

# Vad kan en kommun göra åt sin ranking?

Leif Wågman

## **Abstract**

*Svenska kommuner rangordnas i dag i många rankingar. Dessa gör komplexa förhållanden enkla att kommunicera, men kan också skapa styrtryck. Artikeln analyserar vad en kommun rimligen kan göra åt en låg rankingplacering, med Svenskt Näringslivs ranking av det lokala företagsklimatet som huvudexempel. Utgångspunkten är att en ranking inte är en direkt avbildning av verkligheten, utan resultatet av urval, viktning, samvariation och relativ rangordning. Slutsatsen är att kommuner bör använda rankingar som signaler och analysunderlag, men undvika rankingjakt. Förbättringsarbete bör utgå från sakliga problem, inte från placeringen i en lista.*

Sökord: kommunranking; företagsklimat; rankingstyrning; alternativkostnad; kommunal styrning

## **Inledning**

Svenska kommuner rangordnas i dag i ett stort antal rankingar. De jämförs efter företagsklimat, skolresultat, trygghet, hållbarhet, ekonomi, livskvalitet och attraktivitet. Rankingarna produceras av intresseorganisationer, myndigheter, konsultföretag, medier och andra aktörer. De gör komplexa kommunala förhållanden enkla att kommunicera, men skapar samtidigt ett styrtryck.

En låg placering kan snabbt bli en lokal nyhet, ett politiskt problem eller ett argument för nya prioriteringar. En hög placering kan på motsvarande sätt användas som bekräftelse på att kommunen är på rätt väg. Rankingar blir därmed inte bara beskrivningar av kommuner. De påverkar också hur kommuner tolkar sin situation, vilka problem som uppmärksammas och vilka åtgärder som framstår som nödvändiga.

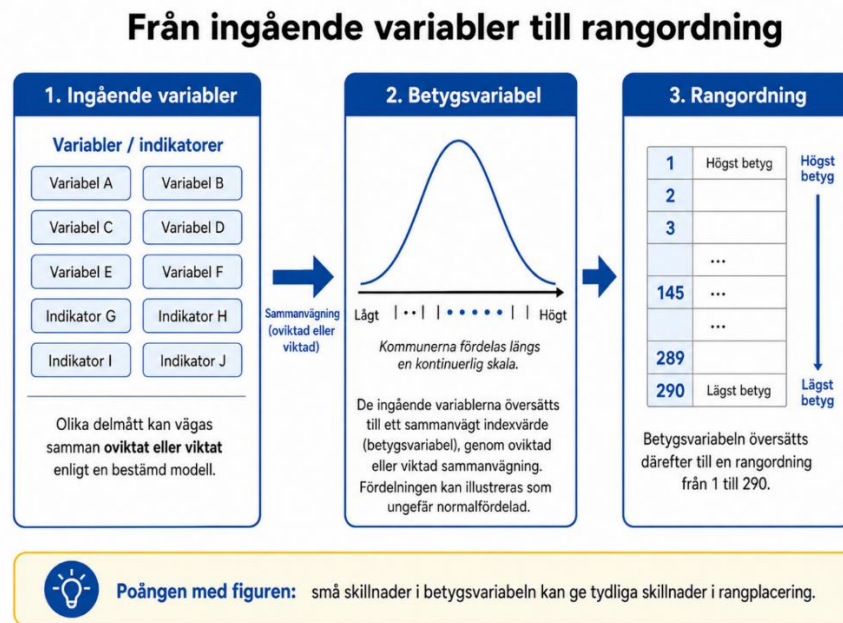
Denna artikel behandlar frågan vad en kommun rimligen kan göra åt en låg rankingplacering. Utgångspunkten är Svenskt Näringslivs ranking av det lokala företagsklimatet, men resonemanget har vidare giltighet. Huvudpoängen är att en ranking inte är en direkt avbildning av verkligheten, utan resultatet av urval, viktning, samvariation och relativ rangordning. Därför måste kommunen skilja mellan tre saker: att förbättra faktiska förhållanden, att påverka de omdömen som ingår i rankingen och att förbättra den relativa placeringen.

