



---

**Servicenämnden**  
**handlingar 2012-09-04**

Box 153  
301 05 Halmstad  
Tfn: 035 – 13 70 00  
E-post: servicenamnden@halmstad.se

Plats: Tylebäcks kursgård

Sammanträdesdatum 2012-09-04

Tid: 09:30 (fika serveras från 09.00)

Ordförande: Svein Henriksen

Sekreterare: Gunni Heland

- 1 Val av protokollsjusterare
- 2 Godkännande av dagordning
- 3 SE 2012/0128  
Översyn av kommunens näringslivsarbete
- 4 SE 2012/0006  
Information
- 5 Övriga frågor

**Tjänsteskrivelse**

2012-08-15

Diarienummer: SE 2012/0128

Version: 1.0

Beslutsorgan: KF

Enhet: Servicekontoret

Roger Weman

E-post: roger.weman@halmstad.se

Telefon: 0738-080828

## **Servicenämndens yttrande till Översyn av kommunens näringslivsarbete (KS 2011/0456)**

### **Förslag till beslut**

1. Servicenämnden beslutar att godkänna kontorets förslag till yttrande.
2. Servicenämnden beslutar skicka in synpunkterna till kommunstyrelsen för vidare handläggning.

### **Sammanfattning**

KS fastställde 2011-09-06 direktiv för en översyn av kommunens näringslivsarbete.

KLU beslutade 2012-02-07 att låta vidareutveckla det förslag som bygger på en oförändrad organisation, men en omfördelning av resurser från HNAB till KS.

Kommunstyrelsens ledningsutskott beslutade att följande punkter i ärendet remitteras till samtliga nämnder och bolag:

- att uppdra åt kommunstyrelsen och berörda nämnder att skapa en tillstånds- och etableringslots,
- att överföra 850 kkr från Halmstads Näringslivs AB till kommunstyrelsen,
- att bedriva näringslivsarbetet i enlighet med bilaga 1,
- att uppmana utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden att genomföra i bilaga 4 föreslagna åtgärder,
- att remittera förslaget till riktlinjer för service och bemötande (bilaga 5) till samtliga nämnder och bolag.

Servicenämnden ställer sig bakom samtliga förslag till förbättringsåtgärder, men vill samtidigt påpeka vikten av att god service inte bara ska komma företagen tillgodo utan inarbetas i kommunens alla kontakter med omvärlden. Många

gångar kan våra invånare vara i större behov av lots inom kommunens olika ärenden, än företagaren som ofta har tätare kontakt och därmed har en bättre förståelse för kommunens arbetssätt. Därför är det viktigt att fullfölja hela förloppet av aktiviteter som underlättar alla kontakter med Halmstads kommun, och inte stanna vid de förvaltningar som sysslar med myndighetsutövning och/eller har kontakt med näringslivet.

Vidare skiljer sig Servicekontorets uppfattning gällande resursbehovet runt etablering av en Tillstånds- och etableringslots. Om vi vill leva upp till ambitionen att erhålla en redundant funktion som är hållbar över tiden och/eller ska ha förmågan att möta perioder av hög ärendebelastning, är vår bedömning av resursbehovet större än en årsarbetare. Vi stödjer således bedömningen som är gjord i delprojekt 3 i stället för stadskontorets bedömning.

## Ärendet

### Uppdrag

KS fastställde 2011-09-06 direktiv för en översyn av kommunens näringslivsarbete.

KLU beslutade 2012-02-07 att låta vidareutveckla det förslag som bygger på en oförändrad organisation, men en omfördelning av resurser från HNAB till KS. Därutöver fastslog utskottet att uppdrag, rutiner, arbetssätt och organisation skulle utvecklas enligt ett antal angivna intentioner.

