

Framtida arbetssätt inom Stockholm Business Alliance (SBA)

2020-10-14



Innehåll

1. Bakgrund, uppdrag och sammanfattande slutsatser
2. Sammanfattning av intervjuerna
3. Analys och slutsatser
4. Rekommendationer



Bakgrund, uppdrag och sammanfattande slutsatser

Inför ny avtalsperiod

Stockholm Business Alliance (SBA) är ett näringslivssamarbete med 56 medlemskommuner i 8 län i Stockholmsregionen. Invest Stockholm Business Region AB (hädanefter Invest Stockholm) har i uppdrag att driva SBA och arbetet sker i huvudsak inom näringslivsservice, investeringsfrämjande verksamhet samt internationell marknadsföring. Från och med 2021 går samarbetet in i en ny avtalsperiod och inför denna avser Invest Stockholm att utveckla arbetssätt och organisation vad gäller SBA-samarbetet.

Föreliggande rapport utgår från två frågeställningar:

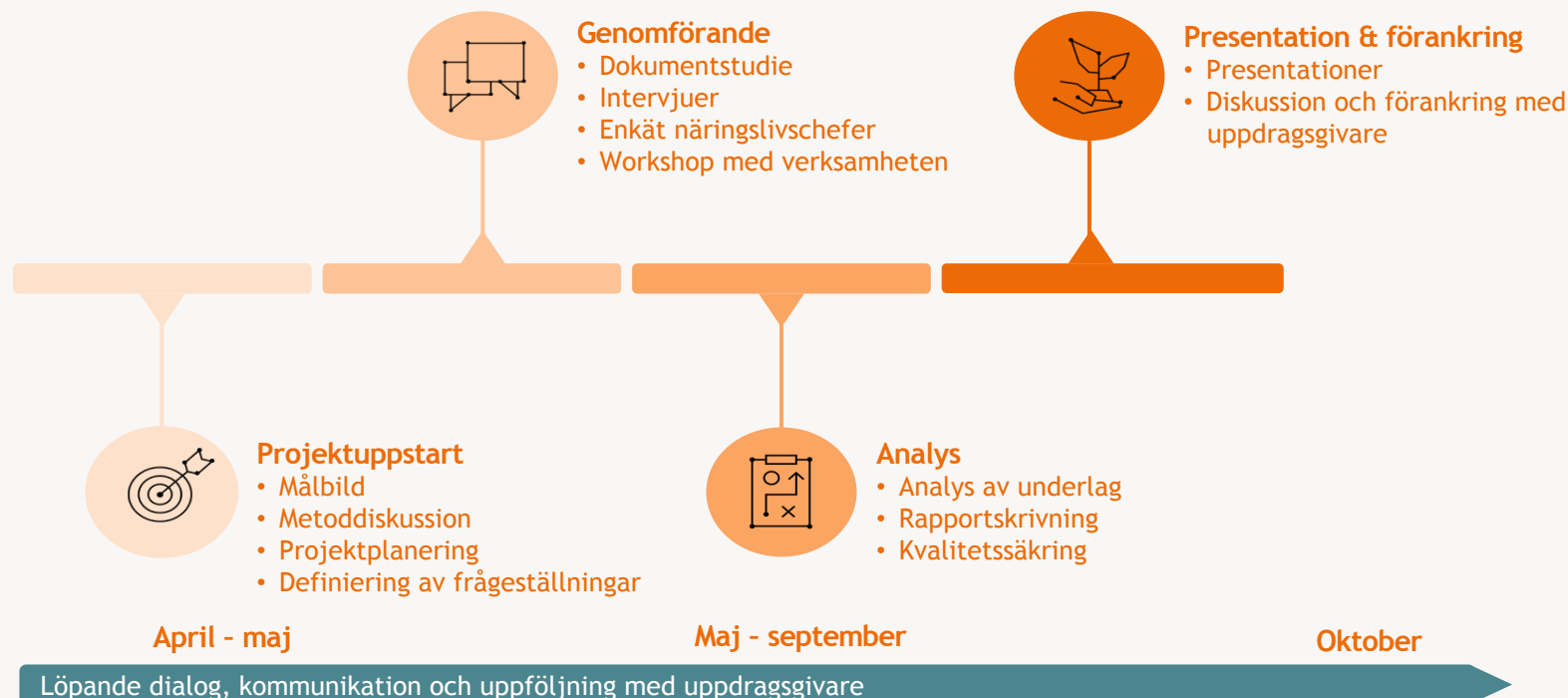
- Hur ska en medlemskommun vara rustad och agera för att kunna delta aktivt i SBA:s verksamhetsområden vad gäller NKI-arbete, investeringsfrämjande arbete med paketering och införsäljning?
- På vilket sätt bör Invest Stockholm vara riggat med organisation och arbetssätt för att kunna uppnå bästa resultat inom SBA-arbetet?

Sammanfattande slutsatser

Denna rapport visar att förutsättningarna finns för att även framöver kunna driva ett långsiktigt hållbart utvecklingsarbete inom ramen för Stockholm Business Alliance (SBA). Mycket av det arbete som pågår idag bedöms som bra och skapar ett värde för medlemskommunerna.

För att ytterligare utveckla och stärka SBA-samarbetet bör SBA se över möjligheten att initiera och genomföra en medlemsdriven strategiprocess under kommande avtalsperiod, med syfte att skapa samsyn kring SBA:s vision, mål och verksamhet. Vidare visar den här rapporten att de inriktningar som SBA har idag är mycket relevanta men att det finns behov av delvis nya sätt att driva utveckling där ansvar, roller och organisation justeras och förtydligas. Sist men inte minst menar rapporten att dialogen mellan medlemskommunerna och Invest Stockholm behöver systematiseras och förstärkas, och att fler behöver involveras i arbetet för att på så vis kunna säkerställa ett gemensamt ansvar för Stockholms-regionens utveckling.

Arbetsmetod, tidplan och begrepp



Begrepp som förekommer i rapporten:

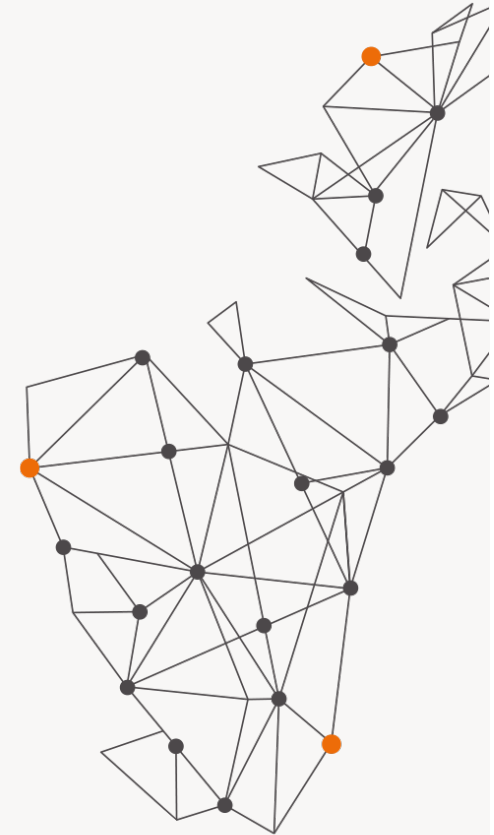
SBA = Stockholm Business Alliance. Medlemsorganisation bestående av 56 kommuner.