Artikeln ställer tre frågor. Vad är det egentligen som påverkar en kommuns placering i en ranking? Vilka delar av detta kan kommunen faktiskt påverka, och på vilken tidshorisont? Och när är det sakligt motiverat att kraftsamla för att förbättra placeringen, snarare än att använda rankingen som signal och underlag för fortsatt analys?

## **Vad en ranking är**

En ranking är slutpunkten i en modellkedja. Först väljs ett antal variabler eller indikatorer ut. De kan avse exempelvis enkätbedömningar, registerdata eller andra observerbara

mått. Därefter vägs variablerna samman till en betygsvariabel, som ger varje kommun ett sammanfattande värde. I det sista steget översätts detta värde till en rangordning, där kommunerna placeras från högst till lägst.



Figur 1. Från ingående variabler till sammanvägd betygsvariabel och rangordning.

Detta har två viktiga följder. Den första är att varje ranking bygger på urval och konstruktion. Någon har bestämt vilka variabler som ska ingå, hur de ska mätas, hur de ska skalas och vilken vikt de ska få i det sammanvägda måttet. Dessa val kan vara mer eller mindre välgrundade, men de är inte neutrala. Även variablernas fördelning och inbördes samvariation påverkar utfallet. En variabel där kommunerna ligger tätt samlade får andra effekter än en variabel där skillnaderna är stora. Variabler som samvarierar starkt kan dessutom förstärka samma underliggande dimension, även om de presenteras som skilda indikatorer. En ranking visar därför hur kommunerna faller ut enligt en viss modell, inte hur de står sig i största allmänhet.

Den andra följden är att rangordningen är relativ. En kommuns placering beror inte bara på kommunens eget värde, utan också på alla andra kommuners värden. En kommun kan förbättra sitt underliggande resultat men ändå falla i rankingen om andra förbättras mer. Omvänt kan en kommun stiga utan att den egna situationen har förändrats nämnvärt, om andra försämrats. Små skillnader i den sammanvägda betygsvariabeln kan dessutom ge stora skillnader i placering, särskilt om många kommuner ligger tätt. Rankingens tydliga ordning kan därför ge ett starkare intryck av precision och avstånd än vad det underliggande materialet motiverar.

## **Svenskt Näringslivs ranking av företagsklimat**

Svenskt Näringslivs ranking av det lokala företagsklimatet är ett tydligt exempel på en ranking med praktisk betydelse. Den har funnits sedan 2001, är väl etablerad och får återkommande medialt och politiskt genomslag. En låg placering uppfattas ofta som ett tecken på dåligt företagsklimat. En förbättrad placering kan på motsvarande sätt användas som bevis för att kommunen är på rätt väg.

Därmed blir rankingen en realitet även för den som är kritisk till dess konstruktion. Kommuner kan inte utan vidare bortse från den, eftersom företagare, medier, politiker och intresseorganisationer kan behandla placeringen som ett sammanfattande mått på kommunens företagsklimat.

I rapporten *Att mäta företagsklimat: En kritisk granskning av Svenskt Näringslivs ranking av det lokala företagsklimatet* analyseras rankingen som mätinstrument och rankingmodell (Wågman, 2026). Rapporten behandlar bland annat begreppet företagsklimat, undersökningens variabler och viktning, sambanden mellan enkätfrågor och statistikvariabler, modellens känslighet samt resultatens stabilitet och kriterierelaterade validitet.

Granskningen ger starka skäl att ifrågasätta den vanliga tolkningen av rankingen. Rapporten visar att rankingen i praktiken främst fångar företagens upplevelser av kommunens attityder, bemötande, dialog och relation till näringslivet. Statistikdelen tillför information, men balanserar inte enkätens dominerande omdömesdimension på något avgörande sätt. Det sammanfattande omdömet väger dessutom mycket tungt och ligger empiriskt nära övriga enkätfrågor. Små skillnader i underliggande värden kan samtidigt ge betydande skillnader i rangplacering. Utifrån granskningens resultat skulle man därför kunna hävda att rankingen ger en falsk, skev eller åtminstone ofullständig bild av det lokala företagsklimatet, om den läses som ett brett mått på kommunens faktiska näringslivsförutsättningar.

