



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
HANDELSHÖGSKOLAN

**Inriktning mot Management & Pedagogik**  
**Termin 6**  
**2009-06-05**

# **Kungsbacka kommun**

## **Samverkan för gott företagsklimat?**

Kandidatuppsats

Författare:  
Anita Lahger, 650818  
Pernilla Kronbäck, 750916

Handledare:  
Ewa Wikström  
Petra Angervall



## Sammanfattning

---

---

**Examensarbete med inriktning management och pedagogik, Göteborgs Universitet**

**Kandidatuppsats, vårterminen 2009**

**Titel:** Kungsbacka kommun, samverkan för gott företagsklimat?

**Författare:** Anita Lahger och Pernilla Kronbäck

**Handledare:** Ewa Wikström och Petra Angervall

**Bakgrund:** Många kommuner har valt att arbeta aktivt med sin närings- och tillväxtpolitik. Denna politik kan i sin tur medföra att det lokala företagsklimatet förbättras. I en gynnsam företagsmiljö får företagen det lättare med uppstart och vidare utveckling av framstående företag. Framgångsrika företag genererar i sin tur högre tillväxt och arbeten åt flera, detta har betydelse för vår välfärd. Då Svenskt Näringsliv bedriver ett kontinuerligt arbete i dessa frågor har vi valt att presentera några centrala riktlinjer och studier som de framhåller. Svenskt Näringsliv företräder företagen i Sverige och har som mål att landet ska rankas högt på världens välfärdslista. Genom att bidra med ökad insikt om företagets verklighet och arbeta för bättre villkor för företagarna ska målet om högre ranking uppnås. Av denna anledning ingår en studie av den undersökning som årligen ges ut av Svenskt Näringsliv och som är en enkätundersökning riktad till företagare. Här får företagarna göra en uppskattning av företagsklimatet i kommunerna. Särskilt intressant har varit att studera Kungsbacka kommun och hur utvecklingen har varit under åren 2007-2008.

**Frågeställning och syfte:** Hur upplever företagen kontakten med kommunen, vilken kontakt vill företagen ha med kommunen och hur främjar kommunen samverkan med företagen? De problemområden som vi kommer att belysa är hur samverkan mellan olika aktörer i Kungsbacka kommun och några utvalda företag ser ut och på vilket sätt denna samverkan utövas. Syftet med denna uppsats är därför att få kunskap om hur småföretag i en mindre kommun samverkar med kommunen för att skapa ett bättre företagsklimat.

**Metod:** I vårt förarbete till denna uppsats inspirerades vi av en undersökning från Svenskt Näringsliv som belyser frågan om företagsklimatet i Sveriges kommuner. Vi har tagit del av ett flertal studier som berör samverkan för att kunna urskilja ett mönster. Vi har även använt oss av litteratur där innehållet belyser lokala aktörer och dess samverkan med det kommunala för att stärka tillväxten, litteratur om tillväxtklimatet för småföretagarna samt litteratur som handlar om samspel i kommunerna. Vi valde i ett tidigt skede att genomföra vår undersökning via kvalitativa intervjuer där vi personligen mötte varje intervjuperson.

**Resultat och slutsatser:** Respondenterna vill bli sedda och få kontakt med kommunen, själva agerar de passivt. De anser att kommunen har lång beslutsprocess och tjänstemännen anses ha bristande intresse för de företag vi intervjuat. Vi tycker att det påbörjade arbetet med näringslivsfrågorna ska fortsätta, arbeta mot förbättringar vad gäller beslutsprocesser samt att kommunen mera aktivt ska visa de lokala företagen om fördelarna med samverkan.



---

## Innehållsförteckning

---

---

Förord	5
Inledning	6
Bakgrund	7
Kontextbeskrivning	8
Fakta Kungsbacka kommun	9
Fakta Svenskt Näringsliv	9
Fakta NyföretagarCentrum och Jobs and Society	11
Historisk bakgrund	11
Utdrag ur studie avseende småföretag och tillväxtklimat	12
Utdrag ur studie av näringslivsklimat i kommunerna	12
EU	13
Utdrag ur Kommunallagen (1991:900)	14
Sammanfattning	14
Syfte	15
Intention	15
Frågeställning	15
Metodbeskrivning	16
Metod	16
Genomförande	16
Urvalet av respondenter	16
Beskrivning av respondenterna	17
Representant för nyetablerade företag	17
Representant för väletablerade företag	17
Representant för intresseorganisation	18
Representant för kommunen	18
Intervjusituationen	18
Perspektiv	18
Metodkritik	19
Sammanfattning	19
Teori	20
Samverkan mellan näringsliv och kommun	20
Definition av samverkan	21



---

En modell av lokala politiska ekonomier _____	21
<i>Nattväktarmodellen</i> _____	22
<i>Styrningsmodellen</i> _____	22
<i>Beroendemodellen</i> _____	22
<i>Mobiliseringsmodellen</i> _____	22
Samverkansmodell _____	23
<i>Separation</i> _____	23
<i>Koordination</i> _____	23
<i>Kollaboration</i> _____	23
<i>Konsultation</i> _____	23
<i>Integration</i> _____	23
Kultur _____	24
Sammanfattning _____	25
Resultat _____	26
Första steget mot samverkan _____	26
<i>Sammanfattning</i> _____	26
Vad menas med samverkan? _____	26
<i>Sammanfattning</i> _____	27
Vilken roll har kommunen? _____	28
<i>Sammanfattning</i> _____	28
Hur kan de tillsammans främja ett gott samverkans klimat? _____	28
<i>Sammanfattning</i> _____	29
Betydelse av god information _____	29
<i>Sammanfattning</i> _____	30
Tungrodd organisation? _____	30
<i>Sammanfattning</i> _____	30
En överblick från en oberoende aktör _____	30
<i>Sammanfattning</i> _____	32
Företrädare i Kungsbacka kommun _____	32
<i>Sammanfattning</i> _____	34
Analys _____	35
Återblick av resultaten... _____	35
Kultur _____	35
<i>Businessstänkande</i> _____	35
<i>Attityder och företagsanda</i> _____	36
<i>Företagskultur</i> _____	37
Samverkan _____	37
<i>Nätverk</i> _____	37
<i>Monolog/dialog</i> _____	38
<i>Kontakt</i> _____	38
<i>Kommunens arbete mot näringslivet</i> _____	38
Sammanfattning _____	39



---

Diskussion	40
Översiktsmodell	41
Slutsatser	43
Förslag på åtgärder	44
Slutord	45
Källförteckning	46
Litteratur	46
Internet	46
Kommunala dokument	47
Rapporter	47
Figurförteckning	48
Bilagor	49
Bilaga 1	49
<i>Intervjuguide till de nyetablerade, inflyttade och utflyttade företagen i Kungälv kommun</i>	49
Bilaga 2	51
<i>Intervjuguide till Nyföretagarcentrum</i>	51
Bilaga 3	52
<i>Intervjuguide, representant i kommunen för näringslivsfrågor</i>	52
Bilaga 4	53
<i>Statistik över företagsamma i Kungälv kommun</i>	53
Bilaga 5	54
<i>Beskrivning av Svenskt Näringslivs undersökning "Lokalt Företagsklimat"</i>	54
Bilaga 6	55
<i>Diagram baserade på Svenskt Näringslivs undersökning "Lokalt Företagsklimat"</i>	55



---

## Förord

---

Vi vill tacka representanten i Kungsbacka kommun som har gett oss möjlighet och förutsättning att utföra denna uppsats.

Vi vill också tacka alla vi intervjuat på de olika företagen som trots pressade scheman, ställt upp med tid och engagemang för intervjuer. Utan era tankar och synpunkter skulle denna uppsats inte ha kunnat genomföras.

Slutligen vill vi också rikta ett stort tack till vår handledare Ewa Wikström på Företagsekonomiska Institutionen och Petra Angervall på Pedagogiska Institutionen, för de värdefulla råd och det stöd som de har gett oss under vårt arbete.

Med hopp om underhållande och berikande läsning!

Anita och Pernilla

Göteborg 2009-06-05



---

## Inledning

---

*I detta kapitel tar vi avstampet i vår uppsats. Vi ger en generell bild av hur viktigt det är med samverkan samt en beskrivning av vårt ursprungliga uppdrag.*

---

Enligt Svenskt Näringsliv är en viktig förutsättning för en god tillväxt i Sverige och det svenska näringslivet att det svenska samarbetet med Europa och Europeiska Unionen fortsätter och en faktor att räkna med för att Europa fortsatt ska kunna vara en betydande partner för svensk affärsverksamhet. Här anses det också att det för de svenska småföretagen finns betydande möjligheter, då tillgången till marknaden i Europa ökar sannolikheten för affärsuppgörelser påtagligt. ([www.svenskt.naringsliv.se](http://www.svenskt.naringsliv.se))

För Sveriges del innebär det att viljan hos kommunerna att aktivt arbeta mot en utvecklad närings- och tillväxtpolitik har förhöjts. Denna politik kan i sin tur medföra att det lokala företagsklimatet förbättras. I en gynnsam företagsmiljö får företagen det lättare med uppstart och vidare utveckling av framstående företag. Framgångsrika företag genererar i sin tur högre tillväxt och arbeten åt flera, detta har betydelse för vår välfärd. Av denna anledning ingår en studie av den undersökning som årligen ges ut av Svenskt Näringsliv och som är en enkätundersökning riktad till företagare. Här får företagarna göra en uppskattning av företagsklimatet i kommunerna. (ibid.) Särskilt intressant har varit att studera Kungsbacka kommun och hur utvecklingen har varit under åren 2007-2008.

Ursprungligen fick vi ett uppdrag från Kungsbacka kommun som i huvuddrag innebar att undersöka varför så många av Kungsbacka kommuns arbetstagare pendlar ut från kommunen och möjliga konsekvenser av detta. Vi tog kontakt med en representant för näringslivsfrågor i Kungsbacka för att få ett mer detaljerat uppdrag och även diskutera omfattningen. Under vårt möte förändrades det ursprungliga uppdraget helt, då information som vår undersökning skulle bygga på, inte finns tillgänglig ännu. Efter vårt möte med kommunen beslutade vi att ändra infallsvinkel till att göra en egen frågeställning. Det vi kommer att undersöka är hur samverkan mellan småföretag och kommun fungerar.



---

## Bakgrund

---

*Nedan ges en kort presentation om den övergripande utgångspunkten i uppsatsen.*

---

Idag arbetar många svenska kommuner med en närings- och tillväxtpolitik. Då Svenskt Näringsliv bedriver ett kontinuerligt arbete i dessa frågor har vi valt att presentera några centrala riktlinjer och studier som de framhåller. Svenskt Näringsliv företräder företagen i Sverige och har som mål att landet ska rankas högt på världens välståndslista. Genom att bidra med ökad insikt om företagets verklighet och arbeta för bättre villkor för företagarna ska målet om högre ranking uppnås. ([www.svenskt.naringsliv.se](http://www.svenskt.naringsliv.se))

Den undersökning som årligen ges ut och som vi har utgått ifrån heter "Lokalt Företagsklimat" och är en enkätundersökning riktad till företagare. Undersökningen presenterar en ranking över företagsklimatet i kommunerna. (ibid.) vi har valt att studera Kungsbacka kommun och hur utvecklingen har varit under åren 2007-2008.

I rapporten från Svenskt Näringsliv framgår att företagsklimatet anses ha stor betydelse för den kommunala utvecklingen. Näringslivet är beroende av kommunen och kommunen av näringslivet (ibid.). Vårt syfte är att ta reda på hur det fungerar mellan dessa parter i Kungsbacka kommun.





---

## Kontextbeskrivning

---

*Nedan presenteras en förklaring till varför vi valt att använda oss av de undersökningar, studier och teorier som används i texten. För att ge en så tydlig bild som möjligt beskriver vi från olika synvinklar kontexten runt Kungsbacka kommun och de aktörer som har anknytning till vårt studieobjekt.*

---

För att kunna analysera våra intervjuer har vi valt att titta på några faktorer och bakgrundsfakta för att få en bakgrundsbild till vår undersökning. Vi har valt att redogöra för ren fakta vad gäller Kungsbacka kommun så att läsaren får kunskap om kommunen. Vi har använt oss av Svenskt Näringsliv då vi anser att de är viktiga med tanke på deras årliga undersökning av företagsklimatet i Sveriges kommuner. Då en av de intervjuade företrädare Nyföretagarcentrum och är en aktiv aktör i kommunen när det gäller näringslivet ville vi även beskriva dem.

Den historiska bakgrundens bidrag är att på ett överskådligt sätt belysa hur utvecklingen mellan politiker och tjänstemän har förändrats och då har vi valt att titta tillbaka till 1970-talet och sedan framåt.

Vi har tagit del av två studier, varav den första behandlar småföretag och deras tillväxtklimat. Vi vill lyfta fram likheterna och en del av de problem som blir åskådliggjorda i denna regionala studie av kommunerna. Forskarna menar att på ytan kan kommunerna jämföras men studeras kommunen lite djupare ses skillnaderna beroende på den varierande kontexten i respektive kommun. Den del som vi valt att införa i vår uppsats är fokus på Uppsala. Där finns liknelser med Kungsbacka kommun i utpendling, avstånd till storstad och tillväxtkraft.

Den andra studien behandlar samspelet mellan kommun och näringsliv. Även här har kontexten stor betydelse hävdar Granfelt och Hjort af Ornäs (2003:3) och det är en av anledningarna till att denna studie är med i vår uppsats. Studien är utförd på tre mindre kommuner i landet. Forskarna menar att kommuner som till ytan ser jämförbara ut, kan se helt olika ut vad gäller näringslivet. De framhäver dock att det krävs samverkan mellan flera aktörer inom kommunen för att skapa ett gynnsamt klimat för företagandet och mellan kommunens förtroendevalda och företagen.

Då Sverige är medlem av Europeiska Unionen (EU) medför medlemskapet att EU är en viktig samarbetspartner för näringslivet. Sverige har genom sitt medlemskap fått tillgång till en stor marknad och därför anser vi det viktigt att redogöra för hur samarbetet gällande näringslivet och samverkan är önskvärd att fungera enligt EU. För vår del är vi intresserade av att undersöka vad EU:s intentioner säger angående samverkan och hur den är tänkt att fungera på regional nivå.

Kommunallagen har tagits med för att visa på att kommunen ska behandla sina medlemmar lika, att kommunen får ta till åtgärder för att främja näringslivet och att individuell hjälp till kommunens näringsidkare bara i undantagsfall får göras.



## Fakta Kungsbacka kommun

Kungsbacka är och ska vara en kommun där människor och verksamheter gror, växer och utvecklas i en dynamisk, tillväxtinriktad och på lång sikt hållbar miljö. Tillväxttakten ska vara bland de högsta i landet när det gäller ökning av antalet förvärvsarbetande inom kommunens gränser.

Utdrag ur Kungsbacka kommuns näringspolitiska program

Kungsbacka har en närhet till havet och samtidigt ett kort pendlingsavstånd till Göteborg. Detta gör Kungsbacka till en populär kommun, den nordligaste i Hallands län. Kungsbacka gränsar till Göteborg och Mölndal i norr och till Varberg i söder. ([www.kungsbacka.se](http://www.kungsbacka.se)) Kungsbacka ligger 45 minuters bilväg från Landvetter flygplats.

Kungsbacka har en totalyta på 900 kvadratkilometer och en landareal på 611 kvadratkilometer där de flesta invånare bor i den västra delen. I de östra delarna domineras kommunen av jordbruk. (ibid.)

Kungsbacka hade den 31 december 2008 72 676 invånare. Under 2008 ökade befolkningen med 734 personer och under 2007 ökade befolkningen med 898 personer. (ibid.)

Antalet aktiva företag är 7 611, varav 59 har fler än 50 anställda. 2 465 har mellan 1 och 49 anställda. 4 900 är verksamma i eget företag utan anställda. Under 2007 registrerades 581 nya företag i Kungsbacka kommunen. (ibid.)

## Fakta Svenskt Näringsliv

Svenskt Näringsliv bildades 2001 och har på dessa få år etablerats som den ledande företrädaren för praktiskt taget hela det svenska näringslivet. Det finns 50 medlemsorganisationer, arbetsgivarförbund och branschorganisationer som sammantaget har drygt 54 000 medlemsföretag med omkring 1,5 miljoner anställda. Landets företag är i första hand med i ett arbetsgivarförbund och/eller i en branschorganisation. Genom detta blir de också medlemsföretag i Svenskt Näringsliv. ([www.svenskt.naringsliv.se](http://www.svenskt.naringsliv.se))

Föregångaren till Svenskt Näringsliv är Svenska Arbetsgivareföreningen, SAF som bildades 1902 och var en sammanslutning av olika arbetsgivareförbund och skulle vara en motkraft till Landsorganisationen, LO. 1912 bildades Sveriges Industriförbund, en sammanslutning av olika industribranscher. (ibid.)