Invest Stockholm = organisationen som har i uppdrag att driva SBA. Invest Stockholm är ett av Stockholms stads bolag och ingår i Stockholm Business Region (SBR)

Samordningsorganisationen = kansliet på Invest Stockholm som arbetar på uppdrag av SBA-kommunerna

Innehåll

1. Bakgrund, uppdrag och sammanfattande slutsatser
2. Sammanfattning av intervjuerna
 - Utvalda kommuner
 - Enkätundersökning riktade till samtliga näringslivschefer
3. Analys och slutsatser
4. Rekommendationer



Utgångspunkter för intervjuer och enkät

Genom intervjuer och enkät har vi kunnat kartlägga hur en medlemskommun bör vara rustad och agera för att kunna delta aktivt i SBA:s verksamhetsområden. Samtidigt har vi även kunnat åskådliggöra på vilket sätt Invest Stockholm bör vara riggat med organisation och arbetssätt för att kunna uppnå bästa resultat inom SBA-arbetet.

Frågeställningarna i såväl intervjuerna som enkäten har i huvudsak utgått från följande utgångspunkter:

- Kommunernas prioritering av NKL respektive investeringsfrämjande arbete
- Kommunernas kapacitet att arbeta med NKL respektive investeringsfrämjande arbete
- Kommunernas möjligheter att dra nytta och tillvarata möjligheterna inom SBA-samarbetet

Intervjuer har genomförts med tolv utvalda kommuner där KSO, kommundirektör och näringslivschef har fått möjlighet att delge sina tankar och åsikter kring SBA-samarbetet.

Följande kommuner har intervjuats:

- Arboga, Enköping, Eskilstuna, Flen, Linköping, Norrtälje, Nyköping, Södertälje, Uppsala, Värmdö, Västerås, Örebro

En enkät, med såväl öppna som stängda frågor, har skickats ut till samtliga näringslivschefer inom SBA under september månad.

Intervjuer och workshops har även genomförts med samordningsorganisationen.

Sammanfattning av vad som framkommit i intervjuer med utvalda kommuner (KSO, Kommundirektörer, Näringslivschefer)

Sammanfattning av genomförda intervjuer



Forts intervjuer utvalda kommuner - övergripande

Olika kommuner - olika behov och förväntningar

- Det finns skillnader i synen på SBA. Detta varierar beroende på intresse och kunskap om SBA och i de olika frågorna, men beror också på hur prioriterade SBA-frågorna är i kommunen, på kommunstorlek och på hur andra regionala samarbeten ser ut.
- Generellt sett efterlyses en strategi som pekar ut riktning och mål, då förväntningarna många gånger rör sig kring att samordningsorganisationen bör vara lokalt förankrad i en stor region och att den strategiska höjden behövs i arbetet samtidigt som medlemmarna är i behov av konkreta verktyg.

Varierande engagemang och kunskap

- Graden av engagemang och kunskap kring SBA varierar stort mellan kommunerna. Detta tydliggörs i förmågan att se ett övergripande värde med SBA, delaktighet i gemensamma insatser och förmåga att rigga sig organisatoriskt för att dra nytta av samarbetet på bästa vis.
- Bland KSO:er och kommundirektörer återfinns en översiktlig kunskap om SBA, medan näringslivscheferna ofta är väl insatta och också engagerade i faktiska och konkreta frågor.
- Generellt sett finns det större kunskap och engagemang kring NKI än kring det investeringsfrämjande arbetet.

Delat ansvar för att lyckas

- Även då det finns uttalade förväntningar på SBA-samarbetet och samordningsorganisationen, så lyfter flertalet kommuner också vikten av ett gemensamt ansvar i att både stärka SBA-regionens roll framöver och kommunernas möjligheter att dra nytta av samarbetet.
- Flertalet kommuner uttrycker önskan om tidig involvering och delaktighet i olika processer, och att det tydliggörs vilka förväntningar och krav som åligger dem för att de ska kunna bidra till den gemensamma utvecklingen och få ut ett stort värde av samarbetet.

Forts intervjuer utvalda kommuner - övergripande

Bevara och utveckla inriktningarna

- Flertalet kommuner är engagerade i olika delregionala, regionala eller nationella samarbeten och poängterar att SBA:s nuvarande inriktningar är bra men behöver utvecklas för att vara intressanta även framöver. SBA sägs ständigt behöva jobba med sin relevans genom att vara unik i sitt erbjudande och inte konkurrera med andra samverkansforum.
- Investeringsfrämjandedelarna anses vara unika i dagsläget, emedan flertalet kommuner lyfter det faktum att SKR också arbetar med NKI och att SBA behöver se över sitt arbetssätt och sitt unika erbjudande i relationen till det arbete som bedrivs inom SKR.

Tydliggör och paketera erbjudandet och värdet

- Kommunerna är förhållandevis vaga när de uttrycker värdet av samarbetet, och uppger att det finns behov av förstärkt och systematisk information kring SBA:s erbjudande och resultat, för att de ska kunna lyfta och diskutera sitt medlemskap i SBA på hemmaplan, men också för att kunna motivera ett fortsatt medlemskap.
- Förslag som lyfts fram är tydliga, lättlästa och välpaketerade material som illustrerar vad som är på gång, vad som har hänt och vilka effekter arbetet har gett. Digitala utskick, uppdaterad hemsida, infomöten, effektrapporter är också exempel som har framkommit.

Forts intervjuer utvalda kommuner - övergripande

Öka kännedomen om kommunerna

- Fokus på dialog och lyhördhet gentemot kommunerna beskrivs generellt som begränsat. Kommuner menar att samordningsorganisationen i större utsträckning bör öka sitt kundfokus genom att lyssna in och involvera kommunerna, för att alla parter på så sätt ska ha kännedom om varandra och för att kunna anpassa både arbetssätt och organisation på bästa vis.
- Både politiker och tjänstepersoner uttrycker vikten av att känna sig sedda, lyssnade på och att det kan finnas poänger med att "Stockholmskontoret flyttar ut från Stockholm då och då".