Konsekvensen är att rankingen inte bör läggas till grund för kommunal policy, resursfördelning eller organisatoriska förändringar som om den vore ett facit över företagsklimatet. Den kan säga något om hur företag uppfattar kommunens hållning, service och relation till näringslivet. Det är viktiga frågor. Men det är något annat än att mäta företagsklimat i bred mening. Om denna skillnad inte hålls klar riskerar kommunen att styra mot rankingens konstruktion snarare än mot de faktiska förutsättningar som påverkar företagande, investeringar och lokal utveckling.

### **En strategisk paradox**

Det hittills sagda leder till en strategisk paradox. Om rankingen ger en skev eller ofullständig bild av det lokala företagsklimatet bör den inte styra kommunal policy som om den vore ett facit. En kommun bör inte lägga om resurser, organisation eller prioriteringar på grund av ett mått som bara delvis fångar det fenomen det säger sig beskriva.

Samtidigt kan en ranking vara metodiskt bristfällig och ändå få praktiska konsekvenser. Om företagare, medier, politiker och externa aktörer behandlar placeringen som betydelsefull, kan den påverka kommunens rykte, självbild och framtidstro. En låg placering kan bidra till bilden av en kommun i motvind. En hög placering kan användas som bekräftelse på handlingskraft, företagsvänlighet och lokal utvecklingsförmåga. I den meningen kan rankingen bli verklig genom sina konsekvenser.

Det är därför kommuner kan ha skäl att bry sig om rankingen, inte därför att den är ett bra mått, utan därför att andra behandlar den som om den vore det. Den strategiska frågan blir då inte om rankingen är sann, utan om dess effekter är tillräckligt starka för att motivera kommunala åtgärder.

Där finns det tänkbara argumentet för att kraftsamla. Syftet är i så fall inte att jaga en placering för dess egen skull, utan att minska de negativa följderna av att en låg placering får fäste i kommunens omvärldsbild. Men då bör kommunen veta vad den gör. Den agerar inte mot företagsklimatet i hela dess bredd, utan mot ett socialt och kommunikativt styrt tryck som rankingen har skapat.

### **Två möjliga mål**

Om en kommun vill agera på en låg placering måste den först klargöra målet. Det finns två mål som lätt blandas samman. Det ena är att förbättra företagsklimatet i egentlig mening: de faktiska strukturella, institutionella, ekonomiska och sociala förutsättningar som påverkar företagande, etableringar och utveckling över tid. Det andra är att förbättra kommunens placering i Svenskt Näringslivs ranking. I bästa fall sammanfaller målen delvis. Men de är inte identiska.

Skillnaden är avgörande. Företagsklimatet i egentlig mening är brett, trögrörligt och bara delvis kommunalt påverkligt. Det omfattar bland annat myndighetsutövning, service, planprocesser, infrastruktur, kompetensförsörjning, marknadsstruktur, lokala nätverk och förtroende. Rankingplaceringen påverkas däremot av de variabler som ingår i Svenskt Näringslivs modell, av hur dessa viktas, av hur de samvarierar och av hur små skillnader i underliggande värden översätts till rangplaceringar.

Här uppstår en frestelse. Om rankingen får stort genomslag kan kommunen börja rikta uppmärksamheten mot det som snabbast och tydligast påverkar kommunens placering, snarare än mot det som långsiktigt stärker företagsklimatet. Frågan förskjuts då från vad som behöver förbättras för företagen till vad som påverkar rankingen. Det är en begriplig reaktion, men också riskabel. Den kan leda till att kommunen styr mot måttets konstruktion i stället för mot det fenomen som måttet påstår sig beskriva.

