

Tillväxt och samhällsbyggnad
Jan Torége

Örebro kommun, intervju 2018-04-06

Örebro kommun är residensstad i Örebro län och har drygt 150 000 invånare. Universitetet har varit en bidragande orsak till att kommunen nu växer snabbt. Näringslivet präglas av mångfald och bredd. Tung industri samsas med högteknologisk forskning och kvalificerad tjänsteproduktion. Reklam, grafisk industri, utbildning, IT och handel är områden där det sker en stark expansion. Örebros centrala läge i landet har också inneburit att den privata tjänstesektor inom transport, logistik och lagerhantering vuxit i betydelse.

Närvarande:

- Carina Toro-Hartman, ordförande i byggnadsnämnden (S)
- Helena Aronsson, verksamhetsledare, Business Region Örebro (BRO)
- Sofia Lindén, NCC (f.d. bygglovschef i Örebro)
- Jan Torége, utredare SKL

Hur arbetar ni med resultaten från insiktsundersökningen?

Örebro arbetar mycket aktivt med resultaten och för att alla ska få samma grundinformation om hur vi ligger till så får alla politiker (både opposition och majoritet) samt berörda tjänstemän och nyckelpersoner samma information om resultaten, vilket är väldigt uppskattat.

Fokus är inte enbart på det totala NKI-resultatet, utan vi gör också en analys utifrån de aktiviteter och satsningar som har gjorts under året samt hur vi ligger till jämfört med andra kommuner av ungefär samma storlek som Örebro. Det är viktigt att det finns transparens kring mätningen och att alla berörda nämnder får löpande information om sina resultat. Mätningen och resultatet är inte ett ”engångsgrej” utan den används löpande i verksamheten, exempelvis får byggnadsnämnden varje månad en dragning av aktuella resultat samt en analys kring detta på nämndsammanträdet.

Örebro har inte alltid haft så bra resultat som nu. När vi började mäta år 2006 så låg det totala NKI-resultatet på 63 och i början så varierade resultaten en hel del från ett år till ett annat. Vid senaste årens mätningar har dock resultaten stabiliserats, även på månadsbasis.

Med tiden har vi också fått en bättre förståelse och beredskap för vad som påverkar resultaten, som t.ex. att vi får in fler ärenden under våren och vid perioder av större personalomsättning. Örebro har arbetat strategiskt under lång tid med detta, vilket har gjort att rutiner och organiseringen satt sig i väggarna. Resultaten påverkas inte längre lika mycket av förändringar i personalstyrkan.

Ett viktigt budskap till alla som jobbar med servicen och myndighetsutövningen i kommunen är att detta varit en resa. Tittat man bakåt så ser man att vi gjort en stor förflyttning. Det har varit ett hårt arbete att ta oss hit vi är idag och det kräver fortsatta ansträngningar för att vi ska kunna bibehålla den här höga nivån.

Ett exempel på aktivitet är att vi har analyserat bygglovstaxan, där kan vi tydligt se hur den nya bygglovstaxan har bidragit till att vi har fått nöjdare kunder. Den ”nya” taxan är enklare och tydligare för kunden att förstå och den speglar självkostnadsprincipen på ett bättre sätt än tidigare. Taxan har också medfört en större transparens och snabbare processer. Det är roligt att kunna göra den typen av analyser. Det ger en återkoppling till såväl politiker och tjänstemän om att man gjort ett bra val.

Hur arbetar ni med återkoppling och information till företagare och medborgare?

Resultatet 2012 blev en chock för oss, vi trodde att vi hade blivit bättre och höjt oss – men så var det inte. Vi hade tvärtom rasat i mätningen.

Vi hade ett möte där vår dåvarande kommundirektör sa att detta inte är ok, vilket innebär att vi fick börja arbeta på ett helt annat sätt. Detta möte var egentligen starten på vår resa.

Något som är viktigt att lyfta fram är att det verkligen behövs stöd och förståelse för de här frågorna från högsta ledningen. För att förändringarna ska få full kraft måste de omfatta hela organisationen. Det räcker inte att näringslivschefen säger att detta är viktigt - förståelsen måste finnas i hela organisationen.