Då företag var tvungna att i allmänhet vara medlem i båda SAF och Industriförbundet lyckades man efter ett antal försök att slå samman de två till föreningen Svenskt Näringsliv. Ett argument som framfördes var att det svenska näringslivet mer och mer internationaliserades och att det på EU-nivå bara finns en organisation för näringslivets intressen. Därför lades de två organisationerna ned och istället överfördes tillgångar till en ny organisation. (ibid.)



Svenskt näringsliv beskriver begreppet *företagsklimat* som summan av de attityder, regler, institutioner och kunskaper som finns i företagarens närmiljö.

Svenskt Näringsliv genomför en årlig återkommande undersökning, "Lokalt Företagsklimat", vars syfte är att utreda sambandet mellan det lokala företagsklimatet och attityder från olika aktörer i kommunen. Det framgår inte någonstans på deras hemsida hur många enkäter som skickas ut. ([www.svenskt.naringsliv.se](http://www.svenskt.naringsliv.se)) Däremot har kommunrepresentanten uppgett att enkäten skickats ut till 400 företag inom Kungsbacka kommun och 200 av dessa har svarat på enkäten. Företagen får dels besvara frågan hur många anställda som finns och dels hur många som besvarar enkäten på företagen och detta redovisas i procent (ibid.).

Undersökningen<sup>1</sup> är sedan uppdelad i tre avsnitt:

- I det första avsnittet av rankingen återfinns uppgifter som Svenskt Näringsliv hämtat från SCB. Uppgifter som anses intressanta är bland annat andelen entreprenader, andel i arbete och antalet privata arbetsplatser i form av företagande.
- Det andra avsnittet av rankingen grundar sig på företagets betygsättning av 11 olika områden. Då har Svenskt Näringsliv valt att bland annat titta på attityder från kommunalpolitiker och tjänstmän gentemot företagande, kommunens service till företagen och tillämpning av lagar och regler av kommunen.
- Det tredje avsnittet av rankingen består av företagarnas sammanfattande omdöme om företagsklimatet. Denna fråga väger en tredjedel i rankingen. (ibid.)

I enkäten får företagen bland annat besvara frågan hur de uppfattar att andra aktörer ser på företagande. Skalan går från 1 = dåligt till 6 = utmärkt.

Vi har valt att plocka ut enskilda frågor ur enkäten och se hur aktörerna, det vill säga företagen i Kungsbacka kommun, uppfattar politikernas och tjänstemäns attityder till företagande. De frågor vi valt att belysa är kommunens attityd visavi företagande och även hur företagen uppfattar kommunens service till företagen.

I Kungsbacka kan en tydlig skillnad ses från år 2007 till 2008 där kommunala tjänstemän har fått en mer positiv syn på företagande. Där ses en ökning från 3,1 till 3,5<sup>2</sup>.

Företagen får även ha åsikter om hur de anser att kommunens service till företagen fungerar. Här syns en tydlig ökning vad gäller kommunens tillämpning av lagar och regler. Även en ökning vad gäller kommunens service kan utläsas, från 2,9 till 3,2<sup>3</sup>.

I början av maj 2009 presenterades rankinglistan över det lokala företagsklimatet i 290 kommuner. Kungsbacka kommun placerade sig som nummer 35, en klättring med 73 placeringar i förhållande mot år 2008. Det ska tilläggas att resultat från 2009, baseras på svar givna 2008 och resultat för 2008 baseras på svar givna 2007. (ibid.)

<sup>1</sup> Se utförlig beskrivning bilaga 5.

<sup>2</sup> Se diagram bilaga 6.

<sup>3</sup> Se diagram bilaga 6.



Då Svenskt Näringsliv inte är en oberoende part har vi valt att ta med en intresseorganisation som inte är en direkt aktör i det förhållande som vår undersökning belyser och som vi anser kan ge en nyanserad bild av näringslivet i Kungsbacka. NyföretagarCentrum tolkar samverkan mellan kommunen och företagen men från en annan synvinkel.

### **Fakta NyföretagarCentrum och Jobs and Society**

Moderorganisationen för NyföretagarCentrum heter Jobs and Society och är en stiftelse som grundades 1985. Sedan starten har 190 000 företag startat med hjälp av Jobs and Society. De certifierar nya kontor av NyföretagarCentrum och diplomerar rådgivare. ([www.jobs-society.se](http://www.jobs-society.se))

NyföretagarCentrum består av 90 kontor i 200 kommuner runt om i landet och deras syfte är att hjälpa människor som vill starta eget företag. Kontoren bemannas av rådgivare som hjälper till med kostnadsfri, opartisk och konfidentiell rådgivning för de cirka 14 000 personer som varje år söker upp NyföretagarCentrum. (ibid.)

Finansieringen av varje nytt kontor av NyföretagarCentrum kommer företrädesvis från det lokala näringslivet. För att åstadkomma de bästa förutsättningarna för nyföretagarna samverkar NyföretagarCentrum med olika organisationer och myndigheter. Nätverket som har byggts upp under åren utgörs av företagare och experter. Jobs and Society har ett 30-tal samarbetspartners och bland dessa återfinns till exempel ABB, Astra Zeneca, Företagarna, Google, Nutek, Posten och Telia. (ibid.)

### **Historisk bakgrund**

#### *Från tjänstemannamakt till ett ömsesidigt förtroende*

Synen på var gränsdragningen ska gå mellan politiker och tjänstemäns uppdrag och ansvar inom kommunen har varierat under åren. Montin menar att på 1940-talet uppfattades uppbyggnaden av den kommunala verksamheten som positiv men under 1970-talet ändrades tongången åt det mer kritiska hållet. Studier utfördes som visade på att tjänstemännen som ökat i antal, hade fått en ökad makt genom sin specialistkompetens medan däremot politikernas makt hade minskat. Tjänstemännen kunde genom sin kompetens bereda ärenden mer ingående än tidigare, därigenom fick de större makt. Politikernas roll blev mer "defensiva granskare" som gav en negativ bild utåt. (Montin, 2007)

Under 1980-talet kom återigen ett skifte, från misstro till tilltro. Nu fanns det etiketter på "makten", målstyrning och administrativt ledarskap sågs som viktiga strategier i förvaltningen. Frågor som tidigare legat på politikernas ansvar, såsom personalfrågor och ekonomiskt ansvar blev nu lagda på tjänstemannanivå. Ett större fokus på målstyrning, ansvar och uppföljning lades nu på tjänstemännen. I stället för strikt åtskillnad skulle ett ömsesidigt förtroende skapas mellan politiker och tjänstemän. Detta medförde dock en del oklara gränser som sågs som ett demokrati- och styrningsproblem då den politiska styrningen försvagades. *"Det finns en obalanserad relation mellan förvaltningschefer och politiker på kommunal nivå där politikerna befinner sig klart i underläge"* (Montin, 2007, s.107). En förändring i och med satsning mot professionalisering inom den kommunala förvaltningen innebar att ansvar för ekonomi och resurser decentraliserades. Dock hade politikerna kvar det formella ansvaret för medborgarna. Den makt som tjänstemännen tagit



över innebar att balansera behov och resurser. Detta medförde att många tjänstemän blev fast i dilemman. Till exempel inom vården där behoven av mer omsorg kan vara större än vad budgeten tillåter, vad är då högsta prioritet? Då den ekonomiska situationen försämrades under 1980-talet växte kritiken mot kommunens sätt att driva verksamheten. Nu infördes mål- och resultatstyrning för att höja effektiviteten och möjligheten att göra uppföljningar. (Montin, 2007)

1990-talet, tiden för förändring. Avregleringar ledde till nya organisationsformer. Nämnder avvecklades och en ny förvaltningsorganisation med ansvarsenheter och resultatenheter skapades. Influenser från näringslivet tar plats och integreras. Medborgaren ses som kund och internt skapas konkurrenssituationer. (Montin, 2007)

Montin (2007) sammanfattar tidstypiska nyckelord för 2000-talet till att vara demokratisering, medborgardialog, samverkan, partnerskap, nätverk och regionalisering.

För att komplettera den historiska bakgrunden har vi gått vidare och tittat på två studier som genomförts i nutid. Dessa studier ingår i vår undersökning med intentionen att bättre kunna se problem och möjligheter avseende företagsklimatet i Kungsbacka.

#### **Utdrag ur studie avseende småföretag och tillväxtklimat**

I den här studien belyses hur Uppsala kommun har ett högt antal utpendlare varje dag och betydligt färre inpendlare. Det finns goda väg- och tågförbindelser in till Stockholm, detta sammantaget ger likartade förhållanden som Kungsbacka-Göteborg. Uppsala ligger även nära till Arlanda flygplats. Den höga kompetensen som produceras i Uppsala, som är en universitetsstad, "utvandrar" dagtid till Stockholm där arbetstillfällena matchar kompetensen. Det finns många småföretag i Uppsala. I studien som utfördes i slutet av 1990-talet, drogs en slutsats att Uppsala har gått från att ha haft en företagskultur, ett företagsklimat och en entreprenörstradition till att ha en förvaltningskultur i den utsträckning som Juth med flera kommit fram till, det vill säga småindustrin avvecklades och den offentliga sektorn utökades. De menar att förvaltningskulturen hämmar entreprenörskap och företagande. Detta ledde till att den offentliga sektorns anställda utökades och tillväxten blev större enbart i den offentliga sektorn. (Juth m.fl., 1999)

Forskarna ser dock att samverkan med Stockholm gynnar och leder till utvecklingsmöjligheter för Uppsala samt befäster Uppsalas karaktär av en självständig universitetsstad. Småföretagarna har dock problem med tillväxten då de oftast har lite kontakt med universiteten, som här i studien benämns som "tillväxtmotorer", samt att de riktar sig bara till sitt "lilla" verksamhetsområde. På en fråga som ställdes till 600 företag om vilka faktorer som mest påverkar det lokala företagsklimatet svarade de som nummer ett; *företagervänliga lokalpolitiker* och som nummer två *frånvaron av konkurrerande kommunal näringsverksamhet*. (Juth m fl., 1999)

#### **Utdrag ur studie av näringslivsklimat i kommunerna**

Studien betonar vikten av att kommunens organisation, serviceanda och attityder är avgörande för det lokala näringslivets utveckling samt hur viktigt det är att ha visioner i kommunen. Granfelt och Hjort af Ornäs (2003:3) menar att företrädare för kommunen och småföretagarna måste inse att de är verksamma i samma miljö men arbetar med utveckling



av olika områden, företagen för sitt och kommunen för sitt. Aktörerna har dock ett gemensamt mål. Då det är olika förutsättningar som föreligger för den egna organisationen/företaget krävs ett gediget arbete för att nå en samsyn över den bild som kommunen vill förmedla. En grundförutsättning för detta är en fungerande kommunikation. Kommunerna har generellt lagt ökat fokus på näringslivsutvecklingsfrågorna då detta är en satsning som ökar möjligheten till gemensamma mål och visioner med företagen inom kommunen. I denna studie beskrivs nätverk som en vision och kontakt mellan individer och grupper som en annan vision. Det innebär att en kultur omfattar många olika nätverk. Det har här framkommit att det finns ett samband mellan välutvecklade lokala nätverk och ett bra företagsklimat på en ort. (Juth, Per m fl., 1999) En kultur formas av "andan" på en ort. Andan har skapats under en lång tid och formats av olika kulturella händelser genom tid. Det kan vara positivt men även negativt då förändringar kan ses som hot. (Granfelt & Hjort af Ornäs, 2003:3)

Vår uppsats har ett mikroperspektiv, ändå tycker vi det är viktigt att visa på det större sammanhanget utanför de regionala gränserna. Vi har därför valt att beskriva EU:s roll vad gäller arbetet med samverkan över landsgränserna och som Sverige är en del av. Vi kommer i diskussionen lyfta upp innebörden av samverkan från ett mikroperspektiv till ett makroperspektiv där vi drar samverkan till en högre nivå som sträcker sig utanför landets gränser.

## **EU**

En av Sveriges viktigaste handelspartner är Europa och detta samarbete har även betydelse för landets hemmamarknad, detta gäller inte minst för många svenska småföretag. Således är vi i Sverige beroende av ett fungerande europasamarbete. Vårt näringslivs regleringar i Sverige påverkas till en stor del av vårt medlemskap i EU. Svenskt Näringsliv samarbetar med och har goda erfarenheter av samarbete med andra länders näringslivsorganisationer för att på bästa sätt kunna främja europeiskt företagsklimat och att också det svenska näringslivet gynnas. ([www.svenskt.naringsliv.se](http://www.svenskt.naringsliv.se))

Det är mot bakgrund av detta vi har tittat på toppmötet i Lissabon som pågick i mars 2000 och där EU:s stats- och regeringschefer enades om en gemensam tillväxtstrategi. Anledningen till detta var i första hand för att kunna möta de ekonomiska, sociala och miljöutmaningar som EU står inför. Lissabonstrategin innebär att en rad gemensamma mål ska uppnås inom EU-länderna och deadline är satt till 2010. Man vill bland annat trygga EU:s konkurrenskraft och tillväxt och öka sysselsättningen. Detta ska göras genom olika riktade åtgärder där den viktigaste är att rusta EU för en övergång till ett kunskapsamhälle och en ekonomi som baseras på densamma. Ytterligare viktiga åtgärder är att stimulera IT, forskning och utveckling, genomföra förändringar som främjar konkurrenskraft och innovation och fullborda den inre marknaden i EU. Då EU:s medlemsländer införlivas mer och mer med varandra ökar kraven på samverkan och gemensamma lösningar för att kunna tillgodose framtida utmaningar. Sverige vill i detta arbete särskilt uppmärksamma och prioritera ett bättre företagsklimat och regelförbättringar. ([www.regeringen.se](http://www.regeringen.se))

Inom EU finns ett så kallat politiskt flernivåsystem. Detta flernivåsystem innebär att ett stort antal medlemmar interagerar i förhandlingar och diskussioner inom olika nätverk. Nätverken som måste samverka återfinns på europeisk, nationell, regional och kommunal nivå. På den



regionala nivån står en politisk organisation för flera utmaningar i framtiden. Samhället idag präglas av en hög förändringstakt parallellt med en offentlig verksamhet som begär samarbete på flera politiska nivåer. Den politiska styrningen kommer att behöva gå från den traditionella hierarkiska ledningen till att förhandlingar företas inom olika nätverk. Komplexiteten kommer att kräva dialog och aktiv medverkan från berörda parter och även att parterna på regional nivå är mer drivande istället för att bara vara mottagare av högre nivåers beslut. (Sundin, 2008:12) Våra svenska kommuner lyder under EU:s lagar och regler men vi har även svenska lagar som måste följas, varav en är skriven för kommunen och dess organisation.

### **Utdrag ur Kommunallagen (1991:900)**

2 kap

2 § Kommuner och landsting skall behandla sina medlemmar lika, om det inte finns sakliga skäl för något annat.

8 § Kommuner och landsting får genomföra åtgärder för att allmänt främja näringslivet i kommunen eller landstinget. Individuellt inriktat stöd till enskilda näringsidkare får lämnas bara om det finns synnerliga skäl för det. ([www.riksdagen.se](http://www.riksdagen.se))

### **Sammanfattning**

Vi började avsnittet med att ge en bakgrundsbild av Kungsbacka kommun för att ge en så nyanserad bild som möjligt. Många kommuner har valt att använda sig av Svenskt Näringslivs årliga undersökning "Lokalt Företagsklimat", så även Kungsbacka kommun. Här har vi gett en historisk tillbakablick på Svenskt Näringsliv då de aktivt företräder näringslivet och är drivande i dessa frågor. Utifrån undersökningen "Lokalt Företagsklimat" har vi inspirerats till vår frågeställning. För att få en nyanserad bild av företagsklimatet i Kungsbacka kommun, har även NyföretagarCentrum ingått i vår undersökning. Då kommunen är ett statligt styrt organ och lyder under Kommunallagen finns ett stycke ur denna lag med som berör vårt område. För att påvisa förändringar som den kommunala organisationen har genomgått sedan 1940-talet, har vi valt att inkludera ett historiskt perspektiv. Som komplement till historiken har vi använt oss av två studier som genomförts i nutid som berör vår frågeställning och lägger tonvikt på kontexten. Detta som motvikt till Svenskt Näringslivs undersökning som ger en generell jämförelse över Sveriges kommuner. Sett ur ett större perspektiv anser vi att EU är nära relaterat till vårt ämnesområde då samverkan mellan företag och kommun är första steget till samverkan över gränserna.