Därför måste målet anges innan åtgärder diskuteras. En satsning på bättre service, tydligare information eller mer regelbunden dialog kan vara motiverad av sakliga skäl. Den kan också vara motiverad därför att sådana omdömen påverkar rankingen. Men det är två olika motiveringar. Om de blandas samman blir det oklart om kommunen försöker

förbättra företagens faktiska villkor, företagens upplevelser av kommunen eller sin relativa position i en lista.

### **Kan kommuner påverka sin ranking?**

Om målet är att påverka rankingplaceringen måste analysen börja i rankingmodellen. En kommun kan inte påverka placeringen direkt. Den kan bara försöka påverka de underliggande värden som ingår i modellen, och bara i den mån dessa värden faktiskt är kommunalt påverkbara. Det räcker därför inte att fråga vad kommunen vill förbättra. Man måste också fråga om förbättringen gäller en rankinggrundande variabel, om förändringen kan registreras i det underlag som används, hur variabeln vägs i modellen och hur den samvarierar med andra delar av rankingen.

Här skiljer sig statistikvariablerna och enkätvariablerna åt. Statistikvariablerna avser i huvudsak förhållanden som är trögrörliga, strukturella eller endast indirekt kommunalt påverkbara. Kommunalskatt, externa inköp, företagsstruktur och arbetsmarknadsförhållanden kan normalt inte förändras snabbt utan bredare politiska, ekonomiska eller organisatoriska konsekvenser. Varje statistikvariabel väger dessutom 1/15 av totalmodellen. Det är inte obetydligt, men klart mindre än det sammanfattande omdömet, som väger 1/3. Statistikvariablerna kan därför vara viktiga för en saklig analys av kommunens förutsättningar, men de är svaga hävstänger för den kommun som vill påverka nästa års rankingplacering.

Enkätvariablerna ligger närmare sådant som kommunen kan försöka påverka: service, bemötande, dialog, information, förtroende och upplevelser av politiska och administrativa attityder. Men inte heller här finns någon direkt styrspak. Kommunen kan inte bestämma hur företagare svarar. Den kan bara påverka de kontakter, erfarenheter och tolkningar som ligger bakom svaren. Vägen går alltså från kommunala aktiviteter till företagens erfarenheter, från erfarenheter till omdömen och från omdömen till enkätsvar. Det är en indirekt kedja, inte en knapp att trycka på.

Alla enkätfrågor är dessutom inte lika intressanta ur rankingstrategisk synvinkel. Vissa frågor gäller förhållanden som är svåra att förändra från år till år, även om de mäts genom enkät. Brott och otrygghet, infrastruktur, mobilnät och bredband samt tillgång till relevant kompetens är exempel på frågor där kommunens handlingsutrymme ofta är begränsat, långsiktigt eller beroende av andra aktörer. Frågorna har också olika formell vikt i modellen. Service och bemötande väger exempelvis 1/9, medan infrastruktur, mobil/bredband, information och dialog väger 1/72 vardera. Att en fråga mäts som en upplevelse betyder alltså inte att den är lätt att påverka. Och att en fråga ingår i rankingen betyder inte att den har stor strategisk betydelse.

Den avgörande punkten är *kombinationen* av vikt och samvariation. Svenskt Näringslivs modell ger det sammanfattande omdömet om företagsklimatet en mycket stark ställning. Formellt väger det en tredjedel av hela rankingen. Det kan jämföras med att politikens

attityder till företagande och tjänstepersoners attityder vardera väger 1/36, upphandling, konkurrens samt brott och otrygghet vardera 1/54, och flera andra enkätfrågor 1/72. Redan viktmodellen gör alltså det sammanfattande omdömet till den klart tyngsta enskilda komponenten.