Därutöver fastslog KLU att uppdrag, rutiner, arbetssätt och organisation ska utvecklas enligt nedanstående intentioner:

1. Kommunstyrelsen får förutsättningar att formulera en tydlig vision för vilket näringsliv som Halmstad vill utvecklas mot.
2. Näringslivsstrategin skapar förutsättningar för kommunen att prioritera och arbeta målmedvetet för att de företag som passar med strategin ska etablera sig i Halmstad.
3. Den strategiska inriktningen på näringslivsarbetet beslutas av kommunstyrelsen/kommunfullmäktige.
4. "En väg in/ut" gör det enkelt och tydligt för företagare i och utanför Halmstad att komma i kontakt med kommunen och få klara besked inom rimliga och kända tider.
5. Det finns riktlinjer vilka förväntningar på service och bemötande som man kan ha i Halmstad.
6. Formerna för kontinuerlig dialog med näringslivet är enkla att delta i och förstå, så att kommunen och näringslivet tillsammans kan skapa tillväxtförutsättningar.
7. Halmstads arbete med Cityföreningen och utvecklingen av handeln organiseras så att det främjar handelns tillväxt och utvecklar dialogen mellan kommunen, handeln och fastighetsägarna.
8. Science Park Halmstads plats i den kommunala organisationen tydliggörs så att de möjligheter som Science Park Halmstad för med sig, blir en del av strategin för att utveckla Halmstads innovativa miljöer i samverkan med Högskolan i Halmstad.

9. Kontakterna mellan skola och näringsliv fördjupas så att kontakten med arbetsmarknadens aktörer blir ett naturligt inslag för elever både i grund- och gymnasieskolan.
10. Frågan om arbetsmarknadens utveckling integreras med strategin för näringslivets utveckling.
11. En sammanhållen funktion skapas för arbetsmarknadsrelaterade kontakter mellan kommun (inkl. skolorna) och näringsliv.
12. Samarbete med Region Halland och andra regionala arenor tydliggörs så att bästa gemensamma nytta uppnås.

Kommunstyrelsen begär yttrande från samtliga nämnder och/eller bolag

Kommunstyrelsens ledningsutskott beslutade att följande punkter i ärendet remitteras till samtliga nämnder och bolag:

- att uppdra åt kommunstyrelsen och berörda nämnder att skapa en tillstånds- och etableringslots,
- att överföra 850 kkr från Halmstads Näringslivs AB till kommunstyrelsen,
- att bedriva näringslivsarbetet i enlighet med bilaga 1,
- att uppmana utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden att genomföra i bilaga 4 föreslagna åtgärder,
- att remittera förslaget till riktlinjer för service och bemötande (bilaga 5) till samtliga nämnder och bolag.

2. Kommunstyrelsens ledningsutskott beslutar att remisstiden är till och med 30 september 2012.

3. Kommunstyrelsens ledningsutskott beslutar att ambitionen är att kommunfullmäktige ska behandla ärendet senast november 2012.

## **Bakgrund**

KS fastställde 2011-09-06 direktiv för en översyn av kommunens näringslivsarbete.

Utredningen visade att ansvaret för kommunens arbete med näringslivs- inklusive marknadsföringsfrågor är fördelat på flera organ. Huvuduppgifterna ligger på KS och HNAB samt på de nämnder som har ansvar för myndighetsutövning i frågor som kan ha med näringslivet att göra: byggnadsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, räddningsnämnden, socialnämnden samt teknik- och fritidsnämnden.

Resultaten från Svenskt Näringslivs ranking, från undersökningen Insikten och från de intervjuer som genomfördes inom ramen för utredningen visade på ett antal utvecklingsområden. I korthet kan det uttryckas som att det finns ett behov av att

- förtydliga mål, ambitioner och strategier
- förtydliga organisation och uppgiftsfördelning
- samordna verksamheten
- utveckla mötesplatser och kommunikation
- förbättra service och bemötande.

Utredningsarbetet har letts av kommunchefen, engagerat företrädare för samtliga direkt berörda förvaltningar och bolag och genomförts inom ramen för sex delprojekt samt en separat utredning om kommunikation.

## **Analys, förslag och motivering**

I följande kommentarer har vi utgått från de bedömningar stadskontoret gjort i samband med sammanställning av de olika delprojekt. Till detta har servicekontoret lagt till egna bedömningar som synpunkter.

### *1. Mål och ambitioner behöver förtydligas*

KF fastställer vision, övergripande mål (bland annat inom målområdet Näringsliv och arbetsmarknad) samt konkretiserade mål. KF kan också anta handlingsprogram och riktlinjer, vilket dock inte gjorts inom målområdet. I Planeringsdirektiv 2012-2014 finns fyra konkretiserade mål inom målområdet Näringsliv och arbetsmarknad. KS, nämnderna och bolagen fastställer i sina verksamhets-/affärsplaner verksamhetsmål för sitt ansvarsområde. Den upplevda otydligheten kan inte förklaras av brist på möjligheter att uttrycka mål eller ambitioner. Möjligtvis kan dessa olika dokument innehålla tvetydig information och/eller olika prioriteringar vilket kan förklara otydlighet.