---

## Syfte

---

*Studiens intention är att se på samverkan mellan kommun och företag i Kungsbacka kommun. För att nå vårt syfte har tre frågeställningar ställts.*

---

### **Intention**

Studiens syfte är att få kunskap om hur småföretag i en mindre kommun samverkar med kommunen för att skapa ett bättre företagsklimat. Anledningen till att vi ville undersöka detta är vårt intresse för om samverkan har en sådan stor inverkan som vi förmodar.

De problemområden som vi kommer att belysa är hur samverkan mellan olika aktörer i Kungsbacka kommun och några utvalda företag ser ut och på vilket sätt denna samverkan utövas. Vi har även valt att titta på hur kontakten sker mellan dessa utvalda företag och kommunen. Utifrån att vi tagit del av Svenskt Näringsliv årliga undersökning har vi även tittat på vilket företagsklimat som verkar råda i Kungsbacka kommun.

### **Frågeställning**

- Hur upplever företagen kontakten med kommunen?
- Vilken kontakt vill företagen ha med kommunen?
- Hur främjar kommunen samverkan med företagen?





---

## Metodbeskrivning

---

*Nedan beskrivs vår utgångspunkt inför urvalsprocessen. Vi använde oss av kvalitativa intervjuer som undersökningsmetod. I detta avsnitt beskrivs urvalsprocessen och därefter en beskrivning av varje respondent. Vårt perspektiv inför denna uppsats är av hermeneutisk karaktär och av den anledning har intervjuerna genomförts med halvstrukturerade intervjuguiden då vår intention är att kunna tolka in svar som ligger utanför ramarna av intervjuguiden. Avslutningsvis ges kritik till vårt val av metod då vi ser det som viktigt att reflektera över metodvalet.*

---

### **Metod**

I vårt förarbete till denna uppsats inspirerades vi av en undersökning från Svenskt Näringsliv som belyser frågan om företagsklimatet i Sveriges kommuner. Vi tycker att denna undersökning som påvisar relationerna mellan kommun och företag är generaliserande och utgår från ett makroperspektiv som gör att materialet jämförs över landets alla kommuner. Dock ser vi en risk i att resultaten kan vara missvisande då kontexten är annorlunda för olika områden men de jämförs som om de vore i likartad kontext (Silverman, 2008).

Vår utgångspunkt har istället varit att belysa frågor ur ett mikroperspektiv. Vi har valt att koncentrera oss på *samverkan*. Med detta fokusområde har vi tittat på hur kontakt och samverkan sker mellan de lokala företagen och Kungsbacka kommun.

Vi har tagit del av ett flertal studier som berör samverkan för att kunna urskilja ett mönster. Svenskt Näringsliv har publicerat material kontinuerligt i form av undersökningar, rapporter och artiklar. Vi har även använt oss av litteratur där innehållet belyser lokala aktörer och dess samverkan med det kommunala för att stärka tillväxten, litteratur om tillväxtklimatet för småföretagarna samt litteratur som handlar om samspel i kommunerna.

Målgruppen för våra intervjuer har varit representanter för kommunen, en intresseorganisation och ett urval av sex företag. Då Kungsbacka kommun har en stor andel småföretagare med 1-4 anställda har vi inför urvalet till våra intervjuer fokuserat oss enbart på målgruppen av den storleksordningen. Detta beroende på att uppsatsens omfattning är tidsmässigt begränsad och det är inte hanterbart för oss att undersöka företag i alla storlekar.

### **Genomförande**

Vi valde i ett tidigt skede att genomföra vår undersökning via kvalitativa intervjuer där vi personligen mötte varje intervjuperson.

### **Urvalet av respondenter**

Vår representant från kommunen bistod oss i arbetet med listor över nya företag, in- och utflyttade företag och en lista där företagsstrukturen framkommer och hur den ser ut i förhållande till antal anställda och branschtillhörighet. Utifrån dessa listor gjorde vi vårt första urval. Ursprungligen valde vi att intervjua fem inflyttade företag och två från de övriga



grupperna för att få så stor variation på företagens geografiska placering samt när de etablerades. Vi gjorde urval av företag utifrån antal anställda. Då en stor andel av Kungsbacka kommuns företag till största delen består av 1-4 anställda, riktade vi in oss på att göra en stickprovsundersökning (Byström, 2005) av just denna grupp. Vi gjorde ytterligare en begränsning i urvalet då vi utifrån branschtillhörighet valde vilka områden intervjupersonerna skulle tillhöra. Vi valde branschtillhörigheterna tillverkning/handel samt företag som bedriver verksamhet inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik för att få en spridning på branschtillhörigheten. Urvalet var inte stort nog för en inferens (Byström, 2005), generalisering, men vår intention var att kunna se en röd tråd i gruppen av utvalda och intervjuade företag.

Efter många samtal med företag från alla tre listorna insåg vi att vi var tvungna att ändra urvalet. Detta berodde i huvudsak på att många företag inte hade telefonnummer och inte gick att hitta på Gula sidorna. En annan anledning till att företag var med på listan berodde på händelser som skett i företaget under 2008, exempelvis omvandlingar från kommanditbolag till aktiebolag eller att en ny ägare tagit över verksamheten under 2008. Denne nye ägaren kom ursprungligen från Kungsbacka men hade tagit över ibland väl etablerade företag, i vårt fall i Göteborg. En del hade aldrig haft sin verksamhet i Kungsbacka kommun utan hade bara haft en postbox. Urvalet förändrades till att bli tre nyetablerade, ett företag där det blivit en sammanslagning med ett annat företag, ett etablerat företag sedan tidigare samt en som valt att flytta verksamheten från kommunen.

### **Beskrivning av respondenterna**

Här följer en kort presentation av de intervjuade och deras företag. För att ingen av de intervjuade ska kunna identifieras har vi valt att ge dem av oss påhittade namn och för att företagen där de är verksamma inte ska kunna identifieras har vi undvikit att inte tala om exakt vad de har för företag. Avseende advokaten och veterinären anser vi att det är en yrkestitel och att det i sig inte röjer den enskilde respondenten. Vi fann det svårt att beskriva deras yrke utan att ange deras titel. Personerna som sådana är inte intressanta då vi ser dem som representanter för sitt företag och det är företaget som fall vi har varit intresserade av och inte personerna bakom. För att det ska finnas ett flyt i texten har vi valt att ge personerna fingerade namn som underlättar läsningen av resultaten.

#### *Representant för nyetablerade företag*

Agneta, cirka 45-50 år och ägare av ett företag inom detaljhandeln. Hon startade företaget 2008.

Berit, cirka 50-55 år och ägare av ett företag inom detaljhandeln. Hon startade företaget 2008.

Gunnar, cirka 35 år och egenföretagare inom design. Han startade företaget 2008.

Frille, cirka 30 år. Hans företag är ett eventföretag som startade 2008 och flyttade ut från Kungsbacka under 2008. Säljer biljetter och ordnar vippaket runt större evenemang på Ullevi, Scandinavium och andra arenor.

#### *Representant för väletablerade företag*

Thomas, cirka 40 år, utbildad advokat och arbetar på en advokatbyrå som ursprungligen startades på 1960-talet.



Vincent, cirka 50 år, utbildad veterinär och har arbetat som veterinär sedan utbildningen. Vill även arbeta med uppstart av företag som har nyskapande innovationer.

#### *Representant för intresseorganisation*

Eivor, cirka 55-60 år och representant för Nyföretagarcentrum.

#### *Representant för kommunen*

Håkan, cirka 50 år och representant för näringslivsarbetet inom Kungsbacka kommun.

#### *Intervjusituationen*

För att intervjupersonerna skulle känna sig bekväma inför intervjun och för att det inte skulle råda någon obalans i maktförhållandet, fick de bestämma var intervjun ska ske, hos dem eller annan plats (Silverman, 2008). Samtliga intervjuer skedde på respektive arbetsplats.

Vi har utfört halvstrukturerade intervjuer utifrån en intervjuguide med öppna frågor som var utformade så att den intervjuade skulle få svara brett och själv få bestämma omfattningen på svaret (Silverman, 2008). Intervjuaren avstod från personliga åsikter och vinklingar då vi ansåg att med detta sätt minskas även den subjektivitet som annars intervjuaren projekterar till intervjupersonen.

För att intervjupersonen inte skulle uppleva ett underläge då vi var två personer som närvarade vid varje intervju, valde vi att dela upp arbetet mellan oss så att enbart en ställde frågorna och den andre antecknade lite vid sidan om och eventuellt kom med ytterligare frågor. Av den anledningen klargjorde vi också våra roller för personen när vi möttes.

Varje representant för företaget hade också fått möjlighet att vara helt anonyma för att känna sig fria och säga vad de ville utan risk för att någon får reda på vilka uttalanden de gjort.

Vi spelade in sju av åtta intervjuer på mp3-spelare för att kunna transkribera intervjun inför analysmomentet. Valet att transkribera intervjumaterialet var avhängigt av fördelarna med att alla ord som sades kom med, dock var det viktigt ur reliabilitetssynpunkt att transkriberingen skedde av samtliga ord och ljud som kom fram under intervjun (Silverman, 2008). En respondent avstod från att bli inspelad, vid det tillfället antecknades svaren på papper som sedan skrevs ut som en sammanfattning.

Efter att vi hade avslutat intervjuerna på de sex företagen, beslutade vi oss för att ta in fler aktörer. Vi intervjuade en företrädare för Nyföretagarcentrum i Kungsbacka då vi ansåg att denna funktion var en fristående aktör och opartisk i sin roll och kunde därför ge ytterligare en annan synvinkel på våra frågeställningar. Avslutningsvis intervjuades en representant för näringslivsarbetet inom Kungsbacka kommun för att få kommunens syn på våra frågeställningar.

#### *Perspektiv*

Vår utgångspunkt har varit att hålla ett hermeneutiskt synsätt genom hela uppsatsen. Det innebär att vi utgick från ett perspektiv där fenomen har en mening, en betydelse, en förståelse av aktiviteter och resultaten av aktiviteterna. Vi tolkar fenomen utifrån våra



kulturella och sociala förutsättningar, en förförståelse. Vi möter inte världen med ett blankt blad, inte heller i forskningens värld. Fenomenen är bara förståeliga i den kontext som de förkommer i. Hermeneutisk syn innebär att man tolkar resultaten. Vi som skriver denna uppsats har olika fördjupningsområden och om vi vid analysen är öppen för metodologisk tolerans, det vill säga öppen för andra tolkningar än ens egna, kommer vi förhoppningsvis ha ett bredare synfält än om vi håller fast vid enbart en tolkning. (Gilje & Grimen, 2007)

Vårt syfte var inte att bevisa generella principer, utan att fånga upp fenomen och visa känslighet och öppenhet inför intervjupersonens beskrivningar och idéer (Alvesson & Deetz, 2000). Genom att vara i den aktuella kontexten fångas även det visuella upp. Man kan studera fenomen som inte går att fånga upp på annat sätt, exempelvis när intervjupersonen i förbifarten nämner något som frågeställaren spinner vidare på och utvecklar genom nya spontana frågeställningar som växer fram (Gilje & Grimen, 2007). En ingång i ett intresse som inte fanns i början av intervjun då fenomenet var okänt (Silverman, 2008).

För att arbetet ska ha en hög validitet, trovärdighet, jämfördes resultaten med tidigare forskning och undersökningar som utförts inom detta område. Detta gav en djupare bakgrundsbild av de områden vi inriktat oss på. (Silverman, 2008)

### **Metodkritik**

I vårt urval bestämde vi i förväg att välja företag med 1-4 anställda. Under intervjuerna frågade vi om antalet anställda och det framkom då att en del hade fler än fyra anställda och en del inga förutom sig själva, så urvalsgruppen har förändrats och vidgats utan vår påverkan. Med det menar vi att underlaget som vi utgick från när vi gjorde vårt första urval inte var uppdaterat och det fanns bristfällig och felaktig information som ledde till att ett företag som stod i listan med 1-4 anställda var ensam eller i ett annat fall var de fler än 6 eller fler. Dock ska tilläggas att det fortfarande handlar om småföretag.

När man använder sig av transkribering, ska man ha i åtanke att det är svårt att återskapa situationen då det inte enbart är orden i sig som enbart har betydelse utan även hela kontexten, mimiken och kroppsspråket som visas vid det tillfället. (Silverman, 2008).

Vid en hermeneutisk utgångspunkt går det inte att generalisera fenomen då de är beroende av tid och rum, den kontext fenomenet befinner sig i (Gilje & Grimen, 2007). Dock är inte syftet med denna uppsats att generalisera, utan att se ett mönster, en röd tråd.

### **Sammanfattning**

För att nå vårt syfte med denna uppsats har vi utgått från ett mikroperspektiv. Vi valde att genomföra kvalitativa intervjuer med ett urval av sex småföretagare, en representant från Nyföretagarcentrum och avslutningsvis en representant från kommunen. Respondenternas anonymitet skyddas då vi gett dem konfigurerade namn. Vid genomförandet använde vi oss av mp3-spelare för att kunna genomföra en transkribering av intervjuerna samt att rikta vårt fokus mot respondenten. Kapitlet avslutas med en reflektion över de val vi gjort avseende urval och genomförandet av intervjuerna.



---

## Teori

---

*I detta kapitel presenteras ämnen vi tycker är intressanta och berör vårt ämnesområde. Vi inleder med vårt huvudämne samverkan. Därefter presenteras ett analysverktyg i form av en modell som vi influerats av. Som avslutning vill vi påvisa vikten av att en god organisationskultur främjar tillväxtklimatet.*

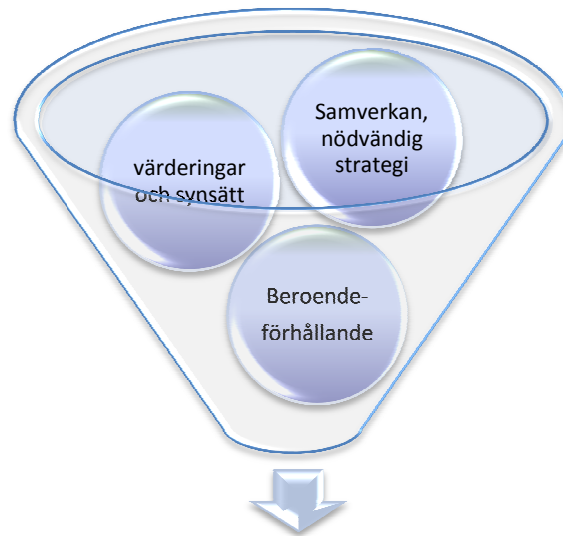
---

### **Samverkan mellan näringsliv och kommun**

Samverkan diskuteras flitigt och anses ofta vara en nödvändig strategi som är politiskt korrekt att använda, samtidigt är samverkan ofta svår att få till stånd och innebörden av ordet är diffus. Våra offentliga organisationer präglas av en nödvändighet av samverkan för att verksamheten ska kunna agera och fungera mellan olika intressenter. (Sundin, 2008:12)

Sveriges kommuners politiska organisering är uppbyggd på samverkan på alla politiska nivåer och även på regional nivå är samverkan viktig. Dock är samverkan ett politiskt honnörsord som politiker vill använda sig av i interaktionen mellan kommuner, regioner, myndigheter och företag. Ordet samverkan används när gemensamma värderingar och synsätt ska upprättas och dels när den operativa verksamheten ska handläggas. När samarbetet ska rättfärdigas sätts fokus på effekten av samverkan, dock ska hänsyn tas till den process som sker under samarbetets gång. Med process menas i denna kontext den gemenskap och närhet som sker människor emellan som arbetar i en miljö som vill få en ökad samverkan (Sundin, 2008:12).

Verksamheter av olika slag är alla beroende av olika resurser för sin existens. En del av dessa resurser finns i en verksamhets omgivning och tvingar därmed fram ett beroende. Detta beroende främjar behovet av samverkan och beroende och verksamheten kan därmed få tillgång till ett utbyte av olika resurser i form av information, kunskap och kompetens och ekonomiska resurser. När parterna är angelägna om att få tillgång till en resurs som bara kan fås med samverkan måste parterna visa vilka försakelser och prestationer man själv är beredd att göra. Om en part inte har behov av något utbyte är engagemanget för en samverkan lägre. Här kan ett relationellt maktbegrepp skönjas. Ett arbete i samverkan ökar handlingsutrymmet och minskar beroendet av omvärlden då man tillsammans löser ett uppdrag. Dock finns det alltid ett pris som ska betalas i form av att handlingsutrymmet och makt minskar på grund av att beslutskompetensen delas mellan flera. (Sundin, 2008:12) I figur 1 ges en överblick över de grunder som Sundin nämner som viktiga beståndsdelar till positiv samverkan.



Grunder till positiv samverkan

Figur 1

### Definition av samverkan

Sundin (2008:12) definierar samverkan lika med utbyte.