Uppdraget kom från kommundirektören. Det var ett tydligt mål att vi skulle jobba med tillväxt och service och att vi skulle jobba med att förenkla, förnya och förbättra. Alla fick bli en bärare av detta. Och inte bara ur ett företagarperspektiv eller myndighetsutövningsperspektiv, utan från ett serviceperspektiv för hela organisationen. Det var viktigt att vi såg detta som ett grunduppdrag och inte bara en enskild aktivitet.

Dåvarande kommunstyrelseordföranden ansåg också att dessa frågor var viktiga och politiken samarbetade väldigt bra med tjänstemännen. Det var en enad politisk ledning och tjänstemannaledning.

Vi klarade inte målet direkt, men successivt blev det bättre och bättre. Men vi började träffas över förvaltningsgränserna och började lära känna varandra, vilket genererade en snabbare och smidigare handläggning. ”Det var inte bara de på bygglov som var skurken” utan alla blev bärare av samma budskap. Vi började agera som ”Ett Örebro kommun”.

Tidigare så kommunicerades utåt att det var bygglov isolerat som mättes, men idag när vi pratar om Insikt så tänker vi att det är hela stadsbyggnadsprocessen som mäts.

Hur har ni arbetat med "Ett Örebro kommun"?

Ett Örebro kommun är ett mantra som vi arbetade med. Fick vi ett samtal in, så var det inte bara jag som var ansvarig. Om frågan kom till mig (Helena), men det var en bygglovsfråga, så tog jag ansvar för att frågeställaren kom i kontakt med rätt person i kommunen. Företagaren blev inte satt på bar backe.

För att sköta den kommunikation internt och tillsammans, så träffades vi kontinuerligt från lunch till lunch med presidierna i respektive nämnd samt med berörda chefer och nyckelpersoner i organisationerna. Varje gång hade vi olika teman ofta med utgångspunkt kring samverkansfrågor. Detta gav oss en helt ny gemensam plattform.

Servicegaranti – ett samtal in, vi skötte kommunikationen internt och tappade inte frågan.

Det startade 2012 och vi har genomfört denna typ av möten samtliga år, minst en gång.

Har ni jobbat något med rollbeskrivningen mellan tjänstemän och politiker?

Själva rollbeskrivningen har vi kanske inte pratat om, men det har däremot skapats en god anda. Underförstått är de ganska tydliga. Istället för gråzon, så är det ett spänningsfält mellan politiker och tjänstemän. Och så måste det få vara, för att det ska bli en bra dynamik med diskussioner.

Rollbeskrivningar har vi jobbat med för handläggarna, däremot inte mellan politiker och tjänstemän.

Helena har i enstaka fall kommit in och jämkat mellan tjänstemän och politiken, för att få in en annan syn. Hon för in företagsperspektivet in i frågeställningarna.

Kan ni nämna några specifika framgångsfaktorer för just Örebro?

Vi har varit starka i våra fackkunskaper, men villiga att försöka lösa problem tillsammans och ändå hålla en hög rättssäkerhet så att alla behandlas lika. Om alla behandlas lika och vi har en hög rättssäkerhet i vår utövning så får man med sig myndigheterna. Och om alla behandlas lika får man också med sig företagarna och de får en förståelse varför kommunen beslutar som de gör. Då kommer man tillbaka till kommunikationen med dialog, verksamhet och återkoppling. Att hela tiden göra det enklare, att texterna är lätta att förstå, att vi har en bra och öppen dialog. Att vi säger samma sak som "Ett

Örebro kommun”. Om Bygglövsavdelningen har en åsikt, då måste alla stå bakom den. Vi bygger tillit genom att vara transparenta och agera som ett Örebro kommun.

Man ska följa lagstiftningen, men det finns ibland också en gråzon. Sådana saker måste man diskutera, och det gör vi också hela tiden.