Samla kunskap och sprid i regionen

- Det finns en önskan om att samordningsorganisationen samlar ihop, paketerar och sprider både kunskap och fakta om SBA-regionen. Önskemålet är att kommunerna ska kunna ha det som underlag i deras arbete, men också att det i ännu större utsträckning ska kunna användas i gemensamma satsningar kring marknadsföring, etableringar och investeringar etc.
- Exempel som har lyfts fram har varit material om regionen som inkluderar företagsstruktur, infrastruktur, utbildningsnivå etc. Även omvärldsbevakning och trendanalyser för olika branscher/regioner efterfrågas.

Forts intervjuer utvalda kommuner - övergripande

Relationer och nätverk betydelsefulla

- Relationer och nätverk som etableras via SBA bedöms som viktiga att både behålla och utveckla. Detta gäller för såväl politiker som tjänstepersoner.
- Överlag beskrivs nätverksträffarna och mötena som värdeskapande, både gällande upplägg och innehåll. KSO-träffarna sägs i huvudsak vara positiva ur ett nätverkshänseende medan styrgruppsmötena bedöms generera ett verksamhetsvärde. Näringslivscheferna värdesätter de olika mötena högt.
- De relationer som skapas mellan kommunerna och samordningsorganisationen beskrivs som centrala i att få till ett bättre och smidigare samarbete.

Hantera kommun-gemensamma utmaningar

- Kommuner uttrycker önskemål om att samordningsorganisationen bör använda sitt helikopterperspektiv i större utsträckning och bidra till att skapa smarta lösningar på kommungemensamma utmaningar, för att på så vis undvika att varje kommun "snickrar lösningar på hemmaplan".
- Exempel på sådana utmaningar kan vara frågor kopplade till upphandling, kulturfrågor, sekretess, skatteregler, digitala lösningar inom myndighetsområden etc.

Tillit till kompetens och engagemang

- Generellt uttrycker de intervjuade kommunrepresentanterna en tillit till medarbetarna i samordningsorganisationen och uppger att det finns både hög kompetens och engagemang i det arbete som bedrivs, oavsett om det gäller NKI eller investeringsfrämjande arbete.
- Detta exemplifieras bland annat i termer av att personalen beskrivs som tillgänglig, serviceinriktad, professionell och i tillmötesgående med kunskap och engagemang i både specifika och allmänna ärenden/ frågeställningar.

Sammanfattning av vad som framkommit i intervjuer med utvalda kommuner (KSO, Kommundirektörer, Näringslivschefer)

Sammanfattning av genomförda intervjuer



Forts intervjuer utvalda kommuner - NKI

Engagemang och framdrift i frågan

- Många kommuner arbetar idag systematiskt med NKI-frågan och anger att arbetet som har gjorts inom SBA har varit en viktig del i att både lyfta frågan på olika nivåer och att utveckla kommuners arbetssätt kring NKI.
- Det finns ett stort engagemang kring NKI, både på politik- och tjänstepersonsnivå. Detta engagemang har ökat genom åren då NKI har visat sig vara ett viktigt verktyg för att arbeta, utveckla och följa upp frågor kring företagsklimat.

Mätbarhet ger extra knuff

- NKI används som ett verktyg i samtliga kommuner och beskrivs, i varierande grad, utgöra en del i ledning/styrning, verksamhetsutveckling och uppföljning.
- Den gemensamma målsättning som finns har gett upphov till kommunala satsningar, vilket har skapat driv och engagemang i frågan på olika nivåer.
- Mätbarheten beskrivs också som viktig i att göra jämförelser med andra kommuner, vilket utmanar och pushar kommunerna att ständigt bli bättre.

Systematisk kunskapsdelning

- Kommunerna menar att det finns ett stort värde i att samordningsorganisationen samlar regionen och bidrar till att utbyta kunskap och erfarenheter, och inte minst att driva gemensam utveckling utifrån ett större perspektiv än det lokala. Detta önskas ske i större utsträckning och mer systematiskt än vad som görs idag.
- Fokus bör vara på insatser som kommunerna inte själva mäktar med att hantera, och på konkreta verktyg och handlingar som kommunerna kan testa på hemmaplan. Förslag är konferenser, lokala NKI-grupper, utbyte stora/små kommuner, NOD-städer, lärdomar av modiga kommuner, etc.

Forts intervjuer utvalda kommuner - NKI

Fördjupa och bredda inför framtiden

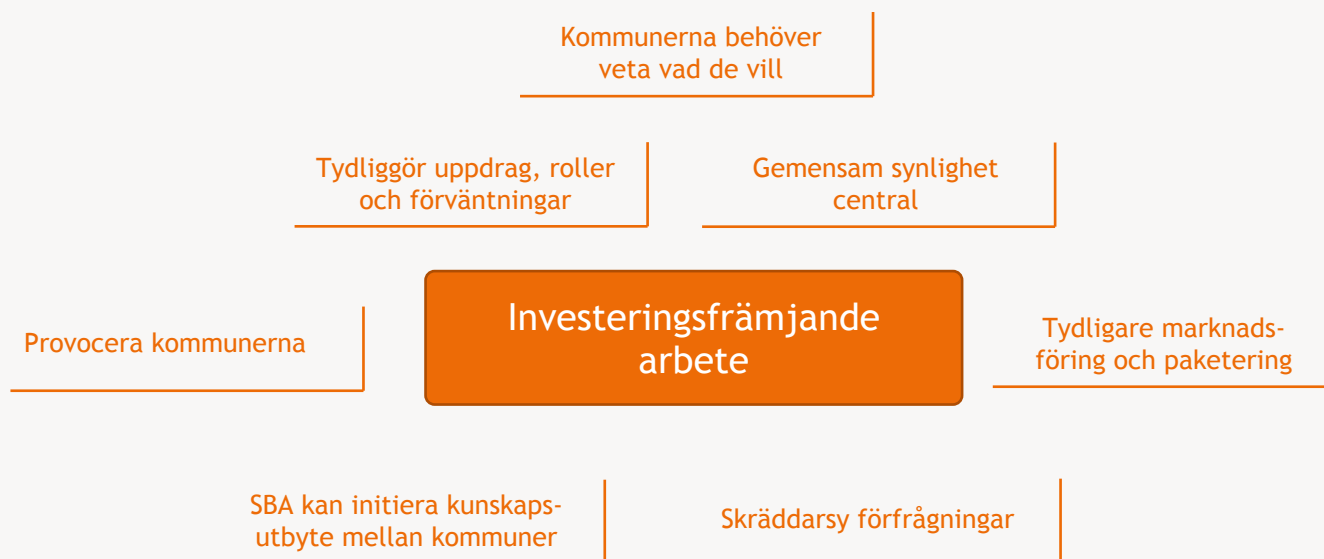
- Det framtida arbetet med NKI beskrivs vara att fördjupa det som redan görs, men också att utröna vilken roll SBA ska ha i framtiden i form av att hjälpa kommuner att ta "nästa steg" i arbetet. Det kan till exempel gälla frågor om digitalisering, förhållningssätt och kommungemensam förmåga att mobilisera sig kring frågor om företagsklimat.
- Det påtalas att NKI-arbetet i ännu större utsträckning bör lyfta fram att NKI är en kommunövergripande fråga och inte bara en näringslivsavdelningsfråga, och att fler verksamheter såsom bygglov och miljötillsyn bör involveras i än högre utsträckning.
- Flertalet kommuner lyfter det faktum att SKR också arbetar med NKI och att SBA behöver se över sitt arbetssätt och sitt unika erbjudande i relationen till det arbete som bedrivs inom SKR.

