



Medfinansieras av
Europeiska unionen

Bilaga 2:
BENCHMARK PÅ
INVESTERINGS-
FRÄMJANDE
ORGANISATIONER

Future Place
Leadership™

Mars 2024

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Investeringsfrämjande organisationer i Sverige	3
1A. Delat ansvar mellan kommuner och region med kommunal hemvist	5
1B. Delat ansvar mellan kommuner och region med regional eller delregional hemvist	7
2A. Regional samordnare inom ordinarie verksamhet	13
2B. Regional enhet	17
3A. AB med kommunala och regionala ägare	20
3B. Affärsområde inom AB med kommunala och regionala ägare	22
4. Interkommunal samverkan i flera län	25
Källor.	28

Kontaktuppgifter

Camilla Westman

Seniorkonsult, Future Place Leadership

cw@futureplaceleadership.com

Future Place Leadership AB

C/O Norrsken, box 76

Birger Jarlsgatan 57c

113 56 Stockholm, Sweden

Registration number: 556981-5235

VAT number: SE556981523501

futureplaceleadership.com

Investeringsfrämjande organisationer i Sverige

Under senare år har det skett en tydlig förändring kring hur både kommuner och regioner arbetar för att locka etableringar och investeringar, såväl internationella som nationella. Runt om i Sverige har olika samverkansorganisationer formats på regional nivå och idag är det enbart ett fåtal regioner som inte har en samlad arbetsform för att arbeta med frågan. De som ännu inte har en formell organisation är Västmanland, Gotland, Södermanland och Uppsala. Värt att notera är att ett flertal kommuner i Västmanland, Södermanland och Uppsala är medlemmar i Stockholm Business Alliance (SBA) som drivs av Invest Stockholm.

Professionaliseringsgraden kring det etablerings- och investeringsfrämjande arbetet ökar. Allt fler kommuner runt om i hela Sverige har börjat arbeta mer proaktivt med att förbereda mark och anslutningar. Dessutom har man arbetat internt för att höja servicegraden inom kommunen samt ökat offertberedskapen för att stå redo när en förfrågan kommer. Det har blivit nödvändigt eftersom dagens investerare ställer högre krav kring kortare ledtider och hög servicegrad, vilket gäller såväl svenska investeringar som utländska investeringar. Dessutom har investeringarna blivit alltmer komplexa med flera investerare och cirkulära system som involverar många aktörer och skapar beroendeförhållanden. Många kommuner har inte resurser att hantera detta på egen hand och därför har lösningen för många kommuner blivit att samverka inom sin region, med en aktör som håller ihop ekosystemet. Verksamhetsinriktning och organisationsmodell skiljer sig dock.



Business Sweden has a partnership agreement with 20 regional investment promotion agencies (IPAs) in Sweden. Källa: Business Sweden

Benchmarkstudie på investeringsfrämjande organisationer

Som en del av uppdraget att utforska möjligheter till ett gemensamt investerings- och etableringsfrämjande arbete i Västmanland genomfördes en benchmark med fokus på andra investeringsfrämjande organisationer runt om i Sverige. Syftet med benchmarken var att ta reda på hur de är organiserade samt finansierade, kritiska faktorer och lärdomar, samt för- och nackdelar med respektive modell. De investeringsfrämjande organisationer som intervjuades var Business Region Örebro, Business Region Värmland, Business Region Skaraborg, Invest in Dalarna, Region Östergötland, Invest in Halland, Invest in Norrbotten AB, High Coast Invest samt Stockholm Business Alliance. I denna bilaga finns en sammanställning av alla intervjuer som genomfördes.

Många investeringsfrämjande organisationer har börjat som ett projekt, vilket en del anser är ett bra sätt för att påbörja det gemensamma investerings- och etableringsfrämjande samarbetet. Det finns dock en risk att projektmodellen blir långvarig på bekostnad av den strategiska långsiktigheten som ofta är nyckeln för ett framgångsrikt etableringsfrämjande arbete. Dessutom innefattar projektmodellen administrativa åtaganden kring löpande avrapportering som tar fokus från kärnuppdraget.

De permanenta organisationsmodellerna kan delas in i tre kategorier, med underkategorier av olika variationer av de huvudsakliga modellerna:

1. Delat ansvar mellan kommuner och region

1A. Delat ansvar mellan kommuner och region med kommunal hemvist (exempelvis Business Region Örebro).

1B. Delat ansvar mellan kommuner och region med regional eller delregional hemvist (exempelvis Business Region Värmland och Business Region Skaraborg).

2. Regionalt ledarskap

2A. Regional samordnare inom ordinarie verksamhet (exempelvis Invest Dalarna och Region Östergötland).

2B. Regional enhet (exempelvis Invest in Halland).

3. Bolagsform

3A. AB med kommunala och regionala ägare (exempelvis Invest Norrbotten AB).

3B. Affärsområde inom AB med kommunala och regionala ägare (exempelvis High Coast Invest).

Även om Stockholm Business Alliance (SBA) inte är en regional investeringsfrämjande organisation ansåg vi ändå att det var relevant att även intervjua dem. Inte minst eftersom många kommuner i Västmanland är medlemmar i SBA. Dessutom ligger det inom uppdraget att undersöka hur en investerings- och etableringsfrämjande organisation i Västmanland ska förhålla sig till SBA. Därför har vi lagt till en fjärde subkategori som vi kallar interkommunal samverkan i flera län.

4. Länsöverskridande samverkan

4A. Interkommunal samverkan i flera län (Stockholm Business Alliance).

1A. Delat ansvar mellan kommuner och region med kommunal hemvist

Business Region Örebro

Business Region Örebro (BRO) är ett partnerskap mellan alla kommuner i Örebro län; Askersund, Degerfors, Hallsberg, Hällefors, Karlskoga, Kumla, Laxå, Lekeberg, Lindesberg, Ljusnarsberg, Nora och Örebro. Region Örebro län är ägare. Regionens främsta styrkeområden kan kopplas till avancerad tillverkning med ny innovativ teknologi och det finns särskilda satsningar inom AI kopplat till vård och hälsa, samt innovation kring livsmedelskedjan.¹ Det strategiska läget med god infrastruktur har även gjort regionen till ett framstående logistikcentrum.

Organisation

Sedan 1 januari 2015 är Business Region Örebro (BRO) en permanent verksamhet. Rent organisatoriskt bedrivs verksamheten inom Örebro kommun som har arbetsgivaransvar och erbjuder arbetsplats, men Örebro kommun är inte delaktiga i att leda BROs arbete.

Beslutsfattare: Inom organisationen finns tre lager av ledning och styrning.

1. En ledningsgrupp som består av näringslivschefer från varje kommun som sköter operativ styrning. Även Region Örebro län sitter med i ledningsgruppen i form av ägare.
2. En styrgrupp med varje kommuns kommunstyrelseordförande (KSO). Styrgruppen fungerar framförallt som en förankrande instans men har politiskt mandat att ta beslut om behov skulle uppstå. Ordförande för styrgruppen är Charlotta Englund, som är regionråd och även ordförande för nämnden för regional tillväxt i Region Örebro län. Styrgruppen träffas fyra gånger per år.
3. Arbetsgruppen avrapporterar en gång per år för Region Örebro läns regionala tillväxtnämnd som bereder och beslutar i frågor som rör regional tillväxt.

Arbeteam: Inom BROs verksamhet finns fyra anställda: en verksamhetsledare, en marknadsansvarig/kommunikatör, en investeringsrådgivare och en investeringsansvarig. I samband med intervjun som genomfördes framgick att organisationen för tillfället söker en investeringsansvarig med kompetens inom mark och exploatering.

Verksamhetsinriktning

Business Region Örebro fungerar som en samverkansplattform för näringslivsfrågor med det primära uppdraget att skapa tillväxt genom att få fler företag att växa och etablera sig i regionen. Verksamheten har två primära fokusområden: företagslots/stöd och extern marknadsföring.

Företagslots/Stöd: Vid en potentiell etablering/investering finns en projektledare från BRO med för att erbjuda stöd genom den kommunala processen samt lotsa vidare till rätt kontakter. Blir en etablering aktuell kan BRO även hjälpa till med att hitta kompetens, antingen genom kortare utbildningsinsatser i samarbete med yrkeshögskolor, eller genom riktade rekryteringskampanjer.

Mottagningsfunktion: BRO har ett koordinerande ansvar vid inkommande förfrågningar. De fungerar som en projektledare som med stöd från kommunerna hanterar ärendet.

Extern marknadsföring: Marknadsföringen riktar sig dels mot potentiella investerare men också mot kompetens som regionen behöver för fortsatt tillväxt.

Utöver det erbjuder BRO stöd för inflyttare vilket bland annat innefattar bostadsservice och medflyttarservice för att hitta jobb åt partner i regionen, eller rådgivning kring skolor och barnomsorg.

BRO har aktivt valt att inte jobba med definierade KPIer för att mäta utfall för att undvika hamna i en situation då verksamheten fokuserar för mycket på att rapportera resultat istället för att erbjuda praktisk hjälp. Men det finns transparens och god dialog mellan ledningsgruppen och arbetsteamet som löpande rapporterar aktiviteter.

¹ Business Region Örebro <https://businessregionorebro.se/>

Marknadsföring

Som redan nämnts ovan riktar sig marknadsföringen dels mot potentiella investerare men också mot kompetens som regionen behöver för fortsatt tillväxt. I samarbete med Örebro kommuns marknadsbolag Örebrokompaniet har BRO etablerat konceptet *Smart Move*² som fokuserar på talangattraktion och att behålla kompetens i regionen. Tillsammans med både kommuner och arbetsgivare i regionen görs riktade *Smart Move*-kampanjer mot efterfrågad kompetens. Resurser har lagts på att ta fram ett gemensamt visuellt uttryck både i stillbild och rörligt material, och det finns en gemensam toolbox för marknadsföring som alla kan använda sig av.

Både Business Region Örebro och Smart Move Örebro finns på LinkedIn, Instagram och Facebook, varav LinkedIn är den starkaste sociala medier-kanalen.

Samverkan

Idag finns god samverkan med samtliga kommuner i länet och BRO är regional partner till Business Sweden. Örebro kommun och Karlskoga kommun är dessutom medlemmar i Stockholm Business Alliance. Andra viktiga samverkanspartners är Örebro universitet och Handelskammaren Mälardalen.

Finansiering

Verksamheten har en basfinansiering på sex miljoner kronor. Finansieringen utgår ifrån att varje kommun i länet betalar 10 kr/per invånare, och Region Örebro län växlar upp med samma summa.