Pierre (1992) ser samverkan i likhet med samarbete.

Det finns många definitioner på *samverkan*, vi har valt att definiera samverkan som en interaktion mellan flera aktörer. Vi anser att graden på interaktion bestämmer samverkansgraden mellan aktörerna. Är interaktionen låg, bör en översyn av parternas kontakt med varandra ses över. Vi har i slutet av denna uppsats tagit fram en översiktmodell med nyckelord som kan vara till hjälp för att angripa en låg interaktion. Modellen har tagits fram utifrån de observationer vi gjort av intervjuresultaten i denna uppsats samt av de teorier som vi inspirerats av.

### En modell av lokala politiska ekonomier

En av våra teoretiska utgångspunkter bygger på inspiration av en teoretisk modell som har formulerats för att på ett överskådligt sätt beskriva kommun- och näringslivsstrategier. Studien har resulterat fram i en modell som vi ser som tillämplig på vår studie. (Figur 2)

Så som Pierre (1992) använder modellen är autonomi och integration hörnpelare. Utifrån hans tabell har fyra olika renodlade modeller utvecklats. Pierre beskriver tabellen utifrån två strategier; autonomistategin som innebär att kommunen bedriver en väldigt passiv näringspolitik och näringslivet i sin tur ställer få krav och har inga höga förväntningar på kommunen. Integrationsstrategin innebär att kommunen försöker vara en aktiv part och arbetar för nätverk och har ett engagemang för näringslivet. Företagarna i integrationsstrategin ställer höga krav på kommunens service. Pierre betonar att beskrivningen är väldigt generaliserad och hårdragen för att tydliggöra skillnaderna dem emellan.



### *Nattvaktarmodellen*

Här är kommunens huvuduppgift inom näringspolitiken att garantera en effektiv infrastruktur. Fokus är inte på näringspolitiken eller på samarbete med företagen i kommunen, den kontakten finns inte.

Företagen ser inte kommunen som någon part att samarbeta med och har heller inga krav på kommunen i den rollen. Den finns en tydlig gränsdraging från båda parter mellan de egna verksamhetsområdena. Det sker endast en kontakt på ett formellt plan och nätverk saknas helt.

### *Styrningsmodellen*

Kommunen i denna modell driver näringspolitik aktivt. Det har upprättats näringspolitiska program och kommunledningen är engagerad i näringslivsutvecklingen. På företagen däremot anser man att företagen ska sköta sitt och avstår från att delta i arbetet med näringslivsutvecklingen.

### *Beroendemodellen*

Här finns ett aktivt näringsliv som är den drivande kraften i denna modell. Kommunen däremot saknar politisk vilja eller administrativa och ekonomiska möjligheterna för att driva en aktiv näringspolitik. Företagen har bildat nätverk och är organiserade i föreningar för att på så sätt effektivare utveckla kommunen. Målet är att stärka näringslivet så att kommunen även är attraktiv utanför kommungränsen. Synen från kommunen är passiv, de menar att det inte är kommunens roll att driva en aktiv näringspolitik. Politiker ska inte "lägga sig i" näringslivets utveckling. Åsikten från kommunens sida är att det ska finnas en tydlig gräns mellan näringsliv och kommun. Förutsättningar för kommunen är inte enbart viljan utan även de ekonomiska förutsättningarna för kommunen har betydelse. Denna orsak kan vara ett hinder för medverkan i projekt som de inbjuds att delta i.

### *Mobiliseringsmodellen*

I denna modell är kommun och näringsliv lika engagerade i arbetet för ett institutionaliserat samarbete sinsemellan. Nätverk är därmed etablerade och aktiva. Kommunen och företagen samarbetar och arbetar gemensamt mot målen som är satta avseende kommunens näringsliv. Det finns även en gemensamt formulerad näringspolitik som är ett mål att arbeta mot. Den är uppdelat på så sätt att kommunen ansvarar och utvecklar den kommunala servicen och infrastrukturen och företagen utvecklar nya produkter. Det yttersta exemplet är att arbetet för vidareutveckling av en produkt stannar inom kommunen och produceras sedan av nya bolag som startats. På så sätt främjas kommunens och företagens näringsliv. (Pierre, 1992)

*Kommunens näringspolitiska strategi*



Figur 2

## Samverkansmodell

För att tydliggöra distinktioner och de olika förhållanden av samverkan ur ytterligare ett perspektiv har vi influerats av en samverkansmodell som Berggren (1982:107) använt sig av i sin rapport där han försöker definiera samverkan. Han har delat upp de olika samverkansförhållandena i fem faser; separation, koordination, kollaboration, konsultation och integration.

### *Separation*

I detta förhållande finns inget samverkansförhållande, det är två separerade verksamheter som har total avsaknad av samarbete.

### *Koordination*

Här finns en samverkan, dock begränsad. Det existerar en etablerad kommunikation mellan aktörerna, men enligt Bogren är det främst för att stärka effekterna av varandras åtgärder. Kommunikation sker mellan varandra för att förhindra avvikelser.

### *Kollaboration*

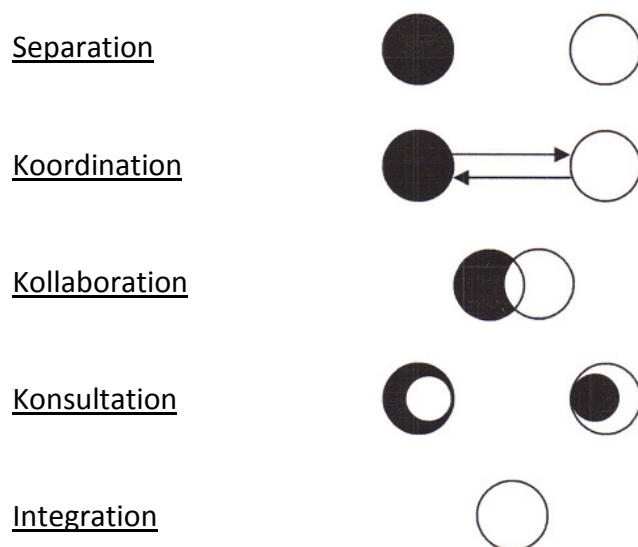
Här är samverkansförhållandet mer integrerat mellan parterna. Representanter från samverkanspartnerna har sina egna ansvarsområden men samverkar gemensamt kring bestämda områden. De delar ansvar och arbetar tillsammans med definition av mål som är gemensamma för båda aktörerna.

### *Konsultation*

Denna form av samverkan innebär att den ena aktören bidrar med expertkunskap men har inget ansvar i den fråga som kunskapen krävs i.

### *Integration*

Detta samverkansförhållande innebär att de olika samverkansaktörerna sammanförs och blir en.



Figur 3





## Kultur

Ahrne & Papakostas (2009) ser på en organisation med tillhörande organisering som en önskan om en stabil tillvaro och kallar det också för en tröghet. Denna tröghet bottnar i en rädsla för förändringar då förändringar upplevs som kortvariga men också omvälvande och oroliga. Den känsla av trygghet som skapas i en stabil organisation och som medverkar till att det finns ett motstånd mot förändringar i en organisation bidrar till att bromsa upp förändringar i en organisation. Detta betyder dock inte att organisationer aldrig förändras, det gör de, om än med en viss tröghet. (Ahrne & Papakostas, 2009) Trögheten i en organisation ses som en ovilja mot en övergång till något nytt. Även en bristande förmåga att vilja omforma organisationen anses finnas och här kan Ahrne och Papakostas (2009) urskilja tre orsaker till denna oförmåga:

- De kollektiva resurserna
- Beslutsprocesserna
- Oförmåga att se behov av eller möjligheter till förändring

(s.77 Ahrne & Papakostas, 2009)

De kollektiva resurserna syftar på de centrala delarna i en organisation och dessa är viktiga att bibehålla. I denna grundbult återfinns dels en teknisk del, dels en administration som hittas i utkanten av organisationen. Den teknologi som åsyftas tillhör organisationens egentliga syfte och verksamhet och kan vara tillverkning, kök på en restaurang eller utbudet hos en researrangör. Det finns olika sätt att bevara den teknologi en organisation har genom att exempelvis hantera olika öppettider och priser, genom avtal, marknadsföring eller administration. En organisation som är uppbyggd av finansiella resurser är lättare att förändra än en organisation som bygger på investeringar i maskiner eller de anställdas kompetens. Då en organisations namn och symbolik associeras med vissa förväntningar och har arbetats fram under en längre tid leder även detta till en tröghet mot förändringar. (Ahrne & Papakostas, 2009)

I en organisation är det beslutsprocesser, föreskrifter och organisationskultur som styr och upprätthåller en svaghet i att agera avvikande. Beslutsprocessen ses som en viktig del av kollektivet och för samordning, detta bidrar till att trögheten bevaras. Föreskrifterna finns för att upprätthålla ordning på hur arbetsuppgifter ska hanteras och trögheten är ett villkor för att ordningen inte ruckas. (Ahrne & Papakostas, 2009)

Människors trosuppfattning, livsstil, engagemang eller värderingar inverkar på deras avsikter med att bli en del av en organisation och påverkar deras eventuella ovilja mot förändringar. Oavsett om en organisation är uppbyggd på människors avlönade arbete eller frivilliga engagemang och värderingar blir förändringsarbetet svårt att genomföra. Även solidariteten medarbetare emellan gör det svårt att ändra en inarbetad organisation då lojalitet kräver en känslomässig investering som är svår att svika. Likaså kan nya medarbetare inte påverka möjligheterna till förändring då de ofta är få till antalet och lär sig snabbt organisationens struktur och rutiner. Här finns två sätt till hur nya acklimatiseras in i en organisation. Det finns verksamheter där de nya medarbetarna har andra bevekelsegrunder att utföra ett arbete och ingå i en gemenskap än de som en gång var med och startade verksamheten. Den andra typen av verksamheter är de där arbetsfördelningen är tydlig. (Ahrne & Papakostas, 2009)

Organisationskultur ses som en egenskap som skapas inom en organisation och där organisationen ska ses som en mänsklig inrättning snarare än en teknisk sammanslutning bestående av byggnader och årsredovisningar. Tanken är att en stark kultur föder framgång och därför är viktig för en organisation. Organisationsklimat är ett annat ord för kultur och omfattar attityder och förhållningssätt för majoriteten av de anställda. (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2006)

I ett förändringsarbete av en företagskultur är tre förändringar viktiga att arbeta med och det är för det första att förändra de anställda. I denna kontext betyder det att medarbetarna genom utbildning och annan kompetensförhöjning får nya influenser. Även en förändring av medarbetarnas sammansättning, så att en arbetsgrupp eller avdelning består av olika sorters personligheter och för varandra nya medarbetare, kan åstadkommas genom nya rutiner vid rekrytering. En annan möjlighet är att reformera organisationens struktur så att högre rörlighet möjliggörs eller att decentralisera. Den tredje förändringen som kan användas i ett förändringsarbete är att förändra de olika ledningssystem en organisation har. (Granberg, 2004). Figur 3 visar på de centrala begreppen av förändringsstruktur som nämnts i detta avsnitt.

#### Centrala begrepp av förändringskultur



Figur 4

#### Sammanfattning

För att underbygga de resultat som framkommit vid intervjuerna har vi tagit utgång från teorier kring samverkan och vad som sker i organisationer under samverkansprocessens gång. Vi har influerats av två modeller som förtydligar och klargör interaktionen mellan olika aktörer; lokala politiska ekonomier och modellen om samarbetsformer. Kapitlet avslutas med en framställning om hur viktig kontexten, kulturen är i organisationer och vilken roll de har vid förändringar.



---

## Resultat

---

*I detta avsnitt presenteras resultaten från samtliga aktörer som medverkat i vår studie. Vi har kategoriserat svaren från företagsrepresentanterna i ämnesområden. Representanten från NyföretagarCentrum och från kommunen presenteras därefter. Dessa svar ligger till grund för vår analys i nästa avsnitt.*

---

### **Första steget mot samverkan**

Respondenterna på företagen fick börja med att berätta om sin eventuella kontakt med Kungsbacka kommun innan etableringen av sin verksamhet och svaren blev något diversifierade. Gunnar ansåg att kommunen inte bör vara en naturlig partner vid företagsetablering utan såg det mer naturligt att vända sig till skatteverket och försäkringskassan och hade därför inte använt sig av kommunens eventuella möjligheter till hjälp. Thomas beskriver att han inte ville ha kontakt med kommunen på grund av eventuella intressekonflikter som mer har med hans yrkesroll och dess karaktär att göra än av ointresse för kommunen. Berit däremot ville få tillgång till information från kommunen men avböjde annan kontakt och Vincent hade blivit uppsökt av kommunen men avisat framtida samarbete. Anledningen till att kontakten avböjts berodde framförallt på att han ansåg att så länge allt flyter finns inte anledning till kontakt. Agneta och Frille hade själva sökt upp kommunen men de fick ingen respons av kommunen tillbaka och detta av olika anledningar. Agneta vände sig till näringslivschefen för att få visa vad hon säljer men hon sade själv att han kanske missförstod vad hon ville och trodde att hon ville att han skulle skaffa kunder. Detta av hans kommentar *"att det inte var hans grej"*. Frille däremot ville att Kungsbacka kommun skulle marknadsföra företaget internt och externt genom att nämna deras produkt/event vid eventuella evenemang för kommunen.

På frågan om företagarna blivit kontaktade av kommunen när väl företaget hade etablerats och om de också känt sig välkomna var svaren mer enhetliga. Bara Vincent hade blivit kontaktad av kommunen och samtidigt känt sig välkommen och upplevt att kommunen var intresserad av verksamheten. De andra hade varken blivit kontaktade när de registrerade företaget eller fått något välkomnade i kommunen. Alla svarade dock utan undantag att det hade varit trevligt med något sorts välkomnande i form av ett besök eller med ett brev.

### *Sammanfattning*

Nästan samtliga av de intervjuade har inte blivit kontaktade av någon representant för kommunen. De som själva sökt kontakt för ett eventuellt samarbete har blivit besvikna. Endast Vincent har blivit kontaktad av kommunens representant men Vincent avböjde samarbete då han inte såg någon anledning till kontakt.

### **Vad menas med samverkan?**

Företagsrepresentanterna gav uttryck för olika syn på samverkan med kommunen men också med andra företag. Agneta refererade mer till hur affärer agerar sinsemellan och hur *"de skickar ut spioner"* och ville också att den nye innerstadschefen ska hantera även sådana



problem och inte bara engagera sig i öppetiderna i centrum. Hon tycker också att intresset från kommunen är *"lika med noll"* förutom att de bjuder in till frukostmöten<sup>4</sup> med jämna mellanrum. Berit visste inte riktigt men sade *"samarbete, man gör saker för varann"*. Gunnar ansåg att det är:

*"att skapa en plattform för möten då, för det är mötena som leder till kontakterna, som så att säga leder till utveckling och affärer och framåtskridande så att plattformen och grunden för möten i så fall är god samordning"*.

Han upplevde dock att sådana här möten som anordnas kan ge intryck av *"frireligiösa hallelujamöten"* då förväntningarna ibland kan upplevas orealistiska vad gäller budskapet under dessa möten. Han refererade till ett möte där känslan var *"alla ska bli företagare, nu ska vi framåt och nu ska vi klara oss själva och nu ska vi förverkliga våra drömmar, det var liksom ingenting av realiteten att det faktiskt kan gå åt helvete också"*. När vi frågade om det var på något frukostmöte som kommunen anordnar visade det sig vara Nutek som hade anordnat det. Thomas förklarade samverkan med att *"för ska samverkan vara god så ska den ju så att säga vara utan förpliktelser"*. I och med att han är advokat så är det svårt att ha ett samarbete med någon utan att man förväntar sig något tillbaka i slutändan och menade att en intressekonflikt kan uppstå om han skulle samverka med kommunen och sedan få en klient som vill processa mot kommunen. Frille tyckte det är att *"någon aktiv som måste hålla i just då dra samman alla"*.

På frågan hur kommunen kan förbättra samverkansklimatet önskade sig Agneta att man som nyföretagare vid uppstarten av ett företag blir hälsad välkommen och att någon representant från kommunen kommer på besök ibland. Hon skulle vilja ha en kontaktperson också, *"det var det jag trodde han Håkan var, men det var han inte"*. Berits reaktion var *"Men sånt går inte jag och funderar på faktiskt"*, samtidigt önskade hon att någon representant från kommunen hälsar på då och då. Gunnar ville att det fanns hjälp att tillgå vad gäller det byråkratiska, det formella och regler. Han säger att man som företagare naturligtvis kan gå till en revisor för att få hjälp men som nystartat företag har man utgifter tillräckligt och det vore en bra service från kommunen om de vill hjälpa till med något. Han refererar till Göteborgs kommun där Skatteverket och Försäkringskassan har slagits samman med Arbetsförmedlingen och har gemensam rådgivning. Vincent å sin sida sade att kommunen är aktiva när det gäller nyföretagandet men önskade samtidigt att kommunens representanter inte skulle *"sitta på kontoret och titta i ett blad och hålla möten för många, utan mer handgripligen hjälpa dom bolagen som behöver det"*.

