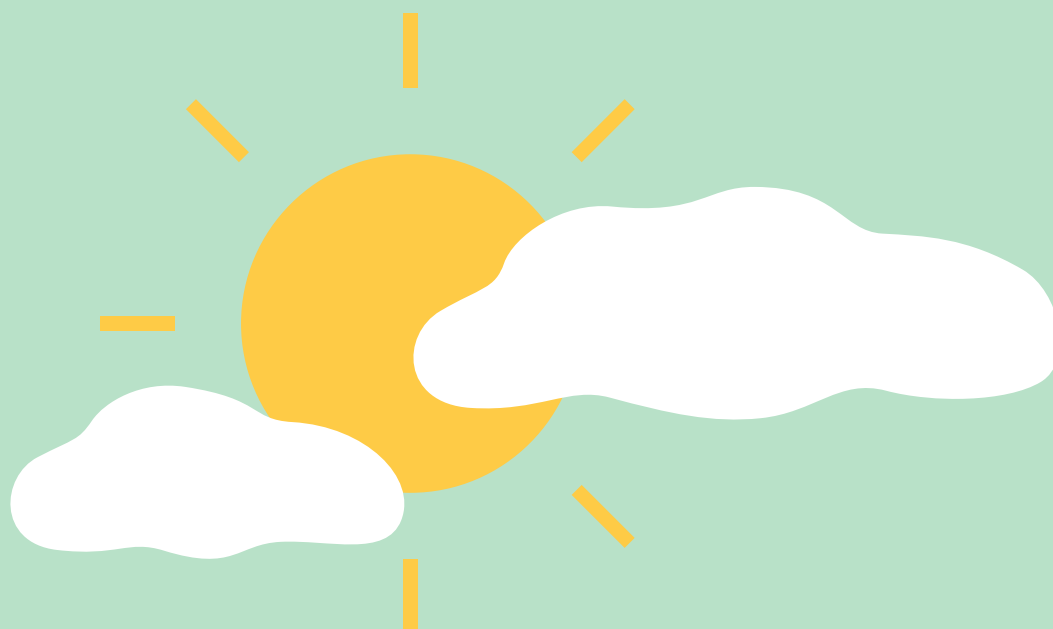


# Vad skapar ett gott företagsklimat?

Rekommendationer för Göteborgs Stad med exempel från miljö- och klimatnämnden



ISBN nr: 1401-2448



## MILJÖPOLICY FÖR GÖTEBORGS STAD

Miljöpolicyen beskriver vårt gemensamma synsätt på miljöarbetet. I Göteborgs Stad ska vi arbeta tillsammans för en god livsmiljö och en hållbar utveckling. Miljöhänsyn ska vara en självklar del i beslut i alla nämnder, styrelser och verksamheter i stadens regi.

### **Vi ska vara föregångare och se vår del av helheten**

Göteborgs Stad ska vara en föregångare på miljöområdet och eftersträva ett kretslopps-samhälle genom att förebygga och åtgärda miljöproblem. Ekologisk hållbarhet är nödvändigt för miljön och ger ett stort mervärde för människors livskvalitet. Vi måste arbeta långsiktigt med alla tre dimensionerna av hållbar utveckling - den ekologiska, den sociala och den ekonomiska - eftersom de är varandras förutsättningar.

### **Vi ska minska vår miljöpåverkan till nytta för medborgarna**

Tillsammans ska vi minska vår miljöpåverkan, både i vårt interna miljöarbete och i våra olika uppdrag att driva verksamhet till nytta för medborgarna. Vi ska skapa en god livsmiljö för alla som bor, arbetar i eller besöker Göteborg - nu och i framtiden, här och globalt. Om Göteborgs Stad ska bidra till ett rättvist miljöutrymme för alla kan vi inte skjuta miljöproblem utanför kommungränsen eller in i framtiden. Miljöarbetet ska vara en naturlig del i vårt dagliga arbete och det är självklart att vi ska uppfylla lagar och krav som berör vår verksamhet. Men vi ska också sträva efter att göra mer än lagen kräver genom att arbeta med ständiga förbättringar på miljöområdet.

### **Vi ska inspirera och utbyta kunskap med andra**

Genom att driva på utvecklingen och visa på goda exempel vill vi inspirera och underlätta för medborgare, företagare, intresseorganisationer med flera att minska sin miljöpåverkan. Ett framgångsrikt miljöarbete förutsätter att vi utbyter kunskap och utvecklar samarbete med andra aktörer i samhället.

Vi uppnår detta bland annat genom att arbeta med stadens lokala miljökvalitetsmål och miljöprogrammet. Några viktiga områden är:

- Minskad klimatpåverkan
- Ökad andel hållbart resande
- Ökad resurshushållning
- En sundare livsmiljö
- Främjad biologisk mångfald
- Tillgängliga och varierade parker och naturområden
- Göteborgs Stad som föregångare

# Sammanfattning

Ett hållbart företagande i regionen för många goda effekter med sig. Samhällsnytta, i form av arbetstillfällen, tillväxt, tillgång till varor och tjänster, skatteintäkter, integration och minskat utanförskap, bidrar till välmående och social välfärd. Miljö- och klimatnämnden genomför under 2019 en särskild satsning på att förbättra företagsklimatet inom ramen för nämndens rådighet, framförallt inom miljötillsyn och livsmedelskontroll. I uppdraget ingår att på ett oberoende sätt analysera varför vissa verksamhetsutövare inte är nöjda med tillsyn och kontroll, samt vilka möjligheter det finns att förbättra relationen. Vi har därför undersökt vilka insatser som har stor påverkan för att förbättra företagsklimatet genom att fördjupa oss i forskning på området, resultaten av kundundersökningar samt genom möten och intervjuer med företagsrepresentanter och tjänstepersoner från vår egen och andra kommuner i Sverige.

Resultatet visar att kulturen på arbetsplatsen, med en grundläggande trygghet och tillit, är den enskilt viktigaste faktorn för att förbättra företagsklimatet. När vi är trygga i våra roller, arbetslag, vår organisation och med vårt uppdrag sprider vi denna trygghet vidare till de personer vi möter utanför vår organisation. Tillitsfulla relationer driver utvecklingen framåt genom att skapa ansvarstagande åt båda håll. Företagsklimat handlar mycket om förmåga hos offentlig sektor att utvecklas i takt med samhället och utifrån kundens behov. Vi möts av en stor variation av behov från våra kunder. En komplex utsida kräver en organisation och ett ledarskap som kan hantera detta. Vår verksamhet har länge utvecklats utifrån vårt interna myndighetsperspektiv. För att främja innovations- och förändringsarbete i offentlig verksamhet behöver balansen förskjutas i ett antal perspektiv: från kortsiktighet till långsiktighet, från att betrakta delarna till att se helheten, från kontroll till tillit samt från myndighetsperspektiv till kundfokus.

Det personliga mötet mellan tjänstepersoner och företagare bidrar till att bygga ömsesidig tillit och förtroende. Företagaren får ett ansikte på myndigheten och det finns utrymme att ställa frågor, lyssna, förtydliga våra respektive uppdrag och utmaningar och på så sätt skapa förståelse för varandra. Inspektörerna är våra viktigaste ambassadörer, eftersom de står för huvuddelen av de tusentals personliga möten vi har med företagare varje år. I sitt hantverk har de möjlighet att skapa såväl trygghet och förtroende som engagemang och handlingskraft, som sedan kan leda till förbättringar inom livsmedelssäkerhet och miljö. Ju mer personlig kommunikation, desto större möjlighet att bygga tillit. Vi behöver skapa förståelse för vårt uppdrag och på så sätt påverka omgivningens förväntningar på oss, så att de överensstämmer med vårt uppdrag. När vi rör oss ute i samhället visar vi genom aktiv handling att vi finns där - för företagaren och för medborgaren.

En stärkt kompetens i själva hantverket, samt flexibilitet inom tydliga ramar ökar tryggheten i mötet med företagaren. Konkreta åtgärder som gör vår verksamhet förutsägbar och transparent bygger tillit och stimulerar eget ansvarstagande och handlingskraft hos såväl medarbetare som medborgare och

företagare. Processutveckling bidrar till att skapa tydligare ramar för hur olika typer av ärenden ska hanteras och kan på så sätt bidra till en mer enhetlig upplevelse av vår tillsyn och kontroll, samtidigt som vi ökar effektiviteten och minskar onödig efterfrågan.

Företagarna har behov av och ser kommunen som en helhet. De vill ha en väg in och gemensam hantering av information. Organisationen på insidan får inte påverka resultatet av handläggningen. För att åstadkomma detta behöver vi skapa en vi-känsla inom staden som speglas av effektiva gemensamma processer. Vi ska lotsa vidare när det behövs till andra delar av staden. Både inom verksamheten på miljöförvaltningen och i Göteborgs Stad arbetar personalen i autonoma grupper som i större utsträckning skulle behöva samarbeta med varandra. För att skapa kunskap, förståelse och hitta effektiva processer med kundens fokus behöver kunden vara medskapande.

Vi behöver arbeta med ett ständigt lärande. Eftersom frågan är komplex finns inte ett enskilt rätt svar utan snarare en mängd avvägningar som behöver göras på ett någorlunda strukturerat sätt under tiden som vi arbetar vidare och lär oss mer.

För att uppnå ett förbättrat företagsklimat rekommenderar vi att miljöförvaltningen fortsätter att arbeta för att uppnå en kultur som präglas av trygghet, tillit och helhetssyn och att vi utvecklar vår verksamhet utifrån kundens fokus. Vi behöver samarbeta inom Göteborgs stad för att utveckla en gemensam handläggning utifrån det kunden önskar uppnå. Vi föreslår också att dialogen med företagarna ska öka, dels i form av tillsyn och kontroll, dels genom andra typer av möten. Dessutom förespråkar vi att ett ständigt lärande genom kundundersökningar och dialog lägger grunden till ett kontinuerligt förbättringsarbete.

## Versionshantering

Datum	Version	Beskrivning	Ändrat av
190528	1.0	Rapport till nämnden	
190611	1.1	Mindre korrekturjusteringar	Jennica Källstrand

# Innehåll

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Bakgrund</b> .....	<b>6</b>
1.1 Varför stärka företagsklimatet? .....	6
1.2 Vad görs i Göteborgs stad för att stärka företagsklimatet? .....	7
1.3 Kundundersökningar.....	8
<b>2 Syfte och mål</b> .....	<b>9</b>
<b>3 Metod och utgångspunkter</b> .....	<b>10</b>
3.1 Utgångspunkter .....	10
3.2 Metod .....	10
<b>4 Resultat och analys</b> .....	<b>13</b>
4.1 Vad är vår erfarenhet och vad säger forskningen? .....	13
4.2 Vad lär vi oss av kundundersökningar? .....	21
4.3 Att veta och att göra.....	26
<b>5 Slutsatser och rekommendationer för framtiden</b> .....	<b>38</b>
5.1 En tillitsfull innovationskultur med kunden i fokus .....	38
5.2 Dialog bygger förtroende .....	39
5.3 Ledarskap, medarbetarskap och "kundskap" .....	40
5.4 Effektiva processer .....	42
5.5 Ett långsiktigt arbete med företagsklimatet – ett gemensamt ansvar .....	43
<b>6 Referenser</b> .....	<b>45</b>

# 1 Bakgrund

## 1.1 Varför stärka företagsklimatet?

Att stärka företagsklimatet innebär att förenkla för medborgare att starta, driva och utveckla företag och företagande. För många kan det handla om att förverkliga sina drömmar. För att åstadkomma detta behöver stadens arbete utgå från företagarens behov och förutsättningar.

Ett hållbart företagande i regionen ökar möjligheten för välmående i samhället och ger medborgaren möjlighet att leva det goda livet. Samhällsnytta, i form av arbetstillfällen, tillväxt, tillgång till varor och tjänster, skatteintäkter, integration och minskat utanförskap, bidrar till välmående och social välfärd.

Forskare kan också påvisa ett sannolikt positivt samband mellan upplevt företagsklimat i en kommun och möjligheten för utomeuropeiskt födda personer att få ett arbete<sup>1</sup>. Detta skulle i så fall kunna innebära att en satsning på företagsklimatet i Göteborg bidrar till att minska skillnaderna i staden. Vi vet också att unga människor och personer med invandrarbakgrund har svårare att förstå byråkrati och krångligt språk, vilket gör att förenklingar gynnar denna grupp<sup>2</sup>.

Ur ett nationalekonomiskt perspektiv går det också att dra slutsatser kring vad en ökad sysselsättning ger för positiva bieffekter, förutom att minska kostnaden för försörjning och öka skatteintäkter. Man pratar även om att rastlösheten minskar hos personer som arbetar, vilket minskar risken för att människor går ut och gör dumheter, som kostar samhället pengar. Ur ett socialt perspektiv skulle man kunna benämna samma sak som ett minskat utanförskap, vilket får till följd att viljan att göra gott i samhället ökar.

Alltså bör det vara så att ett bättre företagsklimat kommer att gynna delar av de medborgare som står långt ifrån arbetsmarknaden idag genom att den utväg som många tar är att starta ett eget företag.

Ett förbättrat företagsklimat förväntas dessutom indirekt leda till ett bättre genomslag för miljöförvaltningens insatser vid tillsyn och kontroll. Med en förbättrad ömsesidig förståelse och stärkt förtroende blir vårt arbete sannolikt mer framgångsrikt, vilket i sin tur förväntas leda till bättre miljö och hälsa i Göteborg.

---

<sup>1</sup> (Fölster & Jansson, Hur påverkar företagsklimatet integration och förvärvsarbetande, 2011)  
(Fölster, Janson, & Nyrenström Gidehag, The effect of local business climate on employment, 2016)  
<sup>2</sup> (Fölster, Janson, & Nyrenström Gidehag, The effect of local business climate on employment, 2016)

## 1.2 Vad görs i Göteborgs stad för att stärka företagsklimatet?

I Göteborgs Stad pågår sedan 2012 ett systematiskt samarbete för att förenkla för företag och därigenom förbättra företagsklimatet. Samarbetet processleds av Business Region Göteborg AB (BRG) och omfattar utöver BRG ytterligare nio aktörer inom staden. Ledstjärnan för samarbetet är att ”det ska vara enkelt att driva företag i Göteborg”. Arbetet har haft fyra huvudspår: att etablera och driva en företagslotsfunktion, att införa och löpande genomföra en mätning av stadens service till företag, att regelbundet arrangera utbildningsinsatser för tjänstepersoner och politiker, samt att samordna stadens kommunikation gentemot målgruppen företagare.

Parallellt med detta arbetade BRG under 2017 fram Göteborgs Stads första näringslivsstrategiska program, som beslutades av ett enigt kommunfullmäktige i mars 2018. Programmet beskriver hur staden ska arbeta med strategiska näringslivsfrågor på ett konkret, långsiktigt och målinriktat sätt. Syftet med programmet är att tydliggöra och stärka Göteborgs Stads samlade arbete för att skapa goda förutsättningar för företagande.

Programmets övergripande mål är att skapa förutsättningar för 120 000 nya jobb fram till 2035. För att nå målet, har sex områden identifierats där ett strategiskt arbete behöver bedrivas. Ett av dessa områden är företagsklimat.

### 1.2.1 Satsningar 2019

I Göteborgs Stads budget för 2019 finns uppdraget till stadens förvaltningar att se över kommunala regler för att förbättra och förenkla företagsklimatet. Det handlar bland annat om stadens regeltolkningar och avgiftsuttag i tillsynsverksamheter, samt hur man ser på sådant som byggande och marktilldelningar. En positiv och serviceinriktad attityd är centralt.

Miljö- och klimatnämnden fick två miljoner kronor i sin budget i syfte att förbättra företagsklimatet inom ramen för nämndens rådighet, framförallt inom miljötillsyn och livsmedelskontroll. I nämndens budget finns tre uppdrag som rör arbetet med att nå ett förbättrat företagsklimat:

- Vara tydlig i sin kommunikation med verksamhetsutövare och utveckla hemsidan och kommunens e-tjänster
- På ett oberoende sätt analysera varför vissa verksamhetsutövare inte är nöjda med tillsyn och kontroll samt vilka möjligheter det finns att förbättra relationen
- Utveckla samverkan/metoder för att bedriva en tillsyn som stöttar Göteborgs Stads mål att öka byggtakten. Det är viktigt att förvaltningen inte bara lyfter upp problem med byggnation utan bidrar proaktivt till att hitta bra lösningar för att kunna uppfylla både miljövärden och ökad byggnation.

Denna utredning är en del av arbetet i linje med uppdragen ovan.