Fördelar

- Verksamheten kan fokusera på kärnuppdraget eftersom de slipper all administration som är nödvändig om verksamheten hade varit ett aktiebolag.
- Det finns en finansieringsmodell som skapar stabilitet.
- Alla näringslivschefer och KSO:er finns samlade kring ett och samma bord, och har en aktiv roll i det gemensamma investeringsfrämjande arbetet vilket skapar sammanhållning och ger en tydlig signal att regionen prioriterar denna fråga.
- Det finns ett tydligt uppdrag som gör det möjligt för arbetsgruppen att arbeta självständigt utan löpande politisk förankring kopplat till den dagliga verksamheten.
- Organisationen arbetar nära kommunerna som i slutändan har mandat över kommunens förutsättningar kopplat till investeringar och

etableringar. Förutom att arbetsteamet jobbar nära Örebro kommun på daglig basis har de även etablerat en struktur som samlar och aktiverar alla näringslivschefer och kommunstyrelseordförande från länets samtliga kommuner.

Nackdelar

- Verksamheten kan formellt inte ingå avtal eftersom de lyder under Örebro kommuns upphandlingsregler. Det innebär att de inte kan underteckna sekretessavtal.
- Organisationsmodellen förutsätter att alla kommuner inom länet har förtroende för att verksamheten arbetar för hela länets bästa, även om de är baserade i Örebro kommun.

Framgångsfaktorer enligt Business Region Örebro

- Fokusera i första hand på att skapa en hög servicegrad och offertberedskap som gör det möjligt att svara på förfrågningar relativt snabbt. Som investeringsfrämjande organisation sticker man ut om man är snabb, väl förberedd och synkad med andra aktörer, samt jobbar aktivt nära frågorna. Företagen behöver stöd genom den kommunala processen, och gärna tips om hur man kan ta sig igenom processen på enklaste och snabbaste sätt.
- Det är viktigt att genom god kommunikation etablera tillit mellan den operativa arbetsgruppen och lednings- samt styrgruppen för att organisationsmodellen ska fungera optimalt.
- Bygg ett arbetsteam som vågar ta plats och testa sig fram utan att be om lov för allt. Osäkerhet riskerar att de tappar förtroende.
- Rent kommunikativt bör man fronta med en stad, det skapar mer tydlighet och gemensam kraft.
- Det är bra att lyfta fram regionens styrkeområden men samtidigt vara öppen för andra sorters etableringar också.

2 The Smart Move <https://www.thesmartmove.se/>

1B. Delat ansvar mellan kommuner och region med regional eller delregional hemvist

Business Region Skaraborg

Business Region Skaraborg (BRS) har som uppdrag att driva, samordna och utveckla Skaraborgs investeringsfrämjande arbete i samverkan med Skaraborgs 15 kommuner: Essunga, Falköping, Grästorp, Gullspång, Götene, Hjo, Karlsborg, Lidköping, Mariestad, Skara, Skövde, Tibro, Tidaholm, Töreboda och Vara. När BRS startade år 2018 var regionens fyra primära styrkeområden inledningsvis spelindustrin, bilindustrin, möbelindustrin och logistik. Dessa har under 2023 reviderats till nya områden och branscher som man primärt numera ser är marknadsdrivet för Skaraborg: Smart Industry, Smart Energy, Agro Food och Logistics. Samtliga är under framtagande och kommer att presenteras på BRS nya hemsida som också är under revidering. Dessutom har Försvarsmakten ett säte i Skaraborg.³

Organisation

Business Region Skaraborg startade i september 2018 som ett projekt med Skaraborgs Kommunalförbund som projektägare och delfinansiering av Västra Götalandsregionen. Det övergripande målet var att bygga upp en permanent verksamhet samt bli ett regionalt etableringskontor till Business Sweden med målet att attrahera utländska direktinvesteringar, arbetstillfällen och kompetens till regionen. Konkreta mål innefattade att attrahera minst 20 reella förfrågningar, åstadkomma minst två etableringar per år, samt ta minst 40 nya externa kontakter per år.⁴ Samtliga projektmål uppnåddes och när projektet avslutades övergick Business Region Skaraborg till en permanent verksamhet med ett långsiktigt uppdrag fortsatt under Skaraborgs Kommunalförbund. Skaraborgs kommunalförbund utgör en plattform för det gemensamma delregionala utvecklingsarbetet i Skaraborgs 15 kommuner. BRS ligger under förbundets utvecklingsområde och enhet för regional utveckling.

Beslutsfattare: BRS är en del av Skaraborgs kommunalförbund och ingår därmed under samma struktur och beslutsprocess. 2019 gick Skaraborgs kommunalförbund från att vara ett kommunalförbund med fullmäktige till ett kommunalförbund med direktion. Direktionen är det högst beslutande organet och består av femton ledamöter som representerar respektive medlemskommun.⁵ Utöver det finns en styrgrupp som har det övergripande ansvaret för BRS:s verksamhetsplan och uppföljning. Styrgruppen består

av representanter från Skaraborgs kommunalförbund, enskilda kommundirektörer, Science Park Skövde, Agro Väst, IDC West Sweden, Västsvenska handelskammaren och Högskolan i Skövde. Livet i Skaraborg som också är en permanent verksamhet som ligger under Skaraborgs kommunalförbund har samma styrgrupp och är också med i styrgruppen, liksom etableringsansvariga på Business Region Skaraborg och en kommunikatör från Skaraborgs kommunalförbund. Styrgruppen ses fyra gånger per år.

Arbeteam: Arbeteamet i den operativa verksamheten består av två personer som arbetar investeringsfrämjande. Allt arbete sker dock i nära flernivåsamverkan med kommunerna, övriga kollegor på Skaraborgs kommunalförbund, Business Sweden, Västra Götalandsregionen, samverkande parter med flera berörda. Verksamheten har nyligen fått beviljat ett ERUF projekt via Västra Götalandsregionen där syftet är att utöka samverkan inom det investeringsfrämjande arbetet i storregionen tillsammans med Business Region Göteborg, Business Region Borås och Position Väst. Det nya projektet som startade den 1 september 2023 skapar möjligheter att rekrytera ytterligare en person.

³ Business Region Skaraborg <https://businessregionskaraborg.se/investera-etablera/>

⁴ Ansökan om projektstöd från prioriterat område inom tillväxt- och utvecklingsstrategin Västra Götaland 2020. Projektperiod mellan 2018-2021.

⁵ Förbundsstyrelse Skaraborg <https://skaraborg.se/Politik-och-Styrning1/Forbundsstyrelse/>

Verksamhetsinriktning

Business Region Skaraborg (BRS) har som uppgift att samordna, driva och utveckla det investeringsfrämjande arbetet i regionen för att attrahera såväl nya verksamheter som kompetens till regionen. Tidigare hade de i uppdrag att enbart arbeta med större internationella investeringar/etableringar, politiken har nyligen gett dem ett utökat uppdrag att även arbeta med nationella som är av vikt för regionen.

Mottagningsfunktion: Alla förfrågningar som kommer in till BRS skickas till kommunerna, BRS ansvarar för att samordna och återkoppla på de förfrågningar som kommer in. Näringslivscheferna i respektive kommun är den operativa ingången som i sin tur tar förfrågan vidare internt inom kommunen, exempelvis till mark och exploatering med fler berörda parter.

Expand and retain: Ett viktigt område som syftar till att stötta expansionsinvesteringar hos befintliga utlandsägda företag. Det kan innefatta att få hjälp med att identifiera investeringsmöjligheter eller introduktion till relevanta kontakter inom myndigheter eller andra tjänsteleverantörer. De har ett stort kontaktnät och en mäklande funktion gentemot servicefunktioner inom exempelvis juridik, rekrytering och riskkapital/investerare.

Proaktivt arbete: BRS arbetar proaktivt och uppsökande mot etableringar och investeringar som kan komplettera det befintliga näringslivet. En stor del av det inledande arbetet när man startade upp BRS år 2018 var att inventera, paketera och marknadsföra Skaraborgs möjligheter mot omvärlden. Det proaktiva arbetet innefattar även att stötta kommunerna med att skapa en offertberedskap för att öka mottagarkapaciteten och bli mer snabbfotade.

I september 2023 beviljades ett ERUF-projekt via Västra Götalandsregionen som syftar till att öka samarbetet kring etableringar för grön omställning i Västra Götaland. Projektet ska resultera i utvecklad samverkan mellan etablerings- och exportfrämjare i Västra Götaland för att lyfta regionens framsteg och position i den gröna omställningen, samt arbeta gemensamt för att locka hållbara investeringar och etableringar.⁶

Verksamheten använder idag samma KPI:er som i projektet för att mäta utfall, se sektion Organisation ovan.

Marknadsföring

Verksamheten har budget för marknadsföring. Inledningsvis arbetade man mycket med att inventera, paketera och marknadsföra Skaraborgs möjligheter mot omvärlden. BRS deltog i ett flertal nationella och internationella mässor, evenemang och aktiviteter. När pandemin kom 2020 ställdes arbetet om till att fokusera mer på Expand & Retain-arbetet, det vill säga befintliga utlandsägda bolags expansion i Sverige vilket har varit ett viktigt arbete med goda resultat. Detta har lett till att man fram till idag har fullt upp med inkommande förfrågningar och expansioner.

På hemsidan finns länkar som samlar och presenterar lediga lokaler och mark. Den verksamhetsmark som finns tillgänglig är framförallt lämpad för tillverkning, logistik och batteriindustri. Varje ledig markyta presenteras med data, bilder och presentation med drönarfilm.

Som en del av BRS arbete med att attrahera företagsetableringar drivs även plattformen Livet i Skaraborg ([livetiskaraborg.se](https://www.livetiskaraborg.se)) som syftar till att attrahera och ta emot inflyttare till Skaraborg. Bland annat erbjuds en inflyttarservice för att få hjälp med att hitta bostad, skolor och barnomsorg. Satsningen riktar sig i dagsläget främst mot nationella inflyttare men arbetet är under utveckling då internationell kompetens är en viktig del för att Sverige ska kunna säkra sin kompetensförsörjning med den kompetens företagen efterfrågar.⁷

Business Region Skaraborg finns på LinkedIn.