Granskningen visar dessutom att dess empiriska betydelse är ännu större än den formella vikten antyder. I analyserna av rankingmodellen förklarar det sammanfattande omdömet ensamt 89 procent av variationen i den sammanvägda totalskalan. När övriga enkätfrågor läggs till ökar den förklarade variationen med ytterligare 5 procentenheter. När statistikvariablerna därefter läggs till tillkommer ytterligare 6 procentenheter. Trots att modellen formellt kan beskrivas som uppdelad mellan sammanfattande omdöme, övriga enkätfrågor och statistikvariabler, är variationen i praktiken starkt koncentrerad till det sammanfattande omdömet (Wågman, 2026).

Samtidigt visar regressionsanalyser att det sammanfattande omdömet i mycket hög grad kan förklaras av de övriga rankinggrundande enkätfrågorna. I analysen förklarar dessa frågor omkring 94 procent av variationen i det sammanfattande omdömet. Det är framför allt bedömningarna av politikernas attityder till företagande, tjänstepersoners attityder samt service och bemötande som bär upp det sammanfattande omdömet. I 2024 års modell är politikernas attityder den klart starkaste prediktorn, med en standardiserad regressionskoefficient på omkring 0,52. Tjänstepersoners attityder ligger omkring 0,16 och service och bemötande omkring 0,11. Dessa samband ska inte läsas som enkla orsakssamband. De visar däremot vilka omdömen som empiriskt ligger närmast det sammanfattande omdömet.

Därmed får vissa frågor dubbel betydelse. De räknas dels genom sina egna vikter i modellen, dels indirekt genom sitt starka samband med det sammanfattande omdömet. En fråga kan alltså ha låg formell vikt men ändå vara strategiskt viktig, om den ligger nära den del av modellen som dominerar totalutfallet. Omvänt kan en fråga vara svag som hävstång om den väger lite, är svår att påverka och har svagt samband med det sammanfattande omdömet.

Ett enkelt exempel visar logiken. Frågan om konkurrens från kommunen väger 1/54 av totalmodellen. När den dessutom inte hör till de frågor som starkast förklarar det sammanfattande omdömet, blir den en svag hävstång för den som vill påverka rankingplaceringen. Politikerattityder har som jämförelse också begränsad formell vikt. Men eftersom bedömningen av politikernas attityder samtidigt är den starkaste prediktorn för det sammanfattande omdömet, får den betydelse via två vägar: direkt genom sin egen vikt och indirekt genom det sammanfattande omdömet, som väger 1/3 och empiriskt dominerar totalskalan.

Slutsatsen blir därför snävare än den ofta framstår i den offentliga diskussionen. Om en kommun vill förbättra företagsklimatet i bred mening måste den arbeta långsiktigt med faktiska förutsättningar för företagande. Om den däremot vill påverka sin placering i

Svenskt Näringslivs ranking pekar modellen mot ett mer avgränsat område: företagens upplevelser av kommunens attityder, bemötande, service och dialog. Det kan vara viktiga frågor. Men de är inte hela företagsklimatet. Därför måste varje kommun som överväger en kraftsamling först veta vilket mål den faktiskt styr mot.

### **Vad betyder kraftsamla?**

Att kraftsamla är ett starkare beslut än att uppmärksamma ett problem. Det innebär att kommunen använder resurser mer samlat och riktat än tidigare. Det kan handla om pengar, personal, ledningstid, politisk uppmärksamhet, kommunikation eller organisatorisk kapacitet. En sådan prioritering är aldrig neutral. Det som tillförs ett område tas i praktiken från något annat, antingen genom nya kostnader eller genom att befintliga resurser används på ett annat sätt.

Detta är särskilt viktigt när kraftsamlingen gäller en rankingplacering. Som visats ovan kan kommunen inte påverka placeringen direkt, utan bara sådana underliggande förhållanden som fångas i rankingmodellen. Även då är vägen till effekt indirekt. Kommunala aktiviteter ska först påverka företagens erfarenheter, sedan deras omdömen, därefter enkätsvaren, det sammanvägda rankingvärdet och slutligen den relativa placeringen bland alla kommuner. I varje led finns osäkerhet.