## 1.3 Kundundersökningar

Miljöförvaltningen deltar löpande i kundundersökningen Insikt, för att se hur nöjda företagen i Göteborg är med våra insatser. Insiktsmätningen mäter företagsklimatet i olika kommuner i Sverige. De områden som omfattas är:

- Brandskydd
- Bygglov
- Livsmedelskontroll
- Markupplåtelse
- Miljö- och hälsoskydd
- Serveringstillstånd

Vi har i dagsläget ett godkänt resultat för miljö- och hälsoskyddstillsyn och ett bra resultat för livsmedelskontroll. Det finns potential att förbättra resultaten ytterligare för att skapa en bättre bild av Göteborg som en stad för företag att blomstra i. Eftersom miljöförvaltningen kommer i kontakt med tusentals verksamheter varje år, genom tillsyn och kontroll, har vi en stor påverkan på företagets upplevelse av service och förutsättningarna för att driva företag i Göteborg.

Svenskt näringsliv gör årligen en ranking för kommuner i landet, där de mäter företagsklimat. Göteborg hamnar långt ned i denna ranking och har under de senaste åren tappat placeringar varje år.



## 2 Syfte och mål

Den här undersökningen syftar till att ta reda på vilka åtgärder som är viktigast att satsa på för att skapa ett bättre företagsklimat utifrån målsättningen att det ska vara enkelt att driva företag i Göteborg.

Målet är att skaffa oss god kunskap om hur vår tillsyn och kontroll upplevs och vad som behöver göras för att förbättra företagsklimatet.

# 3 Metod och utgångspunkter

## 3.1 Utgångspunkter

Att vi arbetar med komplexa samband är av avgörande betydelse för hur vi tagit oss an utredningen. Vi har utgått från att vår verksamhet är en del i ett större sammanhang. Förutom att vara en del i den lokala, regionala, nationella och internationella strukturen inom våra ansvarsområden, livsmedelssäkerhet och miljö, påverkar och påverkas vi av Göteborgssamhället på en mängd olika plan. Vår verksamhet har betydelse för allt från lärande och innovation till trygghet och integration. En väl utvecklad kontroll och tillsyn har förmåga att stärka företagarens egen initiativ- och handlingskraft, samtidigt som den gör det svårare att bedriva brottslig verksamhet.

En mängd perspektiv berörs av och berör vårt arbete inom förvaltningen. Vi rör oss alltså kring en fråga som inte bara är komplicerad utan snarare är komplex<sup>3</sup>. Det innebär att vi inte kommer att kunna presentera en enskild lösning som är perfekt. Vi behöver göra medvetna val, utifrån en mängd olika perspektiv och de konsekvenser valen innebär. Denna utredning är en inledning på arbetet och det behöver finnas utrymme att omvärdera och utveckla tankarna under både projektets och det långsiktiga arbetets gång. Detta behöver göras utifrån en analys av de resultat vi får genom uppföljningar, kundundersökningar, omvärldsbevakning och inte minst genom samverkan med en rad olika samspelare både inom och utanför staden.

## 3.2 Metod

Som en generell tanke har vi haft att inte göra denna utredning för stor. Vår ambition är inte att skapa en utredning som tar ett fullständigt grepp om den fråga som ska behandlas, av två skäl. Det ena är att en omfattande och fullödig utredning kommer att kräva mer resurser än vad som kan anses vara rimligt för att lösa uppgiften vi fått inom projektet. Det andra handlar om att vara stringenta i handlandet och följa den inriktning vi själva förespråkar i denna utredning. Utifrån de erfarenheter vi har, som också stöds av den forskning vi läst på området, finns det en problematik i att frågor ofta överutreds. Det är inte själva utredningen som gör att problemet löses. Vi försöker istället fokusera på att hitta vägar att börja arbeta för att prova oss fram, skaffa nya erfarenheter och kunskaper som kan leda till nya insikter som kan provas och så vidare. Eftersom frågan är komplex finns inte ett enskilt rätt svar utan snarare en mängd avvägningar som behöver göras på ett någorlunda strukturerat sätt under tiden som vi arbetar vidare och lär oss mer.

---

<sup>3</sup> Innovationsrådet, SOU 2013-40, *Att tänka nytt för att göra nytta*

### **3.2.1 Vår erfarenhet kombinerat med relevant forskning och studier**

Vi har utgått från den erfarenhet vi har inom området. Som tidigare chefer på miljöförvaltningen har vi en god bild av såväl den egna organisationen som motsvarande verksamheter i övriga landet. Vi har kunskap om hur organisationen fungerar, hur sakområdet fungerar och vilka förutsättningar som finns i organisationen att göra den förändringsresa som är nödvändig. Utredningen speglar de svårigheter vi lagt märke till under våra år i branschen, de mekanismer som påverkar dessa och lämpliga åtgärder eller vägar för att nå de målsättningar som nämnden satt upp för förvaltningens arbete.

Vi har utifrån våra erfarenheter och kunskaper sökt den forskning som kan visa på teoretiska förklaringsmodeller och mekanismer som förklarar våra upplevelser och samtidigt ge oss svaret på vad som då behöver förändras och förbättras och hur det ska gå till, för att stärka företagsklimatet. Framförallt har vi koncentrerat oss på rapporter som tagit ett större grepp om den forskning som finns och sammanfattat denna, helst ur ett svenskt perspektiv och gärna med inriktning på offentlig verksamhet. Vi gör inget anspråk på att ha tagit ett fullständigt helhetsgrepp på området, men vi anser att vi har lyckats hitta tillräckliga underlag för att kunna visa på både problembild och möjliga vägar mot en lösning.

### **3.2.2 Omvärldsanalys**

#### **3.2.2.1 Studier av andra kommuner**

Den omvärldsanalys vi gjort har omfattat ett antal kommuner som vi har hört talas om i samband med arbete för ett förbättrat företagsklimat: Rättvik, Södertälje, Falkenberg, Helsingborg, Miljösamverkan Östra Skaraborg, Gislaved, Sandviken, Solna och Stockholm. Kommunerna är utvalda utifrån våra erfarenheter och efter rekommendation från de personer vi pratat med. Inte heller här gör vi anspråk på något helhetsgrepp, men vi tror att vi lyckats hitta kommuner med en tillräckligt stor variation avseende både förutsättningar och angreppssätt för att kunna ge en nyanserad bild av hur andra tagit sig an uppgiften och vilka lösningar som visat sig vara framgångsrika både för ett förbättrat företagsklimat och samhällsnyttan av vårt arbete.

Vi har använt oss av faktasök via nätet, intervjuer via Skype och personliga möten med representanter för de olika kommunerna.

#### **3.2.2.2 Samtal med företagare**

Vi har under utredningens gång samtalat med företagare och representanter för branschorganisationer. Vissa samtal har skett i samband med inspektioner, andra har skett som bokade intervjuer och möten. Vi har även använt oss av resultat från samtal med företagare i fokusgrupper på miljöförvaltningen år 2013 och år 2017. I samtliga möten har vi ställt frågor om hur miljöförvaltningen upplevs och hur vi kan förbättra oss.

Vi hade i ett tidigt skede en idé om att även försöka hitta de mest utsatta verksamheterna för att vi där riskerar att göra störst skada. Utgångspunkten var att hitta de företag som går i konkurs eller är på väg att gå i konkurs och försöka identifiera mönster i anledningen till detta. Efter samtal med företagsakuten på BRG, som kommer i kontakt med många företag som upplever svårigheter, gick vi inte vidare med denna tanke<sup>4</sup>. De ser inget mönster som skulle kunna innebära att vår myndighetsutövning har del i svårigheterna företagen i fråga står inför. Det som kommer fram är istället problem att få bankerna att hjälpa till med finansiering för att utveckla verksamheten samt tillgången till lokaler och mark. De konkurser som sker är också vanskliga att dra slutsatser kring eftersom ungefär 80% handlar om brottslighet och inte har något att göra med ekonomiska svårigheter, brist på utvecklingsmöjligheter eller myndighetskrångel.

Mot bakgrund av detta valde vi att fokusera på den breda massan av företag, för att få en så god bild som möjligt av vad som har störst inverkan på upplevelsen av ett positivt företagsklimat.

### 3.2.2.3 Samtal med tjänstepersoner

Vi har under arbetets gång samtalat med ett flertal kollegor inom Göteborgs Stad, närmare bestämt på stadsledningskontoret, stadsbyggnadskontoret, BRG, förvaltningen för konsument och medborgarservice samt miljöförvaltningen.

### 3.2.2.4 Analys av kundundersökning

En kunskapskälla har varit de kundundersökningar vi gjort under åren, dels Insikt, dels andra undersökningar, som Svenskt näringslivs kommunranking.

Vi har försökt hitta mönster och strukturer som kan visa vad som påverkar företagsklimatet och sedan jämfört detta med andra undersökningar.

I staden och i större delen av landets alla kommuner används verktyget "Insikt" för att mäta hur nöjda kunderna är med kommunens service. Mätningen ger ett nöjd-kund-index (NKI) på 0-100, uppdelat i olika serviceområden och som en helhet.

Både Insiktsmätningen och Svenskt Näringslivs kommunranking är högst relevanta för oss att titta på. Det finns dock skillnader mellan de båda. Insikt mäter företagets inställning till den service de faktiskt fått när de varit i kontakt med olika myndighetsdelar hos kommunen. Underlaget i undersökningen är relativt stort med drygt 2000 svarande per år, för hela staden. Svarsfrekvensen är cirka 50 procent vilket innebär att det bygger på ett utskickat material på drygt 4 000 enkäter.

Svenskt näringslivs ranking bygger också på enkäter<sup>5</sup>, men även telefonintervjuer. Målgruppen är företag i Göteborg med minst en anställd, där man slumpmässigt väljer ut drygt 500 företag (2019), oavsett om de haft ett ärende med kommunen eller inte. Svarsfrekvensen var 39 procent, vilket gav 201 svar år 2019.

---

<sup>4</sup> (Kollberg, 2019)

<sup>5</sup> (Svenskt Näringsliv, 2018)

# 4 Resultat och analys

## 4.1 Vad är vår erfarenhet och vad säger forskningen?

Vår erfarenhet, den litteratur vi har fördjupat oss i och samtal med företagare, tjänstepersoner och forskare, visar att en grundläggande trygghet och tillit är centralt för att skapa ett bättre företagsklimat. Vår organisations kultur speglas i mötet med medborgare och företagare. Utifrån detta baserar vi utredningen på teori om ledarskap, kultur och tillit, och exemplifierar med resultat från kundundersökningar och samtal med företagare och tjänstepersoner.

### 4.1.1 Styrning, ledning, organisation och kultur

Både erfarenhet och forskning visar att den utveckling vi vill ha blir möjlig först vid ett medvetet arbete med en förändrings- och förbättringskultur, där grundstenen är tillitsbaserad styrning<sup>6</sup>. Det är ett ständigt pågående arbete, som till största delen handlar om att skapa ett klimat som gör det möjligt att våga, vilja och kunna utvecklas i sin vardag. Om förbättringsarbetet uppfattas som avskilda punktinsatser utan ett större sammanhang, som hanteras parallellt med den dagliga kärnverksamheten, motverkar det en förbättrings- och innovationskultur där alla inom organisationen ständigt jobbar med att utveckla sig själva och sitt arbete. Just uppfattningen om arbetet är avgörande i den här frågan. Det handlar alltså inte om vem som har tolkningsföreträde. Innovationsrådet kallar detta sätt att angripa problem med en större helhetssyn, för en systemansats<sup>7</sup>. Förutsättningarna beskrivs i följande fem punkter:

- Kontinuerligt lärande av vad som fungerar (snarare än att ange mål för vad som ska uppnås).
- Förbättra hela systemets resultat utifrån vad slutanvändarna av systemet anser om utfallet (inte bara vad uppdragsgivare och de som arbetar i systemet anser om resultatet).
- En politisk beslutsprocess som fokuserar på att förbättra själva systemet och dess verksamhetsprocess (snarare än kontroll av enskilda myndigheter och funktioner).
- Ett lyssnande förhållningssätt och involvering av brukare och andra intressenter (i stället för att instruera).
- Att hitta innovativa lösningar för att lösa grundproblemen (snarare än att agera på symtomen).

Tillitsdelegationen<sup>8</sup> har kommit fram till liknande resultat och slutsatser, och förklarar vad som krävs för att styrning och ledning ska skapa dessa förutsättningar. De talar om sju principer för att kunna analysera och planera insatser: tillit, medborgarfokus, helhetssyn, handlingsutrymme, stöd, kunskap

<sup>6</sup> (Statens offentliga utredningar, 2013:40) (Statens offentliga utredningar, 2018:38)

<sup>7</sup> (Statens offentliga utredningar, 2013:40)

<sup>8</sup> (Statens offentliga utredningar, 2018:38)

och öppenhet. Dessa faktorer bygger tillsammans en ram som skapar trygghet för medarbetaren att genomföra sitt uppdrag inom. De förklarar hur tillitsbaserad styrning och ledning för att lyckas, behöver utgå från förtroendefulla relationer och tillit i hela styrkedjan, från politik till utförare och även mellan relaterade verksamheter. Just styrning och ledning med fokus på organisationens kultur ser vi som den avgörande faktorn för att förändra verksamheten och skapa större samhällsnytta och ett bättre företagsklimat. Att arbeta med kulturförändring tar lång tid och fungerar bara som ett ständigt pågående arbete. Det kräver tålmod, långsiktighet och vaksamhet på att alltid vara konsekvent i det vi som ledare eller medarbetare gör, säger och är. Varje undantag minskar våra chanser att nå dit vi vill.

Flera av de kommuner som har lyckats förbättra sitt företagsklimat har arbetat aktivt för att stärka en god kultur<sup>9</sup>. De har jobbat med tydliga ramar och coachande förhållningssätt för att uppnå trygghet och handlingskraft hos såväl medarbetare som företagare. De har också skapat mer dialog och utvecklat sättet att föra dialog med aktivt lyssnande både internt inom organisationen och med kunder och intressenter. Exempelvis är det vanligt att dessa kommuner träffar branschorganisationer eller genomför företagsbesök där politiker och tjänstepersoner tillsammans träffar enskilda företagare i deras vardag. Flera kommuner nämner att de planerar att satsa ännu mer på möten med branschorganisationer framöver. Vi har själva goda erfarenheter av den typen av samtal. Exempelvis skapade vi en god relation med Göteborgs fiskhandlarförening efter omfattande samtal kring avgifter och krav.

#### 4.1.2 Flexibilitet inom tydliga ramar

Enligt Tillitsdelegationen kräver en tillitsbaserad styrning en organisationsutformning där standardiseringen av bedömningar i sakfrågor minskas, vilket får till följd att sociala relationer ökar genom att kollegorna behöver föra en djupare dialog för att kunna utföra sitt arbete. Öppenhet och samverkan blir två nyckelord där styrningen sker genom värderingar, möten och grupporganisering. Ett behov av standardisering av administrativa delar motsäger inte det tidigare. Exempelvis skulle en nationell mall för hur en kontrollrapport ska byggas upp kunna vara ett sätt att få kontrollen att upplevas mer likvärdig. Den kommer däremot inte att påverka bedömningen i det enskilda fallet<sup>10</sup>.

Tydlighet och flexibilitet är lika viktigt utåt som inåt för att skapa trygghet, handlingskraft och ansvarstagande. I flera samtal har företagare lyft vikten av tydliga besked om vad som gäller för att, till exempel, våga genomföra innovativa satsningar<sup>11</sup>. Företag som ligger långt framme i sitt hållbarhetsarbete kan uppskatta att myndigheter ställer krav som ökar tydligheten, särskilt om det

<sup>9</sup> (Bredberg, 2019) (Holmström, 2019) (Norberg, Kelm, & Kordic Abramsson, 2019) (Ramberg, 2019) (Åkesson & Frindberg, 2019) (Clarstedt, 2019)

<sup>10</sup> (Nilsson, Universitetslektor i förvaltningsrätt vid Uppsala Universitet, 2019)

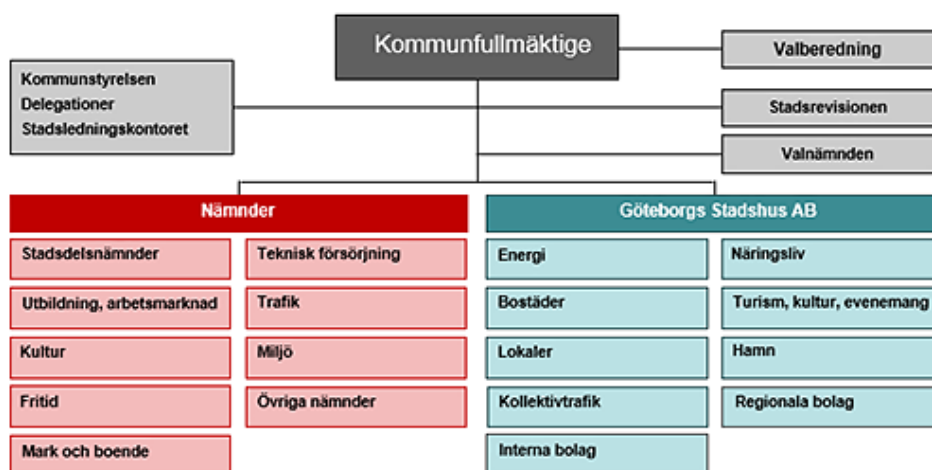
<sup>11</sup> (Hammarberg, 2019)

görs med god framförhållning. Många ser inspektionstillfällena som en möjlighet att bli bättre<sup>12</sup>.