Samverkan

Arbetet bedrivs genom samverkan med de 15 kommunerna i Skaraborg och nätverket för näringslivscheferna träffas ungefär var sjätte vecka. BRS samverkar även med andra partners som Science Park Skövde, Högskolan i Skövde, IDC West Sweden (utvecklingsbolag för Skaraborgs tillverkande industri), Agroväst, Handelskammaren, Arbetsförmedlingen med flera.

BRS är partner i Business Sweden och därmed en del av det nationella investeringsfrämjande arbetet. Det finns en flernivåsamverkan som fungerar bra.

⁶ Västra Götalandsregionen, Ökat samarbete kring etableringar för grön omställning <https://www.vgregion.se/regional-utveckling/aktuellt-ru/okat-samarbete-kring-etableringar-for-gron-omstallning/>

⁷ Livet i Skaraborg <https://www.livetiskaraborg.se/>

Finansiering

Verksamhetens långsiktiga uppdrag finansieras med delregionala utvecklingsmedel, vilket betyder att 49 kommuner inom Västra Götalandsregionen är med och finansierar per kommuninvånare. Totalt rör det sig om 3 miljoner kronor per år. Skaraborgs kommunalförbund tar beslut om hur de medel som går till Business Region Skaraborg ska användas.

Fördelar

- Eftersom BRS verksamhet är politiskt förankrad har de god insyn i kommunernas förutsättningar och politiska beslut i respektive kommun. Det innebär att de kan erbjuda extra stöd till resurssvaga kommuner, samtidigt som de också kan ställa krav på kommunerna.
- Det finns en långsiktighet för verksamheten med basfinansiering.

Nackdelar

- Finansieringsmodellen är stabil men begränsad och det kan vara en utmaning att ha tillräckligt med resurser för arbetet som behöver göras.

Framgångsfaktorer enligt Business Region Skaraborg

- Den politiska förankringen är central. Med ett politiskt beslut vet verksamheten vilka förutsättningar som gäller i de olika kommunerna, och de kan också ställa krav.
- Man måste kavla upp ärmarna och stötta utifrån behov, framförallt de mer resurssvaga kommunerna. Det har varit en framgångsfaktor.
- Samverkan är ledord, och BRS har alltid arbetat nära kommunerna och byggt upp förtroende samt säkerställt att det finns en gemensam syn kring hur samverkan gynnar alla i slutändan.



Business Region Värmland

Business Region Värmland (BRV) har i uppgift att samordna ett proaktivt investerings- och etableringsarbete. Verksamheten ska ses som en regional företrädare kring investeringsfrämjande åtgärder och ha ett nära samarbete med Business Sweden. Genom att arbeta med Business Swedens affärsekosystem och Region Värmlands smart specialiseringsstrategi så bidrar Business Region Värmland genom sina aktiviteter och insatser framför allt till genomförandet av Värmlandsstrategins insatsområde stärkt konkurrenskraft och att göra Värmland till en attraktiv plats att investera i och etablera sig på.⁸

Regionens smart specialiseringsområden ger en riktning för verksamhetens fokusområden. De innefattar skoglig bioekonomi, digital hälsoinnovation, avancerad tillverkning och komplexa system, systemlösningar med solel, attraktion genom hållbar platsutveckling, livsmedel i samspel samt dataspel och spelifiering.⁹

I länet finns 16 kommuner: Arvika, Eda, Filipstad, Forshaga, Grums, Hagfors, Hammarö, Karlstad, Kil, Kristinehamn, Munkfors, Storfors, Sunne, Säffle, Torsby och Årjäng.

Organisation

Business Region Värmland (BRV) är en relativt ny organisation som startades i början av 2023 med Region Värmland som värdorganisation. Satsningen är ett samarbete mellan Region Värmland och samtliga 16 kommuner i länet. Samverkansavtalet har beslutats av respektive kommunfullmäktige och regionfullmäktige. Det finns en långsiktig ambition, till en början fyra år med möjligheter till förlängning om inte avtalet sägs upp.

Tidigare drevs det investeringsfrämjande arbetet i projektform under namnet Business Värmland fram till och med 2021. Projektet finansierades av Region Värmland och EURUF-medel. Kommunerna i Värmland var dock inte nöjda med satsningen och efterfrågade en permanent verksamhet. Dels upplevde de att Business Värmland fokuserade för mycket på enskilda ärenden och inte på marknadsföring av möjligheter i Värmland. De upplevde också att verksamheten saknade kontakt med kommunerna. Med skapandet av Business Region Värmland ville man se en omstart. Inför uppstarten av Business Region Värmland genomförde Region Värmland en förstudie då de kikade på hur Business Region Örebro, Business Region Skaraborg och Region Jämtland Härjedalen arbetar. Förstudien resulterade i ett beslut om att upprätta verksamheten utifrån en samfinansieringsmodell liknande Business

Region Örebro, men med en regional hemvist. För att nå konsensus om en samfinansieringsmodell lades mycket tid på att påverka kommunchefer och politiker i respektive kommun att se värdet av en gemensam investeringsfrämjande organisation. En enskild kommun har inte resurser att skapa ett konkurrenskraftigt erbjudande samt mottagarkapacitet på egen hand, framförallt inte när det rör sig om större utländska investeringar.

Beslutsfattare: Det finns en politisk styrgrupp som leds av regionstyrelsens ordförande. Den består av kommunstyrelseordförande (KSO) i respektive kommun samt ordförande och vice ordförande för den regionala utvecklingsnämnden. Styrgruppen gör ställningstagande kring verksamheten, exempelvis verksamhetsplan och budget. Region Värmland ansvarar därefter för att fatta beslut som krävs för BRV:s verksamhet utifrån de ställningstaganden som görs. Styrgruppen träffas 2-3 gånger per år.

Därtill finns en arbetsgrupp som består av kommunernas kommundirektörer samt Regions Värmlands regiondirektör, biträdande regiondirektör och utvecklingsdirektör. De ses fyra gånger per år och har som uppgift att skapa förutsättningar för genomförandet av BRV:s verksamhetsplan.

Det finns även en referensgrupp som kan liknas med Business Region Örebros ledningsgrupp. Referensgruppen samlar näringslivsfunktionerna i respektive kommun, det så kallade NAV-nätverket. De träffas cirka 6-10 gånger per år och ska genom samverkan uppfylla de mål som fastställs i samverkansavtalet och verksamhetsplanen.

Arbeteam: Arbeteamet består av tre personer, en verksamhetschef med arbetsmiljöansvar, en investeringsrådgivare och en kommunikatör. Kommunikatören arbetar för hela Region Värmland, men Business Region Värmland kan nyttja resursen utifrån behov, likaså den person inom Region Värmland som arbetar med talangattraktion.

⁸ Region Värmland, Värmlandsstrategin <https://varmlandsstrategin.se/varmlandsstrategin/>

⁹ Region Värmland, Smart specialisering <https://regionvarmland.se/regionvarmland/utveckling-tillvaxt/regional-utveckling/forskning-och-innovation/smart-specialisering>.

Verksamhetsinriktning

Business Region Värmlands (BRV) uppgift är att locka investeringar och etableringar till regionen, såväl nationella som internationella. BRV kan enligt deras samverkansavtal med kommunerna och regionen ses som en utförare och ett stöd i arbetet med företagsetableringar inom Värmlands län. Kommunens ansvar och huvudmannaskap för etableringsfrågor inom den egna kommunens geografiska område kvarstår.

Eftersom verksamheten i dagsläget befinner sig i uppstarten ligger fokus på att skapa rätt förutsättningar för vidare arbete. Det handlar framförallt om fyra huvudsakliga områden: näringslivsfrämjande utvecklingsarbete, investering, etablering och styrkeområden, expand & retain samt marknadsföring och kommunikation.

Näringslivsfrämjande utvecklingsarbete: Bygga upp en regional samverkansfunktion kring etableringsarbetet, där det finns utrymme för kunskapshöjande insatser och erfarenhetsutbyte.

Investering, etablering och styrkeområden: Målsättningen är att skapa en branschbredd och en mer utvecklad arbetsmarknad. En viktig uppgift blir att utveckla ett konkurrenskraftigt värdeerbjudande utifrån de utpekade styrkeområdena och idealinvestorer. Det handlar också om att utveckla en hög beredskap för att hantera alla inkommande förfrågningar, samt identifiera affärsmöjligheter och arbeta proaktivt med att bygga nätverk.

Expand and retain: Kartlägga bolag inom länet som är särskilt viktiga för kommunerna, utvidga relationen med dessa bolag samt stötta dem utifrån deras utmaningar och behov.

Marknadsföring: Marknadsföring av möjligheter i regionen är en viktig uppgift. Under 2024 ska BRV ta fram varumärkesplattform, marknadsplan, marknadsföringsmaterial samt paketera det gemensamma värdeerbjudandet. Även en digital plattform samt digitala marknadsföringskampanjer ska lanseras.

Som samverkansavtalet ser ut idag har BRV inte som uppgift att även arbeta med talangattraktion, men man ser behovet och arbetar parallellt med att få till det i samverkansavtalet.

Marknadsföring

Det finns budget för såväl PR- och marknadsföring som medverkan på mässor. Syftet med marknadsföringen är att öka Värmlands attraktionskraft samt sprida kunskap om styrkeområden och möjligheter i Värmland. Under 2024 ska en varumärkesplattform och marknadsplan tas fram, likaså marknadsföringsmaterial till exempelvis mässor och en digital plattform. Även värdeerbjudandet ska paketeras under året för att sälja möjligheter i Värmland. Under året kommer BRV även arbeta för att öka antalet följare på sin LinkedIn-kanal med målsättningen 750 följare vid årets slut, och två digitala kampanjer ska genomföras.¹⁰

Samverkan

Business Region Värmland är en regional partner till Business Sweden som BRV anser är en viktig samarbetspartner för att få tillgång till ett större nätverk och inkommande förfrågningar, expertstöd kopplat till specifika etableringsärenden samt synlighet i en internationell kontext. Däremot upplever BRV att det är svårt att få kontakt med Business Sweden vilket gör att samarbetet fungerar mindre bra eftersom det är viktigt med en tät dialog för att få ut det mesta av samarbetet.

Karlstad kommun är medlemmar i Stockholm Business Alliance (SBA) vilket indirekt sätter Värmland på kartan. Övriga kommuner i Värmland saknar finansiella resurser för att vara med i SBA.

Utöver det finns god samverkan med bransch- och klusterorganisationer som är viktiga för det investerings- och etableringsfrämjande ekosystemet. Framförallt spelar de en stor roll i framtagande av värdeerbjudande för Värmlands utpekade styrkeområden. Men även deras nätverk och branschexpertis är viktiga för det gemensamma investerings- och etableringsfrämjande arbetet i Värmland. Dessutom finns lärosätena i Värmland med i dialogstrukturen, likaså Länsstyrelsen i vissa specifika ärenden.