Om de mest verkningsfulla delarna av modellen handlar om företagens upplevelser av kommunens attityder, bemötande, service och dialog, är det sannolikt också där en rankinginriktad insats skulle sättas in. Det kan vara ett möjligt strategiskt val. Men det är inte detsamma som ett brett arbete med företagsklimatets alla faktiska förutsättningar, och det ger ingen garanti för förbättrad placering. Även väl genomförda insatser kan få svag, fördröjd eller svårtolkad effekt på rankingutfallet.

Därmed uppstår frågan om alternativkostnad. En kommun som avsätter resurser för att påverka rankingens omdömesdimensioner avstår samtidigt från annan användning av samma resurser. En ny tjänst kan exempelvis användas för att anställa en kommunikatör med uppdrag att förbättra information, synlighet och relationen till företagen. Samma tjänst kan i stället användas för att anställa en näringslivssekreterare som arbetar med företagskontakter, etableringsfrågor, lotsning och praktisk problemlösning. Båda alternativen kan vara rimliga. Men de svarar mot delvis olika problem.

Samma sak gäller ledningstid och politisk uppmärksamhet. Tid som läggs på att analysera rankingutfall, formulera budskap, genomföra dialogmöten och följa upp enkätresultat kan vara motiverad om rankingens effekter på rykte och framtidstro bedöms som betydande. Men tiden kan inte samtidigt användas till andra frågor. Den konkurrerar med långsiktigt näringslivsarbete och med kommunens övriga uppgifter inom exempelvis samhällsbyggnad, skola, omsorg och ekonomi. Att kraftsamla är därför att välja bort, inte bara att välja till.

Den relativa logiken gör valet ännu mer osäkert. En kommun kan förbättra sitt underliggande arbete och ändå falla i rankingen, om andra kommuner förbättras mer. Den kan också stiga utan att den egna situationen har förändrats på något avgörande sätt. Rankingplaceringen är därför ett svagt styrmål om den behandlas som ett resultat som kommunen själv kontrollerar. Kommunen kan påverka sina egna insatser och i viss mån de erfarenheter företagen får av kommunen. Den kan däremot inte kontrollera andra kommuners utveckling eller den slutliga rangordningen.

En rankinginriktad kraftsamling kan ändå vara motiverad om en låg placering får tydliga negativa effekter på kommunens rykte, platsvarumärke, företagarnas framtidstro eller externa aktörers bild av kommunen. Men då bör motivet formuleras korrekt. Kommunen agerar i så fall inte därför att rankingen är ett fullständigt mått på företagsklimatet, utan därför att rankingens genomslag kan få praktiska konsekvenser.

Den avgörande frågan är därför om dessa konsekvenser är tillräckligt stora för att motivera kostnaden. Det räcker inte att anta att en bättre placering är bra. Kommunen behöver också bedöma vad en förbättrad placering kan förväntas leda till. Påverkar den investeringsvilja, etableringar, inflyttning, lokal framtidstro eller förtroendet mellan kommunen och företagen? Om sådana effekter är troliga och betydande kan en riktad insats vara försvarbar. Om sambanden däremot är oklara bör kommunen vara försiktig med att låta rankingen styra resurser och organisation.

Till denna försiktighet kommer osäkerheten i själva påverkanskedjan. En kraftsamling kan vara rationellt motiverad utifrån antagandet att rankingens effekter är skadliga, men ändå misslyckas med att påverka placeringen. Åtgärderna kan vara relevanta utan att märkas i enkätresultaten. De kan märkas i enkätresultaten utan att ge större utslag i det sammanvägda värdet. De kan ge utslag i det sammanvägda värdet utan att förbättra den relativa placeringen. Kommunen behöver därför fråga både vad en kraftsamling kostar, vilken nytta som rimligen kan väntas och hur sannolikt det är att insatsen faktiskt leder till den rankingeffekt som eftersträvas.

En rimlig slutsats är återhållsam. Rankingens användning som signal och som underlag för frågor om företagets upplevelser. Den bör däremot inte utan vidare göras till styrande mål för kommunens resursfördelning. En kraftsamling kan vara motiverad, men bara om kommunen tydligt kan ange vilket problem som ska lösas, vilka resurser som krävs, vad som väljs bort, vilken nytta som förväntas och varför denna nytta är större än alternativkostnaden.