### 4.1.3 Vikten av integrerade processer

Processer som drivs parallellt med kärnverksamheten och en kultur av att se skillnader istället för likheter gynnar varken verksamheten eller kunderna. Detta är frågor som är viktiga att hantera både på miljöförvaltningen och i staden som helhet. En del av detta problem kan vara att vi har svårt att se varandra som kollegor över organisations- och sakområdesgränser.

I en så stor kommun som Göteborgs Stad, med runt 55 000 medarbetare kan det lätt bildas stuprör. Vi blir helt enkelt många som kan mycket om lite. Att vi kan utveckla spetskompetens är en styrka. Att vi har färre generalister är samtidigt en svaghet. Förvaltningar, bolag och stadsdelsnämnder är utspridda i staden och träffas relativt lite i vardagen, jämfört med hur det kan vara i en mindre kommun. Det är en utmaning att utveckla en gemensam kultur och en känsla av att vi alla är kollegor. Det finns dessutom ett stort antal mål för verksamheten och många styrande dokument, vilket innebär att risken för att målkonflikter uppstår är hög.



Figur 1: Göteborgs Stads organisation<sup>13</sup>.

Upplevelsen av att ha ett gemensamt uppdrag kan stärkas genom att utgå från kundens behov istället för våra specifika arbetsuppgifter. Annars riskerar kunden att få en leverans av något som inte är synkroniserat med övriga leveranser i staden. Kunden kan till exempel få ett bygglov för att bygga en industrilokal, men får sedan inget miljötillstånd att bedriva verksamhet i lokalen. Om vi utgått från kundens behov hade målet varit att möjliggöra för denne att utveckla och driva sin verksamhet på ett så bra sätt som möjligt. Alltså hade varje tillstånd bara varit en del av en helhet. Idag är det istället så att vi ser varje tillstånd som målet för den som söker.

<sup>12</sup> (Järvmäcker, 2019) (Hammarberg, 2019)

<sup>13</sup> (Göteborgs Stad, 2019)

#### 4.1.4 Kund och uppdrag

Resonemanget ovan handlar, i våra ögon, om en svårighet kring begreppen ”kund” och ”uppdrag”, där vi felaktigt kan hamna i att vårt uppdrag blir vår kund. Vi behöver lära oss att skilja mellan vad som är vårt uppdrag och hur detta uppdrag ska tas om hand i den produkt eller tjänst som erbjuds till kunden. Företagaren är alltså vår kund, medan medborgarna genom politiken är intressenter eller uppdragsgivare. Uppdragsgivaren har skapat lagstiftningen för att skydda ett värde vi har som uppgift att ta hänsyn till i vårt arbete. Vårt uppdrag är att möjliggöra för kunden att uppfylla sin önskan på ett sådant sätt att riskerna blir acceptabla utifrån den lagstiftning vi har.

Vi ser att en sammanblandning av begreppen ”kund” och ”uppdrag” är en källa till missförstånd och ett hinder på vår väg att skapa ett bättre företagsklimat. Vi behöver bli trygga i att vi har en kund och samtidigt kunna hantera vårt uppdrag gentemot den kunden.

#### 4.1.5 Insidan behöver spegla utsidan

För att öka förståelsen för problematiken kring kund och uppdrag kan man utgå från Ashbys lag. Förenklat säger den att en organisations förmåga att hantera variationer behöver spegla de variationer som når organisationen från yttrevärlden. Det innebär att om det finns stor variation i behoven från våra kunder, behöver vi skapa en verksamhet som kan hantera denna variation. Annars kommer det vi producerar inte att uppfylla de behov som finns och vi riskerar då att bli ineffektiva och slösa med våra resurser, ekonomiska och/eller personella, utan att nå önskvärt resultat<sup>14</sup>.

Kopplat till resonemanget i stycket ovan, behöver vi fråga oss om just medvetenheten kring vem som är kund och vilka behov kunden har borde vara det som styr organisationen? Vi behöver i så fall fundera på hur vi förbereder organisationen för att hantera en mer komplex och variationsrik vardag. Av tradition strävar de flesta organisationer efter att standardisera för att uppnå någon form av effektivitet. Denna strävan har bieffekten att den minskar förmågan till förändring, flexibilitet. Vi behöver alltså hitta en balans här för att skapa så hög effektivitet som möjligt. Här gäller det då att inte hamna i fällan att söka kortsiktig effektivitet eller effektivitet för en begränsad del av verksamheten eller staden. En minskad variation i vår respons till kunden skulle till exempel kunna resultera i att kunden blir mindre nöjd och då blir mindre villig att göra det vi önskar. Detta kan få miljö- och arbetsmiljömässiga konsekvenser som kan innebära ökade kostnader för både förvaltningen och staden, på lite längre sikt. Det påverkar också förtroendet generellt för staden.

#### 4.1.6 Tillit och helhetssyn för bättre arbetsmiljö

Inom professionen pågår en ständig debatt om hur vi ska kunna skapa rutiner för hur uppdraget ska hanteras, så att alla inspektörer ska kunna göra likadant

---

<sup>14</sup> (Boisot & McKelvey, 2011)



och att detta i förlängningen skulle innebära minskad stress, ökad rättssäkerhet och en bättre effekt i samhället. Önskan om standardisering riskerar att vara en fälla som grundar sig i att vi sällan går till botten med vad grundorsaken till problem är och att vi inte ser till helheten. Grundorsaken, om man utgår från management-forskning<sup>15</sup>, verkar snarare vara bristen på gemensamma ramar att förhålla sig till. Ramarna byggs upp av den gemensamma förståelsen för det övergripande uppdraget och de strategier vi behöver för att nå dit, vilket skapas genom djupare samtal som i sig skapar sociala band som ökar tilliten, som i förlängningen motverkar stressfaktorerna. Vid en studie vid socialtjänsten i Nyköping<sup>16</sup>, kunde man visa att målstyrning, så som vi vant oss att se den inom det som kallas New Public Management, försämrar arbetsmiljön. Den väg som Tillitsdelegationen och Innovationsrådet förespråkar, med tillit, medborgarfokus, helhetssyn, handlingsutrymme, stöd, kunskap och öppenhet, är den väg som skulle kunna vara en lösning på problemet. Det är också vår erfarenhet när vi jobbat med grupper att arbete med tillit, helhetssyn, samarbete och öppen dialog minskar stress och liknande arbetsmiljöproblem.

#### 4.1.7 Kostnader för kund Anpassning och onödig efterfrågan

Man skulle kunna tro att en verksamhet som anpassas efter kundernas behov får ökade kostnader och därför behöver få tillskott av resurser för att kunna göra den förändringen. Vår erfarenhet är den motsatta och detta stöds också av andras erfarenhet, mätningar och forskning på området<sup>17</sup>. I detta sammanhang nämns onödig och verklig efterfrågan som två viktiga aspekter på en offentlig verksamhets arbete. Verklig efterfrågan är det som efterfrågas av kunden och som är värdeskapande för denne. Onödig efterfrågan är till skillnad från det förra en efterfrågan som uppstår på grund av felaktigheter, oklarheter, otydlighet, bristande effektivitet och så vidare. Det kan till exempel handla om att kunden söker kontakt med verksamheten eftersom den saknar ett svar, undrar vad som händer i ärendet eller vad som menas med ett otydligt beslut. Det kan också vara så att verksamheten söker kontakt med kunden för att exempelvis en ansökan är ofullständig och det i sin tur har berott på en svårbegriplig blankett eller instruktion. Mätningar har visat att onödig efterfrågan kan uppgå till så mycket som 20 till 40 procent av verksamheten. Vår upplevelse är att det stämmer väl överens med förhållandena inom delar av vår egen verksamhet. Dessa siffror är ju dessutom enbart det som handlar om onödig efterfrågan i relationen mellan organisationen och kunderna. Om vi lägger till den interna problematiken med processer och strukturer som skapar otydlighet och dubbelarbete inom organisationen, innebär ju detta att det finns en fantastisk potential att skapa ännu mer nytta.

I ljuset av detta vågar vi påstå att resursökningar för att genomföra kund Anpassningar i många fall inte behövs, åtminstone inte annat än initialt för att kunna starta arbetet. Vi konstaterar att det är resurseffektivt att systematiskt jobba med att minska onödig efterfrågan.

<sup>15</sup> (Statens offentliga utredningar, 2018:38)

<sup>16</sup> (Statens offentliga utredningar, 2018:38)

<sup>17</sup> (Statens offentliga utredningar, 2013:40)

Resursökningar riskerar att öka risken för parallella processer till den dagliga verksamheten som i sin tur riskerar att senare permanentas för att vidmakthålla den struktur som förknippas med förbättringen. Det finns också en stor risk att denna parallella process hindrar en verklig implementering av nya tankar, attityder, arbetssätt och metoder i kärnprocessen eftersom delaktigheten minskar och ansvaret varken hamnar eller tas emot längst ut i den operativa verksamheten där skillnaden faktiskt uppstår och görs.

De prioriteringar som behöver göras när man inte får några extra resurser för att genomföra förändringen kan mycket väl vara det som gör att man tvingas förändra sitt sätt att agera och tänka. Det råder bland annat bot på problematiken att vi har en förmåga att addera verksamhet till redan befintlig verksamhet när vi gör förändringar. Effekten av det blir att vi gör något dyrare än vad det behöver vara.

#### 4.1.8 Grundorsaksanalys

När vi åtgärdar något som vi uppfattar som problem utan att vara säkra på grundorsaken riskerar vi att fortsätta göra fel som behöver hanteras<sup>18</sup>. Detta kan också innebära att vi skapar nya fel och lägger till en kompensation för att hantera dem. I teorin låter detta enkelt att åtgärda men kan vara nog så problematiskt eftersom vi, när vi upptäcker eller någon påtalar att det vi gör inte är optimalt, alltså ställs inför ett problem, genast hamnar i en känsla av att vilja hitta en lösning<sup>19</sup>. Fullt mänskligt, men inte optimalt, speciellt inte när vi hanterar frågor som är komplexa och det därmed inte finns ett rätt sätt att lösa problemet på. Det finns troligtvis inget sätt att lösa problemet, med mindre än att vi skapar nya problem. Följaktligen behöver vi bli bättre på att analysera grundorsakerna till det vi ser som ett fel eller problem, förstå mekanismerna bakom och hitta sätt att analysera konsekvenser av olika möjliga lösningar för att hitta den lösning som ger störst nytta och acceptabla negativa konsekvenser, både för kunden och organisationen.

#### 4.1.9 Ledarskap i en komplex kontext

Frågan kompliceras ytterligare av att vi i ledarskapet förväntas ha svaren, visa handlingskraft och stå för någon form av auktoritet. Om man ser på uppgiften att leda kan man urskilja tre varianter, som fritt översatt blir: *befälhavare*, *chef* och *ledare*. Dessa varianter passar olika bra till olika situationer, där *ledaren* är den som fungerar när vi utmanas av komplexa problem. Paradoxen<sup>20</sup> kring detta är att både den egna stoltheten och omgivningens förväntan sällan medger att man tar rollen som ledare, därför att:

- *Ledaren* inte har svaret
- *Ledarens* roll är att få andra att ta sitt ansvar
- Lösningen kommer att ta tid och bara vara en ”tillräckligt bra lösning” och inte ”den bästa”

<sup>18</sup> (Statens offentliga utredningar, 2013:40)

<sup>19</sup> (Grint, 2005:58(11))

<sup>20</sup> (Grint, 2005:58(11))

- Det kommer att fortsätta krävas insatser för att upprätthålla det man åstadkommit

Alla dessa fyra punkter är något som de flesta människor och organisationer har svårt att ta till sig. Detta gör att möjligheten att nå resultat minskar. Vi behöver också vara medvetna om att ledarskap, speciellt i en verksamhet med behov att förhålla sig till en föränderlig omvärld, inte handlar om att maximera medarbetarnas bekvämlighet utan deras välmående<sup>21</sup>. Ledarskapet handlar alltså inte om att skydda medarbetarna från verkligheten utan snarare om att utsätta dem för verklighetens alla krav och förvänta sig att de medverkar till att skapa ett sätt att hantera dessa. Vi vinner inget på att inte våga ställa krav eller att inte lyfta upp konflikter till ytan, men det innebär naturligtvis en känslomässig påfrestning vi måste våga ta hand om. Kort sagt föds inte framgång genom att man stannar i sin komfortzon. Att vara medveten om dessa förutsättningar är viktigt för att kunna ta vägar som kan leda oss mot helt andra mål än där vi är nu.

#### 4.1.10 Att skapa flexibilitet, transparens och förutsägbarhet

Organisationen och arbetssätten, inom offentlig sektor, har i många fall vuxit fram ur de behov som stat och kommun haft. Det är detta som genom åren har byggt upp en väl fungerande statsapparat och strukturer som är både trygga och rättssäkra. Kundernas behov behöver också tillmötesgå genom att föra in en möjlighet till variation i de processer vi har. Denna variation behöver vara möjlig att skapa i det direkta mötet med varje kund och inte bygga på beslut som tas i en hierarkisk pyramid med den fördröjning detta innebär. I många fall kan denna fördröjning innebära att när beslut är tagna om förändring av processen är behovet redan förändrat och beslutet får alltså ingen eller begränsad verkan<sup>22</sup>.

För att åstadkomma detta behöver varje medarbetares handlingsutrymme och ansvarstagande för helheten stärkas. I engelskspråkig litteratur brukar det kallas *empowerment*. Detta eftersträvar vi också hos kunden för att få en långsiktig och ihållande effekt av vårt arbete. Samma mekanismer kan alltså användas både inåt och utåt i verksamheten, vilket stödjer tanken om att det vi vill ska hända i vårt möte med kunderna också behöver ske internt i organisationen.

Handläggare som är trygga i sin roll kan vara följsamma och tillmötesgående gentemot verksamheterna, vilket uppskattas av företagarna. Det möjliggör för dem att uppfylla våra krav utifrån sina specifika förutsättningar. Exempelvis nämndes, i samtal med företagare, en situation där företagaren bett om längre tid för att genomföra en åtgärd på grund av problem med finansieringen. Att handläggaren gett tillåtelse till detta utan ”krångel” upplevdes som positivt.

Det här exemplet illustrerar:

- 1) Rättssäkerhet – handläggarens flexibilitet underlättade för verksamheten att göra rätt

<sup>21</sup> (Heifetz & Laurie, 2001)

<sup>22</sup> (Statens offentliga utredningar, 2018:38) (Statens offentliga utredningar, 2013:40)

- 2) Trygghet som kommer av tydliga ramar - en trygg handläggare kunde agera flexibelt inom tydliga ramar
- 3) Empowerment –handläggaren använde sitt mandat för att ge handlingskraft till företagaren
- 4) Insidan har därmed speglats på utsidan.

En förändring för ökad *empowerment* bör också innebära att organisationens förmåga att hantera snabba och oförutsedda händelser i omvärlden förbättras.

En försvårande del i arbetet med förändring mot en flexibel verksamhet är en individuell variation i hur medarbetarna hanterar sina arbetsuppgifter, som i vissa fall riskerar att dölja den verkliga bristen på förutsägbar flexibilitet som bygger på det uppdrag organisationen faktiskt har och kundernas verkliga behov. Man använder professionen som förevändning för att välja vilka saker man gör och hur man gör, men det handlar egentligen om att man anpassar sitt arbete utifrån vad man själv tycker känns bra, utan tanke på vad som är bra för kunden. Vi behöver aktivt och medvetet styra mot en flexibel verksamhet för att motverka den godtycklighet som annars blir ett resultat. Man skulle kunna sammanfatta denna förändring som att ledningen behöver lära sig att gå från att kontrollera till att stödja och att medarbetarna behöver lära sig att ta ansvar<sup>23</sup>.

En individuell variation kan även innebära ett demokratiskt problem, om enskilda tjänstepersoners åsikter och uppfattningar ges uttryck i myndighetsutövningen, trots att de folkvalda politikernas uppfattning och vilja är en annan. I så fall rundas de demokratiska processerna.