Finansiering

Halva verksamheten finansieras av Region Värmland och resterande av kommunerna. Varje kommun betalar 4 kr/per invånare under 2023. Under 2024 kommer finansieringen att öka till 6 kr/per invånare och under 2025 till 8 kr/per invånare.¹¹

Den totala budgeten för 2024 uppgår idag till 4.5 miljoner kronor, varav 3.3 miljoner finansierar personalkostnader.

¹⁰ Business Region Värmland, Verksamhetsplan 2024

¹¹ Business Region Värmland, Etableringsfunktion Värmlandsrådet au 211029

Fördelar

- Verksamheten jobbar nära Region Värmland och de regionala utvecklingsfrågor som regionen driver vilket skapar synergier.
- Det finns en gedigen basfinansiering som gör det möjligt att arbeta strategiskt och långsiktigt.
- Verksamheten kan nyttja kompetensresurser som finns inom Region Värmland, framförallt kopplat till kommunikation och talangattraktion.
- Nära samverkan med Region Värmlands varumärkesstrateg skapar ett starkt och enhetligt varumärke för Värmland. Varumärkesarbetet binder samman det befintliga näringslivet med budskap som även kommunicerar mot talanger, inflyttare och besökare.
- Det finns en nära samverkan och dialog med länets alla kommuner, inklusive det politiska styret.

Nackdelar

- Som offentlig aktör finns inte samma flexibilitet som om verksamheten hade bedrivits i bolagsform vilket sker på bekostnad av möjligheten att vara aningen mer snabbfotad. Framförallt upphandlingar av exempelvis underkonsulter tar längre tid, dessutom långa ledtider. På ett sätt hade det varit bättre om verksamheten bedrivs i bolagsform utifrån ett tydligt ägardirektiv.

Framgångsfaktorer enligt Business Region Värmland

- Det är viktigt att visa på bra exempel och resultat från andra regioner som lyckats väl med det investerings- och etableringsfrämjande arbetet.
- Det måste finnas en gemensam vilja att samarbeta och att alla förstår hur en etablering gynnar alla i slutändan. Det får inte finnas någon intern konkurrens.
- Det är en fördel att verksamheten har en regional hemvist, annars finns risken att verksamheten upplevs driva intressen för den egna kommunen.



2A. Regional samordnare inom ordinarie verksamhet

Invest in Dalarna

Invest in Dalarna arbetar investeringsfrämjande med syfte att stärka det regionala näringslivet och regionens attraktionskraft, samt öka tillväxten i små och medelstora företag. Verksamheten bedrivs i samarbete med Dalarnas 15 kommuner: Avesta, Borlänge, Falun, Gagnef, Hedemora, Leksand, Ludvika, Malung-Sälen, Mora, Orsa, Rättvik, Smedjebacken, Säter, Vansbro och Älvdalen. Smart specialiseringsområden i Dalarna innefattar smarta energisystem, grön cirkulär industri och tillverkning, hållbara och kreativa upplevelser, hållbart hälsofrämjande byggande och boende samt innovativ och hållbar bioekonomi.¹²

Organisation

Invest in Dalarna (liD) tillhör Enheten näringsliv som är en del av Region Dalarnas regionala utvecklingsförvaltning.

Sedan januari 2023 bedrivs verksamheten permanent inom Region Dalarnas ordinarie verksamhet, från att tidigare varit finansierad med projektmedel under olika projektägare. Det investeringsfrämjande arbetet i Dalarna startade dock redan i början av 2000-talet då organisationen fanns under Region Dalarna och Mellansvenska handelskammaren. 2009-2019 var Almi Företagspartner GävleDala AB projektägare, sedan drevs verksamheten inom ramen för projektet *Hållbart investeringsfrämjande* genom strategisk samverkan, med Region Dalarna som projektägare. Projektet finansierades av Region Dalarnas anslag för regionala tillväxtåtgärder och Europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF) och avslutades i början av 2023.¹³

Beslutsfattare: Organisationens nyckelperson har mycket mandat att driva operativa frågor på egen hand, men den regionala utvecklingsnämnden fattar beslut i mer komplexa frågor. Den regionala utvecklingsnämnden består av 11 förtroendevalda ledamöter som väljs vid allmänna val till regionfullmäktige vart fjärde år.

Arbeteam: Från att tidigare varit två personer som arbetar med frågan har verksamheten växlats ned till en person sedan verksamheten blev permanent.

Verksamhetsinriktning

Invest in Dalarna (liD) jobbar framförallt med att hitta synergier från befintliga investeringar och värdekedjor, samt koppla an till smart specialisering. En stor del av arbetet innefattar att lära sig mer om utpekade områden, som exempelvis batterivärdekedjan, men också att skapa samverkan med relevanta aktörer som stärker ett styrkeområde.

Mottagningsfunktion: liD tar emot förfrågningar och jobbar konkret med enskilda ärenden tillsammans med framförallt näringslivscheferna i kommunerna. Varje etableringsärende skiljer sig, liksom förutsättningarna i de olika kommunerna. Behovet av stöd från liD kan därför variera, men liD finns tillgänglig för alla kommuner som efterfrågar stöd att utveckla sitt erbjudande.

Företagslots/stöd: liD erbjuder vägledning och stöd för företag som vill etablera sig i Dalarna, exempelvis genom att introducera företag till relevanta aktörer inom myndigheter eller andra leverantörer av tjänster. De stöttar även med relevant information och argument för att stärka den interna förankringen i vissa kommuner. Tidigare erbjöds utbildningar för kommuner som syftade till att visa varför det etableringsfrämjande arbetet är viktigt, men det saknas resurser för det idag.

Hållbart etablerings- och investeringsfrämjande arbete

I projektet som avslutades 2022 genomfördes en hållbarhetsanalys på verksamheten och de områden liD arbetade med. Analysen kom fram till att liD kan vara en nyckelaktör för att driva hållbarhetsfrämjande insatser kopplat till investeringar och etableringar i regionen eftersom verksamheten har kontakt med så många olika aktörer. Däremot är verksamheten för liten för att driva dessa frågor. Därför har liD valt att samordna sitt arbete med Business Sweden och Region Dalarnas arbete, som fyller en viktig roll eftersom en stark hållbarhetsprofil driver investeringar och etableringsförfrågningar.

¹² Tillväxtverket, Smart specialisering -region för region <https://tillvaxtverket.se/tillvaxtverket/seminarierochnatverk/natverkochsamverkan/regionalochlokalsamverkan/smartspecialiseringregionforregion.3927.html>

¹³ Invest in Dalarna/HISS, Beslutsunderlag - långsiktigt investerings- och etableringsfrämjande i Dalarna, Mats Segerström, Future Place Leadership

Marknadsföring

Invest in Dalarna har varit med och tagit fram konceptet INDalarna inom ramen för projektet *Attraktiv industriregion*¹⁴ som syftar till att lyfta Dalarna som en växande industriregion. Dalarna Science Park och Borlänge kommun ledde processen, i samverkan med liD, IUC Dalarna, Intresseföreningen Bergslaget och Samarkand.

Att arbeta för att sprida kunskap om Dalarna och näringslivet i regionen har varit en viktig uppgift för Invest in Dalarna. Sedan verksamheten införlivades till Regions Dalarnas ordinarie verksamhet i början av 2023 samordnas all kommunikation med Region Dalarnas kommunikatör som arbetar för hela den regionala förvaltningen.

Som partner till Business Sweden försöker Invest in Dalarna ta tillvara på möjligheter att synas internationellt via deras nätverk.

Samverkan

Tillsammans med Dalarna Science Park och IUC Dalarna finns samverkan för att jobba proaktivt mot företag inom bioekonomi, och planen framåt är att lära sig mer om batterivärdekedjan i en internationell kontext. Men sedan årsskiftet 2023 har de proaktiva arbetsinsatserna minskat utifrån begränsade resurser. En annan viktig samverkanspartner till liD är Sustainable Steel Region.

Invest in Dalarna är regional partner till Business Sweden med Region Dalarna som avtalspart. liD deltar i Business Swedens proaktiva arbete inom områdena Expand & Retain med fokus på utlandsägda bolag, samt bioekonomi och batteri. Som en mindre regional partner får liD möjlighet att synas och verka i större sammanhang kopplat till de nätverk som Business Sweden byggt upp både i Sverige och i utlandet.

Tre kommuner i länet är dessutom medlemmar i Stockholm Business Alliance.

Finansiering

Region Dalarna finansierar Invest in Dalarna med en total budget på 1 miljoner kronor per år vilket inkluderar lönekostnader för en heltidsanställd. Verksamhetens årliga budget beslutades i den regionala utvecklingsnämnden 2022 inför att verksamheten blev permanent inom Region Dalarnas ordinarie verksamhet.

Fördelar

- Det finns ett signalvärde att verksamheten bedrivs inom regional ordinarie verksamhet, det visar på att regionen tycker att det investeringsfrämjande arbetet är viktigt och att de jobbar långsiktigt med frågan.
- Det finns ett värde att arbeta nära det politiska styret och beslutsfattarna i den regionala utvecklingsnämnden eftersom det finns struktur för informationsutbyte i tidigt skede.
- Idag finns en större frihet att välja vilka etableringar/ investeringar Invest in Dalarna vill arbeta mot. Som projekt var de tidigare begränsade till att arbeta enbart mot internationella investeringar.
- Det är fortfarande möjligt att öka finansieringen genom att ansöka om medel för olika projekt.

Nackdelar

- Offentlighetsprincipen inom offentlig verksamhet ställer högre krav på att hitta smidiga administrativa processer för att hantera sekretessärenden som behöver diarieföras.
- Svag finansiering som gör det svårt att jobba proaktivt. Dessutom saknas resurser för extern kommunikation och marknadsföring vilket är viktigt. liD delar kommunikatör med Region Dalarna, men resursen är begränsad.