### *Sammanfattning*

Samverkan definieras som samarbete, att kommunicera med varandra. Gunnar uttrycker det som en plattform för möten som ger kontakt och i sin tur utveckling. De intervjuade representanterna uttrycker en önskan om att bli sedda, detta kan ske genom besök av representanter från kommunen. Gunnar vill se en möjlighet att få hjälp mer på det formella planet med exempelvis lagar och regler.

<sup>4</sup> Dessa möten anordnas av Kungsbacka Innerstads AB som ägs av tre aktörer: Kungsbacka kommun, Fastighetsägarna Göteborg Första Regionen AB och Köpmannaföreningen Kungsbacka Innerstad.



### **Vilken roll har kommunen?**

Agneta föreslog att kommunen ska agera som en mellanhand när det ska göras eventuella inköp eller evenemang. De ska bjuda in lokala företag inom aktuell bransch som då får visa upp sina produkter för eventuella inköp från kommunen.

Frille ville göra affärsuppgörelser med kommunen i form av att kommunen gör reklam eller rekommendationer för detta företag och kan då få en viss ersättning i form av företagets produkter eller ekonomisk förtjänst.

De företag som förekommer i denna undersökning ansåg entydigt att de så kallade frukostmötena som anordnas inte genererar någonting till företagen. Framförallt såg man inte någon vinst i form av fler kunder till sin egen verksamhet. Flera ansåg sig inte ha tid att gå på sammankomsterna och Agneta tyckte att tiden var fel. Hon kommenterar det med att *"jag har i alla fall inte motiverat mig än att gå upp så tidigt på morgonen"*. Några av respondenterna tyckte att kommunen trots sina försök till samordning inte har någon och att engagemanget saknas.

Ingen av de intervjuade är med i någon sorts företagarförening och detta av olika anledningar. Agneta tyckte inte det skulle ge något i utbyte och att det är för dyrt. Gunnar tyckte att man ska ha ett nätverk redan innan man startar ett företag och ifrågasatte om det verkligen är kommunens uppgift att bygga nätverk för företagen. Även Vincent tyckte sig ha tillräckligt med nätverk redan innan verksamheten startades och att tiden fattades för ytterligare intressen. Både Agneta och Berit hade en önskan som kom upp och det var den om ett annat sorts nätverk än de traditionella som finns att tillgå. Detta nätverk skulle dock mera vara uppbyggt som ett sätt att generera fler kunder och inte så mycket annat samarbete. Företagarna hade diskuterat att ett sätt att samarbeta på kunde vara att låta rabattkuponger för sin egen verksamhet ligga framme hos en annan verksamhet. *"Om du handlar här kan du få rabatt där"*. Mässor togs upp som ett sätt att möta andra med liknande verksamhet. Berit svarade att information önskades av kommunen, dock var hon inte villig att söka information själv.

Gunnar berättade om kommuner som i hans ögon bättre lyckats i sin marknadsföring än Kungsbacka kommun. Han gav exempel på Varbergs kommun, som enligt honom lyckats med att både dra till sig företag och turister genom sin effektiva marknadsföring.

### *Sammanfattning*

Önskemål om att kommunen ska bli mer aktiv i näringslivet som aktör är önskvärt av flera företagsrepresentanter. Agneta och Frille har varit i kontakt med en representant för kommunen i syfte att få kommunen att marknadsföra deras företag. Ett önskemål om sammanföring av företag med samma behov har framförts, ändock är det ingen av de representanter vi intervjuat som medverkar på de möten som anordnas.

### **Hur kan de tillsammans främja ett gott samverkansklimat?**

Ett steg för att främja ett gott företagsklimat var för nästan samtliga respondenter att man hälsas välkommen till kommunen som ny företagare. Gunnar tyckte dock att *"i mitt företag att jag inte har något behov av någon artighetsvisit, nä, det har man nog inte tid till som företagare"*. Det är önskvärt från alla att etablera någon sorts kontakt med kommunen. Ett



personligt besök från tjänstemännen, information om var man ska vända sig samt få kontaktuppgifter är ett positivt och önskvärt agerande.

Vincent ansåg att det skulle främja samverkan om man lyssnade och försökte kompromissa fram lösningar och stödja och inte bara sälja in sina egna idéer. Förslag på samverkanspartner var näringslivschefen, någon från Plan och Bygg och gärna en representant från kommunstyrelsen. Detta för att diskutera för- och nackdelar med eventuella projekt.

### *Sammanfattning*

Det framgick av intervjuerna att det är viktigt att bli uppmärksam och att bli kontaktad av kommunen, det kan förslagsvis ske genom besök och information om och med en kontaktperson inom kommunen. Vincent är ensam om att inte ge uttryck för behov av besök från någon representant för kommunen, däremot ger han förslag på samverkanspartners inom kommunen.

### **Betydelse av god information**

Under intervjuerna framkom det att inte någon av de intervjuade har använt eller använder Kungsbacka kommuns hemsida regelbundet för att ta reda på vad kommunen har för mål och visioner avseende näringslivsfrågorna och vad kommunen kan erbjuda för hjälp och information för företagare. Frille har dock använt hemsidan någon gång medan företaget fanns i Kungsbacka. Vid en direkt fråga var det inget företag som kände att hemsidan skulle vara intressant för dem vad gäller vidare information. Berit tyckte hemsidan var helt ointressant *"men sen när de kommer med förslag då vill man gärna veta vad det är men det är inte så att jag letar upp det"*. Alla företagen är dock ense i frågan om regelbundna besök av en representant från kommunen. De önskar bli sedda och tycker att ett besök ett par gånger om året skulle vara trevligt och ett sätt att känna sig intressanta. Ett annat önskemål från de flesta är en kontaktlista med personer som företagen kan kontakta vid frågor. Någon tyckte dock att han vid behov kunde ringa växeln och få rätt person den vägen.

Företagen har fått inbjudningar till Kungsbacka kommuns så kallade Frukostklubb. Det är dock inte någon från de intervjuade företagen som har gått på något sådant möte. Ett önskemål från företagen är att dessa möten och andra träffar som organiseras har ett gemensamt tema. Tillfällena då företag bjuds in utan någon tanke på om de har liknande verksamhet eller inte ses bara som en insats från kommunens sida att hålla uppe en fasad utåt och ge intryck av ett äkta engagemang. Istället vill företagen se inbjudningar till företag med en likartad verksamhet där ämnet på dagordningen är intressant för just de inbjudna företagen. Vincent tycker att *"jag har ju ett företag som fungerar, vad ska jag få information om?"*.

Det framkom många gånger under intervjuerna att företagarna saknar en personlig kontakt med någon företrädare i kommunen. När väl frågan hade blivit ställd poängterades flera gånger denna avsaknad av det personliga mötet.



### Sammanfattning

De intervjuade företagsrepresentanterna ger intryck av att vara passiva i sin kontakt med kommunen, ingen av dem besöker hemsidan för att ta del av det löpande arbetet inom näringslivsfrågor som kommunen arbetar med. Ingen av dem deltar heller på Frukostklubben

som är en mötesplats för företagare i Kungsbacka. De flesta ger uttryck för att mötenas innehåll inte passar dem.

### Tungrodd organisation?

Agneta anser att det är svårt att få kommunen som kund då det enligt henne krävs avtal med kommunen för inköp av presenter och dylikt. Kommunen upplevs av både Agneta och Berit som en organisation med beslutsångest, exempel på detta är vad som ska ske med torget, och Agneta säger " jag bara säger det att i 30 år har de diskuterat vad de ska göra med torget, och i höstas kom de på att de ska ta bort trottoarkanterna! Yes!". Flera av de intervjuade ifrågasätter kompetensen inom kommunens anställda. Vincent menar "men sen tror jag lite grann att den här typen av starta företag och sånt, jag undrar lite grann alltså, vilken kompetens dom har för det, att få fram pengar, finansiera, skriva affärsplaner ..." och han fortsätter med att påstå att det finns gott om generalister men få med spetskompetens inom kommunen. Frille ansåg efter att han varit i kontakt med näringslivschefen att:

*"näringslivet skulle komma in mer i kommunen alltså dom hämtar kompetens från näringslivet, man tänker helt annorlunda" ... / "han tänker kanske inte riktigt affärsmässigt".*

### Sammanfattning

Kungsbacka kommun uppfattas som en organisation där beslutsgången är lång. Flera företagsrepresentanter ifrågasätter även om det finns den specialistkompetens för näringslivsfrågor inom kommunen som de ger uttryck för behövs.

### En överblick från en oberoende aktör

Vår representant för Nyföretagarcentrum som vi valt att kalla Eivor fick först redogöra för Nyföretagarcentrum Halland och dess roll i Kungsbacka kommun. Hon uppgav att de är tre rådgivare som arbetar helt oberoende av kommunen, samtidigt som de anses vara en viktig del av kommunens näringsliv. I Kungsbacka finns de sedan 2004 men ska täcka hela länet på sex kommuner. De ska hjälpa till med rådgivning när någon vill starta ett företag och önskar få handledning. Eivor ger exempel på andra rådgivare egenföretagare kan söka upp och det är exempelvis Kompetenscentrum, LRF Konsult och lokalt tar hon upp nätverket Gertruds Döttrar.

Hon sade att kommunen under tiden det inte fanns någon näringslivschef avsatt en person för snarlika frågor på kommunkontoret men att han hade "varit nån förvaltningschef för äldreomsorgen eller nåt". Hon ansåg att "Han hade ingen aning om nånting va". Eivor tyckte att samarbetet med den nye näringslivschefen fungerar bra men tycker att han borde få mer resurser tilldelade och då menade hon inte enbart pengar utan också personella och organisatoriska.



Eivor gav uttryck för vad hon anser att god samverkan mellan kommun och näringsidkare är:

*"Att jag och dom människor jag har kontakt med i kommunen, att vi drar åt samma håll. Att vi är lösningsorienterade och inte problemorienterade".*

Hon anser att det mestadels är problemorienterat, det vill säga: *"Det är paragrafrytteri"* och *"det är vi som bestämmer och du ska inte tro att du kan komma hit och ..."*. Hon poängterade att det var tjänstemännen som åsyftades och menade att man kan försöka kringgå och ge lösningar hela tiden istället inom ramen för sitt myndighetsutövande. Som ytterligare exempel nämnde Eivor näringslivsberedningen som startades i samband med att den nye näringslivschefen började. De sysslar bara med formalia och har *"inte hört att de har gjort nånting konkret"*. Vidare menade Eivor att fördelningen är snedvriden då majoriteten är politiker och förvaltningsfolk och bara tre företrädare från näringslivet i kommunen i form av egenföretagare.

Då de företag vi intervjuat är företag med få anställda och de inte haft besök av kommunen ville vi veta om det finns en gräns för vilka företag man från kommunens sida intresserar sig för. På det svarade Eivor *"Ja naturligtvis va, kommer det ett större företag så är de ju väldigt beredvilliga men kommer det en liten skutt då som kan ju växa och så vidare ..."*

Hur ska då näringslivets tillväxt gynnas genom samverkan? Enligt Eivor är det attityderna som måste ändras då mycket *"sitter i väggarna"* och att kommunledningen borde föregå med gott exempel men ansåg att Kungsbacka har en kommunledning som inte vet vad näringslivet handlar om. Hon bedömde politikerna som svaga i motsats till en jättestark organisation i kommunstaben. Kommunen ska uppmärksamma att dessa människor *"tar sin kreativitet och sitt kapital och lånar pengar, det är det enda sättet att få tillväxt i vår kommun"*. Hon anser vidare att *"det ligger ju i sakens natur egentligen va att människor som arbetar inom kommunen inte kan det här"* och menade att det är synd att inte det finns några företagare som vill bli politiker. Eivor var av den åsikten att det är *"mycket prat och lite verkstad"* men tyckte att den nye näringslivschefen gjort ett enormt arbete under det år han hunnit vara verksam i kommunen.

Eivor liksom Gunnar tog upp Varberg men även Falkenberg som exempel på kommuner som har lyckats med sin marknadsföring av kommunen som en attraktiv plats för nyföretagare och för turister att besöka.

Eivor anser att för att samverkan i kommunen ska bli bättre måste ansvariga i kommunen förstå att man ska bli lösningsorienterad. Det är viktigt med snabb handläggning då företagen ibland står och faller för att kommunen inte kan ge snabba svar vad gäller exempelvis exploatering av mark eller att större lokaler krävs. Det finns inget behov av att *"dra saker och ting i långbänk"* och att det därför är viktigt med lyhördhet.

Som avslutning redogör Eivor för självförsörjningsgraden i Kungsbacka. Kungsbacka har en försörjningsgrad på 60 i motsats till Göteborg som ligger på 125. Det betyder att Kungsbacka måste skicka 40 personer ut ur kommunen för att de ska kunna försörja sig medan Göteborg





behöver ta in 25 personer för att fylla upp kvoten av så kallade nattsömnare<sup>5</sup>. Kungsbacka har alltså en väldigt låg självförsörjningsgrad och det måste upp. "Vi kan inte hålla på att skicka närmare 20 000 människor varje dag ut ur kommunen" blir Eivors avslutande ord.

### *Sammanfattning*

Eivor ger uttryck för att det skett förändringar inom kommunen efter att den nuvarande näringslivschefen tillträdde för cirka ett år sedan. Hon ser kommunledningen som okunniga på näringslivsfrågor och önskar att mer resurser ges till näringslivschefen då han är kunnig inom sitt område. Hon säger att kommunens representanter generellt ser till problemen istället för att söka lösningar. Hon ger sken av att det krävs en attitydförändring inom kommunens organisation.

### **Företrädare i Kungsbacka kommun**

För ett år sedan började Håkan sitt arbete som representant för näringslivsfrågor inom kommunen. Han har under året gjort cirka 100 företagsbesök. De som han har besökt har själva hört av sig och efterfrågat besök. Dessa är tillverknings- och utvecklingsföretag samt framtidsbranscher, nytänkande och innovationsföretag, företag där tillväxten ökat. Håkan uppfattade att företagen som han besökte var nöjda med hans besök och fick svar på eventuella frågeställningar samt en eventuell problemlösning. Han säger att det är alltid positivt när han kommer ut till företagen. Ibland besöker han företagen tillsammans med någon representant från kommunens arbetsutskott.

Innan vi intervjuade Håkan hade vi tagit del av information från kommunens hemsida om en insats i form av en näringslivsberedning<sup>6</sup>. Håkan förklarade att medlemmarna i denna beredningsgrupp valts ut av näringslivschefen, ordförande i branschorganisationen "Företagarna", Handelskammaren och LRF Konsult. De som väljs är inte med som representanter för de företag de kommer från utan på grund av deras näringslivserfarenhet och kunskap. Det är en blandning av representanter med från både de minsta till de största företagen i gruppen.

Håkan anser att hans roll är att stötta och bidra där det behövs, oavsett om det är nyetablerade eller redan befintliga företag. Han arbetar på beting, där han efterfrågas. En del av hans löpande arbete består i arbetet med nyföretagarnätet. Där samarbetar han med fler aktörer som Nyföretagarcentrum och BRG Göteborg (Business Region Göteborg) för att skapa en plattform i avseende att underlätta kontakten med rätt aktör. I detta samarbete ska det även startas en grundutbildning i att starta företag. Detta för att som nyföretagare få stöd och hjälp med bland annat att utvärdera sin affärsidé.

Kommunen har en tydlig och informativ hemsida där mycket information finns. Hemsidan har en hög besöksfrekvens, det finns även en marknadsplats avseende mark och lokaler som

---

<sup>5</sup> Ett mer vedertaget uttryck är **förvärvsarbetande nattbefolkning** och med det avses de förvärvsarbetande som är folkbokförda i kommunen ([www.lund.se](http://www.lund.se)).

<sup>6</sup> Näringslivsberedningen är en grupp sammansatta av representanter från näringsliv, organisationer samt kommundirektören. I denna grupp är Håkan sekreterare. Uppgiften för gruppen är att gemensamt ta initiativ i utvecklingsfrågor mellan näringsliv och kommun. Detta är ett sätt för kommunledningen att få kunskap om hur näringslivet tänker kring vissa frågor. Det är ett gemensamt meningsutbyte ([www.kungsbacka.se](http://www.kungsbacka.se)).