- 1. att KF formulerar övergripande och konkretiserade mål på ett sådant sätt att de är tydliga och därmed kommunicerbara, att KS beslutar att bedriva näringslivsarbetet i enlighet med bilaga 1, som bland annat reder ut vad som är strategisk-, taktiskt- och operativt arbete, men också sätter en bild till övergripande modell för näringslivsarbetet (se delprojekt 1).*
- 2. att KS utvecklar ett arbetssätt tillsammans med nämnder och bolag där samordnade insatser för ökad måloppfyllelse står i centrum.*

### Servicekontorets synpunkter

Servicekontoret delar bedömningen med önskar tillägget ”lättförståeliga” under punkt 1. Många bokstäver är inte samma sak som tydlig när man ska kommunicera och förtydliga. Under punkt 2 är det Servicekontorets uppfattning är att vikt bör ligga på samordnade insatser. Arbetet blir inte starkare än svagaste länk och processer blir inte snabbare än den samlade liggtiden. Det är den totala bilden av våra möten med näringslivet som ska förbättras.

### *2. Roller och uppgiftsfördelning måste förtydligas*

Bedömningen är att dagens roll- och uppgiftsfördelning i huvudsak är tydlig genom regleringarna i reglementen och bolagsordningar. Men i praktiken har det inte varit lika enkelt. Berörda nämnder/bolag och kommunstyrelsen, inte minst i dess samordnande funktion, måste tillsammans utforma ett arbetssätt som täcker uppgifterna, ger förutsättningar för god service och att uppnå fastställda mål.

Delprojekt 1 innehåller ett bra förslag för hur de olika ansvarsnivåerna bör fördelas:

Det *strategiska arbetet* (tidsperspektiv på 10-15 år) ansvarar KS för. Arbetet syftar till att säkra att kommunens näringslivsfrämjande arbete bedrivs tvärfunktionellt. Till uppgifterna hör

- frågor om strategisk utveckling som bl.a. omfattar
  - att bevaka att näringslivsfrågorna beaktas t.ex. i planering och verksamhetsutveckling
  - att samordna förvaltnings- och bolagsövergripande näringslivsverksamhet
  - att utveckla och verkställa Strategisk företagslots
  - att svara för uppföljning och utvärdering
  - att initiera näringslivsanknutna utvecklingsprojekt inklusive sådana av regional art
- den utåtriktade rollen som bl.a. handlar om
  - att fungera som en motor och representant för kommunens näringslivsarbete i sin helhet
  - att ansvara för och utveckla en strukturerad kommunikation och dialog mellan kommunen, såväl på politisk som förvaltnings-/bolagsnivå, och näringslivet
  - att samverka på strategisk nivå med t.ex. Högskolan i Halmstad, Region Halland och kommunerna i Halland samt Entreprenörsregionen.
- etablering och stora företag som omfattar
  - att söka upp, finna och bearbeta viktiga samarbetspartners för att strategiskt marknadsföra Halmstad som etableringsort och samverkanspartner
  - regelbunden kontakt med stora, etablerade företag för ökad kunskap om bolagens behov och intentioner
  - att företräda kommunen samt internt leda och samordna kommunens arbete vid etablering av stora och strategiska företag, dvs den strategiska lotsfunktionen. Med strategisk eller stor företagsetablering menas betydande etableringar med hänsyn till mängden arbetstillfällen, företagets storlek eller koppling till strategiska tillväxtområden.

Det *taktiska arbetet* ansvarar KS för. Det syftar till att säkerställa att kommunen representeras i rätt forum, att kommunens ståndpunkt och intressen kommuniceras och att information sprids strukturerat och återkopplas.