Framgångsfaktorer enligt Invest in Dalarna

- Intern kommunikation och förankring är viktigt för att säkerställa att alla vet vad som görs och vad som är på gång, framförallt med kommunerna men även med regionen.
- Det är bra om regionen sätter den strategiskt utvalda inriktningen för hur det investeringsfrämjande arbetet ska riktas kommande verksamhetsår, det vill säga vilka marknader och branscher som ska prioriteras. Eftersom smart specialiseringsområdena är relativt breda är det bra att kunna arbeta fokuserat och att inriktningen är förankrad.
- Det krävs modiga politiker som förstår varför det investeringsfrämjande arbetet är viktigt.
- Business Sweden är en betydelsefull partner vars stöd och marknadsföringskanaler är viktiga att ta tillvara på.
- Det måste finnas förutsättningar att arbeta proaktivt då det skapar möjligheter på lång sikt.

14 Dalarna Science Park, Attraktiv industriregion <https://www.dalarnasciencepark.se/vara-projekt/attraktiv-industriregion/>

Region Östergötland

Det etablerings- och investeringsfrämjande arbetet i Östergötland drivs av Region Östergötland inom den gemensamma plattformen för näringslivsutveckling *East Sweden Business Region*. Region Östergötland bär ansvaret i nära samverkan med kommuner, näringsliv, Linköpings universitet och Östsvenska handelskammaren. De utpekade styrkeområdena innefattar avancerat material, effektiv logistik, miljönytta som affär, visualisering, simulering och bildanalys samt smarta, säkra och robusta uppkopplade produkter och system.¹⁵ Kommuner i Östergötland omfattar Linköping, Norrköping, Boxholm, Finnså, Kinda, Mjölby, Motala, Söderköping, Vadstena, Valdemarsvik, Ydre, Åtvidaberg samt Ödeshög.

Organisation

Det etablerings- och investeringsfrämjande arbetet i Östergötland började 2018 inom ramen för projektet *Team Östergötland* med Region Östergötland som projektägare och medfinansiering från Tillväxtverket.¹⁶ Projektets primära syfte var att stärka det regionala tillväxtarbetet genom att utveckla och pröva nya metoder som kan stärka förutsättningarna för flernivåsamverkan och ett regionalt ledarskap. Ambitionen var att koppla arbetet till en tänkt samarbetsmodell omkring regionens investeringsfrämjande arbete och övergripande platsmarknadsföring. 2022 övergick arbetet till permanent verksamhet inom Tillväxtenheten hos Region Östergötland. Tillväxtenheten innefattar team innovation, team kompetens och team näringsliv som alla har en varsin processledare som aktiverar sitt team utifrån behov. Det etablerings- och investeringsfrämjande arbetet drivs av en strateg som arbetar med frågan dedikerat.

Arbeteam: En etablerings- och investeringsfrämjande strateg med processledare från respektive team som direktrapporterar till strategen. Den etablerings- och investeringsfrämjande strategen har dessutom mandat att aktivera andra funktioner inom Region Östergötland vid behov, exempelvis samhällsbyggnadsenheten.

Beslutsfattare: Chefen för Tillväxtenheten och i nästa steg regionutvecklingsdirektören. Vid beslut som behöver fattas på politisk nivå är det regionutvecklingsdirektören som tar frågan vidare.

Verksamhetsinriktning

Verksamheten fokuserar på att attrahera nya etableringar till regionen, expansion i befintligt näringsliv samt att behålla befintligt näringsliv i regionen.

Projekt etableringsstrategi: enskilda kommuner i länet ansöka om medfinansiering från Region Östergötland för att ta fram den egna kommunala strategin för att främja investeringar och etableringar. Syftet med projektet är att säkerställa att kommunen arbetar fram en långsiktig etableringsstrategi som innefattar arbetsprocesser och riktlinjer framåt, inklusive hur markresurserna i kommunen bör och kan användas på bästa sätt. När ett projekt beviljas bildar kommunen en projektgrupp inom den kommunala förvaltningen med näringslivsenheten och samhällsbyggnadsenheten, som tillsammans sätter en tidsplan och aktivitetsplan för att ta fram en etableringsstrategi. Den etableringsansvariga på regionen är med genom hela projektet och bistår med stöd och analyser. När etableringsstrategin är klar ska den antas på politisk nivå, vilket skapar långsiktighet eftersom strategin inte påverkas av politiskt skifte i samband med val. I de kommunala etableringsstrategierna finns tydliga målsättningar kring markinnehav tillgänglig för försäljning. Linköpings kommuns etableringspolicy, som antogs i kommunfullmäktige 2020, har satt 50 hektar mark avsedd för verksamheter redo för försäljning som riktlinje. En målsättning som förutsätter att kommunen ökar det egna markinnehavet och förbereder råmark genom detaljplanering. Även förinvesteringar i gator, vatten- och avlopp och annan infrastruktur behövs.¹⁷

Söderköpings kommun är också klar med sin etableringsstrategi, medan Norrköping, Åtvidaberg och Valdemarsvik har påbörjat arbetet.

Mottagningsfunktion: alla förfrågningar som kommer till Region Östergötland skickas ut till alla kommuner som får chans att svara på förfrågan, men det är den etableringsansvariga på regionen som koordinerar svaren om en eller flera kommuner väljer att svara på förfrågan. Vid mer komplicerade förfrågningar som behöver specialistkunskap samlar den etableringsansvariga på Region Östergötland ihop ett team med relevant kompetens som kan besvara förfrågan.

¹⁵ East Sweden Business Region, <https://business.eastsweden.se/>

¹⁶ Region Östergötland, TEAM Östergötland <https://utveckling.regionostergotland.se/ru/utvecklingsomraden/naringsliv-och-innovation/investering-och-etablering/team-ostergotland>

¹⁷ Linköpings kommun Etableringspolicy, <https://www.linkoping.se/contentassets/2de15920e15f4bb4b1652b7b8f5871a5/etableringspolicy.pdf?490c29>

Marknadsföring

Investerings- och etableringsmöjligheter i regionen marknadsförs inom ramen för varumärket *East Sweden Business Region*, som även arbetar för att attrahera besökare och invånare till regionen. I den gemensamma digitala plattformen *East Sweden Business Region* finns matnyttig information om regionens styrkeområden, kontaktvägar och stöd som finns att tillgå.

Verksamheten har resurser att synas både nationellt och internationellt genom en kommunikatör som arbetar för att lyfta regionens styrkeområden och de insatser som görs. Dessutom finns det budget för att medverka på mässor. Just nu pågår ett arbete för att stärka det gemensamma platsvarumärket.

Samverkan

Plattformen *East Sweden Business Region* koordineras av Region Östergötland men samlar över 50 företagsfrämjande organisationer. I nätverket ingår bland annat länets 13 kommuner vars näringslivsansvariga träffas varje månad. Linköpings universitet är även en viktig samverkanspartner, tillsammans med regionens innovationsmiljöer, science parks och kluster, företagsinkubatorn LEAD, Nyföretagarcentrum och Almi Företagspartner. Näringslivet representeras genom Östsvenska handelskammaren, Företagarna och Skill.¹⁸

Region Östergötland är en regional partner till *Business Sweden*. Förutom att förmedla de förfrågningar som kommer in finns god samverkan mellan Region Östergötland och *Business Sweden* kring retention och expansion i befintligt näringsliv samt attraktionsinsatser. En del kommuner i länet är dessutom medlemmar i *Stockholm Business Alliance*, däribland Linköping och Norrköping.

Utmärkande för Östergötland är att det finns två större städer i samma län som kompletterar varandra snarare än konkurrerar med varandra. Den gemensamma satsningen "Two cities, one smart region" syftar till att stärka de två städernas gemensamma erbjudande för att locka fler företag och investerare att etablera sig i regionen. Tillsammans bildar de en storstadsregion som kompletterar varandra, med ett flertal nya bostadsområden i planeringen och ett bra logistiskt läge med den nya dragningen av Ostlänken.¹⁹

Finansiering

Region Östergötland bekostar personal och det finns en budget på 2 miljoner kronor för övriga kostnader, exempelvis framtagande av analyser eller medverkan på mässor tillsammans med kommunikatören.

Kommunerna är inte med och bekostar verksamheten, men i gemensamma projekt som exempelvis framtagande av kommunal etableringsstrategi finns ett krav på motprestation. Kommunerna behöver redovisa minst 100 000 kronor i kostnader för att begära in analyser, ta fram material eller exempelvis hyra lokaler för event.

Fördelar

- Regionen satsar på en "bottom-up"-strategi genom att engagera kommunerna att själva förbereda förutsättningar för att attrahera och ta emot etableringar. Kommunerna äger sin strategi framåt utifrån egna förutsättningar, de står redo när en förfrågan blir aktuell och det finns en långsiktighet eftersom varje etableringsstrategi klubbas på politisk nivå innan projektet stängs.
- Den etableringsansvariga på Region Östergötland får därmed god insyn i de kommunala förutsättningarna, inklusive styrkor och markttillgång, vilket underlättar införsäljningen av möjligheter i regionen.
- Det finns en långsiktighet att verksamheten ligger som en permanent funktion i Region Östergötland. Hade det varit ett bolag finns det större risk att bolaget läggs ned vid ett politiskt skifte med andra prioriteringar.

Nackdelar

- Det tar längre tid. Det finns enbart resurser att arbeta med några kommuner i taget, plus att alla kommuner ännu inte är redo att ta fram en väl förankrad etableringsstrategi.
- Regional verksamhet har begränsade resurser och de skulle egentligen behöva vara minst en till som arbetar med etablering och investering.

Framgångsfaktorer enligt Region Östergötland

- Det etablerings- och investeringsfrämjande arbetet måste vara politiskt förankrat.
- Det kan vara en god idé att börja med det etablerings- och investeringsfrämjande arbetet i projektform för att bygga relationer för samverkan samt säkerställa förankring.
- Låt det ta tid. Det är viktigt att kommunerna är med i arbetet och själva väljer att ta fram sin strategi för att jobba vidare med frågan. Då finns alla förutsättningar på plats.

¹⁸ Region Östergötland, *East Sweden Business Region ESB*
<https://utveckling.regionostergotland.se/ru/utvecklingsomraden/naringsliv-och-innovation/naringslivsutveckling/east-sweden-business-region-esbr>

¹⁹ Norrköpings kommun, "Linköping och Norrköping vill locka fler investeringar"
<https://norrkoping.se/nyhetsarkiv/nyheter/2022-09-19-linkoping-och-norrkoping-vill-locka-fler-investeringar>

2B. Regional enhet

Invest in Halland

Invest in Halland (liH) är en del av Region Halland vars uppdrag är att attrahera internationella investeringar till Halland och utveckla Halland till en attraktiv region att etablera sig. Kommunerna i Halland omfattar Halmstad, Falkenberg, Hylte, Kungsbacka, Laholm och Varberg. Utpekade styrkeområden innefattar innovativa lösningar inom hälsoområdet, livsmedel, digital teknologi och smarta lösningar framförallt kopplat till tillverkande industri och återbruk.²⁰

Organisation

Invest in Halland (liH) är en del av Region Hallands näringslivsavdelning. Näringslivsavdelningen har totalt 18 anställda, varav fyra resurser arbetar under varumärket Invest in Halland.