### **Andra rankingar**

Svenskt Näringslivs företagsklimatranking är inte unik. Svenska kommuner rangordnas i dag efter företagsklimat, skolresultat, trygghet, hållbarhet, ekonomi, robusthet, attraktivitet och livskvalitet. Avsändarna varierar: intresseorganisationer, myndigheter, konsultföretag, medier och andra aktörer. Metoderna varierar också. Vissa rankingar bygger på

många indikatorer, andra på smala mått. Vissa redovisar sina metoder utförligt, andra gör det knapphändigt.

Grundproblemet är ändå gemensamt. Komplexa kommunala förhållanden översätts till en enkel ordning. Det gör rankingar lätta att kommunicera, men svaga som styrinstrument. De skapar vinnare och förlorare även när skillnaderna är små, osäkra eller beroende av viktning. De kan därför ge ett större intryck av precision än det underliggande materialet motiverar.

När en ranking får genomslag blir den dessutom en del av det system den beskriver. Kommuner kan börja anpassa språk, prioriteringar och aktiviteter efter det som mäts. Frågan förskjuts då från vad som behöver förbättras till vad som påverkar placeringen. Det är kärnan i risken med rankingstyrning.

Det innebär inte att rankingar saknar värde. De kan ge signaler, väcka frågor och synliggöra mönster. Men de bör användas som utgångspunkt för analys, inte som facit. Ju större genomslag en ranking får, desto viktigare blir det att fråga vad den faktiskt mäter, vad den lämnar utanför, vem som har konstruerat den och vilka beteenden den riskerar att framkalla.

Svenskt Näringslivs ranking är därför ett tydligt fall, men inte ett särfall. Den illustrerar ett mer generellt problem: när ett sammanvägt och relativt mått får offentlig tyngd kan kommunal uppmärksamhet flyttas från sakliga förbättringsbehov till position i en lista. Det är där rankingar blir styrande. Och det är där de bör behandlas med störst försiktighet.

### **Rankingens avsändare påverkar rankingens funktion**

En ranking är inte bara en beräkning. Den är också en produkt från en avsändare. Det spelar roll. Avsändaren påverkar vilka frågor som ställs, vilka indikatorer som väljs, hur resultaten presenteras och vilka slutsatser som betonas.

Därför måste en ranking läsas mot sin institutionella bakgrund. En ranking från en intresseorganisation, en myndighet, ett medie företag, ett konsultbolag eller en forskningsmiljö fyller olika funktioner. Själva rangordningen kan se likartad ut, men syftet, användningen och den kommunikativa logiken skiljer sig åt.

En ranking från en intresseorganisation bör läsas som både mätning och opinionsbildning. Den beskriver ett område, men bidrar också till att formulera problem, påverka debatt och rikta politisk uppmärksamhet. Det centrala är därför inte bara hur rankingen har beräknats, utan också varför just dessa indikatorer har valts, varför de viktas som de gör och hur resultaten används efter publicering.

En ranking från en myndighet eller annan offentlig aktör har en annan ställning. Den bygger ofta på etablerade register, öppna data och formella uppföljningssystem. Det kan ge hög legitimitet. Samtidigt vilar även sådana rankingar på urval, definitioner, avgränsningar

och sammanvägningar. Den offentliga avsändaren kan därför ge måttet större auktoritet än dess faktiska räckvidd motiverar.

Rankingar som publiceras av medier följer i första hand en journalistisk logik. De ska vara begripliga, nyhetsmässiga och lätta att återge. Placeringen blir snabbt själva nyheten: kommuner stiger, faller, vinner eller förlorar. Därmed riskerar metodfrågor, osäkerhet och små underliggande skillnader att hamna i bakgrunden.