Det *operativa arbetet* utförs av bolag och förvaltningar. Det handlar om att genomföra aktiviteter som syftar till att ge goda förutsättningar för befintligt och presumtivt näringsliv. Aktörer är

- HNAB har i uppdrag att lokalt agera för små och medelstora företag inom aktivitetsområdena starta, etablera och driva företag.
- Science Park Halmstad ska agera som inkubator för tidigare studenter, utvecklingsarena för etablerade företag samt arena för forskningsfokuserad affärsutveckling.
- andra nämnder och bolag, som t.ex. utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden, Halmstad Hamn och Stuveri, Halmstad & Co och Halmstad City Airport har inom sina uppdrag givna operativa uppgifter

Genom detta förslag tror Servicekontoret att roller och ansvarsfördelning tydliggörs och koppling mot visionstyrningsmodellen med den politiska processen att sätta mål och

ange strategier underlättas. Kopplingen tydliggör också gränsdragningen och ansvarsförhållandena mellan kommunstyrelsen och Halmstad Näringslivs AB.

I utredningsarbetet har det också framkommit kritik mot kommunens sätt att kommunicera och föra dialog med näringslivet och, för den delen även andra intressenter. Det måste ske på såväl strategisk som taktisk och operativ nivå och knytas till de nämnder, bolag och förvaltningar med ansvar för uppgifterna. Former för dialog är inget som ska slås fast för evigt, men det är viktigt och nödvändigt att i ett läge där kommunen arbetar med att förtydliga uppgiftsfördelningen också arbeta med att förtydliga syfte och former för dialog.

#### Stadskontorets bedömning

Sammanfattningsvis är bedömningen att behovet av tydlighet inte är beroende av beslut om förändringar av rådande uppgiftsfördelning, dvs. förändringar av reglementen och bolagsordningar. Det är snarare så att uppgiftsfördelningen inte tillämpats konsekvent och utifrån kända kriterier. Dessutom har inte resurserna mellan HNAB och KS fördelats i proportion till uppdragen. Ska det redovisade förslaget till arbetssätt kunna genomföras krävs att stadskontoret avsätter resurser för implementeringen, Bedömningen är dock att dessa inte kan hämtas från HNAB (se punkt 3 nedan om samordning) utan behovet måste tillgodoses genom omfördelningar inom stadskontoret.

Detta innebär

1. att KS beslutar att bedriva näringslivsarbetet i enlighet med bilaga 1
2. att uppdra åt kommunchefen att ta fram förslag till former för dialog med näringslivet och andra intressenter
3. att kommunchefen svarar för att nödvändiga omprioriteringar inom stadskontoret genomförs.

#### Servicekontorets synpunkter

Servicekontoret delar bedömningen och vill av egen erfarenhet påpeka att detta är ett ständigt pågående arbete, där uppfattningen från andra är av yttersta vikt.

#### *3. Samordningen måste förstärkas*

I den översyn av kommunens näringslivsarbete som genomfördes 2011 framkom återkommande kritik om att Halmstads kommun inte uppträder samordnat och effektivt när det gäller ärendehantering och/eller myndighetsutövning. Delutredningen 3 (se bilaga) har visat att många av kommunens processer är effektiva utifrån förvaltningens egna perspektiv, men inte utifrån kundens perspektiv.

Delutredningens viktigaste slutsats är att det behöver inrättas en tillstånds- och etableringslots som hjälper näringsidkaren att samordna de olika typer av tillstånd som ofta krävs. Idag tvingas näringsidkaren att själv vara samordnaren, med (onödigt) många kontakter med kommunen som följd. Med många kontakter ökar risken av motstridiga budskap och otydlighet som följd.

Delutredningen pekar vidare på behov av ett IT-stöd som gör det lättare för företagaren att söka flera tillstånd/lov vid ett och samma tillfälle samt att en auto-fill funktion fyller



i uppgifter som redan är kända, att kommunens webbplats ses över, att avgifterna ses över och förtydligas och att nyckeltal som mäter processens prestanda utifrån sökandes behov tas fram.

Delutredningen ser utvecklingen av Tillstånds- och etableringslotsen som ett steg på vägen mot ett "Contact Center", en utvecklad funktion som vänder sig till alla invånare.