Uppstarten av Invest in Halland drevs av en person anställd av Region Halland. För att finansiera upphandling av konsulter för stöd under processen ansöktes om interna projektmedel inom Region Halland.

Arbetssteam: Arbetssteamet består av en marknads- och kommunikationsansvarig, en marknadskoordinator/kommunikatör, en operativ resurs/etableringsstrateg som fokuserar på att bygga externa relationer med olika aktörer, samt en processledare/strateg som också var den person som ledde processen för att bygga upp organisationen. Processledaren/strategen håller framförallt ihop dialogen med politiken.

Beslutsfattare: Näringslivschefen är beslutsfattare men teamet har fria händer att arbeta inom ramen för given budget.

Verksamhetsinriktning

Invest in Halland (liH) fokuserar främst på extern marknadsföring och externt relationsbyggande för att lyfta möjligheter i Halland. Fokus ligger framförallt på att locka externa etableringar och investeringar.

Extern marknadsföring: I uppstartsfasen av liH:s verksamhet togs en strategi fram för hur man ska arbeta med smart specialisering i länet. Strategiarbetet är väl förankrat med kommunerna som alla deltog i processen. Förutom dialog med representanter från näringslivsavdelningarna och samhällsbyggnadskontoren i respektive kommun, hölls samtal med nyckelföretag i regionen. Även en analys kring tillväxtpotentialen i regionen genomfördes. Förarbetet kunde avgränsa

verksamhetens fokus och vilka styrkeområden som i nästa steg skulle paketeras och marknadsföras. Kommunerna deltog även i workshops kring paketering och marknadsföring av prioriterade styrkeområden.

Externa relationer: Att bygga externa nätverk och relationer är en prioriterad aktivitet, och en representant från liH medverkar på mässor och skapar mötesplatser, samt håller dialogen med det befintliga näringslivet och Business Sweden som liH är regional partner till.

Mottagningsfunktion: liH erbjuder även en mottagningsfunktion för etableringsförfrågningar som ofta kommer via Business Sweden om förfrågan inte går direkt till kommunerna. Alla förfrågningar skickas ut till alla kommuner, och vid intresse släpper liH ärendet vidare till kommunen som får svara på förfrågan. liH har dock tagit fram en gemensam mall för hur en förfrågan kan besvaras.

Verksamheten saknar fastställda KPI:er för att mäta utfall av verksamheten.

Marknadsföring

Verksamheten har både resurser och budget för att arbeta med marknadsföring, framförallt eftersom marknadsföring är ett av de två primära uppdragen. De arbetar framförallt i digitala kanaler men tar också fram material till mässor, samt medverkar på mässor. Kommunikationen och marknadsföringen bygger framförallt på koncept och paketering av länets styrkeområden.

Samverkan

liH är regional partner till Business Sweden, men upplever dock att de inte får det stöd som de hade önskat fullt ut. Istället satsar liH att på egen hand marknadsföra möjligheter som finns i Halland. Halland är dessutom en del av Greater Copenhagen Region som arbetar för att attrahera både företag och kompetens till regionen.

Finansiering

Invest in Halland är en regional verksamhet som finansieras av Region Halland, utan medfinansiering av kommunerna. Utöver personalkostnader har liH en budget för marknadsföring och resor.

20 Invest in Halland, Key Areas <https://www.investinhalland.com/key-areas/>



Fördelar

- Invest in Halland jobbar nära andra funktioner inom regionen som arbetar med regional utveckling och har därmed god insyn kring vad som är på gång och kan arbeta gemensamt för att stärka förutsättningar i regionen.
- Det finns en långsiktighet med finansieringsmodellen eftersom de inte behöver söka projektmedel vart tredje år.
- Eftersom kommunerna inte är medfinansiärer finns det inte heller några krav och förväntningar från kommunerna som kan skapa konflikter.
- Avgränsat och tydligt uppdrag som lyfter möjligheter i Halland externt, samtidigt som kommunerna har mandat över hantering av de förfrågningar som kommer in.

Nackdelar

- Det finns begränsningar med att vara en offentlig aktör:
 - Det är viktigt att vara försiktig med hur pengarna ska användas.
 - Det måste finnas en balans kring vilka aktörer som kan lyftas i kommunikationen utan att ge konkurrensfördelar till en enskild aktör.
 - Det finns inte alltid samma affärstänk som kanske hade funnits om verksamheten hade bedrivits i bolagsform. Därför blir det viktigt att rekrytera operativa resurser utanför den regionala organisationen för att få in nya perspektiv och affärsinriktad kompetens.

Framgångsfaktorer enligt Invest in Halland

- Kommunerna måste vara involverade och engagerade i den etableringsfrämjande processen redan från början. Det måste finnas en botten-uppstrategi tillsammans med kommunerna snarare än att regionen säger åt vad kommunerna ska göra.
- Det är viktigt att man i uppstartsfasen genomför en gedigen analys kring förutsättningar och behov tillsammans med kommunerna.
- En annan viktig faktor är att våga definiera ett fåtal styrkeområden att satsa på, och säkerställa att vägvalet är förankrat för att minimera konflikter på längre sikt.
- Internt är det viktigt att funktionen får mandat att arbeta fritt för att inte tappa takt, och det är viktigt att rekrytera affärsinriktad kompetens, gärna med erfarenhet av den privata sektorn.

3A. AB med kommunala och regionala ägare

Invest in Norrbotten AB

Invest in Norrbotten (liN) arbetar för att attrahera utländska investeringar till Norrbotten, samt stötta företag som planerar en etablering eller expansion. Industri kopplat till den gröna omställningen har starkt fäste i Norrbotten, men andra styrkeområden innefattar bland andra besöksnäringen och livsmedelsproduktion.²¹ liN:s medlemskommuner omfattar Arjeplog, Arvidsjaur, Boden, Gällivare, Haparanda, Jokkmokk, Kalix, Luleå, Pajala, Piteå, Älvsbyn, Övertorneå och Övertorneå. Kiruna har valt att inte vara medlem.

Organisation

Invest in Norrbotten AB (liN) ägs till 75% av Region Norrbotten och till 25% av 13 av de 14 kommuner som finns i regionen. Kiruna har valt att inte vara med.

Beslutsfattare: Ägarna är beslutsfattarna, men det finns ett tydligt ägardirektiv som ses över varje år. Arbetsteamet har mandat att jobba självständigt inom ramen för ägardirektivet och av styrelsen fastlagd strategi och budget. liN rapporterar skriftligt till ägarna via del- och helårsrapporter samt via ägarsamråden. De rapporterar även ekonomiskt utfall till Region Norrbotten var fjärde månad och har löpande dialoger med ägarna för att kommunicera vad som händer.

Arbeteam: Arbetsteamet består av fem medarbetare, varav två av dessa finansieras via bolaget och tre via ett EU-projekt som drivs av Invest in Norrbotten.

Verksamhetsinriktning

Verksamheten står på två ben:

Stöd åt kommunerna: Kommunen är motparten vid en etablering och liN fokuserar därför på att hjälpa kommunerna att bli starka mottagare och att det finns hög leveransnivå på lokal nivå. Arbetsteamet jobbar nära kommunerna, framförallt näringslivsansvariga som de har veckovis kontakt med. Dessutom anordnar de kompetenshöjande workshops, idéstöd kring hur mark kan utvecklas samt paketering och stöd.

Proaktivt arbete: liN arbetar proaktivt på flera fronter. Bland annat stöttar de befintligt näringsliv i processen för att uppsöka internationellt kapital/investeringar. Rent konkret handlar det om att ta fram verktygen och investeringsprospekt samt att hjälpa till med att träna företaget inför en pitch. De jobbar även uppsökande med att hitta investerare eller företag som kan tänka sig att etablera sig i Norrbotten.

När liN söker projekt försöker de hitta en bredd så att de kan passa behov hos alla medlemskommuner, men fokus är alltid på proaktivt arbete. Det kan exempelvis röra sig om att stötta SME-företag att attrahera investeringar genom att hjälpa dem vässa sin pitch, eller etableringsfrämjande projekt som kan knyta an till regionens styrkeområden. Eftersom det finns många styrkeområden i regionen kan varje kommun koppla an till de utvalda styrkeområdena på något sätt. Ett annat exempel kan vara att öka konkurrenskraften genom att erbjuda konkret stöd till resurssvaga kommuner. Det kan röra sig om att få hjälp med att ta fram presentationsmaterial, pitchunderlag, förankringsstrategi och förankringsunderlag.

Utmärkande för liN är att arbetsteamet erbjuder praktiskt stöd. Utifrån behov kan de exempelvis hjälpa till med att hitta platser som är lämpliga för mindre etableringar, eller ge rekommendationer kring vilka sorts verksamheter som kan passa olika markområden samt hur de bör paketeras. De har även tagit fram mallar till kommunerna som listar vilken information en etablerare vill ha, så att varje kommun kan förbereda offertberedskap.

liN är dessutom en viktig aktör för att bygga nätverk och relationer med intressenter, och de har budget för att marknadsföra Norrbotten.

Hållbarhetsaspekter och socialt ansvar är viktigt i det investeringsfrämjande arbetet och det finns särskilda krav att förhålla sig till i de projektansökningar som betalas ut via Tillväxtverket.

Det finns mätbara mål för verksamheten som redovisas för styrelsen löpande under året: antal investerarkontakter, antal skarpa investeringscase samt uppföljning av hur många/vilka marknader liN är verksamma i. liN vill dock poängtera att det är svårt med kvantitativa mått som på riktigt känns relevanta i en verksamhet där det inte bara är slutresultatet som räknas, utan även vägen/processen dit.

Marknadsföring

liN marknadsför sig genom att sprida information om deras arbete och erbjudande i Norrbotten i de egna kanalerna. Förutom hemsidan har de ett aktivt konto på LinkedIn och kommunicerar även via Facebook. Verksamheten har finansiering för marknadsföringsaktiviteter och arrangerar dessutom olika event.