#### 4.1.11 Utgå från lagstiftningens syfte

På samma sätt som det är viktigt att identifiera grundorsakerna till diverse problem, behöver lagstiftningen i vår myndighetsutövning hanteras utifrån det ursprungliga syftet. Tillitsdelegationens forskningsantologi beskriver det såhär<sup>24</sup>:

*”Lagar och förordningar ska helst tolkas utifrån en förståelse för de förarbeten som ligger till grund för lagstiftningen och som förklarar lagstiftarens intentioner. Inte sällan finns det möjlighet för förvaltningen att välja att tolka lagar på olika sätt. Med ett reflekterande förhållningssätt, där intentionerna står i centrum och brukarens behov också vägs in, kan man lägga grunden för en god ämbetsmannaetik. Det får inte bli en rutinmässig regelefterlevnad eller en attityd där rädsla och felfinnarkultur gör att medarbetare inte vågar ta en diskussion om intentionen med lagstiftningen, hur den ska översättas i myndighetsbeslut och hur regelverk kan behöva utvecklas.”*

Det är viktigt att tillsyn och kontroll genomförs med helhetssyn. Om vi anmärker på detaljer som har ringa betydelse för hälsa och miljö kan företagen uppleva att vi ”silar mygg och sväljer kameler”, vilket i sin tur urholkar förtroendet för vår verksamhet.

Bland annat i samband med kundsamtal i fokusgrupper har det framkommit att företagen tycker att livsmedelskontrollen har blivit mindre

<sup>23</sup> (Heifetz & Laurie, 2001)

<sup>24</sup> (Statens offentliga utredningar, 2018:38)

”myndighetsmässig.”, trots att hela utvecklingsarbetet har gått ut på att bli mer tydliga i vår myndighetsutövning. Sannolikt är denna upplevelse en effekt av att ett kvalitetshöjande arbete genomförts med fokus på helhetssyn. I detta ingick tydligare och fler beslut och utvecklade kommunikation om vilka vi är och vad kontrollen går ut på.

## 4.2 Vad lär vi oss av kundundersökningar?

Innovationsrådet pekar i sin rapport ”Att tänka nytt för att göra nytta” på vikten av att bygga organisationens systematiska verksamhetsutveckling på medskapande från både kunder och medarbetare<sup>25</sup>. Många organisationer har skapat IT-system för att hantera idéer och behov av utveckling och innovationer. Innovationsrådet visar på nyttan med dessa system, och är samtidigt tydliga med att verksamhetens kultur behöver stödja nytänkande och att det krävs mod att arbeta öppet med sina utvecklingsbehov och idéer.

Flera av de kommuner som ligger långt framme i sitt arbete med företagsklimatet arbetat aktivt med kundundersökningar som underlag för sitt förbättringsarbete. De använder till exempel analysen av Insikt för att identifiera vilka åtgärder de behöver göra kommande år<sup>26</sup>. De konstaterar samtidigt att man, för att få en bättre och tydligare bild av grundorsakerna, behöver komplettera med andra undersökningsmetoder som går mer på djupet samt en grundlig analys.

### 4.2.1 Vad visar Insiktsmätningen?

Enligt Insiktsmätningen har nöjd kund-index (NKI) sakta men säkert ökat i Göteborg under flera år. Eventuellt bröts denna trend under 2018. Det aggregerade resultatet innebar då att NKI sjönk två steg, från 69 till 67, något som enligt Business Region Göteborg, BRG, kan ha med den höga byggtakten att göra<sup>27</sup>. Enligt resultatet backade miljötillsynen och livsmedelskontrollen varsin enhet i kundundersökningen, från NKI 67 till 66 respektive 73 till 72. Det fanns tidigare en svagt uppåtgående trend för både miljötillsyn och livsmedelskontroll, som dock syns något tydligare för livsmedelskontrollen.

Vi kan inte veta säkert om vi verkligen har haft en nedgång under 2018, då miljöförvaltningens resultat i skrivande stund fortfarande är preliminärt. Införandet av den nya datasäkerhetsförordningen GDPR, innebar för oss en fördröjning av utskicken av enkäterna vilket gör att den tillsyn som genomförts under kvartal tre och fyra ännu inte tagits med. Nedgången med en NKI-enhet är inte heller statistiskt säkerställd. För att en skillnad ska vara signifikant krävs en ändring med tre enheter.

Trots det något osäkra resultatet kan vi läsa ut intressant information från den statistiska analysen. Resultatet för kvartal ett och två baseras på sammanlagt

<sup>25</sup> (Statens offentliga utredningar, 2013:40)

<sup>26</sup> (Åkesson & Frindberg, 2019) (Bredberg, 2019)

<sup>27</sup> (Dahlsten, 2019)

760 svar för miljöförvaltningens räkning. Vi bör därmed kunna lita på de trender som framkommer.

I Insiktsmätningen har separata serviceområden ofta högre NKI än de tre övergripande NKI-frågorna<sup>28</sup>. För Miljö- och hälsoskydd ges högst omdöme för bemötande, med ett index på 73. Samtliga serviceområden har ett index mellan 65-73. En hög prestation gällande bemötande och effektivitet har i nuläget en positiv inverkan på helhetsattityden. Framför allt gäller det attityd mot kunden, rutinerna kring handläggningen och förmågan att hålla överenskomna tidsramar<sup>29</sup>.

Livsmedelskontroll ges ett ännu högre omdöme för bemötande, med ett index på 79. Samtliga serviceområden har ett index mellan 70-79. Hög prestation gällande effektivitet och kompetens har i nuläget en positiv inverkan på helhetsattityden för livsmedelskontrollen. Framför allt gäller det kunskap om ämnesområdet, förmåga att förstå problem, rutinerna kring handläggningen och förmågan att hålla överenskomna tidsramar<sup>30</sup>.

Att livsmedelskontroll har högre NKI än miljö- och hälsoskydd är snarare regel än undantag i det nationella perspektivet. Det kan sannolikt bero på att implementeringsarbetet gjordes grundligare när den nya livsmedelslagstiftningen infördes 2006, jämfört med hur det gick till när miljöbalken var ny 1999. Generellt sett genomför också livsmedelskontrollen tätare inspektioner, vilket innebär att fler personliga möten sker mellan inspektörer och företagare, då tillit och förtroende kan byggas. Vid inspektionen får myndigheten ett ansikte för företagaren och vice versa. Relationerna stärks i och med att kunskapen om och förståelsen för varandra ökar.

## 4.2.2 Svenskt näringslivs kommunranking

Samtidigt som Insikt under de senaste åren har visat en uppåtgående trend har Svenskt Näringslivs ranking visat en nedåtgående trend för Göteborg. Purfärska siffror indikerar dock att trenden har brutits. Det sammanfattande omdömet av företagsklimatet i Göteborgs Stad ökar från 2,7 till 2,8 på en sexgradig skala där betyget 3,0 räknas som godtagbart<sup>31</sup>. Ser man till de enskilda enkätfrågorna, förbättrades företagets omdömen i nio av sexton frågor. Fyra frågor uppvisade ett oförändrat resultat. Endast tre frågor fick ett sämre resultat än ifjol och de berör allmänhetens, skolans respektive medias attityder till företagande<sup>32</sup>.

Insiktsmätningens resultat bygger på enkäter till företagare som har haft ett ärende med staden. Svenskt näringslivs ranking baseras å andra sidan på den allmänna uppfattningen av kommunen, oavsett om företagaren har haft med kommunen att göra eller ej. Trots att tillväxten är hög och företagen mår bra i Göteborg, har vi alltså haft en nedåtgående trend under ett tiotal år. Det verkar som att uppfattningen att företagsklimatet är dåligt i Göteborg har varit en

---

<sup>28</sup> (Dahlsten, 2019)

<sup>29</sup> (Origo group, 2019)

<sup>30</sup> (Origo group, 2019)

<sup>31</sup> (Business Region Göteborg, 2019)

<sup>32</sup> (Dahlsten, 2019)

“sanning” under lång, som är svår att ändra på. Även här ser vi vikten av de personliga möten som sker inom tillsyn och kontroll, där vi har chansen att visa en helt annan bild. Det förutsätter att vi arbetar aktivt och medvetet med hur mötet kan bidra till just detta.

### 4.2.3 Vad bör NKI vara?

Ett NKI mellan 62 och 69 räknas som godkänt och NKI mellan 70 och 80 räknas som högt. Resultatet i Insikt 2018 toppas av ett tiotal mindre kommuner som alla har NKI mellan 80 och 85. Av de tre storstadskommunerna ligger Stockholm högst med ett NKI på 72<sup>33</sup>.

Göteborgs Stads mål är att år 2021 ha ett totalt NKI på minst 70. Varje ingående myndighetsområde ska därför sträva efter att uppnå ett NKI på minst 70. NKI-betygen på de två prioriterade serviceområdena bemötande och effektivitet ska 2021 uppgå till minst 76 respektive 72. Varje förvaltning ska sätta och följa upp egna delmål utifrån de övergripande målen<sup>34</sup>.

Strävan är ju att nå så högt som möjligt naturligtvis, men vi ser samtidigt en fara i att stirra sig för blind på resultatet. En risk är att strävan efter höga poäng sker på bekostnad av att faktiskt utföra uppdraget på ett sådant sätt att syftet med lagstiftningen och uppdraget faktiskt uppfylls. I uppdraget ligger en viss inbyggd nödvändighet av att alla inte ska bli helt nöjda med resultatet av vår handläggning. Å andra sidan kan vi inte ta det som ursäkt för att alla inte är nöjda och slå oss till ro med att vi gjort det vi ska. Vi ser det snarare som viktigt att vara medveten om motsättningen, men att vi hela tiden behöver försöka hitta nya sätt att utföra uppdraget så att vi inte i onödan skapar missnöje. Det borde till exempel vara fullt möjligt att ge ett negativt besked där kunden inte är nöjd med resultatet, men det är begripligt, bra framfört inom rimlig tid och motiverat på ett sådant sätt att kunden ändå kan förstå och acceptera beslutet vi tagit.

Vid våra samtal med företagare har det framkommit att bra förklaringar av processer och beslut uppskattas och kan innebära att en företagare är nöjd med handläggningen även om hen har fått ett negativt besked. Våra kollegor i Södertälje har till och med lyckats få de kunder som får ett beslut om att rätta till något inom livsmedelshandling att vara mer nöjda än de som inte fått några anmärkningar på sin verksamhet<sup>35</sup>.

För vår del är det fortfarande så att de företagare som fått ett positivt utfall på sitt ärende ger ett högre NKI. Skillnaden mellan positivt och delvis positivt utfall är markant för både livsmedelskontroll och miljötillsyn enligt tabell 1. De som inte behövde vidta åtgärder efter tillsyn är också mer nöjda än de som fick ett beslut eller föreläggande med krav på åtgärder.

---

<sup>33</sup> (Origo group, 2019)

<sup>34</sup> (Dahlsten, 2019)

<sup>35</sup> (Götherfors, 2019)

**Tabell 1: Jämförelser mellan grupper – utfall<sup>36</sup>**

	Utfall tillstånd-anmälan								Förebyggande och/eller åtgärder behövde vidtas				Utfall tillsyn Varken förebyggande eller åtgärder behövde vidtas				Totalt	
	Positivt		Delvis positivt		Negativt		Vet ej		NKI		Bas		NKI		Bas		NKI	Bas
	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas
<b>Göteborgs stad Totalt</b>	<b>72</b>	<b>843</b>	<b>43</b>	<b>110</b>	<b>19</b>	<b>74</b>	<b>50</b>	<b>51</b>	<b>67</b>	<b>184</b>	<b>73</b>	<b>472</b>	<b>61</b>	<b>38</b>	<b>67</b>	<b>1 772</b>		
Brandskydd	82	8	-	0	-	0	-	0	-	6	-	5	-	0	85	19		
Bygglov	61	278	38	50	18	48	38	14	-	0	-	2	-	1	52	393		
Markupplåtelse	78	225	49	20	-	6	31	8	-	2	73	8	-	0	73	269		
Mjö- och hälsoskydd	73	43	43	10	-	6	54	9	68	75	72	79	48	9	66	231		
Livsmedelskontroll	77	70	47	8	-	2	70	9	65	97	74	323	73	20	72	529		
Serveringstillstånd	74	219	43	22	27	12	39	11	-	4	67	55	57	8	68	331		

#### 4.2.4 Kostnaden för vårt arbete

Insiktsmätningens resultat visar ett tydligt samband: de som upplever att avgiften är rimlig ger också ett högre NKI. Detta gäller samtliga myndighetsområden i Göteborg, vilket illustreras i tabell 2. Även andra kommuner ser samma mönster<sup>37</sup>. När vår livsmedelskontroll år 2014 gjorde en satsning på att förbättra kommunikationen kring taxan, både genom information på fakturan och vid inspektionstillfället ökade kundnöjdheten. Detta visar hur viktigt det är att vi kan motivera varför och hur mycket vi tar betalt.

**Tabell 2: Jämförelser mellan grupper 2018 - avgiften rimlig<sup>38</sup>.**

	Avgiften rimlig										Totalt	
	Helt rimlig		Ganska rimlig		Varken rimlig eller orimlig		Ganska orimlig		Helt orimlig		NKI	Bas
	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas
<b>Göteborgs stad Totalt</b>	<b>80</b>	<b>364</b>	<b>72</b>	<b>450</b>	<b>66</b>	<b>276</b>	<b>62</b>	<b>250</b>	<b>43</b>	<b>179</b>	<b>67</b>	<b>1 772</b>
Brandskydd	-	5	-	4	-	3	-	4	-	0	85	19
Bygglov	67	86	58	116	48	72	45	38	20	23	52	393
Markupplåtelse	80	80	75	75	73	31	67	32	58	21	73	269
Mjö- och hälsoskydd	78	34	73	48	66	39	61	26	41	27	66	231
Livsmedelskontroll	85	88	79	117	73	74	67	98	44	74	72	529
Serveringstillstånd	84	71	71	90	69	57	56	52	45	34	68	331

En fråga som ofta lyfts i samband med företagsklimat är om det är bäst att ta betalt i förskott genom årsavgift eller efter genomförd tillsyn, genom timavgift. Våra samtal med företagare vid inspektioner visar att det inte verkar ha någon större betydelse för någon av de besökta företagarna om de får betala i förhand eller efter genomförd tillsyn. Generellt verkar representanterna för de mindre verksamheterna föredra efterhandsbetalning om de får välja, medan de större tycker att det är smidigt med årsavgift.

<sup>36</sup> (Origo group, 2019)

<sup>37</sup> (Bredberg, 2019)

<sup>38</sup> (Origo group, 2019)



## 4.2.5 **Insikt behöver kompletteras**

Enkätundersökningar hjälper oss inte att hantera problemet med analys av grundorsakerna. Det finns en uppenbar risk att vi hamnar fel i våra åtgärder, trots en god intention, om vi inte kompletterar undersökningen med någon form av ytterligare instrument för att hitta grundorsaker och kopplingar till andra perspektiv. Det vara svårt att hitta grundorsaken till resultaten eftersom svaren på de frågor som ställs är så kortfattade. Samma svar hos två olika verksamheter kan bero på två helt olika upplevelser och problem. Dessutom förekommer en enkättrötthet i samhället som leder till låg svarsfrekvens och försämrar möjligheten att få in ett tillräckligt bra underlag för att kunna dra kloka slutsatser.

Flera av de kommuner vi har talat med, som har jobbat aktivt med analys av och åtgärder baserade på resultatet av insiktsmätningen, har också valt att komplettera med samtal med företagare för att få en ökad förståelse för vad resultaten faktiskt står för. Vi har själva goda erfarenheter av samtal i fokusgrupper 2013 (livsmedelskontroll) respektive 2017 (miljötillsyn, livsmedelskontroll och miljödiplomering). Förutom att vi lärde oss mer om företagarnas förutsättningar och vardag och fick veta vilka förväntningar de hade på oss, upplevdes kundsamtalerna som ett positivt initiativ av de medverkande företagarna. De uppskattade att vi valde att lyssna och ta del av deras upplevelser.

Vi behöver vara medvetna om att vi enbart mäter kundernas nöjdhet. Att även mäta våra intressenters nöjdhet skulle ge en mer nyanserad bild av om vi lyckats nå syftet med lagstiftningen och vårt uppdrag. Det skulle till exempel kunna handla om att fånga upp medborgare eller politiker och få en bild av hur de ser på vår förmåga att uppfylla deras förväntningar på att skydda människors hälsa. Något som komplicerar detta är att kunskapen om vad vi gör kan vara begränsad. Likaså är det svårt att se resultatet av vårt arbete eftersom vår del i detta fördunklas av en enorm mängd brus. Vi tror ändå att frågan är viktig att ha med sig, inte minst ur aspekten om samskapande.