Personbundenhet

- Kommunerna uppfattar, som tidigare sagt, att framdriften i NKI-arbetet har varit positiv, men att denna åtminstone delvis har varit avhängigt en eller ett fåtal personer inom samordningsorganisationen. Detta uppges å ena sidan ha varit en framgångsfaktor då det har funnits dedikerade personer inom samordningsorganisationen som har arbetat med frågan, men å andra sidan upplevs det också som en osäkerhetsfaktor då kommunerna behöver känna sig sig trygga i att arbetet inte stagnerar eller upphör i det fall den tjänstepersonen i fråga skulle lämna verksamheten.

Sammanfattning av vad som framkommit i intervjuer med utvalda kommuner (KSO, Kommundirektörer, Näringslivschefer)

Sammanfattning av genomförda intervjuer



Forts intervjuer utvalda kommuner - Investeringsfrämjande arbete

Kommunerna behöver veta vad de vill

- Ett antal kommuner har ingen tydlig strategi för investeringsfrämjande arbete, medan andra har en fullt utvecklad strategi och organisation. Sammantaget påtalas att kommunerna måste veta vad de vill för att kunna dra nytta av samarbetet på bästa vis och att det krävs ett internt jobb i kommunerna för att kunna dra nytta av det arbete som görs inom SBA kring investeringsfrämjande.
- Det framgår att det har skett ett ökat fokus på frågorna kring investeringsfrämjande de senaste åren, vilket har gett upphov till att fler kommuner nu har riggat både arbetssätt och organisation för att kunna hantera förfrågningar och investeringar.

Tydliggör uppdrag, roller och förväntningar

- Kännedomen om samordningsorganisationens arbetssätt inom investeringsfrämjande är i dagsläget förhållandevis låg, anses till viss del vara ad hoc-artat och uppfattas utgå från att kommunerna kan höra av sig om de vill och att kontakt sker när förfrågningar skickas ut.
- "Hjälp på vägen" att bygga kapacitet hos kommunerna gällande investeringsfrågor är något som efterfrågas. Andra exempel som lyfts är att tydliggöra SBA:s strategiska roll och vilka förväntningar kommunerna och samordningsorganisationen kan ha på varandra. Vidare kan en checklista på vad kommunerna behöver göra för att kunna dra nytta av det arbete som görs inom SBA tas fram.
- SBA:s uppdrag behöver också tydliggöras i förhållande till andra aktörer såsom Business Sweden. I dagsläget finns vissa oklarheter kring detta.

Forts intervjuer utvalda kommuner - Investeringsfrämjande arbete

Gemensam synlighet central

- Den gemensamma synligheten som möjliggörs via SBA-samarbetet anses vara viktig då många kommuner annars inte har möjlighet att delta/synas i en del av de sammanhang som SBA kan medverka i.
- Att synas tillsammans är också viktigt utifrån att synliggöra regionens gemensamma styrkor och positionera sig gentemot andra regioner. Detta sägs kunna ge upphov till värdefulla nätverk och affärsmöjligheter för de kommuner som deltar i de gemensamma aktiviteterna.

SBA kan initiera kunskaps- utbyte mellan kommuner

- Samordningsorganisationen kan bidra till att hitta gemensamma strategiska samarbeten mellan kommuner för att lösa etableringsfrågor och på så sätt vässa regionens erbjudande gentemot potentiella investerare. Dessa vägar finns redan på sina håll, men bilden är att regionen som helhet hade gagnats av en systematisk och tydligt etablerad samverkan mellan kommunerna.
- På så sätt kan marknadsföringen av regionen bli mer decentraliserad och bäras av flera. Exempelvis kan Flen marknadsföras i mötet mellan en näringsidkare och näringslivschefen i Nyköping.

Tydligare marknads- föring och paketering

- Fokus på marknadsföring och paketering lyfts fram som särskilt viktigt när det gäller det investeringsfrämjande arbetet, och det finns en önskan om att samordningsorganisationen i ännu större utsträckning tar ansvar för att inventera, paketera och vässa regionens erbjudande för internationella målgrupper.
- Kommunerna uppger också att de har en viktig roll i att förse samordningsorganisationen med relevant och aktuell information, och att de bör vara involverade i arbetet och i de initiativ som tas.

Forts intervjuer utvalda kommuner - Investeringsfrämjande arbete

Provocera kommunerna

- Reflektioner finns kring att Stockholmsregionen inte nödvändigtvis slår ur överläge gentemot andra regioner såsom Greater Copenhagen, och att detta behöver åskådliggöras för att alla medlemmar ska veta vilka åtgärder som behöver prioriteras för den fortsatta utvecklingen av regionen.
- Av ovanstående anledning uppger kommunerna att de också ibland behöver provoceras i diskussioner kring hur SBA-området står sig i förhållande till andra regioner, med utgångspunkt i den gemensamma identiteten och vilken position som SBA för arbeta för.

Skräddarsy förfrågningar

- Kommunerna framför önskemål om att förfrågningar via SBA bör kunna vara bättre anpassade till respektive kommuns förutsättningar och erbjudande. Detta för att möjliggöra en så effektiv hantering av förfrågningar som möjligt.
- Samtidigt lyfts det att kommunerna också kan vara betjänta av att utmanas av att få förfrågningar som befinner sig strax utanför befintliga ramar, för att på vis träna organisationen i att hantera förfrågningar.

Röster från kommunerna

”

Fler i den lokala politiken måste få veta vad SBA gör och är till för - det skapar stabilitet och kontinuitet i samarbetet, och vaccinerar mot konstiga kommunala idéer.

”

Detta är utmaningen för SBA: man behöver den strategiska höjden, men även konkreta verktyg för kommunerna. Arbete på alla nivåer. Det är ju så otroligt olika vilka behov man har.

”

Det är en svårighet att vara lokalt förankrad i en stor region.

”

Vi behöver vara riggade, duktiga beställare och veta våra behov för att kunna samarbeta. Vi får det stöd vi förtjänar.

”

Tillsammans måste vi kunna vara flexibla, agila och uthålliga. Det handlar om att navigera i en osäker och föränderlig värld men ändå veta ungefär var man ska.