Behovet av att samordna insatserna är stort. Ska samordningsfunktionen bli tydlig och effektiv krävs, i en kommun av Halmstads storlek, att den ges ett uppdrag och skapas en form som går att kommunicera och skänker stadga. Tillstånds- och etableringslotsen ska ta emot och ansvara för handläggningen av alla ärenden om lov och tillstånd från företag. Lotsen ska i övrigt inte ta över förvaltningarnas uppgifter att göra bedömningar och/eller ge tillstånd, utan har att vid behov uppgift att samordna dem. Lotsen placeras i Rådhuset med egen reception. Verksamheten leds av en projektledare, som dels fungerar som samordningsledare, dels har att svara för verksamhetens utveckling. Eftersom verksamheten är ett samordningsprojekt, inte en ny, separat verksamhet bemannas lotsen i övrigt av särskilt utsedd personal från berörda förvaltningar. Projektledaren, och därmed Tillstånds- och etableringslotsen, placeras organisatoriskt under kommunchefen för att markera att införandet av lotsen är ett steg på vägen mot det som delutredningen kallar "Contact Center" och som handlar om att bygga ett sätt för ett mer effektivt och kundinriktat sätt att möta kommuninvånarna.

När det gäller delutredningens övriga förslag framstår det som rimligt att projektledaren får i uppdrag att ta fram förslag till förbättrat IT-stöd, vilket ska utvecklas inom ramen för arbetet med e-förvaltning mm, och nyckeltal samt att se över kommunens information.

Delutredningen pekar på behovet av finansiering av 2-4 samordningsledare. Men genom ett upplägg där verksamheten bedrivs som ett samordningsprojekt behövs inte ekonomiska resurser i den omfattningen. Däremot måste projektledartjänsten finansieras. Eftersom HNAB lyfts av funktionen som Företagslots kan finansiering ske genom att medel för 1,0 vakant tjänst på HNAB samt kringkostnader överflyttas till KS.

Dessutom uppkommer kostnader för iordningsställande av lokaler mm.

Sammanfattningsvis betyder detta

1. att KF uppdrar åt KS att skapa en tillstånds- och etableringslots genom ett samarbete mellan berörda förvaltningar och med stadskontoret som samordningsansvarig
2. att KF beslutar att överföra 850 kkr från HNAB till stadskontoret
3. att uppdra åt kommunstyrelsen att genomföra nödvändiga åtgärder för att iordningsställa lokaler i rådhusets entré för tillstånds- och etableringslotsen.

#### Servicekontorets synpunkter

Servicekontoret bedömer resursbehovet större än ovan nämnda förslag. Vill man upprätthålla en redundant funktion som är hållbar över tiden, behövs back-upp funktion och/eller fler handläggare som kan möta perioder av ärendeanstormning.

#### *4. Utveckling av handeln*

Delutredningen 5 visar att det för att kunna bedöma handeln i Halmstads och dess utveckling, hot och möjligheter behövs ett bättre underlag för diskussion, t.ex.

kartläggning av utbud, siffror och flöden. Dessutom sker dialogen med handeln idag uteslutande med Cityföreningen. För att ta ett helhetsgrepp om handeln i Halmstad krävs en utökad dialog med företrädare för de olika handelsområdena, inte minst Eurostop, Stenalyckan och Flygstaden, såväl handlare som fastighetsägare. Detta är en förutsättning för att skapa en samsyn av vikten att gemensamt visa upp Halmstad som handelstad.

Delutredningens slutsats är att det behövs ett nytt tänkande som ska stärka Halmstad som handelsstad! Det arbetet ska kännetecknas av:

*Dialog* - Inom Halmstad arbeta tillsammans med företrädare för de olika handelsområdena för att utveckla dem optimalt.

*Samsyn* - Paketera och marknadsföra handeln i Halmstad som en sammanhållen enhet med alla dess handelsområden.

*Kunskap* - Genomföra en analys av handelsmixen och arbeta för etableringar som gynnar attraktionskraften för staden.

#### Stadskontorets bedömning

Delutredningen pekar i huvudsak på behov av två åtgärder. Å ena sidan krävs en utveckling av kunskapen om handeln, en uppgift som åvilar stadskontoret att genomföra. Å andra sidan handlar det om att på operativ nivå och med olika parter föra dialogen med handelsområdena och fastighetsägarna. Det ligger inom ramen för bolagens uppdrag och fordrar inga beslut av kommunfullmäktige. Däremot, för att betona vikten av genomförandet, framstår det som lämpligt

1. att KS uppmanar HNAB och Halmstad & Co att genomföra en dialog med företrädare för handelsområdena och fastighetsägarna för att utvärdera intresset av gemensamma aktiviteter.