## 4.2.6 **Att välja vad man agerar på och vad man inte agerar på**

Vi tror oss se ett mönster av att hellre visa på vilka saker som görs och kunna bocka av åtgärder, snarare än att utvärdera den faktiska effekten och de uppnådda resultaten, kopplat till den analys av vad som faktiskt skulle behöva förändras för att det ska bli ännu bättre. De kundundersökningar som görs får heller inte det genomslag de borde få. Vi upplever att det finns en misstro mot de svar som kommer in i dessa undersökningar och att resultaten bortförklaras med att underlaget är för litet eller att frågorna inte är relevanta för att mäta nyttan med verksamheten. Om det är så borde vi utvärdera om undersökningarna inte ger oss de svar vi behöver för att förbättra och istället finna de svaren på annat sätt.

## 4.3 Att veta och att göra

Detta är ett avsnitt om hur vi får människor och organisationer att förändras, alltså att ändra beteende. Det innehåller flera exempel på hur andra kommuner arbetar för att förbättra företagsklimatet.

### 4.3.1 Kultur

Flera av de kommuner som är framgångsrika i sitt arbete med företagsklimatet har arbetat systematiskt och aktivt med att utveckla kulturen på arbetsplatsen. Exempelvis har Helsingborg genomfört ett genomtänkt kulturarbete med tydlig målbild och fokus på att leva kulturen, framför att ha den som en pappersprodukt<sup>39</sup>. Gislaved har arbetat igenom hela verksamheten med kundens fokus utan att för den sakens skull tumma på myndighetsrollen<sup>40</sup>.

#### 4.3.1.1 Det personliga mötet skapar tillit

Statistiken från insiktsmätningen stödjer slutsatsen att det personliga mötet innebär en bättre upplevelse av vår service, något som även stämmer väl överens med erfarenheterna från företagare såväl som våra kollegor i andra kommuner. Även forskningen visar att personliga möten bygger tillit<sup>41</sup>. Vid en inspektion får myndigheten ett ansikte för företagaren. Relationerna stärks och ett förtroende byggs upp. Kunskapen om och förståelsen för varandra ökar.

Våra resultat i Insikt 2018 visar att de företagare som har haft kontakt via ett personligt möte ger ett sammanlagt NKI på 73 för livsmedelskontroll, respektive 71 för miljötillsyn, se tabell 3. Därmed ger personligt möte högst NKI. Därefter kommer de som har haft telefonkontakt, vilka ger NKI 71 respektive 69. Inom livsmedelskontrollen får e-postkommunikation lika gott betyg som telefon, men för miljötillsyn blir medelvärdet lägre. Lägst NKI ger de företagare som varit i kontakt med oss via brev eller e-tjänst. Statistiken visar också att de som tidigare varit i kontakt med oss ger något högre NKI, vilket också stödjer tanken att tätare inspektioner/möten leder till ökad kundnöjdhet, sannolikt eftersom förtroende, ömsesidig förståelse och tillit byggs upp i dessa situationer.

**Tabell 3: Jämförelser mellan grupper – kontaktsätt och tidigare kontakt<sup>42</sup>.**

	Kontaktsätt										Tidigare kontakt				Totalt	
	Telefon		E-post		Brev		Personligt möte		Digitaltjänst		Ja		Nej		NKI	Bas
	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas		
<b>Göteborgs stad Totalt</b>	<b>68</b>	<b>197</b>	<b>65</b>	<b>845</b>	<b>59</b>	<b>127</b>	<b>72</b>	<b>521</b>	<b>68</b>	<b>52</b>	<b>67</b>	<b>1 217</b>	<b>68</b>	<b>555</b>	<b>67</b>	<b>1 772</b>
Brandskydd	-	2	-	6	-	1	90	8	-	0	84	12	87	7	85	19
Bygglov	56	26	52	292	46	38	62	15	56	12	50	284	59	109	52	393
Markupplåtelse	71	41	76	154	68	34	58	15	75	18	73	195	72	74	73	269
Miljö- och hälsoskydd	69	27	62	103	59	11	71	87	-	3	67	152	64	79	66	231
Livsmedelskontroll	71	42	71	127	57	14	73	336	57	8	72	331	71	198	72	529
Serveringstillstånd	66	59	70	163	67	29	64	60	71	11	68	243	66	88	68	331

<sup>39</sup> (Åkesson & Frindberg, 2019)

<sup>40</sup> (Norberg, Kelm, & Kordic Abramsson, 2019)

<sup>41</sup> (Norén Bretzer & Holmgren, 2018) (Statens offentliga utredningar, 2018:47) (Statens offentliga utredningar, 2018:38)

<sup>42</sup> (Origo group, 2019)

I stort sett alla vi har talat med instämmer i att tätare inspektioner, vilket innebär fler personliga möten, bygger förtroende och leder till förbättrat NKI<sup>43</sup>. Både inspektören och företagaren får chans att svara på frågor och reda ut eventuella missförstånd. Handläggarna är därmed våra viktigaste ambassadörer och tillitsbyggare.

Detta beskrivs på följande sätt i forskningsrapporten ”Den kommunikativa organisationen”<sup>44</sup>:

*”Varje interaktion mellan medarbetare och externa och interna personer skapar effekter som slutligen får makroeffekter. Med andra ord, de föreställningar som skapas, förändras eller befästs vid ett möte mellan medarbetare och kunder eller medborgare får samlad större och mer övergripande effekter, exempelvis när det gäller anseende och förtroende.”*

Att använda våra medarbetare som ambassadörer, inte bara för miljöförvaltningen utan för staden som helhet, skulle både kunna bidra till att öka vårt NKI och förbättra resultatet för Göteborgs Stad enligt Svenskt näringslivs ranking. Det vi försöker göra på miljöförvaltningen, att skapa en kultur som leder till ett bättre företagsklimat, behöver göras på stadennivå för att påverka inställningen i allmänhet om Göteborg – en kulturförändring som dessutom kan påverka samhället positivt på många fler sätt.

#### 4.3.1.2 Vikten av rätt förväntningar

Flera kollegor i andra kommuner lyfter att det verkar vara viktigt för företagsklimatet att företagarnas förväntningar på tillsynen stämmer överens med verkligheten<sup>45</sup>. Sannolikt har de företagare som är vana vid tillsyn, förväntningar som stämmer bättre överens med hur tillsynen faktiskt går till. Följande resultat i Insiktsmätningen stödjer denna idé. Tabell 4 visar att branscherna skola, vård och omsorg är mest nöjda med miljötillsynen. Handel, hotell, restaurang och underhållning mest nöjda med livsmedelskontrollen. Detta stödjer tanken att de som är vana vid tillsyn och kontroll också är nöjdare. Sannolikt överensstämmer inspektionstillfället bättre med deras förväntningar på hur det ska vara.

**Tabell 4: Jämförelser mellan grupper – bransch<sup>46</sup>.**

	Bransch																		Totalt	
	Jordbruk		Industri och bygg		Transport och magasinering		Handel		Hotell, restaurang och underhållning		Skola, vård och omsorg		Företags-tjänster		Övrigt					
	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas				
<b>Göteborgs stad Totalt</b>	-	2	63	335	68	31	69	189	70	828	76	40	65	50	63	288	67	1 772		
Brandskydd	-	0	-	5	-	0	-	2	96	7	-	0	-	0	-	5	85	19		
Byggbov	-	1	49	160	69	12	61	17	57	27	59	8	54	39	52	125	52	393		
Markupplåtelse	-	0	76	107	-	1	-	5	70	134	-	0	-	1	76	21	73	269		
Mjö- och hälsoskydd	-	0	67	54	63	14	59	25	66	46	84	15	-	5	64	70	66	231		
Livsmedelskontroll	-	1	65	8	-	4	72	139	72	294	70	17	-	4	71	61	72	529		
Serveringstillstånd	-	0	-	1	-	0	-	1	68	320	-	0	-	1	-	6	68	331		

<sup>43</sup> (Hammarberg, 2019) (Ramberg, 2019)

<sup>44</sup> (Heide, Simonsson, Nothhaft, Andersson, & von Platen, 2018)

<sup>45</sup> (Ramberg, 2019) (Åkesson & Frindberg, 2019)

<sup>46</sup> (Origo group, 2019)

Enligt tabell 5 finns det tendenser till att större företag är mer nöjda med tillsyn och kontroll. Sannolikt är de mer vana vid tillsyn och har en utvecklad tjänstemannaorganisation med kompetens inom miljö- respektive livsmedelslagstiftningen. Detta skulle kunna innebära att deras förväntningar stämmer bättre överens med tillsynens genomförande.

**Tabell 5:** Jämförelser mellan grupper – antal anställda<sup>47</sup>

	Antal anställda														Totalt	
	0		1-5		6-10		11-50		51-100		101 eller fler		NKI	Bas		
	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas				
<b>Göteborgs stad Totalt</b>	<b>61</b>	<b>82</b>	<b>67</b>	<b>564</b>	<b>67</b>	<b>323</b>	<b>70</b>	<b>481</b>	<b>68</b>	<b>119</b>	<b>66</b>	<b>203</b>	<b>67</b>	<b>1 772</b>		
Brandskydd	-	1	-	5	-	3	-	4	-	2	-	4	85	19		
Bygglov	53	35	39	65	60	51	53	94	60	51	52	97	52	393		
Markupplåtelse	-	2	70	82	71	52	76	97	75	15	72	21	73	269		
Miljö- och hälsoskydd	-	6	64	64	64	31	70	70	66	17	71	43	66	231		
Livsmedelskontroll	72	33	70	228	70	110	75	119	77	20	76	19	72	529		
Serveringstillstånd	-	5	69	120	66	76	64	97	75	14	73	19	68	331		

#### 4.3.1.3 Att ersätta ord som är cementerande

Det förekommer att kommuner, i sitt kulturarbete, väljer att ersätta vissa ord, med andra som har en mjukare klang. Ett exempel är att Gislaved valt att tala om *handläggare* och *tillsyn* istället för *inspektör* och *inspektion*. Vi kan också konstatera ordet *förvaltning* i sig inte ger intryck av en organisation som förändras i samklang med samhällets utveckling. Just Gislaved har siktet inställt på att bli kommunens *Service- och kunskapscentrum miljö*<sup>48</sup>.

#### 4.3.2 Information

Att vi kan och bör ge råd och information till verksamhetsutövare framgår tydligt av förvaltningslagen, miljöbalken och livsmedelslagstiftningen. Informationen ska vara korrekt. Vid tveksamhet bör den lämnas med reservation<sup>49</sup>. Frågan om råd och information i myndighetsutövningen är ständigt aktuell, och är en av de ramar som medarbetaren behöver vara trygg med. Svårigheten är att förhålla sig till konkurrensneutralitet och jäv samtidigt som vi vill ge en så god service som möjligt. Det är en styrka att kunna ge råd och information på ett sätt som skapar långsiktig handlingskraft och ansvarstagande hos företagaren.

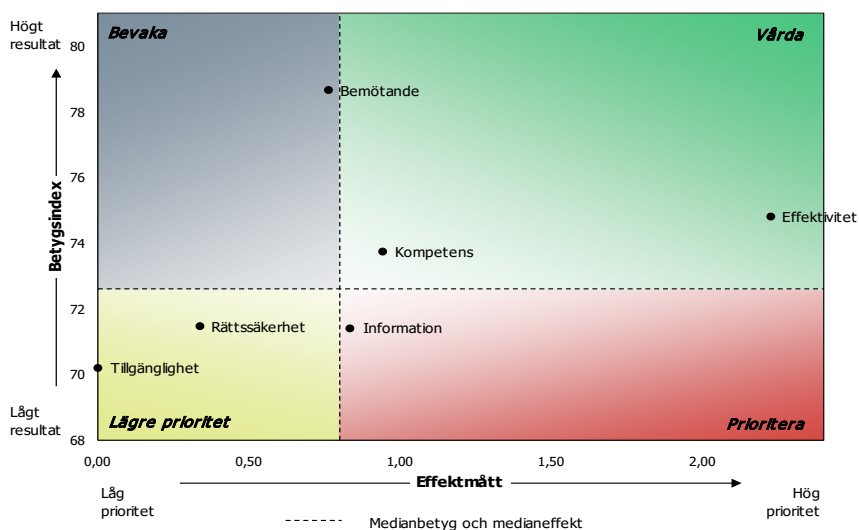
Insiktmätningen visar att vi har potential att förbättra oss vad gäller råd och information. Inom livsmedelskontrollen är information ett prioriterat område för att öka NKI, enligt prioriteringsmatrisen i figur 2. Rekommendationerna enligt matrisen bygger på dels det övergripande resultatet av Insikt 2018, dels en sambandsanalys som gjorts för att identifiera vilka frågeområden och vilka

<sup>47</sup> (Origo group, 2019)

<sup>48</sup> (Norberg, Kelm, & Kordic Abramsson, 2019)

<sup>49</sup> (Miljöförvaltningen Göteborgs Stad, 2017)

enskilda frågor som har en stor påverkan på nöjdheten och därmed bör prioriteras.



Figur 2: Livsmedelskontroll – Prioriteringsmatris<sup>50</sup>

Den statistiska analysen visar också att det är särskilt viktigt att söka förbättringar gällande information, då prestationen inom detta område i nuläget har en negativ inverkan på den totala nöjdheten med kommunens myndighetsutövning inom livsmedelskontroll. Störst inverkan har skriftlig information och information om processer och rutiner<sup>51</sup>.

Åtgärdslistan i figur 3 är ett komplement till prioriteringsmatrisen och visar vilka enskilda frågor inom varje serviceområde som har störst betydelse för den totala nöjdheten med området.

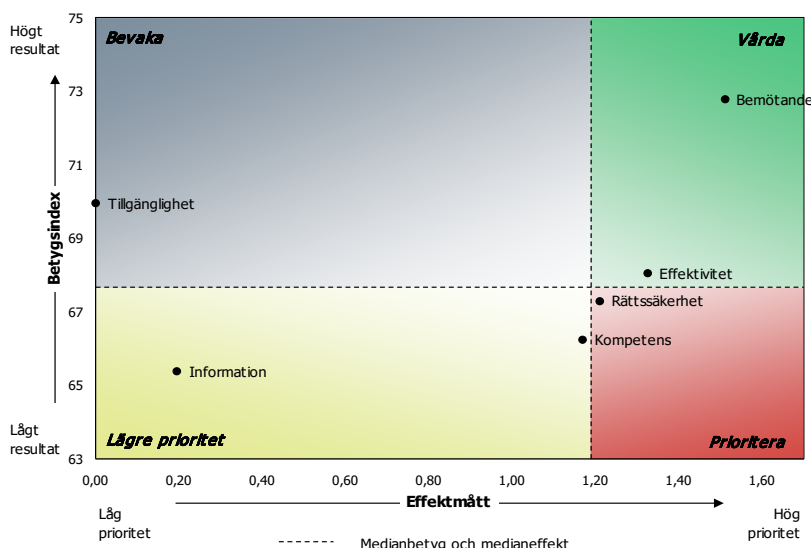
<sup>50</sup> (Origo group, 2019)

<sup>51</sup> (Origo group, 2019)

Hur nöjd var du med...?	Betyg	Effekt
<b>Tillgänglighet</b>		
... möjligheten att använda digitala tjänster för ditt ärende?	66	2,41
... möjligheten att komma i kontakt med rätt person (er)?	72	2,14
<b>Information</b>		
... vår skriftliga information (beslut och övrig information om ditt ärende)?	74	1,84
... hur vi informerade om processen och rutinerna för ditt ärende?	72	1,32
... informationen på vår webbplats?	66	1,29
... hur vi informerade om möjligheten att överklaga beslut?	69	0,52
<b>Bemötande</b>		
... vår attityd mot dig?	80	2,74
... vårt engagemang i ditt ärende?	77	2,14
<b>Kompetens</b>		
... vår kunskap om ämnesområdet?	75	2,44
... vår förmåga att förstå dina problem?	71	1,57
... vår förmåga att ge råd och vägledning?	69	0,75
<b>Rättssäkerhet</b>		
... det sätt som vi motiverade våra ställningstaganden/beslut?	71	1,26
... möjligheterna att framföra klagomål och lämna synpunkter?	69	2,40
... tydligheten i de lagar och regler som gäller för ditt ärende?	71	1,18
<b>Effektivitet</b>		
... rutinerna kring handläggningen av ditt ärende?	74	3,21
... förmågan att hålla överenskomna tidsramar?	76	1,16
... tiden för handläggningen av ditt ärende?	74	0,63

Figur 3: Livsmedelskontroll - Prioritering inom serviceområde<sup>52</sup>

För miljötillsyn är information inte ett prioriterat område, se figur 4. Dock kan åtgärder inom information leda till en ökad upplevelse av rättssäkerhet och kompetens, som är miljötillsynens två prioriterade områden. Detta framgår av åtgärdslistan i figur 5, där bland annat insatser för att bättre motivera våra beslut rekommenderas, vilket kan uppfattas som en typ av information.