21 Invest in Norrbotten, <https://www.investinnorrbotten.se/>

Samverkan

Det finns en god samverkan med medlemskommunerna, även med aktörer kopplade till den gröna omställningen. Demo North Summit är ett samverkansforum för att påskynda innovation och testa nya alternativa metoder för hållbar produktion. Inom Demo North Summit initiativet samverkar länets universitet, företag, organisationer och kommuner. Varje gång Demo North Summit arrangeras väljer olika företag och organisationer att medverka som partner till summiten, bland annat företag som driver den gröna omställningen i norra Sverige. Exempel på dessa är LKAB, SSAB, H2 Green Steel med flera.

liN är regional partner till Business Sweden och samarbetet fungerar mycket bra. För liN är Business Sweden en källa till kompetensutveckling då de erbjuder regionerna runt om i Sverige olika former av kompetenshöjande aktiviteter, exempelvis utbildning inom FDI. De kan också stötta med att söka och koppla samman med investerare inom vissa specifika investeringsområden och marknader.

Finansiering

Verksamheten finansieras utifrån två upplägg:

Basfinansiering: Region Norrbotten går in med cirka 4 miljoner kronor per år i form av driftbidrag. Bidraget höjdes med en miljon under 2023 vilket tyder på att regionen satsar. Kommunerna betalar 1.6 kr/per invånare. Omsättning i ordinarie verksamhet landar på 4.4 miljoner kronor per år som täcker driftskostnader för två heltidstjänster vilket inger stabilitet.

Projektfinansiering: Utöver basfinansiering söker verksamheten projektmedel från EU var tredje år och har gjort det sedan 2016. De används för att växla upp verksamheten och kunna jobba proaktivt. Projekten finansierar tre heltidstjänster som fokuserar på proaktivt arbete. Varje projekt ger cirka 20 miljoner kronor för tre år, varav 40% från Tillväxtverket, 40% från Region Norrbotten och 20% från de kommuner som vill vara med i projektet. Stora kommuner går in med cirka 100 000 kronor.

Den totala finansieringen täcker heltidstjänster, men också konsultkostnader för exempelvis affärsutvecklare eller formgivare. Den täcker även kostnader för att ta fram material och marknadsföring av gemensamma erbjudanden. Den ordinarie verksamheten, det vill säga bolaget, avsätter cirka 200 000 kronor per år till marknadsföring. Med den ökade finansieringen via projektmedel finns ytterligare budget för marknadsföringsinsatser. Det är svårt dock att beräkna exakt eftersom en insats på en internationell mässas bokföras på olika sätt.

Fördelar

- Det finns en långsiktig finansiering vilket gör det möjligt att bygga upp intern kompetens. En gemensam utmaning för många investeringsfrämjande organisationer är att det kan vara svårt att hitta kompetens med så pass nischad kunskap.
- Finansieringen gör det även möjligt att jobba proaktivt och fokusera på kärnuppdraget, och samtidigt bygga upp långsiktiga relationer med kommunerna.
- Det finns ett tydligt definierat uppdrag i ägardirektivet vilket gör att verksamheten kan arbeta självständigt.
- En basfinansiering i kombination med medel för olika mer proaktivt inriktade projekt skapar en rättvis modell. Kommunerna får ett basstöd från Invest in Norrbotten, samtidigt som de kan välja om de vill vara med och finansiera olika projekt utifrån relevans kopplat till egna behov.

Nackdelar

- Eftersom en stor del av finansieringen kommer från projektmedel finns en viss osäkerhet eftersom verksamheten måste söka nya projekt vart tredje år.
- Projektmedel betalas ut i efterhand, efter att de rapporterat till Tillväxtverket var fjärde månad. Därför är det oerhört viktigt med en basfinansiering som kan hålla igång verksamheten.
- Det kan vara administrativt tungt med projekt som kräver löpande rapportering (liN har dock hittat bra arbetsmodeller som underlättar rapporteringsarbetet).
- Det kan ibland finnas en problematik med att de kommuner som enbart finansierar basverksamheten och avstår från att medverka i projekt blir missnöjda och ifrågasätter värdet av att finansiera basverksamheten.

Framgångsfaktorer enligt Invest in Norrbotten AB

- Att det finns ett tydligt uppdrag som definierats i ägardirektivet. Eftersom ägarna tillsammans kommit överens om bolagets uppdrag och verksamhetsinriktning har alla samma förväntansbild.
- Det är viktigt med politisk förankring även om det tar tid. Ofta beror det inte på ointresse utan snarare att frågan hamnar mellan stolarna.
- Hitta projekt som kan vara relevant för alla utifrån kommunernas olika förutsättningar.

3B. Affärsområde inom AB med kommunala och regionala ägare

High Coast Invest

High Coast Invest (HCI) hjälper företag att etablera sig i Västernorrland samt arbetar proaktivt för att attrahera verksamheter inom styrkeområdena batteriproduktion, bioekonomi, spelindustri, IT och food tech, samt besöksnäring.²² Kommunerna i Västernorrland omfattar Härnösand, Kramfors, Sollefteå, Sundsvall, Timrå, Ånge och Örnsköldsvik.

Organisation

Organisationen har under de senaste 10 åren formellt varit en enhet i Härnösands kommun även om verksamheten finansierats av samtliga kommuner i länet. Från och med den 1 september 2023 har HCI kopplats samman med den regionala inkubatorn BizMaker AB. Numera är HCI ett eget affärsområde inom BizMaker, men med samma namn och varumärke. Omorganisering har öppnat upp för möjligheten att även arbeta med nationella etableringar och inte enbart utlandsägda bolag som var uppdraget innan. BizMaker driver sedan tidigare en regional inkubator och science park i Västernorrland.

Beslutsfattare: Bolagsstyrelsen består av tjänstepersoner från kommuner och viktiga bolag inom näringslivet. Det finns dessutom en föreningsstyrelse bestående av politiker från alla kommuner. De ger en riktning för verksamheten vilket är viktigt eftersom politikerna har beslutsmandat i respektive kommun. Föreningsstyrelsen ses en gång per kvartal.

Arbeteam: HCI:s affärsområde består av tre personer, en affärsområdeschef plus två investeringsrådgivare. Den ena investeringsrådgivaren fokuserar på företag kopplat till Tech/IT inklusive food tech, medans den andra fokuserar på investeringar inom besöksnäring samt bioekonomi.

Verksamhetsinriktning

High Coast Invest arbetar framförallt med att skapa och lyfta fram möjligheter som stärker Västernorrlands styrkeområden.

Förbereda förutsättningarna: HCI arbetar löpande med att hitta mark som överensstämmer med de behov som potentiella etableringar efterfrågar. Den tillgängliga marken förpackas sedan som ett erbjudande med relevant data i ett säljande marknadsföringsmaterial.

Mottagningsfunktion: HCI tar emot förfrågningar och har den koordinerande rollen att samordna svaren i inkommande förfrågningar. Detta görs i samverkan med kommunerna som kan svara på frågor kopplat till de lokala förutsättningarna. De organiserar även besök i nästa steg av processen och ser till att besökarna får träffa rätt personer. På så sätt har HCI en aktiv roll genom hela processen. Ibland händer det dock att en förfrågan går direkt till en kommun, då kan de stötta i processen utifrån behov.

Företagslots/stöd: Vid en etablering finns HCI behjälpliga med att lotsa företagen till rätt kontakter inom myndigheter men också till leverantörer av tjänster, exempelvis jurister och underleverantörer. HCI vägleder också kring lokalt investeringsstöd som går att ansöka.

Proaktivt arbete: Det finns resebudget för att besöka relevanta mässor runt om i världen, samt besöka företagen på deras hemmaplan.

Samverkan

Fortsatt nära samverkan med kommunerna är särskilt viktigt sedan sammanslagningen av High Coast Invest och den regionala inkubatorn BizMaker. Även om organisationen nu inte längre formellt sett är en enhet i Härnösands kommun, är det viktigt att bibehålla de nära relationerna med kommunerna som fortfarande är med och finansierar verksamheten.

Som en del av BizMaker faller det sig även naturligt att utvidga nätverk och bygga relationer med de mindre start-up bolagen och andra aktörer inom deras innovationssystem. Även beslutsfattare inom näringslivet är en viktig målgrupp att bygga goda relationer med.

Business Sweden är HCI:s viktigaste externa samarbetspartner och de är ofta med på aktiviteter tillsammans med Business Sweden. Business Sweden bidrar till att lyfta näringslivet och möjligheter i Västernorrland i en global kontext.

Finansiering

Verksamheten har permanent finansiering via ägarna, det vill säga de sju kommunerna i länet och Region Västernorrland. Vid behov kan de även söka projektmedel, men själva verksamhetens existens är finansierad och stabil.

²² High Coast Invest, <https://www.highcoastinvest.com/>



Fördelar

- Det finns finansiering för en permanent verksamhet vilket gör det möjligt att arbeta mer strategiskt och långsiktigt.
- Samverkan mellan BizMakers alla affärsområden gör det möjligt att nyttja varandras kompetens och nätverk för att skapa industriell symbios och ett starkare erbjudande.
- Gemensamma marknadsföringsinsatser kan få bredare räckvidd och är dessutom mer kostnadseffektivt.

Nackdelar

- Det är svårt att avgöra eftersom den nya organisationsformen nyligen formaliserades, men det finns en risk att verksamheten kommer längre ifrån den kommunala verksamheten som i slutändan äger marken och styr de lokala förutsättningarna.

Framgångsfaktorer enligt High Coast Invest

- Till att börja med är det viktigt att förbereda platsen för en eventuell kommande etablering, det vill säga förbereda detaljplanen, prata med elbolag och göra en plan för hur man ska arbeta etableringsfrämjande. Förutsättningarna måste finnas på plats innan man kan arbeta proaktivt med etableringsarbetet. Ha tålamod och ta en sak i taget.
- Alla behöver förstå hur det etableringsfrämjande arbetet och en potentiell etablering gynnar alla. Det är också viktigt att kommunicera att processerna tar lång tid så att alla förstår att det kommer dröja innan man ser resultatet.
- Det är viktigt att engagera politikerna i det etableringsfrämjande arbetet, bland annat genom att låta politikerna träffa företagen vid ett platsbesök. Det har bidragit till ett större engagemang och politikerna har prioriterat det etableringsfrämjande arbetet i större utsträckning. I överlag är det viktigt att bygga bra relationer med såväl politiker som beslutsfattare i näringslivet och tillväxtorganisationer.
- En nära relation och samverkan med kommunerna är oerhört viktigt, de bör vara en samverkanspart snarare än en beställare.
- Lyft fram utvalda styrkeområden för att göra kommunikationen tydligare.

