts och en unik kunskapsbank med faktaartiklar, guider, mallar, verktyg, en juridisk FAQ och mycket mer. Vi ger även ut det prisbelönta magasinet Företagaren med reportage, intervjuer med entreprenörer, djupanalyser och företagarinspiration för företagarens vardag.

Våra medlemsförmåner omfattar ett brett utbud av erbjudanden som ger våra medlemmar tillgång till en mängd förmånliga rabatter och hjälper till att hålla nere företagets löpande utgifter och kostnader. Förmånerna finns inom en rad områden, som bilar, drivmedel och hyrmaskiner, ekonomi, hotell och resor, kontor, it och telefoni, frakt, rådgivning och rekrytering samt försäkringar.



# Referenslista

Brott mot företagare 2023 – Företagarna, Pontus Lindström, Jacob Ämtvall 2023

Brottslighetens kostnader – Lena Nitz, Svenskt Näringsliv 2023

Bygglov – Handläggningstider, avgifter och digitalisering – August Liljeqvist, NNR 2020

Bygglovsroboten i Nacka – byggtjanst.se 2023

CTRL ALT DELETE – kompetensförsörjningen behöver en omstart – Företagarna, Diana Vasiliou 2024

Direktupphandling - offentlig upphandling – Upphandlingsmyndigheten, upphandlingsmyndigheten.se

Fakta om företagande i alla Sveriges kommuner – Företagarna, foretagarna.se

Från fruktad skattefogde till omtyckt servicemyndighet – Anders Stridh, Lennart Wittberg, Skatteverket 2015

Han avslöjar det ofantliga slöseriet i kommunerna – expressen.se

Lag (2023:196) om kommuners ansvar för brottsförebyggande arbete

Livsmedelskontroll – Tillämpning, avgifter, tillsyn och god myndighetsutövning – August Liljeqvist, NNR 2020

Matkravet – En rapport om svensk alkohollagstiftnings märkligaste krav – Erik Östman, Företagarna 2024

Myndighetsrankingen 2023 – Erik Östman, Martin Daniels, Företagarna 2023

Nyckeltal över kommunernas inköp 2019 – Företagarna, foretagarna.se

Obehörig robot tar känsliga beslut i Trelleborg – Akademikerförbundet SSR, SvD Debatt 2020

Offentlig upphandling och småföretag – Magnus Johansson, Företagarna 2023

Polisens hantering av mängdbrott – en verksamhet vars förmåga behöver förstärkas – Riksrevisionen (2023:2)

Serveringstillstånd – Tillämpning, avgifter, tillsyn och god myndighetsutövning – August Liljeqvist, NNR 2020

Slutrapport NNR Kommungranskning 2020 – August Liljeqvist, NNR 2020

Tillsammans gör vi varandra bättre. En studie av företagsklimatet i Markaryd – Carin Holmquist, Leif Lindmark, Stockholm School of Economics Institute for Research och Familjen Kamprads stiftelse 2022

Trelleborg får pris för digitalt försörjningsstöd – Suntarbetsliv 2017

Trelleborgs kommun: Påståendet från SSR är förtal – SvD Debatt 2020

Välfärdskaparna 2023 – Martin Daniels, Företagarna 2023

<https://www.foretagarna.se/politik-paverkan/sakomraden/brott-mot-foretagare/>

[www.foretagsklimat.se/markaryd](http://www.foretagsklimat.se/markaryd)