Den nya bygglövsstaxan är väldigt transparent och tydlig, vilket gör det enklare för företagen att följa.

Ännu en framgångsfaktor är vår modell ”Angry Birds”. Den bygger på kunskapen om att vi alla sprider en bild av en upplevelse och den bilden kan både vara positiv eller negativ. Är det då en företagare som inte är nöjd så måste man fånga upp det och inte ducka för att ta samtalet. En företagare som inte mår bra och som inte känner sig lyssnad till, kan bli frustrerad och börja prata illa om kommunen. Det måste vi fånga upp på ett snabbt sätt. Ibland kan faktisk ”Angry Birds” bli goda ambassadörer när de förstår processen. De får en förståelse för vad vi i det offentliga gör och varför och vad de inom näringslivet behöver. Då skapar vi tillit samt en gemensam bild för vad staden behöver. En enkel och självklar modell som alla förstår, som också kan användas i andra sammanhang.

”Angry Birds” ger ofta låga betyg i insiktsundersökningen samtidigt som risken är stor att de sprider missnöjet till andra. Att jobba lite extra att fånga upp deras missnöje kan ge bättre resultat på fler olika sätt.

Det är bra med möten där tjänstemän och politiker möter företagaren tillsammans. Det tydliggör olika roller och det blir tydligt för företagaren. Det är inte alltid så att man kommer till konsensus, men vi respekterar varandras åsikter och roller och det blir oftast ett bra möte som ökar förståelsen för varandras roller.

Vi har en lotsfunktion eller lotsmöten där företagare får träffa tjänstemän, och även politiker om det behövs, inom samtliga myndighetsområden (bygglov, brandskydd, markupplåtelse, miljö- och hälsoskydd, livsmedelskontroll och serveringstillstånd) för att få information och rådgivning kring deras projekt.

Företagarna får där berätta om sin vision och idé om vad de vill skapa. Tillsammans runt bordet så hjälper vi företagarna att tänka rätt från början. Den dialogen har fungerat jättebra. Företagarna kanske inte är nöjda när de går därifrån, men de har fått en realistisk bild om att den här lokalen kanske inte är lämplig för den här verksamheten. Eller att ni då måste göra om lokalen, vilket kanske kostar en hel del pengar. Vi talar inte om hur de ska göra, men vi ger dem information och ställer frågor om hur de ska göra kring olika delar. Det får dem att tänka till vad gäller funktionalitet och vad det kan kosta i rena pengar.

Det är jätteviktigt att kommunen kan svara upp mot de förväntningar som företagarna har på dessa möten. Är vi inte förberedda kan vi inte ge bra svar – det skapar negativ publicitet istället för positiv publicitet. Bjuder man in, måste man svara upp.

Inför dessa möten så får alla information om projektet, vilken fastighet det gäller och vad man vill göra etc. så att alla tjänstemän är förberedda och pålästa inför mötet. Viktigt att företagaren får svar på sina frågor. Företagaren får efter mötet minnesanteckningar och en summering av mötet, kontaktlista på personer som varit med och länkar etc. till hur man söker t.ex. bygglov eller serveringstillstånd. Det är inget beslutsmöte, utan mötet handlar om att ge information och vägledning.

Företagaren får berätta om sina visioner, men de blir informerade om vilka typer av krav som samhället har (t.ex. vad gäller tillgänglighet etc.). Kommun kan visserligen ibland uppfattas som en ”nejsägare”, men ibland också som en möjliggörare.

Jag som lotssamordnare (Helena) säger till både företagare och tjänstemännen att jag kommer att ställa frågor som inte beror på att jag inte kan, utan för att synliggöra det som kanske är självklart för någon part eller i syfte att tydliggöra sådant som inte kommit upp på mötet.

Det är viktigt att göra en summering när mötet är slut, så att alla får samma bild. Det är viktigt att påängtera att det inte är ett beslutsmöte, utan ett informationsmöte.

Hur fångar ni upp företagarnas synpunkter?