#### Servicekontorets synpunkter

Servicekontoret har inget att erinra mot detta förslag

#### *6. Utveckla samarbetet mellan skola och näringsliv*

Delutredning 6 kartläggning av pågående insatser och genomförda undersökningar visar på stor variation av inslag och metoder samt engagemang och samarbetsvilja både inom utbildningsväsendet och näringslivet. Det som främst saknas idag är samlad kunskap och koordination internt inom Halmstads kommun. Det skulle underlätta för företag som snabbt vill komma i kontakt med "rätt" person när de önskar samarbeta med ungdomsutbildningen samtidigt som det även skulle gynna och effektivisera det interna informations- och erfarenhetsutbytet. Framställning av ett variationsrikt och tidseffektivt utbud som skall erbjudas potentiella samverkansparter och som dessutom är väl kommunicerat och känt både internt och hos näringslivets representanter ges därför hög prioritet.

Målsättningen är att elever i enlighet med de nationella styrdokumenterna skall få inspiration till och kunskaper om arbetslivet samt att bättre måluppfyllelse nås genom ett entreprenöriellt förhållningssätt. Det långsiktiga målet är att skolan varje termin för varje årskurs ska genomföra minst ett samverkansprojekt i ett progressivt sammanhållet perspektiv. Genom detta kommer skolorna att bli en mer integrerad del av lokalmiljön. Ur ett arbetsgivarperspektiv torde det vara intressant med en positiv profilering i närmiljön, nya perspektiv på sin verksamhet, att få nya idéer och inspiration baserade på elevers kreativitet samt att sätta arbetslivets krav på dagordningen i undervisningen, vilket kommer att gynna träffsäkerheten vid framtida rekryteringar.

Därför föreslår delutredningen

- det skapas en operativ strategi för det fortsatta arbetet med att förbättra kontakterna mellan ungdomsutbildning och näringsliv enligt den beskrivna modellen
- Vägledningscentrum skall inneha en central roll/sammanhållande funktion i detta arbete
- strategin skall utgå ifrån fyra grundpelare: koordination, modeller för samverkan, metoder samt marknadsföring
- en koordinator utses
- arbetet med strategin startas upp under våren 2012
- koordinatören arbetar med uppbyggnad och implementering av samverkansmodellen under 2012 och 2013 och att utvärdering skall ske under hösten 2013

Delutredningen anser att arbetet kan inledas snarast och att det leds av en koordinator/marknadsförare med organisatorisk tillhörighet på utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen/Vägledningscentrum. Finansiering av denna för ändamålet tillskapade tjänst skulle under 2012 kunna ske inom ramen för förvaltningens befintliga budget. För 2013 avses medel sökas från "Ökade livschanser för unga". Under hösten 2013 bör en realistisk bedömning kunna göras huruvida det är möjligt att från och med 2014 fortsätta driva det uppbyggda arbetet och metoderna med ordinarie personal på Vägledningscentrum eller om koordinatorsfunktionen ska permanentas.

Marknadsföringsaktiviteter och punktinsatser kan under en initial period komma att kräva extra resurser. Intentionen är att även för dessa söka medel ur "Ökade livschanser för unga" avseende år 2013.

#### Stadskontorets bedömning

KF fastslog redan i Planeringsdirektiv med budget 2012-2014 vikten av att finna nya vägar för samverkan mellan ungdomsutbildningen och näringslivet. Bedömningen är att delutredningens förslag ligger i linje med den ambitionen och att den därför bör genomföras. Däremot framstår det som tveksamt att söka finansiering från "Ökade livschanser för unga", varför finansiering bör ske inom nämndens ram. Uppgiften ligger inom utbildnings- och arbetsmarknadsnämndens ansvarsområde och därmed krävs det inga nya beslut av KF eller KS för att kunna genomföra föreslagna åtgärder. Däremot, för att betona vikten av genomförandet, framstår det som lämpligt

1. att KS uppmanar utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden att genomföra förslaget.