”

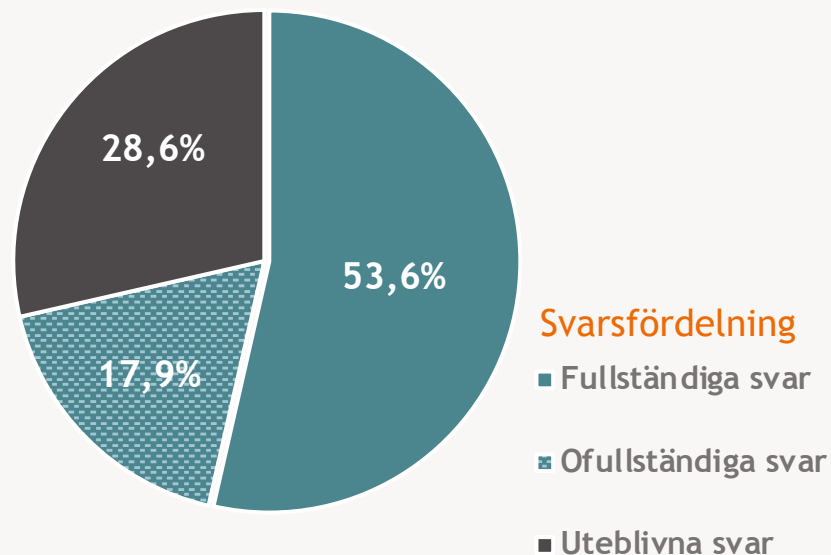
Man måste värdesätta sig själv som kommun och veta vad man vill för att också kunna dra nytta av samarbetet.

Sammanfattning av enkät, utskickad till samtliga näringslivschefer

Undersökningen

Den 16 september skickades en enkät ut till näringslivscheferna i samtliga 56 medlemskommuner. Enkäten var fullkomligt anonymiserad. Den 30 september, det vill säga 14 dagar senare summerades enkäten. Då hade 40 respondenter besvarat enkäten, vilket motsvarar en svarsandel på 71,4 procent. Detta ger att 28,6 procent, eller 16 personer, inte hade svarat på enkäten innan den 30 september.

Tio av de 40 respondenterna hade den 30 september inte svarat på alla enkätens frågor. Om vi räknar bort de ofullständiga svaren motsvarar svarsfrekvensen 53,6 procent.



Sammanfattning av enkät, utskickad till samtliga näringslivschefer

71,4 %

SVARSANDEL

Drygt 60 procent, det vill säga 40 respondenter, har besvarat enkäten . (anno 30 september)

89,1 %

KÄNNEDOM

På frågan hur väl respondenten känner till SBA:s verksamhet har den absoluta majoriteten av respondenterna på en tiogradig skala graderat sin kännedom till 7 eller högre.

56,7 %

MEDLEMS- VÄRDE

På frågan vad det sammantagna värdet av medlemskapet i SBA anger över hälften av de svarande 7 eller mer på en 10-gradig skala. Två respondenter har graderat värdet till 4.

87,1 %

NKI: PRIORITERAD

Nästan nio tiondelar av de svarande har angett 7 eller högre på frågan huruvida NKI är en prioriterad fråga på kommunledningsnivå. Över två tredjedelar har angett 9 eller 10.

84 %

NKI: VÄRDESKAPANDE

På frågan huruvida SBA:s arbete med NKI är värdeskapande för kommunen har en absolut majoritet av respondenterna angett 7 eller högre. 32,3 procent har angett 10 av 10.

Sammanfattning av enkät, utskickad till samtliga näringslivschefer

74,2 %

NKI: DELTA G A N D E

Nära tre fjärdedelar av de svarande har på frågan i vilken utsträckning man deltar i SBA:s olika aktiviteter inom NKI angett 7 eller högre. 28 procent graderar deltagandet till 9 eller 10.

60 %

INVESTERING: PRIORITERAD

60 procent av de svarande anger att investeringsfrämjande arbete i hög utsträckning (minst 7 av 10) är en prioriterad fråga i kommunen. Andelen som anger 10 av 10, dvs väldigt hög utsträckning, är 26,7 procent.

43,4 %

INVESTERING: ORGANISATION

Emellertid anger endast 43,4 procent av de svarande att man i samma utsträckning (minst 7 av 10) är organisatoriskt riggade för att kunna hantera förfrågningar från SBA. Nästan en fjärdedel (23,3 procent) av de svarande anger 4 eller lägre.

36,6 %

INVESTERING: VÄRDESKAPANDE

Graderingen av huruvida SBA:s arbete med investeringsfrämjande är värdeskapande för kommunen följer en normalfördelningskurva. Nästan 37 procent anger 7 eller högre, medan 26,6 procent anger 4 eller lägre. Andelen som anger 9 eller 10 är lika stor som andelen som anger 1 eller 2, nämligen 6,6 procent.

39,9 %

INVESTERING: ERBJUDANDE

På frågan huruvida kommunen har ett tydligt erbjudande gentemot investerare har nästan 40 procent angett 7 eller högre. Samtidigt har 43,3 procent har angett 4 eller lägre.

Enkät, fritext:

Hur arbetar din kommun idag med NKI?

”

NKI prioriteras högt och ses som ett verktyg till att utvärdera myndighetsutövande avdelningars förmåga till service. I vår kommun ser vi att det målinriktade arbete som inletts nu börjar ge resultat i form av stigande NKI-siffror.

”

Vi mäter samtliga mätningsområden vi har även önskemål om att mäta upphandling. **Vi ser det som ett mycket bra verktyg för att förbättra den kommunala servicen gentemot företagen.**

”

Resultatet ger **underlag för dialog** mellan Samhällsbyggnad, miljöenheten, näringsliv etc. Djupdykningar i olika frågor och en handlingsplan efter det.

”

Vi har integrerat arbetet i verksamhetsstyrning och målstyrning. SBA fyller en mindre roll numera förutom nätverken, **men utan SBA hade det inte gått att genomföra för femton år sedan.**

Enkät, fritext:

Hur tänker du att SBA i framtiden bör arbeta med NKI?

”

Bredda NKI kopplat till stadsbyggnadsprocessen, idag mäts en liten del men den stora delen missas. Det bör även kunna utvecklas för att hitta mätetal kring helhetssyn. Om varje myndighetsområde gör sin del bra så finns det fortsatt stor risk att slutprodukten blir dålig med tanke på att ofta är flera myndighetsområden inblandade i ett företags ärende.

”

Utveckla NKI-samarbetet genom att skapa ett **bredare engagemang från SBA-kommunernas respektive Kommunchef/Kommunledning**, inte bara på myndighetsutövar-nivån.

”

SBA gör ett bra jobb här. Men ett förslag är ju att **aktivt arbeta för att bygglovschefer, miljöchefer etc. prioriterar detta lika högt som näringslivschefer**. Kanske bra om SBA har direktkontakt med dessa chefer så att det inte bara är näringslivschefen, det upplevs tyvärr som en ingång som kan prioriteras ned enligt min uppfattning.