Genom t.ex. NKI-mätningen eller vår egen mätning som görs månadsvis. Sedan är det viktigt att vi efter ett möte, kontroll eller tillsyn frågar hur man uppfattat kontakten. Det är viktigt att ha en kontinuerlig dialog. Vi informerar också om att det kommer en enkät, det är roligare att svara om man känner sig utvald än att det kommer något som man är oförberedd på.

Vi har frukostmöten – fyra gånger om året anordnar stadsbyggnadsförvaltningen frukostmöten där företag bjuds in brett. Det är olika teman och vi får möjlighet att berätta vilka områden som ska exploateras och vad som är på gång i kommunen. Man är mest intresserad av de så kallade pipeline-frågorna, vad som är på gång. Detta är något som är väldigt uppskattat av företagarna, och välbesökt. På dessa frukostmöten har vi möjlighet att även informera om vad vi arbetar med nu och vad som är på gång, t ex att vi arbetar med en ny parkeringsnorm och strategier kring det. Där har vi också möjlighet att berätta och visa hur man använder våra e-tjänster och hur den kan underlätta för både sökanden och för oss. Detta har inneburit att fler använder e-tjänsten vilket både är enklare för sökanden samt effektiviserar vår process. Det är både utbildning, information och dialog. Det är en bra och öppen stämning på dessa.

Vi har en egen samhällsbyggnadstidning (även miljökontoret och tekniska förvaltningen) – som går till alla hushåll i Örebro kommun där vi berättar om vad som hänt och vad som kommer att hända i kommunen.

Vi har också en egen mätning där vi även inkluderar privatpersoner, i Insikt mäter vi bara företagare. Vi ska ha en hög service överlag, och det som gynnar företagarna

gynnar även privatpersoner, det ska vara en bra service till alla. Vi kan inte se att det är någon skillnad i nöjdhet mellan företagare eller privatpersoner i våra mätningar, vilket är positivt.

Finns det någon risk med att fokus hamnar på företagsärenden?

Vi anpassar organisationen efter förutsättningarna. Tidigare hade vi två enheter på bygglov, en enhet som hanterade privatärenden och en som hanterade företagsärenden. Idag har vi en annan organisation där vi jobbar mer i olika team beroende på ärendets art, detta bland annat för att bibehålla korta handläggningstider och öka teamkänslan.

Att man från näringsliv och nämnderna träffas för att prata, samtidigt som man är tydlig med sina olika roller, är nog ganska ovanligt. Man tänker helheten. Nätverk och samverkan blir allt viktigare, i takt med att allting blir mer komplext. Att jobba över förvaltningsgränserna gör också att man träffar fler kollegor och att arbetet blir roligare. Då det inte har fungerat, så är det ofta när man inte har samarbetat över förvaltningsgränserna. När man suttit fast i sina stuprör, utan att riktigt kunna mötas.

Vi började att träffas en gång i tiden genom att komma samman för att informera varandra om ny lagstiftning. Bygglov är ofta en viktig länk i många projekt.

Hur arbetar ni för att öka trivseln bland personalen?

Något som framkom i en tidigare skrift från SKL och Tillväxtverket var att trivseln internt var oerhört viktig för de kommuner som uppnått bra resultat i SKL:s mätning. Hur ser det ut i Örebro?

På stadsbyggnad jobbar vi mot ett gemensamt mål, vi har en Örebromodell och det går bra för stadsbyggnad och Örebro kommun, vi vinner många priser etc. Det finns en stolthet över att det går bra. Vårt arbete uppmärksammas, det har varit lite av en framgångssaga. Vi firar ganska mycket, vi firar gemensamt på förvaltningen och har väldigt många studiebesök, vilket är väldigt roligt.

Men vi ska inte bara fira framgångar, vi ska också uppmärksamma och vara stolta över det dagliga arbetet. Firar man med för mycket tårta så smakar det inte gott till slut.