Figur 4: Miljö- och hälsoskydd – Prioriteringsmatris<sup>53</sup>

<sup>52</sup> (Origo group, 2019)

<sup>53</sup> (Origo group, 2019)

Hur nöjd var du med...?	Betyg	Effekt
<b>Tillgänglighet</b>		
... möjligheten att komma i kontakt med rätt person (er)?	69	3,34
... möjligheten att använda digitala tjänster för ditt ärende?	66	1,59
<b>Information</b>		
... hur vi informerade om processen och rutinerna för ditt ärende?	63	2,37
... informationen på vår webbplats?	58	1,36
... vår skriftliga information (beslut och övrig information om ditt ärende)?	68	1,05
... hur vi informerade om möjligheten att överklaga beslut?	64	0,08
<b>Bemötande</b>		
... vår attityd mot dig?	75	2,68
... vårt engagemang i ditt ärende?	72	2,35
<b>Kompetens</b>		
... vår förmåga att förstå dina problem?	63	1,60
... vår förmåga att ge råd och vägledning?	63	1,84
... vår kunskap om ämnesområdet?	68	1,41
<b>Rättssäkerhet</b>		
... möjligheterna att framföra klagomål och lämna synpunkter?	67	1,93
... det sätt som vi motiverade våra ställningstaganden/beslut?	65	2,05
... tydligheten i de lagar och regler som gäller för ditt ärende?	65	0,85
<b>Effektivitet</b>		
... rutinerna kring handläggningen av ditt ärende?	69	2,55
... förmågan att hålla överenskomna tidsramar?	72	1,61
... tiden för handläggningen av ditt ärende?	68	0,85

Figur 5: Miljö- och hälsoskydd - Prioritering inom serviceområde<sup>54</sup>

#### 4.3.2.1 Vikten av att kunna hjälpa

Tabell 6 visar att de som fick fullständiga svar på den information de sökte är mer nöjda. Vi kan sannolikt vinna på att stötta stadens kontaktcenter, KC, mer i sitt arbete, då handläggarna där står för det första mötet med kommunen för många medborgare. Ju längre de kan hjälpa företagaren eller medborgaren med sitt ärende, desto bättre för kundnöjdheten. Miljöförvaltningen i Stockholm har dragit samma slutsats och kommer att genomföra regelbundna utbildningsinsatser av Stockholms Stads kontaktcenter fortsättningsvis<sup>55</sup>. I Stockholm har KC:s handläggare läsbehörighet i miljöförvaltningens ärendehanteringssystem. Även medborgare kan undantagsvis få tillgång till systemet, från en lånedator på förvaltningen.

Det finns en indikation på att företagare som även varit i kontakt med andra kommuner ger oss sämre resultat. Siffrorna är alltför osäkra för att vi ska kunna dra några andra slutsatser än att skillnader mellan kommuner orsakar en negativ känsla hos företagarna. Detta visar hur viktigt det är att vi arbetar enhetligt med tillsyn och kontroll i regionen och i resten av landet.

<sup>54</sup> (Origo group, 2019)

<sup>55</sup> (Brådenmark, 2019)

**Tabell 6: Jämförelser mellan grupper - information om tjänster och erfarenhet från andra kommuner<sup>56</sup>**

	Info om tjänster						Erfarenhet						Totalt	
	Ja, fick fullständig information		Ja, fick viss information		Nej, inte alls		Ja, från flera andra kommuner		Ja, från en kommun		Nej			
	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas	NKI	Bas
<b>Göteborgs stad Totalt</b>	<b>76</b>	<b>755</b>	<b>61</b>	<b>352</b>	<b>59</b>	<b>453</b>	<b>61</b>	<b>398</b>	<b>67</b>	<b>287</b>	<b>69</b>	<b>1 087</b>	<b>67</b>	<b>1 772</b>
Brandskydd	89	11	-	0	-	4	-	6	-	2	83	11	85	19
Bygglov	62	131	46	94	43	98	49	180	50	66	57	147	52	393
Markuppåtelse	80	112	71	56	64	75	73	50	74	30	73	189	73	269
Miljö- och hälsoskydd	77	91	61	38	59	69	65	44	66	38	67	149	66	231
Livsmedelskontroll	80	224	68	97	61	152	66	58	73	92	73	379	72	529
Serveringstillstånd	75	186	56	67	59	55	66	60	64	59	69	212	68	331

#### 4.3.2.2 Information för att förändra ett beteende

Det förekommer en övertro till vad vi kan åstadkomma genom information. Beteendeförändringar drivs snarare av konkreta åtgärder än upplysning genom informationskampanjer. Det ska vara lätt att göra rätt!

Forskning visar att enbart information inte är tillräckligt för att åstadkomma en förändring. Det behöver finnas ytterligare incitament eller mervärde. Moderna tillsynsmetoder bygger på att hitta verksamhetsutövarens egna drivkrafter och hinder till förändring och på sätt väcka ett engagemang och ansvarstagande för sin verksamhets miljö- och hälsopåverkan<sup>57</sup>.

Tanken att en sändare kan rikta ett bestämt budskap mot passiva mottagare som direkt tar emot och accepterar budskapet och att budskapet får en given effekt anses idag av forskare vara en vanföreställning och myt. Lyssnande ses som en av de viktigaste utvecklingsfrågorna i dagens organisationer. Likväl visar forskning att de flesta organisationer ägnar merparten av sina resurser åt att tala<sup>58</sup>.

#### 4.3.2.3 Göteborg.se

I uppdragen till miljöförvaltningen från nämnden 2019 ingår att ”vara tydlig i sin kommunikation med verksamhetsutövare och utveckla hemsidan och kommunens e-tjänster”. För att Göteborgs Stads hemsida ska kunna vara det stöd den har potential att vara för att förbättra företagsklimatet, behöver utvecklingen av webben hänga ihop med den övriga verksamhetsutvecklingen för att nå vårt mål. Helhetsperspektiv är således ett krav.

### 4.3.3 Tillgänglighet

#### 4.3.3.1 En väg in

Våra samtal med företagare har visat att många tycker att det är besvärligt att bli ”runtbollade” mellan olika förvaltningar om de ringer in till kommunen med en

<sup>56</sup> (Origo group, 2019)

<sup>57</sup> (Miljöförvaltningen Göteborgs Stad, 2017)

<sup>58</sup> (Heide, Simonsson, Nothhaft, Andersson, & von Platen, 2018) (Maister, 2006)



fråga. Solna Stad, som år efter år rankats som Sveriges mest företagsvänliga kommun av Svenskt näringsliv<sup>59</sup>, har arbetat aktivt med att alla medarbetare ska vara lotsar och kunna hjälpa företagare rätt.

#### 4.3.3.2 Informationsdelning inom och mellan myndigheter

I samband med företagsmöten och inspektioner har det kommit fram att företagare ibland behöver rapportera samma uppgifter till flera olika delar av kommunen eller andra myndigheter i landet. De skulle föredra att redovisa informationen vid ett tillfälle, och att den sedan kan användas av flera myndigheter. Ett exempel är dokumentation av kontroll av oljeavskiljare som redovisas till Kretslopp och vatten men som miljöförvaltningen också vill se. En gemensam portal som företagen rapporterar sina uppgifter till och där flera myndigheter sedan kan hämta den data de behöver skulle lösa detta. Detta stämmer väl överens med tankarna i Naturvårdsverkets utvecklings- och digitaliseringsarbete ”Smart miljöinformation”<sup>60</sup>.

Ett annat exempel, som redan är långt utvecklat, är tjänsten *Serverat* för livsmedelsverksamheter. Tanken med *Serverat* är att man, genom en portal, ska underlätta för dessa verksamheter att få tillgång till både information och enkla sätt att ansöka och anmäla till alla de olika myndigheter de behöver ha kontakt med. Tjänsten är kopplad till *Verksam.se*, som är en föregångare i arbetet med att dela information mellan myndigheter så att företagaren bara behöver ange sina uppgifter en gång. Det är också en gemensam portal för flera myndigheter, vilket underlättar för företagaren att sköta sina ärenden.

#### 4.3.3.3 Digitalisering

Helsingborgs stad har arbetat aktivt med e-tjänster och nyligen fört in ett sjuttiofem nya tjänster. De har dessutom utvecklat en robotprocess för registrering av livsmedelsverksamheter<sup>61</sup>. Miljöförvaltningen i Stockholm planerar att utveckla användarvänliga e-tjänster som kan föra in information direkt i ärendehanteringssystemet, särskilt inom området missförhållanden och klagomål<sup>62</sup>. Analysen av Insikt tyder inte på att e-tjänster skulle ha någon avgörande betydelse för att öka kundnöjdheten inom serviceområdet tillgänglighet<sup>63</sup>. Däremot kan de bidra till att förbättra effektiviteten i ärendehandläggningen med kortare handläggningstider som följd, något som i sin tur spelar desto större roll för ett bättre NKI.

#### 4.3.3.4 Information till nystartade verksamheter och klarspråk

En av de kommuner som har valt att satsa på informationsträffar för nystartade verksamheter är Södertälje. Eftersom 52 % av medborgarna är födda i ett annat land har de valt att arbeta aktivt med klarspråk och använder tolk vid behov. De

---

<sup>59</sup> (Solna Stad, 2018)

<sup>60</sup> (Naturvårdsverket, 2019)

<sup>61</sup> (Åkesson & Frindberg, 2019)

<sup>62</sup> (Brådenmark, 2019)

<sup>63</sup> (Origo group, 2019)

har också översatt en del av sina informationsblad till bland annat arabiska. Helena Götherfors, miljöchef i Södertälje betonar att de utgår från att alla vill göra rätt, och vikten av goda relationer med företagarna, att det ger bättre effekt av vårt uppdrag<sup>64</sup>.

#### 4.3.4 Bemötande

Bemötande och effektivitet är de serviceområden som generellt sett har störst påverkan på sammanlagt NKI<sup>65</sup>.

Miljösamverkan Östra Skaraborg och Södertälje har varit föregångare i att utbilda sina inspektörer i motiverande samtal, en dialogform som bygger på aktivt lyssnande och öppna frågor för att hitta företagarens egna drivkrafter till förändring<sup>66</sup>. Att företagaren verkligen blir lyssnad till förbättrar i sig upplevelsen av inspektionen och ökar viljan till aktiv handling.

Flera kommuner använder sig också av handledning där chefen följer med alla medarbetare på tillsyn för att ge dem feedback och coacha inspektörerna i deras yrkesutövning<sup>67</sup>. I samband med detta får cheferna också möjlighet att träffa fler företagare och öka sin förståelse för deras vardag. Vi har med gott resultat utvecklat en modell med normerande inspektörer inom livsmedelskontrollen i Göteborg. De har ett särskilt ansvar för att ta fram gemensamma arbetssätt och kvalitetssäkra kontrollprocessen, bland annat genom att ge feedback till sina kollegor vid så kallade normerande inspektioner.

Hög kompetens inom bemötande leder också till en bättre arbetsmiljö för den enskilde inspektören, genom att risken för att uppleva hot och våld minskar med goda färdigheter i att hantera olika situationer<sup>68</sup>. En faktor i detta är den så kallade reciprocitetsprincipen, som i stort sett innebär att en upplevd god handling återgäldas med en lika god handling. Detta innebär alltså att ju mer vi arbetar med att uppfattas på ett positivt sätt, desto mer positivt kommer vi att bli bemötta.

#### 4.3.5 Kompetens

Med utgångspunkt i det vi sagt tidigare i denna rapport kan man dra slutsatsen att viktiga förmågor att ha, både som medarbetare och chef, är helhetssyn, kommunikation, att våga visa tillit, integritet<sup>69</sup>, nyfikenhet och säkert ytterligare en handfull, men också en förmåga att förhålla sig till uppdraget som representant för en offentlig verksamhet. Vi ser ett behov av att utveckla det sätt vi rekryterar och vidareutvecklar personal inom vår verksamhet. Det finns idag ett alltför stort fokus på den formella sakkunskapen inom myndighetens

---

<sup>64</sup> (Götherfors, 2019)

<sup>65</sup> (Dahlsten, 2019)

<sup>66</sup> (Götherfors, 2019) (Holmström, 2019)

<sup>67</sup> (Götherfors, 2019) (Holmström, 2019) (Ramberg, 2019) (Norberg, Kelm, & Kordic Abramsson, 2019)

<sup>68</sup> (Tilly, 2014)

<sup>69</sup> (Ramberg, 2019)

ämnesområde. Både Innovationsrådet och Tillitsdelegationen<sup>70</sup> pekar på förmågorna ovan som viktiga delar för att nå den förändring vi vill uppnå.

Vi behöver också se över hur själva rekryteringsprocessen går till och skapa nya sätt att välja ut och validera de kandidater som kan vara aktuella för att jobba hos oss. Av tradition är utbildningslängd och yrkeserfarenhet tungt vägande kriterier vid urvalet, men det finns forskning som tydligt visar att dessa två kriterier har väldigt låg förklaringsgrad till om medarbetaren sedan kommer att lyckas väl i sitt arbete<sup>71</sup>. Det är snarare av värde att utveckla strukturerade intervjuer och att använda sig av personlighets- och begåvningsstest, som har en betydligt högre förklaringsgrad, upp mot fem gånger högre.

I det här arbetet behöver vi fundera över vad det är för personligheter som hjälper oss att nå dit vi vill och vilka kombinationer av personer som kan vara lämpliga att använda sig av. Vår uppfattning är att gruppen av medarbetare idag är för homogen till sin sammansättning, både vad gäller personlighet och förmågor och när det gäller utbildnings- och erfarenhetsbakgrund. Det finns en uppenbar risk att ”lika rekryterar lika”.

Introduktion av nyanställda är en viktig del i kedjan och här behöver både medarbetarens roll och kulturen ingå på ett naturligt sätt. Idag upplever vi att introduktionsprocessen inte är sammanhållen. Framförallt gäller det styrningen av att introducera i den kultur vi vill ska råda på arbetsplatsen. Det utvecklingsprojekt som nu pågår på förvaltningen, *Onboardingprocessen*, förväntas bidra positivt till att lösa denna utmaning.

En minst lika avgörande del i att få rätt personer in i organisationen är vilka vi faktiskt kan attrahera att söka till oss. Om det är som vi tror att vi behöver personer som har helhetssyn, är flexibla och nyfikna på att hitta nya sätt att göra jobbet ännu bättre, är det då så att vi som organisation utstrålar detta eller utstrålar vi något annat? Detta kan kopplas väldigt tydligt till kapitlet om att insidan och utsidan hänger ihop. Vi kan inte förvänta oss att få personer att söka till oss som uppfattar oss som något de inte kan stå för. Kulturen är avgörande.

Vi efterlyser också mer mjuka värden och fokus på rollen som myndighetsperson i grundutbildningarna för inspektörer. Idag är fokus på sakkunskap i för stor utsträckning och inte på hur man kan använda kunskapen till att skapa ett värde i samhället.

#### 4.3.6 Rättssäkerhet

Enligt resultaten från Insikt 2018 är det särskilt viktigt att söka förbättringar gällande rättssäkerhet då prestationen inom detta område i nuläget har en negativ inverkan på den totala nöjdheten inom miljö- och hälsoskydd. Framför allt gäller det motiveringen till ställningstagandet/beslutet<sup>72</sup>.

<sup>70</sup> (Statens offentliga utredningar, 2013:40) (Statens offentliga utredningar, 2018:48) (Statens offentliga utredningar, 2018:38)

<sup>71</sup> (Schmidt & Hunter, 1998:124)

<sup>72</sup> (Origo group, 2019)

I samtal med företagare har det tydligt framgått att rättssäkerheten är viktig, att de vill att alla verksamheter ska behandlas lika och att det inte ska spela någon roll vilken inspektör man har kontakt med. De efterfrågar alltså en enhetlig och förutsägbar tillsyn.

Samtal med företagare visar också hur viktigt det är att de som inte sköter sig uppmärksammas och hanteras genom tillsynen, så att de inte gynnas konkurrensmässigt av att använda otillåtna medel. Malmö och Helsingborg är exempel på städer som jobbar systematiskt med myndighetssamverkan mot brottslighet<sup>73</sup>, något som vi även har god erfarenhet av här i Göteborg. Tydliga beslut är extra viktigt gentemot dem som inte sköter sig, för att kunna använda lagstiftningen som ett effektivt styrmedel. Resultaten av dessa arbetssätt uppmärksammas ofta av media, vilket sprider bilden av att vi hittar och hanterat oseriösa verksamheter, något som uppskattas av dem som sköter sig.