Konsult- och analysföretags rankingar har ytterligare en funktion. De kan vara ambitiösa och metodiskt genomarbetade, men de fungerar ofta också som marknadspositionering. De visar analysförmåga, bygger varumärke och kan skapa efterfrågan på rådgivning, fördjupningar eller fortsatta uppdrag. Frågan blir därför om rankingen främst fungerar som kunskapsunderlag, kommunikationsmaterial eller dörröppnare för fortsatt konsultverksamhet.

Forskningsnära rankingar och index har ofta en annan karaktär. De är vanligen starkare i begreppslig tydlighet, metodredovisning och försiktighet i slutsatserna. De är samtidigt ofta mindre mediala. De lämpar sig bättre för analys av samband, osäkerhet och förklaringar än för rubriker om vinnare och förlorare.

Poängen är enkel. En ranking ska inte bara bedömas efter sina siffror. Den ska också bedömas efter sin funktion. Vad mäts? Vad lämnas utanför? Varför har just detta mätts? Vem har intresse av att frågan formuleras på detta sätt? Hur används resultatet efter publicering?

Det gäller särskilt när rankingar används i kommunal styrning. En kommun bör inte behandla en ranking som ett facit bara därför att den är numerisk, offentlig eller återkommande. Först måste man förstå vilken typ av produkt den är. En intresseorganisations ranking är också ett opinionsinstrument. En myndighetsranking är ofta ett uppföljnings- eller styrningsinstrument. En ranking som publiceras av medier är en journalistisk produkt. En konsultranking är ofta både analys och marknadsföring. En forskningsnära jämförelse är ett kunskapsbidrag, men sällan ett enkelt beslutsunderlag.

Problemet är inte att kommuner jämförs. Jämförelser kan vara värdefulla. Problemet uppstår när jämförelsen får status av facit, utan att avsändarens syfte, indikatorernas räckvidd och rankingens möjliga styrningseffekter diskuteras. Då blir rankingen inte bara ett sätt att beskriva kommunen. Den blir ett sätt att styra vad kommunen anses behöva vara.

### **Slutsatser**

En kommun bör inte börja med att fråga hur placeringen i en ranking kan förbättras. Den bör börja med att fråga vad som faktiskt behöver förbättras. Om rankingen därefter ger relevant information kan den användas som signal och analysunderlag. Men rankingen bör inte i sig avgöra vilka problem som kommunen ser, vilka mål den sätter eller hur resurserna fördelas.

Svenskt Näringslivs företagsklimatranking bör därför behandlas som ett mått på vissa företagarmedömningar, inte som ett samlat mått på det lokala företagsklimatet. Den säger framför allt något om företagens upplevelser av kommunens attityder, bemötande, service och relation till näringslivet. Det är viktiga frågor. Men de är inte hela företagsklimatet.

Möjligheten att påverka placeringen finns, men den är begränsad, indirekt och osäker. Kommunen kan påverka sina egna aktiviteter och i viss mån de erfarenheter företagen får av kommunen. Därefter går vägen genom omdömen, enkätsvar, modellens viktning och en relativ rangordning där också andra kommuners utveckling avgör utfallet. En bättre insats leder därför inte automatiskt till en bättre placering.

En kraftsamling måste därför motiveras som ett prioriteringsbeslut. Kommunen behöver kunna ange vilket problem som ska lösas, vilka resurser som krävs, vad som väljs bort och vilken nytta en bättre placering förväntas ge. Det räcker inte att anta att en högre ranking är bra. Den förväntade nyttan måste vara större än alternativkostnaden.

Den praktiska slutsatsen är enkel. Förbättra verksamheten där det finns sakliga skäl att göra det. Arbeta med företagens upplevelser där de visar på verkliga brister. Använd rankingar för att ställa frågor, inte för att ersätta analys. Och jaga inte placeringar. En kommun som styr mot listan riskerar att förlora sikte på det som listan påstår sig mäta.

## Referenser

Wågman, L. (2026). *Att mäta företagsklimat: En kritisk granskning av Svenskt Näringslivs ranking av det lokala företagsklimatet*. Piteå.