är välbesökt då det idag finns företagare som är i behov av mark och vill expandera. Vi ställde frågan till Håkan om det kommuniceras med företagen utöver informationen som finns på hemsidan. Håkan anser att företagarna inom kommunen är aktiva i näringslivsfrågor på det sättet att de söker själva information när de behöver det, till exempel via hemsidan. Håkan berättade att det brevlades skickas ut ett nyhetsbrev två gånger om året till de företag som har en omsättning på minst 500 000 kronor. För nyetablerade företag arbetas det med att ta fram ett välkomstpaket. Inom kommunen kan man vara en passiv företagare och ändå få information löpande. Håkan upplever att hans mandat innehar en stor frihet och befogenhet för att driva de frågor som ingår i hans uppdrag, i det näringspolitiska programmet. Då politiker och hans chef sitter i huset, fungerar dialogen bra och han ser inga "stopp" i beslutsledet.

Håkan är ensam om att arbeta med näringslivsfrågor på kommunen så han får många samtal, en blandning av enkla frågor samt stora omfattande nyetableringsfrågor. Han upplever dock inte att någon annan kan ta dessa då de är av så olika karaktär så det är enklare för honom att ta dessa själv. Hans telefon ringer ofta och det är både nya och etablerade företag som har frågor. Håkan har dock fått en kollega som är projektanställd till sitt förfogande i några månader.

När vi frågade om han kände att hans jobb hade en "deadline" svarade han snabbt att hans arbete aldrig blir färdigt, det är ett löpande, långsiktigt arbete som ständigt utvecklas. Vi frågade om hur "lotsen"<sup>7</sup> på kommunen är sammansatt och samtidigt berättade vi om att det finns en bild hos flera av de intervjuade företagsrepresentanterna om att det är fler generalister än specialister som arbetar med näringslivsfrågor inom kommunen. Håkan svarade att i "lotsen" kan svåra frågor behandlas och studeras från de olika verksamhetsområdenas expertis. Håkan förklarar hur beslutsordningen är på verksamhetsgrenen Plan och Bygg som exempel. Här har tjänstemännen fått delegation på att fatta beslut, är det ett ärende som inkommer som det är svårt att fatta beslut i, lyfts det ärendet upp till byggnadsnämnden som är det politiska beslutsorganet.

Inom den närmaste framtiden kommer en kvalitativ undersökning göras på de kunder som kommunen haft på fem enheter under 2008. Håkan betonar också att det finns ett omfattande arbete som väntar med att uppdatera hemsidan. Detta vill han göra själv då han anser att den uppgiften inte ska läggas på någon annan, utan det tillhör hans uppgift i hans roll. Att gå ut och besöka företag tillhör det löpande arbetet, så det fortsätter kontinuerligt.

Det finns tillfällen för företag att träffas genom Frukostklubben en gång i månaden. Dessa möten är väldigt populära säger Håkan, det har varit nästan 400 besökare på de tre möten som varit hittills i år. Frukostklubbens möten byggs upp kring tre ledord; kommunen, kunskapande och aktuellt. Innehållet ska passa företag med två anställda och 200 anställda. Håkan säger att det är en blandning av små och stora företag på mötena och att intresset är stort, förra året kom cirka 800 företagare på mötena. Han anser att företagen i kommunen är öppna för förändring och samarbetsvilliga i näringslivsfrågor. Frukostklubben är ett sätt att träffas och skapa kontakter, nätverk samt även göra affärer.

---

<sup>7</sup> Lotsen är en sammansatt grupp av människor med hög erfarenhet från fem olika verksamhetsgrenar som ska arbeta med mer komplexa frågor, specialfall som lyfts upp från de olika verksamheterna för en lösning gemensamt.



---

Generellt tycker Håkan att det är ett bra klimat inom kommunen med lite attitydproblem. Det är enbart enstaka fall i så fall men generellt är det en kommun med mycket kompetent personal. Kungsbacka har blivit rankad högt i Svenskt Näringslivs undersökningar om företagsklimat. En av effekterna av att arbeta i en framgångsrik kommun är att det lockar kompetenta människor att vilja arbeta här, säger Håkan.

### *Sammanfattning*

Representanten för näringslivsfrågor inom Kungsbacka kommun har under året gjort cirka 100 företagsbesök då detta varit efterfrågat av företagsrepresentanter. Det sker ett löpande arbete med näringslivsfrågor i form av möten, näringslivsberedningsgrupp, kommunens hemsida samt kontinuerlig information via webb och även via brevutskick. Han ger uttryck för stor beslutsbefogenhet inom sitt mandat för att driva näringslivsfrågor framåt. Han ger inget sken av att det finns stora attitydproblem inom organisationen. Han lyfter däremot fram attraktionskraften för högutbildade som är intresserade av att arbeta inom organisationen.



---

## Analys

---

*I detta avsnitt presenteras vår analys som är baserad på respondenternas intervjuer och de teorier vi tidigare presenterat. Vi har delat upp analysen med rubriker för att på ett överskådligt sätt se analysens områden.*

---

### **Återblick av resultaten...**

Empirin belyser att kontakten från kommunen har lyst med sin frånvaro hos nästan samtliga företagsrepresentanter som vi varit i kontakt med. Däremot har några av dessa tagit eget initiativ för att verka för en samverkan med kommunen, dock utan att ha uppnått önskad effekt. Detta har vi tolkat som att det inte har skett med någon framgång. Endast en av företagsrepresentanterna har blivit kontaktad av representant från kommunen, men då har företagsrepresentanten å sin sida avböjt samverkan. Samverkan ses av respondenterna som kommunikation, en plattform för möten. Vi ser utifrån resultaten en önskan från företagsrepresentanterna om att de vill bli uppmärksammade och sedda.

Vi kan ur empirin utläsa önskemål om att kommunen ska bli mer aktiv i näringslivet, förslag har getts att kommunen ska marknadsföra företag i olika situationer. Det har även getts uttryck för att kommunen ska agera som en aktör som sammanför företag som verkar inom samma bransch till möten som berör dem, dock är det ingen av respondenterna som medverkat på de möten som Frukostklubben arrangerar. Företagsrepresentanterna ger överlag ett passivt intryck i sitt kontaktsökande med kommunen. De medverkar inte på möten eller tar del av information på kommunens hemsida.

Kungsbacka kommun ses av företagsrepresentanterna som en organisation där beslutsgången är lång. Det framkommer i empirin att kommunen är mer fokuserad på problem än på lösningar. I intervjuerna av företagsrepresentanterna framgår att kompetensen på de tjänstemän och kommunledning som arbetar inom kommunen mer ses som generell kunskap istället för specialistkunskap inom arbetsområdet näringsliv. Det framgår även av empirin att organisationen genomgått en positiv förändring det senaste året. Representant för kommunen har gjort företagsbesök, startat upp en näringslivsberedningsgrupp samt angivit att det sker utskick av löpande information och en hemsida som löpande uppdateras.

### **Kultur**

#### *Businessstänkande*

Vid intervjun med Frille framkom att han såg kommunen som mindre "businessstänkande". Han menade att kommunen skulle vara mer inriktad på näringslivet. Själv har han föreslagit till kommunen att de skulle marknadsföra det företag som Frille representerar och i gengäld eventuellt erhålla kommission för detta. Ett liknande förslag hade även Agneta. Hennes idé var att kommunen ska agera mellanhand vid större inköp genom att bjuda in företag som säljer den aktuella inköpsvaran. Sedan får företagen visa upp produkten och därefter kan kommunen besluta om de ska köpa den eller inte. Det som talar emot dessa förslag är vad



som anges i kommunallagen (1991:900). I 2 § anges att *kommuner och landsting skall behandla sina medlemmar lika, om det inte finns sakliga skäl för något annat*. I det förslag som Frille och Agneta angett blir innebörden att företagen behandlas olika. I 8 § anges följande: *Kommuner och landsting får genomföra åtgärder för att allmänt främja näringslivet i kommunen eller landstinget. Individuellt inriktat stöd till enskilda näringsidkare får lämnas bara om det finns synnerliga skäl för det*. Denna paragraf lämnar en liten öppning för enskilt stöd, men inte i generella fall. Det vi ser som intressant här är att på frågan om det finns faktorer som gynnar/motverkar samordning/samverkan som till exempel lagstiftning, organisation, förhållningssätt och metoder, mål samt resurser, svarade samtliga personer nej. Här kan man ställa sig frågan i vilken omfattning kommunen ska samverka med näringslivet. Enligt kommunallagen finns en gräns, även om det finns undantag.

### *Attityder och företagsanda*

I en kommun är organisation, serviceanda och attityder avgörande för utvecklingen i kommunen och i dess strävan att nå uppsatta mål och visioner. (Juth, m.fl., 1999) I Kungsbacka kommun har förändring varit ett måste då det under en längre tid varit en vakans på tjänsten som hanterar näringslivsfrågor i kommunen. Håkan som svarar för näringslivsfrågor ser sitt arbete som en ständig utveckling och lägger stor vikt vid utveckling och samverkan med företagen i kommunen. Granfelt & Hjort af Ornäs (2003:3) menar att det är viktigt att ha en samverkan mellan kommun och företagen, även om de arbetar inom olika områden kan de drivas mot samma mål. Kungsbacka kommun har i sitt näringspolitiska program uttryckt att både företag som redan är etablerade inom kommunen såväl som de som önskar flytta till kommunen ska märka av ett bra företagsklimat. De företag som tittar på Kungsbacka som en tilltänkt kommun att etablera sitt företag i, ska känna att företagsklimatet är bra. Granfelt & Hjort af Ornäs (2003:3) har kommit fram till att kommunikation är ett nätverkande som för företagen och kommunen närmare målen. De beskriver även att det finns en "anda" i varje kommun. Denna anda kan visa sig vara positivt eller negativt i förändringskeendet. I Kungsbackas fall, där tjänsten som ansvarig för kommunens näringslivsfrågor varit vakant under nästan två år sågs Håkan som en välkommen resurs och enligt Eivor på NyföretagarCentrum ses han fortfarande som en drivande kraft i kommunens näringslivsarbete. Hans mandat från politikerna ger honom stort utrymme att driva näringslivsfrågorna inom kommunen. En förändring inom kommunen skedde i och med Håkans anställning då han kom som expert från näringslivet. Historiskt sett har det varit en övergång från politiskt styre till att mer och mer integrera näringslivsfrågor och med det ge mandat och ansvar för dessa frågor till tjänstemän (Montin, 2007). Eivor berättade att hon anser att politikerna är svaga i Kungsbacka kommun medan tjänstemännen starka. Hon ser det som att det behövs en attitydförändring då många tjänstemän enbart lutar sig mot lagen och inte ser lösningar inom lagens ramar utan enbart problem.

Eivor påpekar vad hon upplever som bristande intresse till förändring av tjänstemännens attityder till företagare i kommunen. Vi tolkar det som att hon menar att tjänstemännen framförallt är problemorienterade och enbart läser vad lagen säger, de försöker inte lösa problem till det bästa för den enskilde. Enligt kommunallagen får dock kommunen genomföra åtgärder för att främja näringslivet i kommunen så länge inte stöd ges till enskilda företagare. Företagarna har enligt Svenskt Näringslivs undersökning svarat positivt på frågan om tjänstemännens attityder och den uppgången är från 2007 och framåt. Den



nye näringslivschefen tillträdde under 2007 och frågan är om uppgången är en effekt av hans arbete med näringslivsfrågor som nu kan utläsas under 2008? Ur ett annat perspektiv tolkar vi att Eivor anser att handläggningen av ärenden som kommunens olika förvaltningar ska behandla borde gå vidare.

### *Företagskultur*

Vi har valt att se på samverkan mellan olika aktörer i Kungsbacka kommun. Ur teorin kan utläsas att kulturen är viktig avseende attityder och förhållningssätt inom en organisation (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2006). Historiskt sett kan vi av bakgrunden interpretera agerandet mellan tjänstemän och politiker att det har förändrats genom tiderna (Montin, 2007).

Flera av personerna vi intervjuade uttryckte en önskan om att kommunen skulle bli mer synlig i sitt agerande gentemot företagen. Bland annat fanns önskemål om ett besök eller åtminstone ett välkomstbrev när någon startar ett företag. Vincent framförde en åsikt om att kommunens tjänstemän måste ut och visa sig och inte bara sitta på sitt kontor. Ahrne & Papakostas tar upp förändringar och att de ofta kan vara tröga då många människor upplever omställningar som besvärliga och oroliga. I en kommunal verksamhet styr lagar och förordningar mycket av arbetet och beslutsprocessen är ett sätt att bibehålla upplägget av hur arbetsuppgifter ska skötas och administreras. Det är enligt Ahrne & Papakostas (2009) ytterligare en orsak till att förändringar går trögt inom en kommunal organisation. Nya medarbetare faller lätt in i en existerande organisationskultur och Håkan är en relativt ny medarbetare. Dock framförde han i intervjun att han har stor frihet att arbeta med näringslivsfrågorna då han fått stort beslutsbefogenhet från politikerna som också är hans chef.

### **Samverkan**

#### *Nätverk*

Sundin(2008:12) skriver om verksamheter och att de är beroende av sin omgivning vad gäller olika resurser. Denna avhängighet innebär att behovet av samverkan ökar och att företagen måste visa vad de är beredda att avvara för att få tillgång till resurser samtidigt som de själva måste undvara något. Gunnar definierande samverkan på följande sätt:

*"att skapa en plattform för möten då, för det är mötena som leder till kontakterna, som så att säga leder till utveckling och affärer och framåtskridande så att plattformen och grunden för möten i så fall är god samordning".*

Vi tolkar detta som att Gunnar ser möten mellan företag och kommun som ett bra sätt att bygga upp en samverkan på. Kommunen arrangerar månatligen möten genom Frukostklubben som är ett enligt Håkan ett sätt att knyta nya kontakter och samverka tillsammans med kommunen. En definition på samverkan är när gemensamma värderingar och synsätt skapas (Sundin, 2008:12). Finns det då gemensamma värderingar mellan kommun och de företag vi intervjuat? Utifrån Vincents intervju tolkar vi att han är intresserad av att samverka med kommunen i en annan form, mer som en businesspartner som kan förmedla kunder genom att marknadsföra det företag han representerar. Samtidigt



säger han om samverkan att:

*”sitta på kontoret och titta i ett blad och hålla möten för många, utan mer handgripligen hjälpa dom bolagen som behöver det”.*

Utifrån detta ser vi att åsikter och önskemål och behov av samverkan i form av möten är delade. Sundin påtalar att det är en process i gemenskap och kontakt för att få en ökad samverkan (Sundin, 2008:12). Vincent hade blivit kontaktad av kommunen för ett eventuellt samarbete men avböjde då han inte ansåg sig ha ett behov av det då han redan har ett etablerat samverkansnät. Ur Berggrens samarbetsformer anser vi att de är i fasen *koordination*. Vi menar att det finns en dialog mellan parterna, men att Vincent avstått från samarbete i den fråga som var aktuell vid tillfället men att han samtidigt säger att kommunen är duktiga på näringslivsverksamhet (Berggren, 1982:107).

#### *Monolog/dialog*

Flera av de intervjuade företagen framförde att de inte är intresserade av kommunens hemsida och inte använder den alls eller bara sporadiskt vad gäller näringslivet och vad kommunen där skriver om vad den vill uträtta. Samtidigt vill de alla erhålla information utan att själva behöva agera. Här utläser vi en motsättning mellan å ena sidan företagets begäran om upplysning och å andra sidan en ovilja mot att själva agera aktivt för att få information om kommunens näringslivsarbete. Att avvara tid för att då och då läsa kommunens hemsida förekommer enbart i en liten utsträckning. Företagen vill också att kommunen ska se dem i form av regelbundna besök och möjlighet till en kontaktlista från kommunen. Samtidigt är det ingen av de intervjuade som besöker Frukostklubben eller finner anledning till att gå dit. Grunder för att inte gå dit är allt ifrån fel tid till att det inte ger något för den enskilde företagaren till att företaget i sig inte gagnas. Om det inte finns ett beroendeförhållande mellan aktörerna och de inte ser vinsten av samverkan minskar möjligheterna till samarbete. I detta fall tolkar vi det som att företagen har ett autonomiskt förhållningssätt. (Sundin, 2008:12, Pierre, 1992). De respondenter som ansåg att de inte blev sedda och inte hade någon kontakt med kommunen ser vi att är i *separationsfasen* då det inte förekommer något samarbete alls mellan respondenterna och kommunen (Berggren, 1982:107).