”

Vore intressant att få **analyser över framgångsfaktorer som ger goda NKI tal**. Ibland kan det nog vara bra att ha en nykter syn på siffrorna när det gäller mindre kommuner. Vi har intervjuat mindre kommuner med goda NKI-tal och ser att mycket av arbetet är personberoende, något som är svårt för oss som är lite större.

Enkät, fritext:

Hur arbetar din kommun med investeringsfrämjande?

”

Vi har byggt en organisering i kommunen för att klara av förfrågningar och även kunna hantera etableringen från förfrågan till start av verksamhet. Vi är aktiva inom SBA och har varit det under lång tid med att vara delaktiga i konferenser, mässor och andra möten.

”

Vi arbetar aktivt med etableringar och investeringar och det finns ett riggat system för detta kommuninternt. Dock är de förfrågningar som kommer via SBA sällan anpassade för våra förhållanden.

”

Vi har en etableringspolicy och en väl utvecklad kommunintern process för hantera etableringsförfrågningar. Däremot har vi enbart fått en handfull etableringsförfrågningar via SBA under hela avtalsperioden varav bara 1 var intressant för oss. SBA kanske arbetar proaktivt för etableringar men vi har liten insyn i vad som görs.

”

Stor potential till utveckling. Finns förståelse och drivs aktivt från ledning. Ett första viktigt steg är taget i samband med framtagandet av en ny etableringsprocess. Det proaktiva arbetet kräver fortsatt mycket fokus och utvecklingsarbete.

”

Vi har ett stort flöde av förfrågningar och investeringar, men är sämre riggade att svara på SBA-förfrågningar eftersom de dels ofta är omfattande och dels förutsätter tillgång till kommunal mark. Istället verkar vi tillsammans med markägarna, vilket fungerar bra både mot internationella och svenska etablerare.

Enkät, fritext:

Hur tänker du att SBA i framtiden bör arbeta med investeringsfrämjande?

”

I mångt och mycket är detta en fråga om hur mycket kommunerna själva kan gå in med resurser, **man måste ge för att kunna ta**. Kanske att SBA kan vara mer aktiva i att lära känna kommunerna och dess styrkor och förutsättningar om vilken typ av **etableringar det finns match kring**. Tillhandahållande av mallar för marknadsföringsmaterial.

”

Önskvärt är att ni tar fram en kartbild av regionens och respektive kommuns svagheter och möjligheter samt utifrån det **ger förslag på hur kommunerna ska jobba och vilka nischer som vi ska satsa på**. Ni sitter med ett helikopterperspektiv och fördjupad kunskap och det behöver komma ut till oss kommuner på ett tydligt sätt.

”

Tätare dialog och om möjligt ett **tydligare arbetssätt som lätt går att följa och även tydligare och mer frekvent uppföljning**.

”

Öka transparens och insyn. **Vi behöver långsiktiga, proaktiva planer för veta vad som görs samt för att kunna bidra konstruktivt som medlemskommun**. Återkoppla på aktiviteter och effekter. I årets VP finns tydliga mål och KPI:er för avtalsperiod 2017-2020 men vi vet inte om de har nåtts. Vi behöver även få rapporter om effekter utanför Storstockholm.

”

Vi ser gärna ett **större flöde (mängd) av förfrågningar** än som är fallet nu, jag tror vi har kapacitet att ta hand om även förfrågningar som inte är så stora eller kvalificerade, finns en **risk att det blir för få om de ska filtreras på SBA centralt för mycket först**.

Innehåll

1. Bakgrund och uppdrag
2. Sammanfattning av intervjuerna
3. Analys och slutsatser
4. Rekommendationer



Analys och slutsatser

Genom intervjuer, workshops och dokumentstudie har en samlad bild av SBA-arbetet framträtt, vilken ligger till grund för detta avsnitt i rapporten. Nedan följer vår analys och slutsatser baserat på genomförda intervjuer.

Mycket fungerar väl

Mycket av det arbete som utförs idag fungerar väl och merparten av kommunerna uppger att det finns ett värde av att ingå i en organisation likt SBA, där syftet är att Stockholmsregionen ska vara en stark tillväxtregion. Vidare bedömer vi att nuvarande inriktningar är mycket relevanta och har synergier mellan sig.

Kompetens och förmåga

Medarbetarna inom samordningsorganisationen bedöms uppvisa ett stort engagemang för, och inneha en hög kompetens i, sina uppdrag. Arbetet uppfattas skötas professionellt och att bemötandet med kommunerna från samordningsorganisationen är positivt.

Strategin för verksamheten kan vidareutvecklas och tydliggöras

Det finns en viss otydlighet kring strategin för SBA och vad detta innebär för den enskilda medlemskommunen i form av förväntningar, engagemang, insatser och nytta. Vissa oklarheter uppstår också då SBA ska beskrivas i relation till andra organisationer, till exempel Business Sweden, SKR och regionala samarbetsorganisationer.

SBA:s uppdrag och förväntningar på kommunerna bör klargöras

Det finns en hög generell kännedom om SBA, men samtidigt är det inte tydligt vilket arbete som ska utföras inom ramen för samordningsorganisationen uppdrag och vad som åligger kommunerna respektive samordningsorganisationen att genomföra. Vidare finns det heller ingen gemensam och tydlig bild av medlemmarnas och samordningsorganisationens roller, insatser och det gemensamma ansvaret.

Analys och slutsatser

Behov av ökad flexibilitet i arbetssätt och organisation

Förmågan att vara flexibel, omställningsbar och agil bedöms vara avgörande inför framtiden. Vår analys är att arbetssätten i samordningsorganisationen i vissa delar inte är fullt så flexibel i sin struktur som är önskvärt, vilket kan bli hämmande för utvecklingen. Resursfrågan kring NKI-arbetet är även något vi bedömer är en angelägen fråga att se över.