### Servicekontorets synpunkter

Servicekontoret har inget att erinra mot detta förslag

#### *7. Organisationens servicekänsla måste öka*

I utredningsarbetet i delprojekt 4, liksom i olika undersökningar, har det framkommit synpunkter på servicekänslan i Halmstads kommun. Därför finns det behov av att förändra attityder och bemötande så att näringslivsföreträdare som kontaktar och möter kommunen upplever att bemötandet är serviceinriktat, kommunikativt och professionellt. Delutredningens bedömning är att KF bör fatta ett beslut om riktlinjer för service och bemötande. Riktlinjerna syftar till att tydliggöra vad som ska känneteckna vårt agerande, hur synpunkter tas emot och om hand, hur kommunen ser på tillgänglighet och hur kommunen återkopplar och hanterar de frågor som kommit in. Detta måste sedan kompletteras med insatser riktade till medarbetarna och, inte minst, till cheferna. Chefsgruppen är av vital betydelse för framgången då chefen dels har ett ansvar för att driva och optimera sin egen verksamhet, dels ett ansvar för att se till helheten, där en optimering av det egna ansvarsområdet på bekostnad av hela systemet inte är acceptabelt.

Delutredningen föreslår därför

- att KF antar riktlinjer som belyser arbetsgivarens förväntningar på medarbetarna avseende service och bemötande.
- att kommunen genomför utvecklingsinsatser som bidrar till att stärka alla berörda medarbetares förmåga till gott bemötande och att särskilt rikta detta till dem som berörs av ambitionen ”en väg in/ut”.
- att kommunen genomför särskilda utvecklingsinsatser riktade till chefer för att säkra att dessa verkar som goda föredömen med särskilt fokus på att integrera det förväntade förhållningssättet i arbetsplatskulturen.

Förslag till riktlinjer och utbildningsinsatser återfinns i bilaga 5.

Delutredningen beräknar kostnaderna för utvecklingsinsatserna till 150 kkr.

### Stadskontorets bedömning

Det finns ett generellt behov av att arbeta med attityder och bemötande. Det är ett av skälen till att Halmstad, tillsammans med ett antal andra kommuner, deltar i Sveriges Kommuners och Landstings kulturprojekt. Förslaget om en riktlinje, som är sprunget ur näringslivsarbetet, är egentligen en del av det utvecklingsarbetet. Innan ett slutligt förslag till riktlinje lämnas till kommunfullmäktige för antagande bör det remitteras till samtliga nämnder och bolag. Kostnaderna för själva utvecklingsinsatserna, som genomförs av stadskontoret, kan täckas inom befintliga ramar. Åtgärden i denna del bör därför nu vara

1. att KS remitterar förslaget till riktlinje till samtliga nämnder och bolag.

### Servicekontorets synpunkter

Servicekontoret anser att denna del av utvecklingen är den viktigaste och mest kritiska. Strukturer och styrande dokument ska tillämpas i praktiken och då kommer attityder

och inställning runt bland annat service och bemötande vara en väsentlig del. Vi delar uppfattningen att det måste till riktade satsningar och att chefen, som viktigt föredöme, spelar en viktig roll i sammanhanget. Utvecklingsinsatser på 150 kkr räcker möjligtvis för att starta upp ett arbete, men resurser bör finnas för att hålla utvecklingen vid liv över en längre period innan en förändring blir bestående. Det måste också finnas mod bland arbetsgivaren att flytta på handläggare som inte lever upp till riktlinjer för service och bemötande. Att utgå från kundernas behov anser servicekontoret vara självklarhet.

De föreslagna intentionerna runt agerande och förhållningssätt, hantering av ärenden, tillgänglighet och svarstider kommer att kräva en hel del omställningar, både kulturell och strukturellt. Servicekontoret välkomnar denna satsning och vill gärna bidra, om intresse finnes.

#### *8. Utveckling och samordning av kommunens kommunikation*

Utöver näringslivsutredningens delprojekt (1-6) har dessutom en utredning om kommunens samordnade kommunikation utretts.

Bakgrund till denna utredning var att det i intervjuerna under 2011 framkom många kritiska synpunkter på kommunens sätt att föra dialog med näringslivet. Den delen har berörts inom de olika områdena ovan. Samtidigt finns det skäl att fundera om kommunens kommunikation och marknadsföring kan samordnas, effektiviseras eller förbättras. Kommunchefen har därför låtit utreda frågan.

Delutredningen innehåller ett antal förslag. Fem av dem handlar om att utveckla organisationen:

- stärka kommunikationens roll i arbetet med visionsstyrningen
- se över informatörsrollerna
- inrätta en strategisk kommunikationstjänst
- förstärka informationsfunktionen
- inrätta en inhousebyrå.