#### *Kontakt*

Nästan samtliga företagsrepresentanter uttryckte att de önskade en kontakt med kommunen, dock söker de den inte på eget initiativ. Gunnar gav sken av att kommunen inte är en naturlig part att samverka med och Thomas avstod från dialog då det kunde ses som en intressekonflikt i hans yrkesroll. Berits agerande upplever vi vara autonomiskt då det inte sker något informationssökande alls från hennes sida. Vi tolkar att förhållandet mellan kommunen och företagen har likheter med *styrningsmodellen* som Pierre (1992) introducerat. Ett förhållande mellan kommun och företagare är endast önskvärt ur informationssynpunkt. Utifrån kontaktaspekten tolkar vi att Kungsbacka kommun intar en roll med hög integration i samverkan och kontakt med företagen då de är aktiva med hemsida, informationsutskick och företagsbesök.

#### *Kommunens arbete mot näringslivet*

Eivor från Nyföretagarcentrum berättade om tiden innan Kungsbacka fick en näringslivschef. Tiden mellan de två näringslivscheferna var lång och kommunen avsatte en person som



arbetat som förvaltningschef med dålig kunskap om näringslivet i kommunen och näringslivsfrågor över huvudtaget. Detta faktum har Eivor tolkat som ett ointresse och bristfällig insikt i Kungälv kommun vad gäller betydelsen av ett väl fungerande näringsliv. Eivor tycker att det är dålig representation av företag i näringslivsberedningen inom kommunen och uttrycker en önskan om att få in fler människor med anknytning till näringslivet. Vi tolkar ur Håkans intervju att kommunen arbetar aktivt för att skapa nätverk både externt via frukostklubben samt internt med näringslivsberedningen. Ur kommunikationsaspekten påtalar Håkan arbetet med hemsidan och hur viktigt det är att uppdatera den. Av detta tolkar vi att kommunen arbetar för att främja näringslivet dels genom att uppdatera hemsidan för de företag som väljer att ha en högre autonomi och frukostmöten för de företag som har en lägre autonomi och en högre integration. Detta förhållande kan analyseras enligt *styrningsmodellen*. Vi uppfattar att Pierres tanke med *styrningsmodellen* är att kommunen är en aktiv part och företagen en passiv part.

Håkan är anställd av kommunen och ses som en tjänsteman. Han har under året sedan han tillträdde besökt knappt hundra företag inom olika branscher. Företagen har själva hört av sig och önskat besök och han upplever att företagen är positivt inställda till honom och hans arbete. De företag som förekommer i denna uppsats har inte fått besök eller blivit kontaktade, dock har två av våra intervjuade företagare själva kontaktat kommunens representant men inte fått någon respons. Om detta beror på ärendet de ringt om eller något annat är svårt att utläsa. Eivor från Nyföretagarcentrum tycker att det finns en intern agenda där små företag med liten omsättning inte anses intressanta negligeras. Om detta är orsaken till att representanten inte gjort besök och samtalat med just dessa två företag framkommer inte.

### **Sammanfattning**

Vi har av resultaten sett hur viktigt det är med en bra kommunikation och att kommunen och företagen är samspelade och strävar mot samma mål trots de olika verksamheter de bedriver. Empirin belyser att stor vikt måste läggas vid kontexten, det vill säga, se på de attityder och vilja till förändringar som finns just i den aktuella samverkanssituation som råder. I vår studie har det framkommit att det är en delad syn på hur samverkansförhållandet ser ut mellan våra aktörer. Kommunen anser från sitt håll att det är en god kontakt med de lokala företagen i Kungälv medan de företag vi varit i kontakt med är av en annan åsikt.





---

## Diskussion

---

*Nedan presenteras våra reflektioner kring samverkan mellan småföretag och kommunen. Vi belyser fenomen som vi funnit i vår studie samt framtida vinst av en fungerande samverkan. Vi avslutar diskussionen med att lämna några frågor öppna som möjligen kan inspirera till förbättringsförslag.*

---

Av resultaten har vi kunnat utläsa att företagsrepresentanterna uppfattar kommunen och dess tjänstemän som principfasta där lagen går före ett mera smidigt sätt att hantera frågor och problem som uppstår. Av dessa företag är det bara ett, representerat av Vincent, som ser en nytta med samverkan som ett sätt att utbyta idéer om hur framtida projekt ska sjasättas tillsammans med kommunen. Vi uppfattar de andra som antingen ointresserade eller oinformerade om det arbete kommunen ändå uträttar. Av kommunens representant och även av kommunens hemsida framgår att mycket arbete har lagts ned på att genomföra omorganiseringar för att till exempel på Plan och Bygg snabba på beslut om bygglov. Detta kan ses i skenet av Ahrne & Papakostas (2009) teorier om att människor i en organisation upplever stor olust inför tanken att behöva genomgå förändringsarbeten. De menar att denna tröghet i första hand bottnar i en rädsla för det okända som en omorganisation kan upplevas som. Även beslutsprocesser, som är många i en kommun, kan användas som argument för att förhålla en förändring. Nu får vi intrycket av kommunens representant att saker och ting har ändrats och kommer att ändras. Som exempel ges just beslutsprocessen på Plan och Bygg som har förkortat sina beslutsprocesser men även genom hans utsaga om att en framgångsrik kommun lockar kompetenta människor att vilja arbeta där.

Av studien som Granfelt och Hjort af Ornäs (2003:3) har gjort, kan vi dra paralleller till vår studie, då vi ser att det måste till en förändring i kommunikationen mellan de företag vi varit i kontakt med och kommunen. Representanten från kommunen visar på att kommunen arbetat hårt med information, möten och företagsbesök för att öka samverkan mellan företag och kommun. Ändock svarar de företagsrepresentanter vi intervjuat att de mer har ett informationsförhållande till kommunen, de är själva inte så intresserade av samverkan. Utifrån våra resultat ser vi att det är viktigt att kommunen, som är den aktiva parten, visar på fördelarna och vinsterna med samverkan, tydliggöra hur det gynnar det lokala företagsklimat och tillväxten inom kommunen. Det första steget till ett lyckat samarbete är bra kommunikation (ibid.). Ett exempel på ett utvecklat samarbete är alliansen i Innerstaden. Detta kan ses vara i fas *Kollaboration* då Kungsbacka kommun, Fastighetsägarna Göteborg Första Regionen AB och Köpmannaföreningen Kungsbacka Innerstad gick ihop och bildade Kungsbacka Innerstads AB för att arbeta mot gemensamma mål (Berggren, 1982:107).

Om Kungsbacka kommun kan lyckas skapa en bra kommunikation med företagen inom kommunen, är det grunden för ett större samarbete med exempelvis Göteborg som är en storstad i närheten med bra kommunikationsmöjligheter och som innehar en bredd på yrkesområden. Dock kan vi i enlighet med vad Juth m.fl. (1999) såg i Uppsala även se i Kungsbacka, det vill säga att det är svårt för småföretagarna att öka tillväxten då de oftast har ett specifikt verksamhetsområde med litet utrymme för större projekt. Vi ser dock att



om kommunen kan betraktas som en medspelare istället för en "informationsbyrå" av företagsrepresentanterna, då kan ett gemensamt utbyte ske. Frågan som måste ställas är: Vill företagen öka sin tillväxt? Är de villiga att satsa på samverkan med kommunen för att *eventuellt* nå en ökad tillväxt? Vi kan se att Kungsbacka kommun har gjort en kraftig upphämtning i Svenskt Näringsliv undersökning avseende det lokala företagsklimatet. Kungsbacka har gått från plats 108 till plats 35 av 290 kommuner. Detta tyder på att det skett stora förändringar inom kommunen.

Europeiska Unionen har tagit på sig att främja en gemensam tillväxtstrategi inom EU. För att på snabbaste sätt åstadkomma detta har ett flertal gemensam mål satts upp. Bland annat vill man förbättra konkurrenskraften, öka tillväxten och få fler människor i arbete. För att på bästa sätt nå dessa mål har olika gemensamma riktlinjer beslutats. Inom EU är medvetenheten hög om att vi går över till ett kunskapssamhälle. Detta tillsammans med olika insatser ska stärka och fullfölja tanken om den inre marknaden i Europa. Vi kan se att de krav som ställs på de europeiska länderna inom EU fordrar en ökad insikt om att samverkan är ett måste för att målen ska nås. Då Sverige samtidigt uttalat sig om att gynna ett bättre företagsklimat kan vi se att det arbete som genomförs i Kungsbacka kommun, och även i fortsättningen kommer att uträttas, är viktigt. Ett steg i rätt riktning är att kommunen efter lång tids vakans tillsatt en kompetent person med erfarenhet i näringslivsfrågor. Dock kan vi se att han har ett arbete framför sig som kräver mycket tid och engagemang. Han uttalar sig själv om kravet att förbättra hemsidan, att varje dag ta emot samtal om stort och smått och hans mål att fortsätta med företagsbesöken. Hans önskan eller krav på sig själv är att göra detta på egen hand. Vi tycker det låter som allför mycket arbete för en person, så vi anser att han bör tilldelas större personella resurser som avlastning.

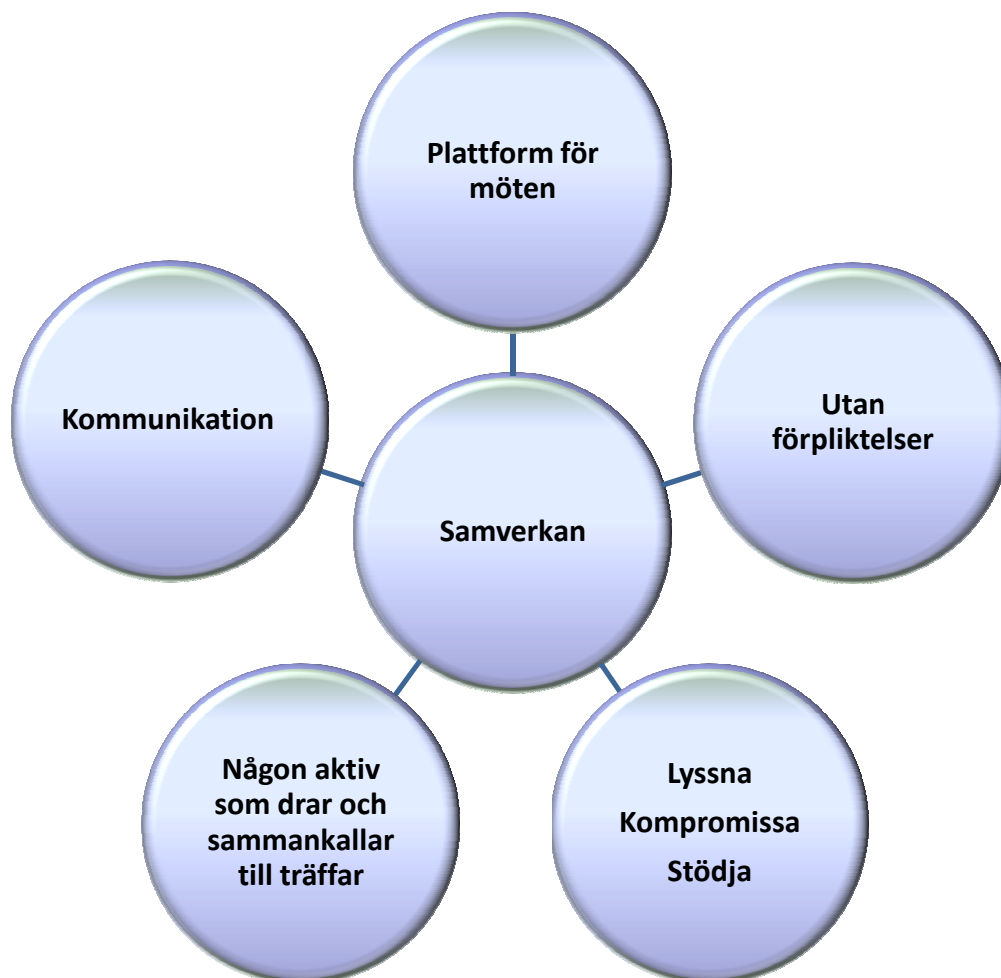
Vi vill här lyfta upp frågan om hur kommunen ser på småföretagen i Kungsbacka kommun. De företagsrepresentanter vi har intervjuat och byggt vårt resultat kring kanske tillhör den grupp som har en omsättning under 500,000 kr om året. Är det av den anledningen som de flesta inte känner sig sedda?

### **Översiktsmodell**

Utifrån de resultat som framkommit i vårt arbete har vi utformat en översiktsmodell som kan användas för att se på samverkan från olika vinklar. Modellen lyfter fram hur viktig kommunikationen är mellan aktörerna. Här vill vi ge uppslag till utformning av grundläggande frågeställningar som är användbar inför en kartläggning av hur samverkansklimatet ser ut. Det är viktigt i en kartläggning att se hur båda aktörerna ser på det som ska belysas. I vår undersökning ansåg sig till exempel kommunen kommunicera bra med de företag vi intervjuat, men från motsatt håll, det vill säga från företagsrepresentanternas håll ses kommunikationen som en information då de valt att vara passiva i sin roll. När man pratar om kommunikation är det viktigt att aktörerna som är involverade arbetar mot samma mål även om man arbetar inom olika organisationer. Granfelt och Hjort af Ornäs (2003:3) betonar att det krävs arbete för att nå målet och att grundförutsättningen för detta är en bra kommunikation.

De områden vi anser är viktiga att analysera närmare för att belysa samverkanssituationer är:

- Plattform för möten, finns de?
- Kommunikation, hur sker den? Monolog/dialog?
- Vem styr och leder arbetet mot målet framåt? Det behövs en/flera "ledare" som är knypunkten för kommunikationen för att nå en framgångsrik samverkan.
- Lyssnar aktörerna på varandra? Det är viktigt att kompromissa och ge stöd för att nå framgång.
- Samverkan är ingen plattform för gentjänster, det ska vara en strävan mot ett gemensamt mål. Aktörerna måste ha attityd och vilja att driva detta arbete utan att direkt se resultat.



Figur 5



---

## Slutsatser

---

*Nedan presenteras de slutsatser som vi kommit fram till under vårt arbete. Vår intention är att med slutsatserna få svar på de frågor som ställdes i början av uppsatsen.*

---

För att presentera de slutsatser vi kommit fram till i denna uppsats väljer vi att repetera vår frågeställning tillsammans med svaren.

- Hur upplever företagen kontakten med kommunen?

De av oss intervjuade företagen anser att kontakten med kommunen är liten och högst sporadisk. Kontakt tas endast från kommunens sida när det är ett större företag och är ett tecken på bristande intresse från tjänstemännen vad gäller småföretagen. De företag som varit i kontakt med kommunens representant av olika anledningar upplevde ett ointresse från kommunen. Ingen information och inget välkomnande vid nyetablering. Beslutsprocessen inom kommunen anses vara för lång.

- Vilken kontakt vill företagen ha med kommunen?

Företagen önskar att bli välkomnade vid nyetablering och att kommunen har en representant som arbetar med uppsökande verksamhet. Information om vad som händer i kommunen vad gäller näringslivsfrågor önskas. Kommunen ska agera mellanhand vid eventuella inköp. Kommunen ska även agera reklampelare.

- Hur främjar kommunen samverkan med företagen?

Vår representant vad gäller näringslivsfrågor i kommunen har berättat om åtskilda åtgärder som har genomförts och som kommer att genomföras: Frukostmöten, kommunens hemsida, företagsbesök, näringslivsberedning, nyföretagarnät, nyhetsbrev, välkomstpaket är planerat och FAQ<sup>8</sup> besvaras av representanten för näringslivsfrågor.

---

<sup>8</sup> FAQ = Frequently Asked Questions



---

## Förslag på åtgärder

---

*Utifrån vår analys och diskussion har det formats fram några frågor som vi ser som förslag på förbättringsåtgärder från kommunens sida då de är den aktiva parten i den relation vi studerat. Vi ser därför att det är de som är den part som initierar en samverkan.*

---

Under intervjuerna framkom det olika förslag på hur kommunen skulle kunna saluföra sig och det gavs även förslag på kommuner som enligt dem lyckats. Då denna uppsats är begränsad och utrymme saknas för att täcka in marknadsföringsområdet har det området inte berörts. Dock ger vi förslag till kommunen att se över marknadsföringen av Kungsbacka kommun för att lyfta fram och visa det som är unikt med Kungsbacka. Detta ser vi kan leda till en ökad attraktionskraft för turister som in sin tur leder till ökad tillväxt.

Vi ser av resultaten att kommunen har en långsiktig strategi för att driva näringslivsfrågor tillsammans med företagen i Kungsbacka, dock ser vi ett bristande intresse från de företagsrepresentanter vi varit i kontakt med. Detta är något som kommunen måste arbeta med, undersöka vad de har för behov och påvisa vinsterna med en samverkan. Först när kommunikationen fungerar bra inom kommunen, kan samverkan utanför regionen, och landets gränser vara aktuellt om det ska vara till gagn för det lokala tillväxtklimatet.