Vi hade en offertberedskapsdag i vårt regionala arbete genom Business Region Örebro (BRO) för ett tag sedan. Hur svarar vi upp effektivt på offerter på förfrågningar om nyetableringar i regionen både från befintliga företag och från nya företag - nationellt och internationellt. BRO visar på goda exempel på hur man kan jobba samtidigt som det är bra att träffas över kommungränserna regionalt. Det är viktigt att Örebro som

regional motor tar den bollen. Men inte från ett storebrorsperspektiv, utan att alla hjälper och leder varandra.

Det blev en väldigt lyckad dag. Då såg de mindre kommunerna att de kunde använda Örebromodellen, men skala om den till en enklare modell för hur man kan jobba på sitt sätt. Det stärker Örebro roll. Vi vill ju inte heller konkurrera om varandras personal utan istället ”använda och stötta varandra på bästa sätt”. Det är ett bra forum att lyfta goda exempel och för att samverka, t.ex. så var stadsbyggnadsförvaltningen med och berättade om effektiva processer och digitalisering. Politiker från Bergslagen tycker att det är jätteviktigt att vara med i detta arbete. Vi centralt stöttar våra grannkommuner i arbetet inom samtliga myndighetsområden.

Det är kul och se effekten av de förändringar som Örebro under dessa år genomfört – genom Insikt så får vi svart på vitt att det vi gjort varit framgångsrikt. Vi vet nu också på ett ungefär vad som företagarna anser vara allra viktigast. Det är handläggningstiden och att vi håller vad vi lovar samt information och uppföljning. En framgångsfaktor är också att mätningarna hela tiden följs upp – varför har det blivit en liten nedgång? Det hinner hända mycket på ett år, så att kunna koppla det som händer till resultaten i Insikt ger kunskap om vad företagen är nöjda med och vad tycker är viktigt.

Hur ser ni på kompetensförsörjningen – att få tag på personer med rätt kompetens?

Vi har en fördel genom att universitet i Örebro utbildar högskoleingenjörer, så rekryteringen av den yrkeskategorin är inget större problem. Däremot har vi svårt att hitta arkitekter. Det är viktigt att kunna anpassa sig till rörligheten på arbetsmarknaden, t.ex. att det finns dokumenterade rutiner och arbetsätt så att inte allt ”sitter i väggarna”. Att det finns dokumentation, checklistor och att vi arbetar i team. Det tycker jag vi har lyckats bra med, vilket medfört att nya handläggare snabbt kommer in i arbetet. Vi är inte lika sårbara för personalomsättning som vi var tidigare.

En kunskapsöverföring som sker i vardagen är att vi har fikaföreläsningar där vi utbildar varandra. Det kan vara miljökontoret som kommer och informerar om t.ex. enskilda avlopp, det kan vara någon som varit på någon kurs om tillgänglighet som informerar om detta eller att någon informerar om något intressant rättsfall eller lagförändring. Vi är ordentligt uppdaterade på lagstiftningen, och kan orientera oss i ”gråzonen” – vi vet när vi befinner oss i den zonen. Om vi stöter på kluriga juridiska frågor så använder vi oss av Boverket och SKL, vilket också ger oss en trygghet/styrka. Vi har ett öppet klimat och diskuterar väldigt mycket. Boverket har lyfts sig under senare år – man får bra service av dem numera.

När man är ny vill man ofta att det ska vara svart eller vitt. Det ska vara ja eller nej på saker och ting. Det är de förväntningar man har. När man varit med ett tag så ser man tjusningen i att vara på den här färgsprakande paletten. När man rör sig mellan ja och

nej, vad är egentligen viktigt när man rör sig efter det här intervallet. Inget ärende är egentligen det andra likt. Det kan vara snarlikt, men sällan helt lika. Vi pratar om olika ärenden hela tiden och ingen behöver skämmas om hen ställer frågor. Man ska se det som en styrka att man har kollegor att fråga. Det skapar en helt ny stabilitet och tillit till varandra.

När vi anställer unga och kanske lite osäkra personer, så ser vi till att de hamnar i nätverk och utbildningar. Det kanske kostar lite initialt, men det har man igen för det skapar en säkerhet hos den nyanställda.