Dessutom presenteras sex förslag som siktar på utveckling av kommunikationsarbete:

- fler undersökningar och rätt mätningar
- prioritera fokusområden och digitala kanaler
- prioritera varumärkesarbetet
- öka samordningen inom kommunikation och marknadsföring
- minska annonskostnader
- satsa på kommunikativa ledare.

#### Stadskontorets bedömning

Utredningens förslag är av tre typer. Den ena typen handlar om att utveckla och förbättra arbetet inom befintliga ramar, ett arbete som pågår. Den andra typen handlar om resursförstärkningar. Den frågan har aktualiserats inför arbetet med Planeringsdirektiv med budget 2012-2014 och hanteras f.n. av de politiska partierna. Den tredje frågan handlar om hitta former för optimering av kommunens kommunikation och marknadsföring genom samordning av förvaltningarnas och bolagens ekonomi och aktiviteter. Frågan är inte okomplicerad, men kan inte lämnas åt sidan. Därför framstår det som rimligt

1. att KS uppdrar att kommunchefen att vidta nödvändiga åtgärder för att samordna kommunens kommunikation och marknadsföring.

### Servicekontorets synpunkter

Servicekontoret vill betona vikten av en god marknadsföring av kommunen och dess aktiviteter. Bilden av kommunen påverkas i högsta grad av hur vi kommunicerar med omvärlden och den bild vi för ut om oss själva. Media brukar av tradition vara snabba med att påtala våra brister och denna bild behöver vägas upp med allt bra arbete som utförs och som ofta hamnar i skuggan av vad media kallar ”skandaler”. Och bilden av oss skapas i många olika former, i olika medier, på olika sätt. Traditionella medier tappar marknad och information byts och sprids via nya vägar. Det är viktigt att vi som kommun finns med i dessa forum eftersom det är där våra invånare finns.

## **Konsekvenser**

### *Verksamhetsmässiga konsekvenser*

Kommunens näringslivsarbete förtydligas och samordnas.

### *Organisatoriska konsekvenser*

HNAB:s resurser minskas genom att medel överförs till kommunstyrelsen för att utveckla samordningen.

### *Ekonomiska konsekvenser*

850 kkr, motsvarande 1,0 tjänst samt kringkostnader överförs från Halmstads Näringslivs AB till kommunstyrelsen.

Kostnader för att iordningställa delar av Rådhusets entré för tillstånds- och etableringslotsens behov ska rymmas inom befintliga ramar.

## **Ärendets beredning**

### **Inom kommunen**

2011-09-06 Kommunstyrelsen

2011-12-06 Kommunstyrelsens ledningsutskott

2012-02-07 Kommunstyrelsens ledningsutskott

2012-04-17 Kommunstyrelsens ledningsutskott

### **Andra grupper**

Utredningen har genomförts i sex delprojekt (se bilagor i ärende KS 2011/0456). Berörda förvaltningar och bolag har deltagit i arbetet.

## **Fackliga organisationer**

Fackliga organisationer har tagit del av Servicekontorets förslag till yttrande men ärendet faller inte under MBL på Servicekontoret

## **Lista över bilagor**

Bilagor bifogas inte i detta ärende men finns att tillgå i kommunstyrelsens diarium. Se ärende nummer KS 2011/0456. Bilagorna redovisar arbetsgruppernas betänkanden.

- (Bilaga 1.) Näringslivsutredning delprojekt 1 och 2: Modell för kommunens näringslivsarbete samt Strategiskt, taktiskt, operativt arbete
- (Bilaga 2.) Näringslivsutredning delprojekt 3: En väg in/ut
- (Bilaga 3.) Näringslivsutredning delprojekt 5: Handla i Halmstad
- (Bilaga 4.) Näringslivsutredning delprojekt 6: Kontakterna mellan ungdomsutbildningen och näringslivet ska öka
- (Bilaga 5.) Näringslivsutredning delprojekt 4: Kultur och värderingar
- (Bilaga 6.) Utredning av samordning av kommunens kommunikation

För Servicekontoret

Roger Weman  
Förvaltningschef

**Tjänsteskrivelse**

2012-08-17

Diarienummer: SE 2012/0006

Version:

Beslutsorgan:

Enhet:

Gunni Heland

E-post:

Telefon:

## **Information till servicenämnden 20120904**

Aktuella upphandlingar