#### 4.3.7 Effektivitet

Förbättringar inom effektivitet spelar stor roll för vårt sammanvägda NKI. Att förkorta handläggningstiden genom att effektivisera processerna är både positivt för kunden och för medarbetarens arbetsmiljö. Om handläggningen av respektive ärende går lite snabbare, blir det lättare att hinna med jobbet och stressnivåerna sjunker.

Genom att studera våra processer kan vi identifiera dels *onödig efterfrågan* i verksamheten, dels när och vad vi behöver återkoppla till kund för att förbättra vår service. Otillräcklig information om läget i ärendet är en vanlig orsak till onödig efterfrågan<sup>74</sup>.

Processutveckling bidrar till att skapa tydligare ramar för handläggningen. Det kan därmed även bidra till såväl trygghet och *empowerment* för medarbetarna som en mer enhetlig upplevelse av vår tillsyn och kontroll.

Att hantera ärenden (livshändelser eller verksamhetshändelser) som berör fler än en förvaltning effektivt är en utmaning för de kommuner som är organiserade så att myndighetsområden är separata stuprör. För att skapa ett arbete som utgår från kundens livs- eller verksamhetshändelse behöver olika offentliga verksamheter samordna sig så att staden på ett aktivt sätt efterfrågar och hanterar kundens önskemål som en helhet.

Staden har idag viss samlad information via hemsidan ([goteborg.se](http://goteborg.se)) till företagare. Att helt anamma tankesättet ovan skulle betyda att vi också anpassar och utvecklar våra processer och ställningstaganden till hela kedjan och alla inblandade förvaltningar. För att kunna bli framgångsrika i detta arbete behöver vi kontinuerligt stämma av behoven och förväntningarna från våra kunder och utveckla samarbetet inom staden utifrån kundernas behov.

Gislaved har infört en modell där alla inkommande ärenden som berör fler än en förvaltning hanteras i ett veckomöte med chefer från huvuddelen av

---

<sup>73</sup> (Åkesson & Frindberg, 2019)

<sup>74</sup> (Inspektionen för socialförsäkringen, 2014)

kommunens myndighetsverksamheter: bygg- och miljö inklusive livsmedel, serveringstillstånd, tekniska nämnden, fastighetskontoret och räddningstjänsten<sup>75</sup>. En gång per månad medverkar även mark- och exploateringsgruppen. Vid mötet diskuteras inkomna ärenden och handläggningen planeras för att den ska bli så effektiv som möjligt. Ibland behöver flera processer startas samtidigt, t ex vid ansökan om bygglov, förorenad mark och tillstånd för miljöfarlig verksamhet. Vid veckomötet finns det också möjlighet att direkt upptäcka om den sökandes önskan av någon anledning inte går att tillmötesgå. Kommunen har då möjlighet att snabbt och tydligt ge och förklara det negativa beskedet, innan den sökande hunnit lägga ned allt för mycket energi och pengar på sökprocessen. Tack vare att Gislaveds kommun har ett gemensamt ärendehanteringssystem för alla delar går det lätt att upptäcka om en verksamhet som exempelvis sökt bygglov också sökt serveringstillstånd och registrerat livsmedelsverksamhet, även om verksamheten själv inte varit tydlig med att ansökan är en intresseanmälan för att starta restaurang.

En liknande lösning i en storstadskommun som Göteborg kan verka svår att genomföra vid en första anblick, men borde vara möjlig att genomföra med en modell där den sökande kan lämna en intresseanmälan och specificera hela önskemålet. Därefter kan staden rigga en organisation som kan hantera önskemålen, antingen i form av en anpassad mötesstruktur eller med hjälp av digitalisering (digital intresseanmälan som automatiskt fördelas till berörda myndighetsområden). Solna Stad har samlat all information om tillstånd och anmälan på en webbsida, vilket kan ses som en god start för att lotsa företagaren rätt<sup>76</sup>.

Med allt ovan sagt om effektivitet behöver vi ändå påpeka att det även här är viktigt att fundera över ett helhetsperspektiv. Effektivitet handlar om att skapa lösningar som har så stor total nytta som möjligt utifrån alla upptänkliga perspektiv, vilket i sig skapar målkonflikter som vi måste våga se och göra aktiva och medvetna val kring. För att till exempel få en fullständig livsmedelssäkerhet krävs enorma resurser kring kontroll, utrustning, utbildning, ledning och så vidare, vilket är helt orimligt och skulle skapa stora negativa konsekvenser i väldigt många andra perspektiv. Att å andra sidan inte lägga några resurser på att skapa en livsmedelssäkerhet skulle få andra negativa konsekvenser.

---

<sup>75</sup> (Norberg, Kelm, & Kordic Abramsson, 2019)

<sup>76</sup> (Solna Stad, 2018)

# 5 Slutsatser och rekommendationer för framtiden

En målbild vi haft för ögonen när vi jobbat med denna utredning är att vi behöver skapa en möjlighet för alla, såväl medarbetare som företagare, att kunna bli sitt bästa jag. I det arbetet behöver vi, som myndighet och förvaltning, ta rollen som möjliggörare.

## 5.1 En tillitsfull innovationskultur med kunden i fokus

Resultatet av utredningen visar att kulturen på arbetsplatsen är den enskilt viktigaste faktorn för att skapa ett förbättrat företagsklimat. Vi behöver skapa en kultur som utgår från kundens fokus. Både den litteratur vi har fördjupat oss i och samtal med företagare, tjänstepersoner och forskare, visar att en grundläggande trygghet och tillit hos medarbetarna när det gäller deras yrkesroll och nämndens uppdrag, är central för att skapa ett bättre företagsklimat. Vår organisations kultur speglas i mötet med medborgare och företagare. När vi är trygga i våra roller, vårt arbetslag, vår organisation och med vårt uppdrag sprider vi denna trygghet vidare till de personer vi möter utanför vår organisation. Dessutom är det som är bra för företagsklimatet också bra för vår möjlighet att genomföra vårt uppdrag på ett effektivt sätt och samtidigt skapa en god arbetsmiljö. Tillitsfulla relationer driver utveckling framåt genom att skapa ansvarstagande åt båda håll. Tillit på insidan bygger tillit på utsidan. Tillitsfulla och trygga medarbetare skapar tillit och trygghet i mötet med företagare.

Företagsklimat handlar mycket om förmåga hos offentlig sektor att utvecklas och följa med i förändringarna i samhällets förväntningar och förutsättningar. För att främja innovations- och förändringsarbete i offentlig verksamhet behöver balansen förskjutas i ett antal perspektiv<sup>77</sup>: från kortsiktighet till långsiktighet, från att betrakta delarna till att se helheten, från kontroll till tillit samt från myndighetsperspektiv till kundfokus.

Vår verksamhet har länge anpassats efter våra uppdrag och inte efter kundens behov. Den har utvecklats utifrån vårt interna myndighetsperspektiv och våra egna behov och förväntningar.

*Utifrån detta rekommenderar vi att:*

- Fortsätta att utveckla vår organisationskultur, med målen att tilliten inom förvaltningen ska öka och att vi, tillsammans med övriga staden, ska vara trygga med och stolta över vårt uppdrag, så att vi kan sprida denna känsla vidare till företagarna.

---

<sup>77</sup> (Statens offentliga utredningar, 2013:40)

- Ta reda på vilka behov företagaren har för att kunna tillmötesgå hen på ett effektivt sätt.
- Komplettera våra arbetssätt med kundens perspektiv utifrån livs- och verksamhetskändelser.
- Stärk vår egen kulturförändring och dess effekt genom medveten kommunikation.
- Genomför alla handlingar och beslut med ett långsiktigt perspektiv, i riktning mot den kultur vi vill ha och de strategiska mål vi vill uppnå.
- Säkerställ ett strategiskt tänk i tillsyn och kontroll. Alla behöver vara med - det är på det operativa planet vi gör verkstad.
- Använd grundorsaksanalys för att identifiera de betydande problemen och undvika att fokusera på detaljer som snarare är symptom på dessa problem.
- Stärk vår förmåga att lyssna. Vi behöver alla lära oss att lyssna efter förbättringsförslag, så att vi förstår när de dyker upp, till exempel i mötet med företagare.
- Skapa ett systematiskt arbetssätt för att bearbeta och ständigt förbättra oss utifrån den kunskap vi får i mötet med företagare.
- Arbeta aktivt med Insikt. Analysera resultaten regelbundet och genomför förbättringar inom de områden den statistiska analysen pekar ut som prioriterade.
- Komplettera Insikt. Ta reda på mer om vad kunderna tycker genom samtal med företagare på systematiskt sätt.

**Exempel:** Regelbundet återkommande intervjuer eller fokusgrupper med företagare, eller företagsbesök kan användas för att upprätthålla en god dialog med företagen. På så sätt kan vi kontinuerligt undersöka vad vi behöver justera eller hitta nya vägar. För att klara detta behöver vi anamma ett lyssnande förhållningssätt. Fokus ska vara att förstå företagarens förutsättningar och önskemål.

## 5.2 Dialog bygger förtroende

Det personliga mötet mellan tjänstepersoner och företagare bidrar till att bygga ömsesidig tillit och förtroende. Företagaren får ett ansikte på myndigheten och det finns utrymme att ställa frågor, lyssna, förtydliga våra respektive uppdrag och utmaningar, och på så sätt skapa förståelse för varandra.

Inspektörerna är våra viktigaste ambassadörer eftersom de står för huvuddelen av de tusentals personliga möten vi har med företagare varje år. I sitt hantverk har de möjlighet, inte bara att skapa trygghet och förtroende, utan även att låta företagaren ta ansvar för sin verksamhet och skapa engagemang och handlingskraft, som sedan kan leda till förbättringar inom livsmedelssäkerhet och miljö.

Ju mer personlig kommunikation desto större möjlighet att bygga tillit. Tätare besök leder till ökat NKI – både företaget och myndigheten får ett ansikte, det vill säga bättre förståelse för varandra, vid det personliga mötet. Dessutom har båda parter möjlighet att uppfatta och förklara eventuella missförstånd.

Kvantitet kan skapa kvalitet.

Att besöka ett stort antal verksamheter ökar vår kunskap om företagarnas förutsättningar och innebär en jämnare och rättvisare fördelning av våra insatser hos verksamheterna. När fler verksamheter får besök och feedback från oss, får fler företagare bättre förutsättningar att ta ansvar och genomföra initiativ som gynnar en hållbar utveckling. Detta under förutsättning att vår tillsynsmetodik håller en hög kvalitet.

När vi rör oss ute i samhället visar vi genom aktiv handling att vi finns där - för företagaren och för medborgaren.

*Utifrån detta rekommenderar vi att:*

- Öka antalet personliga möten med företagare för att förbättra kundnöjdheten, till exempel genom att öka antalet inspektioner - hellre fler korta inspektioner än några få långa.
- Skapa arenor för dialog utanför tillsyn och kontroll, till exempel genom företagsbesök eller branschmöten, för att skapa en ömsesidig förståelse.
- Kontinuerligt utveckla vår service utifrån samhällets behov och förväntningar inom ramen för vårt uppdrag.

## 5.3 Ledarskap, medarbetarskap och ”kundskap”

Vi möts av en stor variation av behov från våra kunder som vårt kunderbjudande behöver spegla. Samhället är i ständig förändring och vi behöver följa med i den utvecklingen. I många fall innebär detta att leda utvecklingen. En komplex utsida kräver en organisation och ett ledarskap som kan hantera detta.

En starkt kompetens i själva hantverket, samt flexibilitet inom tydliga ramar ökar tryggheten i mötet med företagaren. Konkreta åtgärder som gör vår verksamhet förutsägbar och transparent bygger tillit och stimulerar eget ansvarstagande och handlingskraft hos såväl medarbetare som medborgare och företagare.

Vi behöver skapa förståelse för vårt uppdrag och på så sätt påverka omgivningens förväntningar på oss, så att de överensstämmer med vårt uppdrag. Vi behöver vara tydliga med vad vårt uppdrag är och skapa förståelse för det både inåt i organisationen och utåt mot företagarna.

*Utifrån detta rekommenderar vi att:*

- Våra chefer behöver agera som ledare i en komplex kontext, och få medarbetarna att ta sitt ansvar utifrån givna mandat och tydliga ramar;



detta i linje med en gemensam målbild, genom ett situationsanpassat ledarskap som bygger på tillit.

- Möjliggör handlingskraft och ansvarstagande hos medarbetarna genom att tydliggöra de gemensamma ramarna: vad innebär det att arbeta på en myndighet, kommunikation och bemötande, aktivt lyssnande motiverande samtal, att lämna råd och information med mera.
- Satsa på kompetensutveckling som fokuserar på de gemensamma ramarna snarare än sakfrågan.
- Skapa en trygghet i hur råd och information kan ges och tillsynen kan genomföras på ett sätt som åstadkommer handlingskraft och ansvarstagande hos mottagaren.
- Rekrytera utifrån den kultur vi vill ha. Fokusera på förmågor snarare än sakkunskap. Helhetssyn, nyfikenhet och ett intresse för att möta andra människor är viktiga komponenter.
- Fortsätt utveckla introduktionen av nya medarbetare så att den stärker den kultur vi vill ha. De nyanställda behöver få ytterligare trygghet i vad det innebär att arbeta på en myndighet. Dessutom behöver de få tillräcklig kunskap om Göteborgs stads organisation för att kunna lotsa medborgare och företagare rätt.
- Alla ska vara lotsar. Ge alla medarbetare den kunskap och trygghet som krävs för att kunna lotsa medborgare och företagare rätt.
- Alla ska vara ambassadörer. Ge alla medarbetare den kunskap och trygghet som krävs för att hjälpa till att stärka stadens varumärke, som positiva förebilder.

**Exempel:** Den pågående kompetensutvecklingen inom motiverande samtal för alla inspektörer är högst relevant, inte bara för att förbättra effekten av vårt arbete utan även för att förbättra företagskulturen, genom att skapa ansvarstagande och handlingskraft hos företagaren. I metodiken ingår att lyssna aktivt och att utgå från företagarens egna drivkrafter till förändring.

**Exempel:** Det pågående utvecklingsprojektet, Onboardingprocessen, syftar till att säkerställa att alla nya medarbetare förstår vårt uppdrag och vår vision, samtidigt som vi ska förmedla våra värderingar och förhållningssätt. Vi ska säkerställa att medarbetaren förstår sitt uppdrag med utgångspunkt från sin uppdragsbeskrivning. Onboarding av nya medarbetare är en chans att börja på rätt spår: att bygga kultur, inställning, kunskaper och färdigheter redan från början. Formell onboarding innebär att det finns ett organiserat upplägg eller program som vägleder den nyanställda i sina arbetsuppgifter, att komma in i organisationen, lära och förstå sitt uppdrag, rutiner och riktlinjer samt kulturen i verksamheten, det sociala nätverket och samarbetet mellan kollegor.

**Exempel:** Informationsfilmer kan användas både för att förklara kluriga frågor för företagare och för att stötta inspektörer vid introduktion och fortbildning. De kan till exempel förklara varför vi tar betalt, hur taxan är uppbyggd, hur handläggningen av olika ärenden går till. Även en kortversion av miljöförvaltningens uppdrag kan förmedlas på detta sätt.

## 5.4 Effektiva processer

Företagarna har behov av och ser kommunen som en helhet. De vill ha en väg in och gemensam hantering av information. Organisationen på insidan får inte påverka resultatet av handläggningen. För att åstadkomma detta behöver vi skapa en vi-känsla inom staden som speglas av effektiva gemensamma processer. Vi ska lotsa vidare när det behövs till andra delar av staden.

Processutveckling bidrar till att skapa tydligare ramar för hur olika typer av ärenden ska hanteras och kan på så sätt bidra till en mer enhetlig upplevelse av vår tillsyn och kontroll.