Det finns också en öppenhet inom Sjustadssamarbetet. Det är ett nätverkande med sju större städer (Västerås, Gävle, Norrköping, Linköping, Uppsala, Eskilstuna, Örebro). Det är ett väldigt bra nätverk där vi träffas ungefär var tredje månad. Vi delar där med oss både om det vi är bra på och det vi gjort mindre bra ”... gör inte så här”. I nätverkanter får alla stöd på olika nivåer - administratörer, handläggare, chefer etc. Det är inte så lätt att hitta bra utbildningar, men de här plattformarna för att träffas i samverkan ger en helt annan trygghet. Det ger både kontakt och information om aktuella ärenden. Har man en knivig fråga kan man fråga dem – och får man olika svar, då vet man att ärendet är klurigt.

Vi gör studiebesök kontinuerligt, vi är duktiga inom vissa områden men inte i allt. Genom Sjustadssamarbetet så får vi mycket information om hur andra arbetar. Vi är öppna utåt och söker kontakt med andra. Vi snor ibland bra idéer, men ibland måste de omarbetas så att det blir genuint.

Hur jobbar ni med digitalisering i kommunen?

Vi har jobbat mycket med digitalisering under flera år. Vi har arbetat aktivt och koncentrerat med en sak i taget och har nu en nästan helt digital bygglovsprocess. Örebro ligger jämförelsevis långt fram i digitaliseringsprocessen – ofta nämns Örebro tillsammans med Halmstad och Norrtälje som kommuner som ligger i framkant. Örebro har växt befolkningsmässigt otroligt mycket de senaste åren och idag hanterar vi betydligt fler ärenden med samma personalstyrka som tidigare och det kan vi göra på grund av de effektiviseringar som har skett med hjälp av digitaliseringen. Det är cirka 20-25 procent som använder vår e-tjänst. När e-tjänsten används så minskar vårt arbete med att registrera ärenden, vilket innebär att resurser frigörs och kan användas på annat sätt.

Vi får även positiv feedback i olika forum, och när vi får det så är vi snabba på att förmedla det till alla på avdelningen. Om vi får in många ärenden och om handläggningstiderna riskerar att bli längre så arbetar vi övertid på avdelningen. Vi har tydliga interna mål om att vi ska klara 70 procent av bygglovsärendena inom tre veckor från det att ärendet är komplett, vilket också följs upp kontinuerligt. Och om vi undantagsvis ser att vi inte kommer att klara detta, så informerar vi direkt om att det kan bli några

dagar försenat. Vi ser ett tydligt samband mellan handläggningstiden och NKI. Här kan medarbetarna se hur deras dagliga arbete och agerande påverkar resultatet, vilket jag tror leder till ansvarskännande och engagerade medarbetare, vilket är en förutsättning för att lyckas.

Hur samarbetar ni med andra lokala och regionala aktörer?

Vi har en bra och nära relation och samarbete med länsstyrelsen. De jobbar mycket med informationsträffar om t.ex. strandskydd och tillsyn av ovårdade tomter etc., och där får vi möjlighet att träffa andra kommuner och samverka. Det är nog lite unikt i sammanhanget, att kommunen har så bra samarbete med länsstyrelsen. De är snabba med att behandla våra överklagade beslut och även där har vi en bra dialog och kan ställa frågor om hur de tänker kring olika ärenden.

Om ni själva fick ange ett antal punkter som är viktiga för Örebro framgång, vilka skulle det vara?

- Alla möten har betydelse, se dem man möter
- Dialog
- Kunden i fokus
- Det ska vara enkelt att göra rätt
- Rätt beslut i rätt tid, vi ska ta rättssäkra beslut i rätt tid. Det innebär ibland att komplicerade ärenden drar ut på tiden medan enkla ärenden går snabbare.
- Rättssäkerhet, lika behandling och transparens
- Engagerade medarbetare
- Förenkla – Förnya – Förbättra (förra kommundirektörens ledord)
- Tillit – Transparens – Team/tillsammans (nuvarande kommundirektörens ledord)