Behov av ökat kundfokus och systematik i arbetet med kommunerna

Det finns, utifrån vår analys, utrymme att vidareutveckla ett tydligare kundfokus och ett mer systematiskt arbete inom SBA-samarbetet. Denna systematik gäller specifikt inom områdena

- öka kännedomen om kommunerna och identifiera deras behov.
- bygga kapacitet inom kommunerna för att kunna dra nytta av samarbetet
- verka för en proaktiv dialog och kommunikation kring utvecklingsfrågor

Avsaknad av information och svårt att påvisa värdet av samarbetet

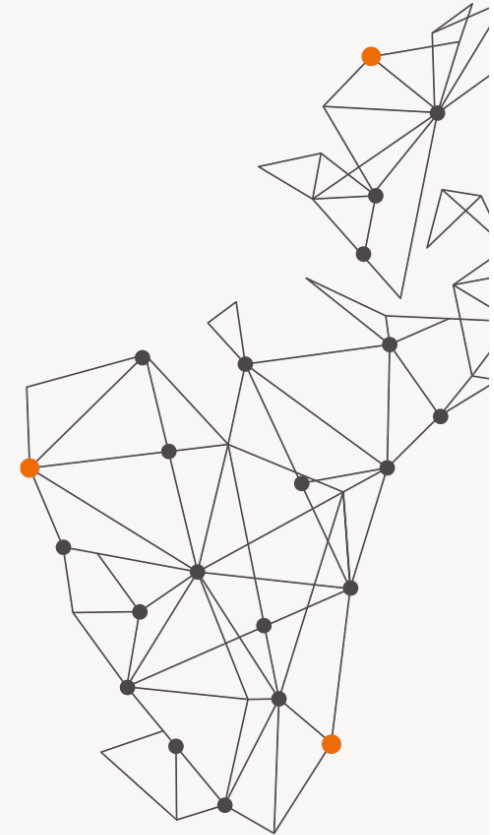
Såväl kunskaps- och informationsspridning som kommunikation kring SBA:s arbete och resultat är viktiga delar att jobba mer med. Faktarapporter om regionen, handlings- och aktivitetsplan och kommunikationsplan för marknadsföringen anges som exempel på värdefulla delar att ta fram och sprida i olika sammanhang, för att på så vis öka medvetandegraden både inom och utanför SBA-samarbetet.

Kommunernas eget engagemang och förmåga att bygga kapacitet påverkar värdet av SBA

Graden av delaktighet och engagemang påverkar kommunernas uppfattning av värdet av att vara med i SBA. Mindre kommuner har, generellt sett, svårare att se och påvisa värdet. En av anledningarna till detta kan vara att de inte är lika delaktiga i de gemensamma insatser som görs, en annan anledning kan vara deras egen förmåga att rigga sig organisatoriskt och dra nytta av samarbetet.

Innehåll

1. Bakgrund och uppdrag
2. Sammanfattning av intervjuerna
3. Analys och slutsatser
4. Rekommendationer - vägen framåt för SBA
 - Övergripande rekommendationer
 - Rekommendationer NKI
 - Rekommendationer Investeringsfrämjande arbetet



Vägen framåt för SBA - rekommendationer

Rekommendationerna

Följande kapitel lämnar rekommendationer för den framtida utvecklingen av Stockholm Business Alliance.

Fyra rekommendationer ges på en övergripande nivå och riktar sig till SBA:s ledning och organisation. Därefter följer ett antal rekommendationer gällande såväl NKI som det investeringsfrämjande arbetet, vilka pekar på utvecklingsområden för både medlemskommunerna och samordningsorganisationen.

Modellerna på sidan 40 och 42 gestaltar hur en kommun som vill förändra sin position inom arbetet med NKI och investeringsfrämjande schematisk kan gå tillväga för att tillämpa ett mer proaktivt arbetssätt, och på så vis kunna dra mesta möjliga nytta av SBA-samarbetet.

Övergripande
rekommendationer

Rekommendationer
NKI

Rekommendationer
Investerings-
främjande arbetet

Övergripande rekommendationer

1. Initiera och genomför en medlemsdriven strategiprocess under kommande avtalsperiod



SBA bör se över möjligheten att initiera och genomföra en medlemsdriven strategiprocess under kommande avtalsperiod. Syftet är att skapa samsyn kring SBA:s vision, mål och verksamhet. En sådan process är relativt omfattande och bör därför övervägas i dialog med medlemmarna.

2. Tydliggör kommunernas roll i att driva utvecklingen av SBA



Förstärk och synliggör det gemensamma ansvaret mellan samordningsorganisationen och kommunerna, och därmed också behovet av kommunernas engagemang på flera nivåer. Utforma en process och arbetssätt där medlemmarna ges utökade möjligheter att styra, följa upp och påverka SBA:s prioriteringar och inriktningar. Detta för att öka det breda medlemsengagemanget, men också etablera strukturer för tydligare medlemsinflytande.

Övergripande rekommendationer



3. Öka kundfokus och systematisera kontakter och förankring med medlemmarna

Öka kundfokus genom att systematisera såväl kontakter, dialog och förankring fortlöpande med medlemskommunerna. Ta fram en gemensam plan kring hur samverkan och samarbete ska ske, som bygger på involvering och delaktighet från alla parter.



4. Förstärk kommunikationen och påvisa värdet av SBA

Utveckla och systematisera information och kommunikation kring det arbete som pågår och effekterna av det som är gjort.

Paketera och presentera SBA:s erbjudande och värde på ett tydligt, konkret och lättillgängligt vis, för att ge medlemmarna underlag för att för att de ska kunna lyfta och diskutera sitt medlemskap i SBA på hemmaplan, och även för att kunna motivera ett fortsatt medlemskap.

Rekommendationer - NKI

Utöver våra fyra övergripande rekommendationer ger vi på denna sida två rekommendationer som är specifikt inriktade mot NKI och till SBA:s organisation. Dessa syftar till att utveckla både arbetssätt och organisation, och därmed ytterligare förstärka arbetet med NKI. Därutöver ger vi rekommendationer till kommunerna, att ta fasta på för att dra maximal nytta av SBA-samarbetet.

1. Konkretisera framtida uppdrag

SBA:s framtida roll kring NKI-arbetet bör ses över för att säkerställa relevans i arbetet även framledes, inte minst i relation till det arbete som bedrivs inom SKR. En hel del av det arbete som görs idag kan med fördel fördjupas, samtidigt som "nästa steg" i arbetet också behöver tas fram. Förslagsvis kan "nästa steg" röra sig om insatser avseende:

- kommungemensamma och övergripande frågor som tjänar på att hanteras gemensamt snarare än var kommun för sig. Exempelvis gällande digitalisering, förhållningssätt och kommungemensam förmåga att arbeta systematiskt med företagsklimatfrågan.

- involvera fler verksamheter inom kommunerna såsom bygglov, miljötillsyn etc för att på ett systematiskt vis jobba in en hög prioritet av frågan i kommunernas olika delar.
- konkreta insatser som kommunerna kan testa på hemmaplan, exempelvis kopplade till framgångsfaktorer som ger bra NKI-resultat eller mätetal som har bäring på andra delar än myndighetsområdena.

I samband med att detta arbete görs bör också resursfrågan ses över.

2. Verka för systematisk kunskapsöverföring mellan kommunerna, på olika nivåer och i olika sakfrågor

Utveckla och utarbeta ett sätt att jobba med systematisk kunskapsöverföring mellan kommunerna, för att på så vis säkerställa erfarenhets- och kunskapsutbyte. Säkra effektivitet i arbetet genom att till exempel hitta samverkansforum som redan existerar och klargör i vilka sammanhang utbytena ska ske, med eller utan support från samordningsorganisationen.