---

## Slutord

---

Denna kandidatuppsats är skriven i samverkan av ovan nämnda författare som en examinationsform på C-nivå med inriktning management och pedagogik. Våra skilda inriktningar har lett till att vi tagit lärdom av varandra och fått nya insikter.

Vår förståelse för samverkan i det stora perspektivet men också i det lilla i form av detta projektarbete har varit intressant och lärorikt.

De eventuella hinder vi stött på har vi löst genom att motivera och inspirera varandra till fortsatt arbete. Processen fram till den färdiga och tryckta uppsatsen har varit intensiv men nu är vi i mål.

Vi tackar varandra för gott samarbete!

Anita och Pernilla



---

## Källförteckning

### Litteratur

Ahrne, Göran & Papakostas, Apostolis, *Organisationer, samhälle och globalisering* (2009). Malmö: Studentlitteratur.

Byström, Jan, *Grundkurs i statistik*, Falköping (2005), sjätte omarbetade utgåvan.

Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas & Styhre, Alexander, *Organisation och organisering* (2006). Malmö: Liber AB.

Granberg, Otto, *PAOU – Personaladministration och organisationsutveckling* (2004). Stockholm: Natur och Kultur.

Juth, Per m fl., *Rättssäkerhet och tillväxt – En regional studie om småföretag och tillväxtklimat*, Företagarnas Riksorganisation, 1999.

Montin, Stig, *Moderna kommuner*, Slovenien 2007, tredje upplagan.

Pierre, Jon, *Kommunerna, näringslivet och näringspolitiken, Sveriges lokala politiska ekonomier*, Malmö 1992.

Silverman, David, *Interpreting qualitative data*, Storbritannien (2008), tredje upplagan.

### Internet

[http://www.kungsbacka.se/sitetemplates/KBInformationPage\\_4903.aspx](http://www.kungsbacka.se/sitetemplates/KBInformationPage_4903.aspx), hämtat 2009-04-02

<http://www.regeringen.se/sb/d/2504>, hämtat 2009-05-04

(<http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3911&bet=1991:900>, hämtat 2009-05-15)

[http://www.svensktnaringsliv.se/om\\_oss/article9758.ece](http://www.svensktnaringsliv.se/om_oss/article9758.ece), hämtat 2009-05-08

[http://www.svensktnaringsliv.se/om\\_oss/](http://www.svensktnaringsliv.se/om_oss/), hämtat 2009-05-14

<http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/europa/article42955.ece?csref=aolista>, hämtat 2009-05-08

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Signifikansniv%C3%A5>, hämtat 2009-05-13

[http://www.lund.se/upload/Kommunkontoret/Staben/Årsbok/Kap\\_4%2003.doc](http://www.lund.se/upload/Kommunkontoret/Staben/Årsbok/Kap_4%2003.doc), hämtat 2009-05-13



---

<http://www.kungsbacka.se/sitetemplates/KBInformationPage.aspx?id=16034>,  
hämtat 2009-05-14

[http://www.jobs-society.se/Startsida/Om\\_NyforetagarCentrum/](http://www.jobs-society.se/Startsida/Om_NyforetagarCentrum/), hämtat 2009-05-14

[http://www.jobs-society.se/Startsida/Om\\_Jobs\\_and\\_Society/](http://www.jobs-society.se/Startsida/Om_Jobs_and_Society/), hämtat 2009-05-14

[http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00017/Kl\\_ttrar\\_b\\_st\\_som\\_kl\\_17776a.pdf](http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00017/Kl_ttrar_b_st_som_kl_17776a.pdf), hämtat 2009-05-14

### **Kommunala dokument**

Näringspolitiskt program för Kungsbacka kommun, 2005

### **Rapporter**

Berggren, Bengt (1982), *Psykiatri i omvandling – psykiatriska kliniken i Ängelholm. Bilaga 5 Om samarbete, samarbetsproblem, gränsdragning, konkurrens, makt o ansvar*, SPRI-rapport 1982:107

Granfelt, TiiaRitta & Hjort af Ornäs, Anders, *Näringslivsklimat i kommunerna: en fråga om kultur och samspel*, Rapport 2003:3 Centrum för kommunstrategiska studier, Linköpings Universitet, 2003.

Sundin, Alf (Arbetsrapport 2008:12) *En analysmodell för studier av samarbetsklimatet på regional nivå*. Karlstad: Universitetstryckeriet.





---

## Figurförteckning

Figur 1	21
<i>Överblick på beståndsdelar till positiv samverkan</i>	
Figur 2	22
<i>Modell av lokala politiska ekonomier</i>	
Figur 3	23
<i>Samarbetsformer</i>	
Figur 4	25
<i>Centrala begrepp av förändringskultur</i>	
Figur 5	42
<i>Överblick av områden för belysning av samverkanssituationer</i>	

## Intervjuguide till de nyetablerade, inflyttade och utflyttade företagen i Kungsbacka kommun

### ➤ Inledning och information till de intervjuade

Vi läser på programmet med inriktning mot personal- och arbetslivsfrågor, sätts terminen på Göteborgs Universitet. Denna intervju är ämnad att användas som underlag till C-uppsatsskrivning. Studiens syfte är att undersöka hur samverkan och sker mellan Kungsbacka kommun och lokala företag.

### ➤ Sekretess:

Alla personliga kännetecken avkodas. Samtalet spelas in och skrivs ut i kodad form. Bandet raderas efteråt.

Går det bra att återkomma till er/dig per telefon för att komplettera materialet, vid behov? – otydliga svar på band, frågor som har väckts under studiens gång?

Har du några frågor innan vi börjar?

### ➤ Etableringsanalys

- Hade ni kontakt med kommunen innan etableringen?
- Med vem togs kontakt?
- Vem tog kontakt?
- Varför Kungsbacka, fanns alternativ?
- Vad styrde valet (miljö/närhet till Göteborg osv.)?
- Vilken sorts kontakt togs? (telefon, mail, formell info, personlig)
- Följer ni kommunens näringspolitiska program? (mål och visioner)
- Hur känner ni till dem?
- Är de intressanta för er?
- Har du som egenföretagare känt dig välkommen i kommunen?
- Är ni medlem i Företagarna?
- Finns andra nätverk?

➤ **Frågor kring samordning och samordningsfaktorer**

- Vad definierar du som god samordning/samverkan?
- Vem/vilka deltar i samordningen?
- Vilka faktorer gynnar och/eller motverkar samordningen/samverkan?  
(Lagstiftning, Organisation, Förhållningssätt och metoder, Mål, Resurser)
- Vad upplevs som begränsande och/eller svårt i arbetssituationen kring samordningen?
- Kan du se några lösningar eller förbättringar på dessa begränsningar?
- Vad anser du är viktig kompetens/kunskap att ha för ett gott resultat av samordningen?

➤ **Samverkansklimatet inom Kungsbacka kommun**

- Anser du att det finns en samverkan mellan kommun och företag?
- Exempel på samverkan.
- Hur anser du engagemanget vara från kommunens sida?
- Finns det någon samverkan vad gäller marknadsföring och näringslivsutveckling?
- Har det enligt dig, funnits samverkansprojekt som inte har genomförts?

➤ **Frågor kring**

- Hur sker kontakten mellan kommunen och dig som företagare?
- Hur ofta sker denna kontakt?
- Förs det en öppen dialog med förankring?
- Finns det några personer som har varit engagerade i arbetet med att stimulera samverkan och vilka i så fall? Funktion.

➤ **En fråga ställd till de utflyttade företagen: Anledning till flytt från Kungsbacka**

➤ **Frågor kring arbetet och arbetsuppgifter**

- Huvudsaklig arbetsuppgift?

➤ **Slutfrågor**

- Kan du ge förslag på tre åtgärder för att förbättra interaktionen mellan företaget/kommun.

## Intervjuguide till Nyföretagarcentrum

### ➤ Inledning och information till de intervjuade

Vi läser på programmet med inriktning mot personal- och arbetslivsfrågor, sjätte terminen på Göteborgs Universitet. Denna intervju är ämnad att användas som underlag till C-uppsatsskrivning. Studiens syfte är att undersöka hur samverkan och sker mellan Kungsbacka kommun och lokala företag.

- Kan du berätta om Nyföretagarcentrum och dess roll i Kungsbacka kommun?
- Din roll i samarbetet mellan er och kommunen?
- Upplever du att du kan vara neutral i din roll?

### ➤ Frågor kring samordning och samverkansfaktorer

- Vad definierar du som god samverkan?
- Vem/vilka deltar i samordningen?
- Vilka faktorer gynnar och/eller motverkar samverkan?  
(Lagstiftning, Organisation, Förhållningssätt och metoder, Mål, Resurser)
- Vad upplevs som begränsande och/eller svårt i arbetssituationen kring samverkan?
- Vad anser du är viktig kompetens/kunskap att ha för ett gott resultat av samverkan?

### ➤ Samverkansklimatet inom Kungsbacka kommun

- Anser du att det finns en samverkan mellan kommun och företag?
- Exempel på samverkan.
- Hur anser du engagemanget vara från kommunens sida?
- Finns det någon samverkan vad gäller marknadsföring och näringslivsutveckling?
- Har det enligt dig, funnits samverkansprojekt som inte har genomförts?

### ➤ Frågor kring kommunikation

- Hur sker kontakten mellan kommunen och Nyföretagarcentrum?
- Är en bra mellan småföretagarna och kommunen?
- Hur ofta sker denna kontakt?
- Förs det en öppen dialog med förankring?
- Finns det några personer som har varit engagerade i arbetet med att stimulera samverkan och vilka i så fall? Funktion.

### ➤ Slutfrågor

- Kan du ge förslag på tre åtgärder för att förbättra interaktionen mellan företaget/kommun.

## Intervjuguide, representant i kommunen för näringslivsfrågor

- Hur har företagen valts ut som du har besökt under året?
- De företag som är med i näringslivsberedningen, hur har de valts ut?
- Är egenföretagare/småföretagare representerad i någon beredningsgrupp/råd?
- Senaste protokoll från näringslivsberedningen? (16feb)
- Näringslivssamordnaren, vilken funktion har han? Har ni delat upp verksamhetsområden, ansvarsområden er emellan?
- Vilka företag får störst fokus? De redan etablerade eller nya som vill starta?
- Hur kommunicerar ni med de redan etablerade företagen?
- Hur kommunicerar ni med de nya företagen? Kontaktar ni dem?
- Har ni samarbete med närliggande kommuner i näringslivsfrågor?
- Samarbetar ni med andra aktörer i kommunen?
- Känner du att du har frihet och befogenhet att driva dina frågor?
- Skickas nyhetsbrev ut till alla företag? Hur?
- Hur informerar ni om förändringar ni gör?
- Sker all kommunikation via hemsidan?
- I en del av de intervjuer vi gjort har det ansetts att tjänstemännen verkar vara mer generalister än specialister vad gäller företagande. De som är tänkta att arbeta med lotsen, har de erfarenhet inom näringslivet?
- Förra gången vi fick listorna (in, ut, nya), tas hänsyn till konkurser och avveckling av företag?
- Antal konkurser per år?
- Har ni fler planer på gång för näringslivsverksamheten förutom lotsen?
- Vilken respons fick du av de företag som du besökt under året?
- Tycker du företagarna engagerar sig i näringslivsfrågorna och kommunens arbete?
- På vilket sätt tycker du företagarna agerar: aktivt, passivt eller neutralt i kontakten med kommunen?
- Kan man vara passiv som företagare och ändå få informationer från er?



---

## Statistik över företagsamma i Kungsbacka kommun

Vi har valt att här redovisa aktuella siffror vad gäller företagsetableringar. Denna statistik fick vi med oss av Håkan och redovisas nedan:

Företagsamma i Kungsbacka år	2008	2007
➤ Nystartade företag	526	574
➤ Inflyttade företag	261	190
➤ Konkurer	32	32
➤ Utflyttade	194	162
➤ Upphört andra skäl	293	260
<hr/> Nettoökning nya företag	268	311

## Beskrivning av Svenskt Näringslivs undersökning "Lokalt Företagsklimat"

Undersökningen börjar med att företagen får besvara frågan hur många anställda som finns och dels hur många som besvarat enkäten på företagen. Siffrorna redovisas i procent. Företagen delas in i följande storlekar:

- Inga anställda
- 1-5 anställda
- 6-25 anställda
- 26-100 anställda
- Fler än 100 anställda

Störst andel besvarade enkäter återfinns i gruppen 1-5 anställda och 6-25 anställda där svarsfrekvensen ligger på 41 % respektive 28 % under 2008.

Därefter är undersökningen uppdelad i tre delar. I den första delen av rankingen återfinns uppgifter, hämtade från SCB:

- Marknadsförsörjning (Den genomsnittliga andelen av hushållens inkomster som kommer från marknadsfinansierade arbetsinkomster och förmåner.)
- Kommunalskatt
- Entreprenader (Andelen av kommunens totala drift som är utlagd på privata entreprenörer.)
- Andel i arbete (Andelen sysselsatta av befolkningen i kommunen.)
- Företagande (Antalet privata arbetsplatser per 1000 invånare.)
- Nyföretagande (Antalet nyaktiva företag per 1000 invånare.)

([www.svenskt.naringsliv.se](http://www.svenskt.naringsliv.se))

Den andra delen av rankingen grundar sig på företagens betygsättning av 11 olika områden:

- Allmänhetens attityder till företagande
- Kommunalpolitikerns attityder till företagande
- Kommunala tjänstemäns attityder till företagande
- Medias attityder till företagande
- Skolans attityder till företagande
- Kommunens service till företagen
- Kommunens tillämpning av lagar och regler
- Konkurrens från kommunens verksamheter mot de privata företagen
- Vägnät, tåg- och flygförbindelser
- Tele- och IT-nät
- Tillgången på arbetskraft med relevant kompetens

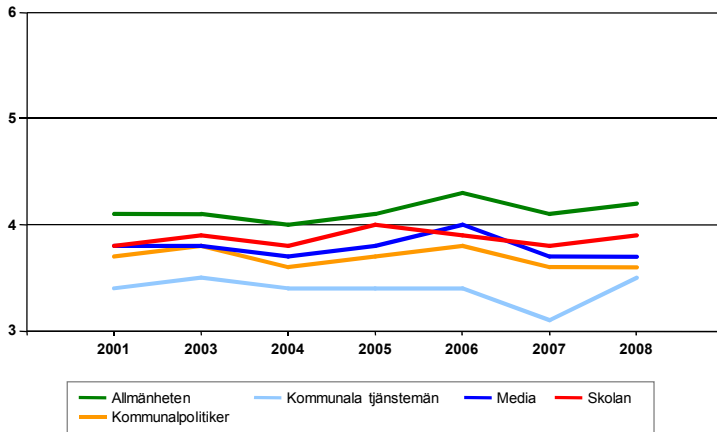
(ibid.)

Den tredje delen av rankingen består av företagarnas sammanfattande omdöme om företagsklimatet. Denna fråga väger en tredjedel i rankingen. (ibid.)

Diagram baserade på Svenskt Näringslivs undersökning "Lokalt Företagsklimat"

**FÖRETAGARNAS syn på olika gruppers attityder till företagande**

Kungsbacka



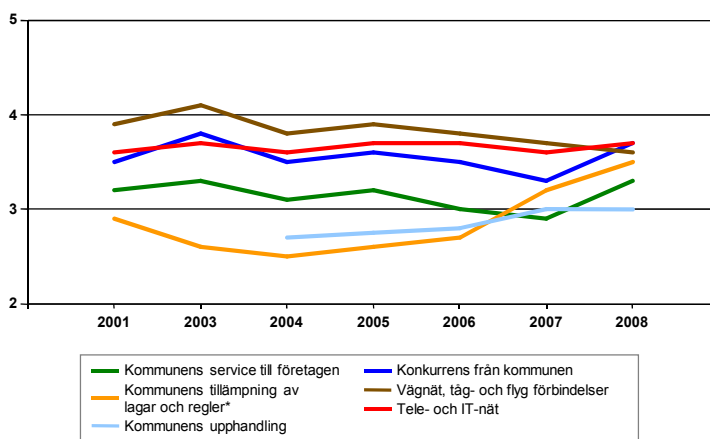
Medelvärden: 1=Dåligt, 2=Inte helt godtagbart, 3=Godtagbart, 4=Bra, 5=Mycket bra, 6=Utmärkt

© Demoskop, december 2008



**FÖRETAGARNAS syn på kommunens service och infrastruktur**

Kungsbacka



\* Löd fram tom 2006 "Kommunens regler och byråkrati"

Medelvärden: 1=Dåligt, 2=Inte helt godtagbart, 3=Godtagbart, 4=Bra, 5=Mycket bra, 6=Utmärkt

© Demoskop, december 2008