*Utifrån detta rekommenderar vi att:*

- Samarbeta inom staden. Vi behöver utveckla en stadengemensam handläggning utifrån det kunden önskar uppnå. Detta för att effektivt kunna svara på frågor och handlägga ärenden med kundens fokus, särskilt då flera delar av organisationen är involverade.
- Vi förespråkar en lösning där kunden får beskriva hela sin idé så att staden redan från början kan ta ett helhetsgrepp och samordna handläggning och beslut.
- Vi behöver vara pådrivare i staden och inom våra myndighetsområden, för att digitalisera, så att företagare får ”en väg in” och information kan delas och användas inom flera verksamheter.
- Effektivisera handläggningen. Genom att kartlägga processer kan vi hitta tidstjuvar och identifiera onödig efterfrågan.
- Servicesäkra handläggningen. Identifiera hur och var i processerna vår återkoppling och service till företagaren kan stärkas.
- Utveckla/inför IT-stöd som stödjer gemensamma arbetssätt i staden, till exempel ett gemensamt ärendehanteringssystem, eller genom att använda system som pratar med varandra.
- Möjliggör för kunden att själv kunna följa sitt ärende digitalt.
- Skapa en kommungemensam och/eller nationell hantering av företagans uppgifter, för att de ska slippa upprepad rapportering av samma uppgifter till olika delar av organisationen.
- Digitalisera på ett sätt som stödjer både våra och kundernas behov.

**Exempel** En kund som vill bygga och starta en mack behöver söka bygglov, anmäla miljöfarlig verksamhet, söka tillstånd för brandfarlig vara och registrera livsmedelsverksamhet. Kanske vill de också sälja folköl och receptfria läkemedel. De behöver kontakta flera myndigheter inom kommunen, där respektive ärende kommer att hanteras i sitt stuprör. Om vi kan utveckla en gemensam hantering av ärendet som helhet skulle vi kunna agera snabbt, synkroniserat och enhetligt från kommunens sida.

**Exempel:** Exempel på onödig efterfrågan i vår verksamhet: Att handläggarna inte får lov att diarieföra handlingar själva. Att inte rutinemässigt återkoppla ärendets status till sökande. Att vi inte låter KC ta del av innehållet i vårt ärendehanteringssystem EDP Vision.

**Exempel:** Idag förekommer det att verksamheter inte får återkoppling på sina anmälningssärenden, om vi inte har några synpunkter på tänkt upplägg. Om de inte hört något från oss får de lov att starta sin verksamhet efter sex veckor från anmälan. Om de regelmässigt skulle få återkoppling direkt när handläggningen är klar skulle de sannolikt kunna starta sin verksamhet tidigare.

## 5.5 Ett långsiktigt arbete med företagsklimatet – ett gemensamt ansvar

Både inom verksamheten på miljöförvaltningen och i Göteborgs Stad arbetar personalen i autonoma grupper som i större utsträckning skulle behöva samarbeta med varandra. För att skapa kunskap, förståelse och hitta effektiva processer med kundens fokus behöver kunden vara medskapande.

Handläggarna på Göteborgs Stads kontaktcenter, KC, står i de flesta fall för företagarens eller medborgarens första kontakt med staden. Deras möjlighet att hjälpa genom att svara på frågor och lotsa rätt har därmed stor betydelse för upplevelsen av stadens service. Vi behöver stötta KC så att de kan utföra sitt uppdrag ännu bättre.

I det fortsatta arbetet kan vi inte stirra oss blinda enbart på utvecklingen av företagsklimatet och förlora oss i tankesättet eller arbetsmönstret som innebär att vi väljer att se vårt uppdrag i stuprör. Det skulle innebära att gå emot det vi resonerat om i tidigare avsnitt. Vi behöver hitta en väg som hjälper oss att göra så rätt val som möjligt och medvetet välja vilka negativa konsekvenser vi kan acceptera och vilka långsiktiga effekter vi önskar uppnå på samhället i stort, där företagsklimatet är en del eller kanske en indikator.

Vi behöver arbeta med ett ständigt lärande och hitta vägar att börja prova oss fram, skaffa nya erfarenheter och kunskaper, som i sin tur kan leda till nya insikter som kan provas och så vidare. Eftersom frågan är komplex finns inte ett enskilt rätt svar utan snarare en mängd avvägningar som behöver göras på ett någorlunda strukturerat sätt under tiden som vi arbetar vidare och lär oss mer.

*Utifrån detta rekommenderar vi att:*

- Aktivt engagera våra kollegor i staden för att tillsammans utveckla effektiva gemensamma processer.
- Involvera kunden när vi skapar nya och utvecklar befintliga processer samt i användandet av dem.
- Genomför ”kundresor” för att öka vår kompetens inom organisationen kring företagarnas behov och förutsättningar. Vi lär samtidigt om våra

egna processer inom staden och skapar på så sätt förutsättningar för att förbättra dem utifrån kundens fokus.

- Säkerställ att KC har den information de behöver för att svara på frågor. I dagsläget är det goteborg.se, som används som uppslagsverk.
- Utveckla utbildningen för KC, så att de blir tryggare i att svara på ”våra” frågor.
- Ge KC tillgång till vårt ärendehanteringssystem, så att de kan svara på fler frågor samt möjliggöra kommunikation direkt i systemet mellan miljöförvaltningen och KC.
- Tänk helhet i det fortsatta arbetet med företagsklimatet. Ett första steg är att prioritera bland förslagen ovan och skapa en plan, dels för fortsättningen av projektet ”Förbättrat företagsklimat 2019”, dels för det långsiktiga arbetet med ständiga förbättringar. En prioriterad kulturförändring är att lyssna på kunden i större utsträckning och förändra utifrån kundens behov.
- Arbeta med ett ständigt lärande bland annat genom att utveckla vår analys.
- Hela staden behöver vara med. De förändringar vi pekar på att miljöförvaltningen behöver göra i den här utredningen behöver speglas av liknande förändringar i Göteborgs stad som helhet för att få fullt genomslag.

**Exempel:** Alla delar av staden är viktiga för att förbättra företagsklimatet, inte bara de myndighetsutövande. Exempelvis har Intraservice en avgörande roll för den digitala utvecklingen. De kan bana väg för effektiva stadengemensamma processer med kundens fokus, som i sin tur leder till kortare handläggningstid och bättre service.

## 6 Referenser

- Boisot, M., & McKelvey, B. (2011). Complexity and Organization– Environment Relations: Revisiting Ashby’s Law of Requisite Variety. *The SAGE Handbook of Complexity and Management*, 279-298.
- Bredberg, A. (maj 2019). Miljö- och hållbarhetschef, Västra Gästriklands samhällsbyggnadsförvaltning. (J. Kjällstrand, & D. Eek, Intervjuare)
- Brådenmark, P. (maj 2019). Enhetschef, avdelningen för hälsoskydd, Stockholms miljöförvaltning. (D. Eek, & J. Kjällstrand, Intervjuare)
- Business Region Göteborg. (den 21 maj 2019). *Företagsklimatet i Göteborg förbättras i Svenskt Näringslivs undersökning*. Hämtat från [businessregiongoteborg.se](https://www.businessregiongoteborg.se):  
<https://www.businessregiongoteborg.se/sv/kontext/foretagsklimatet-i-goteborg-forbatttras-i-svenskt-naringslivs-undersokning>
- Clarstedt, M. (april 2019). Bygg- och miljöchef, Rättviks kommun. (D. Eek, Intervjuare)
- Dahlsten, K. (april 2019). Näringslivsutvecklare Företagsklimat, Business Region Göteborg AB. (D. Eek, & J. Kjällstrand, Intervjuare)
- Eriksson Saturnus, J. (april 2019). Ledamot Företagarna Göteborg. (D. Eek, Intervjuare)
- Frick, K., & Johanson, U. (2013). *Kunskapssammanställning Systematiskt arbetsmiljöarbete - Syfte och inriktning, hinder och möjligheter i verksamhetsstyrningen*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Fölster, S., & Jansson, L. (2011). Hur påverkar företagsklimatet integration och förvärvsarbete. *Ekonomisk debatt*, 2(39), 6-19.
- Fölster, S., Janson, L., & Nyrenström Gidehag, A. (2016). The effect of local business climate on employment. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 2-24.
- Grint, K. (2005:58(11)). Problems, problems, problems: The social construction of leadership. *Human relations*, 1467-1494.
- Göteborgs Stad. (maj 2019). [goteborg.se](https://goteborg.se). Hämtat från Om kommunens organisation: <https://goteborg.se/wps/myportal/start/kommun-opolitik/kommunens-organisation/om-kommunens-organisation/>
- Götherfors, H. (den 25 03 2019). Miljöchef, Södertälje. (J. Kjällstrand, & D. Eek, Intervjuare)
- Hammarberg, U. (den 26 04 2019). BPM, DHL Freight AB. (J. Kjällstrand, & D. Eek, Intervjuare)
- Heide, M., Simonsson, C., Nothhaft, H., Andersson, R., & von Platen, S. (2018). *Den kommunikativa organisationen*. Stockholm: Sveriges kommunikatörer.

- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (December 2001). The work of leadership. *Best of Harvard Business Review - Breakthrough Leadership*, ss. 131-141.
- Holmström, P. (maj 2019). Miljöchef Miljösamverkan Östra Skaraborg. (D. Eek, & J. Kjällstrand, Intervjuare)
- Innovationsrådet Sekretariatsrapport. (2012). *Lean och systemsyn i stat och kommun*. Stockholm: Statens offentliga utredningar.
- Innovationsrådet Sekretariatsrapport. (2012). *Ökad effektivitet i miljötillståndsprocessen*. Stockholm: Statens offentliga utredningar.
- Innovationsrådet Sekretariatsrapport. (2013). *Mätningar för bättre styrning*. Stockholm: Statens offentliga utredningar.
- Inspektionen för socialförsäkringen. (2014). *Onödig efterfrågan inom Försäkringskassan och Skatteverket*. Stockholm: Inspektionen för socialförsäkringen.
- Jang, C.-L. (2012:40(5)). The Effect of Personality Traits on Public Service Motivation: Evidence from Taiwan. *Social Behavior and Personality*, 725-734.
- Järvmäster, J. (April 2019). VD Avenyfamiljen. (D. Eek, & J. Kjällstrand, Intervjuare)
- Karlsson, T. S., & Olsson, J. (2018:22). Considering (New Public) Civil Servants: Emerging Roles and Contexts. *Scandinavian journal of public administration*, 3-16.
- Kollberg, S. (04 2019). Företagsrådgivare på BRG. (D. Eek, Intervjuare)
- Maister, D. (2006). *Strategy and the fat smoker*. Hämtat från Changethis.com: <http://changethis.com/24.StrategyFatSmoker>
- Miljöförvaltningen Göteborgs Stad. (2017). *Råd och information i miljötillsynen*. Göteborg: Miljöförvaltningen Göteborgs Stad.
- Naturvårdsverket. (februari 2019). *Smart miljöinformation – digitalisering inom miljöområdet*. Hämtat från naturvardsverket.se: <http://www.naturvardsverket.se/smartmiljoinformation>
- Nilsson, A. K. (3 2016). Styrning av miljötillsynen - reformbehov och förslag i ljuset av den förvaltningspolitiska utvecklingen. *Nordisk miljörettslig tidskrift*, ss. 23-55.
- Nilsson, A. K. (2018:6828). *Hänsynsreglerna i tillsynen*. Stockholm: Naturvårdsverket.
- Nilsson, A. K. (den 23 04 2019). Universitetslektor i förvaltningsrätt vid Uppsala Universitet. (J. Kjällstrand, & D. Eek, Intervjuare)
- Norberg, S., Kelm, V., & Kordic Abramsson, I. (maj 2019). Förvaltningschef, Miljörådgivare, Miljöchef, Gislaves kommun. (D. Eek, & J. Kjällstrand, Intervjuare)

- Norén Bretzer, Y., & Holmgren, K. (3 2018). Lärdomar om tillit och nya forskningsuppgifter för tillitsforskare. *Socialmedicinsk tidskrift*, ss. 368-372.
- Origo group. (2019). *Löpande insikt 2018*.
- Oskarsson, A., & Ryberg, K. (april 2019). Svenskt Näringsliv Västra Götaland. (D. Eek, Intervjuare)
- Ramberg, A. (den 16 04 2019). Miljö- och hälsoskyddschef, Falkenbergs kommun. (J. Kjällstrand, & D. Eek, Intervjuare)
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998:124). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology. *Psychological Bulletin*, ss. 262-274.
- Solna Stad. (juli 2018). *Om Solnas näringsliv*. Hämtat från Solna Stad: <https://www.solna.se/naringsliv-och-arbete/om-solnas-naringsliv/>
- Solna Stad. (Augusti 2018). *Tillstånd, regler och tillsyn*. Hämtat från Solna Stad: <https://www.solna.se/naringsliv-och-arbete/tillstand1/>
- Statens offentliga utredningar. (2013:40). *Att tänka nytt för att göra nytta*. Stockholm: Statens offentliga utredningar.
- Statens offentliga utredningar. (2018:38). *Styra och leda med tillit - Forkning och praktik*. Stockholm: Statens offentliga utredningar.
- Statens offentliga utredningar. (2018:47). *Med tillit växer handlingsutrymmet*. Stockholm: Statens offentliga utredningar.
- Statens offentliga utredningar. (2018:48). *En lärande tillsyn*. Stockholm: Statens offentliga utredningar.
- Svenskt Näringsliv. (oktober 2018). *Lokalt företagsklimat ranking 2018*. Hämtat från Svenskt Näringsliv: [https://www.svensktnaringsliv.se/fragor/foretagsklimat/lokalt-foretagsklimat-ranking-2018\\_720521.html](https://www.svensktnaringsliv.se/fragor/foretagsklimat/lokalt-foretagsklimat-ranking-2018_720521.html)
- Tilly, A. (2014). *Förebygg hot och våld på jobbet*.
- Åkesson, L., & Frindberg, H. (maj 2019). Miljöchef Helsingborgs stad. (D. Eek, & J. Kjällstrand, Intervjuare)



## Publikationer utgivna av Göteborgs miljöförvaltning

### Rapporter (ISSN 1401-2448):

- R 2019:01      Årsrapport 2018  
R 2019:02      Inventering av hårdbotten i vattenförekomsterna Askims fjord och Styrö-Vrångö, Rapport från fältarbete  
R 2019:03      Kartläggning av marina habitat i reservat Stora Amundö och Billdals skärgård, Rapport från fältarbete  
R 2019:04      Inventering av ålgräsängar i vattenförekomsten Brännö-Styrö Rapport från fältarbete  
R 2019:05      Bottenfauna - undersökningar av sötvattensmiljöer i Göteborg 2018  
R 2019:06      Metaller i vattenmossa - undersökning av biotillgängliga metaller i vattendrag i Göteborg 2018  
R 2019:07      Provfiske och inventering av fisk- och kräftdjursfauna i Göteborg  
R 2019:08      Övervakning av dagfjärilar i Göteborgs Stad 2013-2018  
R 2019:09      Övervakning av fåglar i Göteborgs Stad 2013-2018  
R 2019:10      Kemikalietillsyn 2018, Slutrapport.  
Tillsynsprojekt i samarbete mellan Malmö, Göteborg, Helsingborg och Stockholm  
R2019:11      Giftfri miljö  
R2019:12      Hållbar mat i Göteborg  
R2019:13      Skyddsvärda träd i Göteborgs Stad. Urval av träd och områden för lagligt skydd.  
R2019:14      Trafikbuller i Göteborg, kartläggning 2018  
R2019:15      Luften i Göteborg, årsrapport 2018  
R2019:16      Vad skapar ett gott företagsklimat?  
Rekommendationer för Göteborgs Stad med exempel från miljö- och klimatnämnden
- R 2018:1      Årsrapport 2017  
R 2018:2      Naturvärdesinventering av kustnära ljunghed, Göteborgs Stad, 2017  
R 2018:3      Ljudnivåer på innergårdar - Utvärdering av metodik  
R 2018:4      Bottenfauna - undersökningar av sötvattenmiljöer i Göteborg 2017  
R 2018:5      Metaller i vattenmossa - undersökning av biotillgängliga metaller i vattendrag i Göteborg 2017  
R2018:6      Effekter av tennorganiska föreningar i småbåtshamnar 2017  
R2018:7      Bullerkartläggning av Göteborgs Stad 2017  
R2018:8      Ett gemensamt miljöledningssystem - kan Göteborgsmetoden användas som en del av Göteborg Stads styrning av miljöarbetet?  
R2018:9      Uppföljning av Göteborgs lokala miljömål 2017  
R2018:10      Luftkvaliteten i Göteborgsområdet Årsrapport 2017  
R2018:11      Styrning och ledning inom den ekologiska dimensionen av hållbar utveckling - nulägesbeskrivning, omvärldsanalys och utvecklingsförslag  
R2018:12      Miljögifter i Göteborgs vattendrag  
R2018:13      Fossilfritt Göteborg - vad krävs?

Miljöförvaltningens hela rapportserie hittar du på [www.goteborg.se](http://www.goteborg.se)



# Miljöförvaltningen

Box 7012, 402 31 Göteborg

Tel vx: 031-365 00 00

E-post: miljoforvaltningen@miljo.goteborg.se