Vägen framåt för kommunerna - NKI

Denna modell gestaltar hur en kommun som vill förändra sin position inom NKI-arbetet schematisk kan gå tillväga för att tillämpa ett mer proaktivt arbetssätt, och på så vis kunna dra mesta möjliga nytta av SBA-samarbetet.

	NEUTRAL	AKTIV	PROAKTIV
NKI INSIKT	• Ledning: - Begränsad prioritet på kommunledningsnivå • Verksamhetsutveckling - Delger och rapporterar NKI-resultatet i olika forum, både på politik- och tjänstepersons-nivå. Begränsad användning i verksamhetsutveckling. • Tillvaratagandet av SBA-samarbetet - Är en del av SBA och följer utvecklingen men är inte aktiv i SBA-samarbetet	• Ledning - Prioriterad fråga på kommunledningsnivå - Finns en utpekad kontaktperson med mandat att driva frågorna i kommunen - Mål uttryckta i kommunövergripande dokument • Verksamhetsutveckling - Delger och rapporterar NKI-resultatet i olika forum, både på politik- och tjänstepersonsnivå, näringslivsråd etc. Skapar dialog i de olika forumen. - Kvalitetssäkrar genom olika mätningar, data och fakta - Använder NKI som input i verksamhetsutveckling/styrning - Ser värdet av att arbeta med NKI kan bidra till avlastning genom tid- och resursbesparing, dvs resurseffektivisering - Ser materialet som en del i kundvårdsarbete • Tillvaratagande av SBA-samarbetet - Jämför över tid och med liknande verksamheter inom SBA-samarbetet och andra organisationer	• Ledning - Prioriterad fråga som drivs aktivt på kommunledningsnivå - Finns utpekad kontaktperson samt organisation med representanter i relevanta förvaltningar - Mål uttryckta i kommunövergripande dokument • Verksamhetsutveckling Motsvarande "aktiv" samt: - Skapar dialog i olika forum och involverar näringslivet i förbättringsarbetet - Använder underlaget som nutids-orientering. Var står vi idag och vart vill vi? - Analyserar och fångar upp förändring av kundbehoven - vad saknas i erbjudandet? - Arbetar aktivt med serviceanpassad myndighetsutövning • Tillvaratagande av SBA - Jämför över tid och med liknande verksamheter inom SBA-samarbetet och andra organisationer - Deltar i utvecklingsarbetet i SBA alt SKR som en del i utvecklingen av NKI-arbetet

Rekommendationer - Investeringsfrämjande arbetet

Utöver våra fyra övergripande rekommendationer ger vi fyra rekommendationer specifikt inriktade mot det investeringsfrämjande arbetet, till SBA:s organisation. Samtliga rekommendationer syftar till att utveckla både arbetssätt och organisation, och därmed ytterligare förstärka arbetet med investeringsfrämjande. Därutöver ger vi rekommendationer till kommunerna, att ta fasta på för att dra maximal nytta av SBA-samarbetet.

1. Bygg kapacitet utifrån systemtänk

Tydliggör investeringsfrämjandeprocessen och skapa en grund för kommunerna att bygga egen kapacitet och därmed kunna ta en mer aktiv roll i arbetet med att hantera förfrågningar och bidra till att SBA-området blir ett attraktivt investerings- och etableringsområde. Se över möjligheten att arbeta utifrån att flera kommuner ska kunna bygga kapacitet tillsammans.

2. Tydliggör rollfördelningen mellan samordningsorganisationen och kommunerna

Rollfördelningen mellan samordningsorganisationen och kommunerna bör förtydligas. Exempelvis kan

samordningsorganisationen ha rollen som marknadsförare och säljare (generera leads) emedan kommunernas ansvar är att säkerställa ett attraktivt erbjudande och att "landa" leads genom fungerande etableringsprocesser.

3. Utarbeta arbetssätt som fokuserar på önskad effekt

Säkerställ arbetssätt och metoder som ytterligare ökar flexibilitet i organisationen, fokuserar på den önskade effekten och främjar sysselsättning och tillväxt.

4. Paketera och marknadsför regionen ännu mer

Förstärk marknadsföringen av regionen och öka den gemensamma synligheten. Låt kommunerna vara med och bidra i arbetet och ta del av initiativen, för att på så vis öka engagemanget och genomslagskraften i kommunikationen.

Vägen framåt för kommunerna - Investeringsfrämjande

Denna modell gestaltar hur en kommun som vill förändra sin position inom arbetet med investeringsfrämjande schematisk kan gå tillväga för att tillämpa ett mer proaktivt arbetssätt, och på så vis kunna dra mesta möjliga nytta av SBA-samarbetet.

	NEUTRAL	AKTIV	PROAKTIV
INVESTERINGS-FRÄMJANDE ARBETE OCH INTERNATIONELL MARKNADSFÖRING	• Ledning - Inte en prioriterad fråga på kommunledningsnivå • Kapacitet - Tar del av information och följer utvecklingen, men arbetar inte aktivt med att få investeringar till kommunen • Tillvaratagande av SBA-samarbetet - Är en del av SBA och tar del av informationen, men är inte en aktiv del av det investeringsfrämjande arbetet	• Ledning - Är en prioriterad fråga på kommunledningsnivå - Finns en medvetenhet i vad som krävs för att attrahera utländska företagsetableringar • Kapacitet - Finns en utpekad kontaktperson alt grupp - Har en förmåga att fånga möjligheterna när de kommer. Finns beredskap, engagemang och en vilja att ställa upp. - Finns framtagna processer och arbetssätt - Återkommande dialoger med utländskt ägda företag för att bibehålla verksamheterna i kommunen och expandera verksamheterna • Tillvaratagande av SBA-samarbetet - Tar del och responderar på de investeringsförfrågningar som kommer via SBA	• Ledning - Motsvarande "aktiv" plus: - En framtagen investeringsfrämjande strategi - Etablerad kontaktväg med politiken för snabb respons • Kapacitet - Motsvarande "aktiv" samt: - Jobbar aktivt med att få andra parter att verka för kommunen - Hela kommunen backar upp och utgår från ett affärsperspektiv - Deltar i många olika sammanhang för att skapa relationer och kontaktytor för framtida investeringar i regionen - Aktiv dialog med att behålla och utveckla blivande och kommande investeringar (kopplat till existerande utländskt ägda bolag) och där det finns en gemensam handlingsplan mellan bolag och kommun • Tillvaratagande av SBA-samarbetet - Motsvarande "aktiv" plus: - Bistår och verkar aktivt för att förfrågningar kommer till SBA-området



STARTPOINT ADVISORY AB
STOCKHOLM | SKÅNE
STARTPOINTADVISORY.SE