4. Interkommunal samverkan i flera län

Stockholm Business Alliance

Stockholm Business Alliance (SBA) drivs av Stockholm Business Region, som är Stockholms stads officiella näringslivsbolag. SBA har funnits sedan 2006 och är ett partnerskap mellan 55 kommuner i nio län: Stockholm, Västmanland, Uppsala, Södermanland, Örebro, Dalarna, Gävleborg, Östergötland och Värmland. Strategin för det investeringsfrämjande arbetet är att fokusera på de fokusområden där Stockholmsregionen internationellt ligger i framkant såsom tech, life science, infrastruktur och bygg. Andra viktiga branscher är avancerad tillverkning, logistik, datacenter, sustaintech och konnektivitet. Sedan 2023 har SBA även börjat arbeta med horisontella ämnesområden som livsmedel, automatisering, avancerat material och impact bolag vars affärsidé går i linje med FN:s 17 globala hållbarhetsmål.²³

Organisation

Politikerna i respektive kommun tar beslut om kommunen ska bli medlem i SBA, och avtalsperioden förnyas vart femte år. I de kommuner som är med samarbetar SBA med framförallt med näringslivsavdelningen, etableringschefen, kommunchefen och kommunikationschefen, men även med chefer inom myndighetsutövning och upphandling.

Beslutsfattare: SBA styrs av kommunstyrelseordförandena (KSO) i medlemskommunerna som träffas årligen för att diskutera strategier framåt samt fatta beslut om hur verksamheten ska utvecklas. KSO-mötena är dessutom en viktig arena för frågor som berör tillväxtförutsättningarna i regionen.

Utöver det finns en operativ styrgrupp som ses fyra gånger per år och fattar beslut. Gruppen består av 13 kommundirektörer utvalda från de stora noderna: Gävle, Uppsala, Västerås, Örebro, Eskilstuna, Linköping, Karlstad, Stockholm och Norrköping. För Stockholms län väljer organisationen StorSthlm ut kommuner som för närvarande är Danderyd, Nacka, Sigtuna och Solna.²⁴ Medlemmarna i styrgruppen har ansvar för att hålla löpande kontakt samt sprida information vidare inom sin egen kommun och till andra närliggande kommuner utifrån sina nätverk. Ordförande för den operativa styrgruppen är Stockholms stads stadsdirektör.

Näringslivschefer i en arbetsgrupp från de 13 kommunerna bereder frågor och tycker till innan beslut fattas i styrgruppen.

Arbeteam: Verksamheten drivs av 11 anställda som alla är baserade i Stockholm stad, varav nio personer arbetar specifikt investeringsfrämjande. Varje projektledare eller sektoransvarig har ett kundansvar för cirka 5-10 näringslivschefer i de olika medlemskommunerna för att hålla kontakten, säkerställa informationsspridning och att lyssna in behov.

Verksamhetsinriktning

Stockholm Business Alliance (SBA) fokuserar framförallt på tre saker: investeringsfrämjande, förbättrat företagsklimat och internationell marknadsföring.

Investeringsfrämjande: Det investeringsfrämjande arbetet har flest resurser med ett team på nio personer som arbetar primärt med frågan. Utifrån en aktivitetskalender har verksamheten identifierat relevanta mässor och event runt om i världen för att medverka och marknadsföra möjligheter i Stockholmsregionen. Alla kommuner är välkomna att delta på mässan och får betala inträdesavgift på egen hand. SBA har en monter vid några få tillfällen under året för marknadsföring men oftast deltar man på mässor utan egen monterplats och har då inbokade möten med intressenter (företag, konsulter, nätverksaktörer). Teamet lägger även stort fokus på att bygga upp nätverk och proaktivt boka möten med relevanta aktörer. I snitt genererar SBA cirka 25 investeringar per år.

Företagsklimat: För att förbättra företagsklimatet har SBA, i samverkan med Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), drivit frågor för att vässa myndighetsutövning och upphandlingsprocesser. Varje år genomförs en NKI-mätning i samtliga medlemskommuner som används som ett förbättringsverktyg för alla kommuner. Numera har mätningen utökats till att även omfatta upphandling (NUI, Nöjd upphandlingsindex). Detta är ett arbete som utvecklats mycket sedan starten av samarbetet 2006 och nöjdheten har ökat markant för de tillfrågade lokala företagen. Mätningen har blivit ett förbättringsverktyg för kommunerna och SBA arrangerar också två stora konferenser under året med drygt 200 deltagare på vardera. Fördelen med denna mätning är att den mäter de företag som haft ett faktiskt ärende med kommunen till skillnad för den

²³ Stockholm Business Alliance Verksamhetsplan 2023 <https://stockholmbusinessalliance.se/app/uploads/2023/03/VP-SBA-2023.pdf>

²⁴ Stockholm Business Alliance Verksamhetsplan 2023 <https://stockholmbusinessalliance.se/app/uploads/2023/03/VP-SBA-2023.pdf>

mätning som Svenskt Näringsliv driver.

Internationell marknadsföring: Internationell marknadsföring är en viktig del av SBA-samarbetet, även om det finns mer begränsade medel i jämförelse med det investeringsfrämjande arbetet. Alla medlemskommuner i SBA marknadsförs internationellt under det gemensamma varumärket *Stockholm - The Capital of Scandinavia*. Marknadsföringen fokuserar framförallt på att lyfta styrkor inom Stockholmsregionen, exempelvis den höga utbildningsnivån, den levande start-up scenen, livskvaliteten och satsningar kopplat till hållbarhet (impact).

Kompetenshöjande aktiviteter: SBA anordnar även event i form av utbildningar, seminarier och konferenser med kompetenshöjande inriktning, exempelvis kopplat till att hjälpa kommuner vässa sitt erbjudande och höja offertberedskapen.

KPI:er för SBA innefattar följande enligt verksamhetsplanen för 2024:

- Investeringar: att uppnå 200 "opportunities" och att slutligen under året landa 25 st etableringar till SBA-regionen.
- Företagsklimat: att uppnå ett högt kundbetyg inom samtliga mätta myndighetsområden, det vill säga nivån NKI 70 för varje område.
- Internationell marknadsföring: Öka kännedomen om Stockholmsregionen hos internationella investerare och talanger. Saknas idag ett mätbart mål, men SBA har som ambition att utforma ett under året.

Hållbart etablerings- och investeringsfrämjande arbete

Hållbarhetsaspekter är viktigt för SBA som driver *Impact*-konceptet sedan flera år tillbaka. Det innebär att de sprider information och marknadsför hur långt aktörer inom Stockholmsregionen har kommit inom hållbarhet, vilket i sin tur visat sig vara en stark säljfördel mot potentiella investerare. Däremot finns det inga riktlinjer i dagsläget att välja bort investeringar som inte håller måttet miljömässigt, det är dock sällan sådana skarpa förfrågningar kommer in.

Marknadsföring

SBA fokuserar på internationell marknadsföring inom ramen för *Stockholm - The Capital of Scandinavia*. Det finns en gemensam mediabank för marknadsföring som alla medlemskommuner kan använda sig av i den egna marknadsföringen. Förutom att locka investeringar och etableringar till regionen arbetar SBA även för att attrahera internationella talanger till Stockholmsregionen. Idag råder en stor brist på vissa yrkesgrupper, vilket är en tillväxtutmaning för många kommuner.

I marknadsföringskampanjerna använder man sig ofta av ambassadörer som företagsledare, entreprenörer, forskare och talanger från näringsliv och innovationssystem. *Move to Stockholm*-kampanjen är ett bra exempel där personer som redan flyttat till Stockholmsregionen delade med sig av sina erfarenheter, och en landningssida samt ett Twitter-konto @movetostockholm lanserades. Twitter-kontot används än idag flitigt av olika bolag som turas om att kommunicera Stockholms värderingar och företagskultur. Även *Explore the Stockholm region*-konceptet är en del av *Move to Stockholm*, där internationella talanger från 14 SBA-kommuner berättar om hur det är att arbeta och bo i olika delar av regionen.²⁵

Dessutom gör SBA riktade marknadsföringsinsatser för att attrahera flyg- och tåglinjer till Stockholmsregionen. Detta eftersom de identifierat förbättringspotential när det kommer till infrastruktur och kommunikationer inom regionen. Den internationella tillgängligheten till Stockholmsregionen anses i utländska mätningar vara en brist och därför är detta ett viktigt område att förbättra. Det kan röra sig om tillgänglighet med flyg, tåg och båt med fokus på miljövänligt bränsle.

Det finns ett nyhetsbrev som går ut till alla medlemskommunerna med information om marknadsföringskampanjer, investeringar, etableringsförfrågningar, kommun-case och aktuella seminarier, samt en LinkedIn-kanal Forum Stockholm Business Alliance.

²⁵ Invest in Stockholm, "Så marknadsför vi Stockholmsregionen i världen" <https://stockholmbusinessalliance.se/app/uploads/2021/01/SBA-rapport-sa-marknadsfor-vi-stockholmsregionen-i-varlden-web200909.pdf>

Samverkan

SBA samarbetar med statliga Business Sweden vilket indirekt innebär att de även samarbetar med andra regioner runt om i Sverige som också är partner till Business Sweden.

Utöver det finns många samarbetspartners inom SBA:s nätverk. Exempelvis jurister eller redovisningsbyråer som hjälper till vid mer komplicerade etableringsärenden. Det finns också ett nära nätverk med den nya statliga myndigheten ISP, Inspektionen för strategiska produkter, som ansvarar för kontroll vid känsliga investeringsförfrågningar rörande säkerhet. Samarbete finns dessutom med ett nätverk bestående av ett 20-tal fastighetsaktörer i Stockholm som är fastighetspartners och bidrar praktiskt och ekonomiskt till den internationella marknadsföringen av regionen. Även ambassader, konsulat och handelskammare från olika länder ingår i SBA:s nätverket.

Finansiering

Medlemskapet kostar varje kommun 4 kronor per invånare och år. Stockholm stad betalar en fast summa på 7.5 miljoner kronor. Totalt genererar intäkterna från medlemskapet cirka 19.2 miljoner kronor.²⁶

En miljon av den totala budgeten går till marknadsföring, men samarbetet med SBAs fastighetspartners genererar ytterligare cirka 4 miljoner till marknadsföringsaktiviteter.

Fördelar

- Tillvaratar Stockholms attraktionskraft i en internationell kontext.
- Medlemskommunerna i Stockholmsregionen kan komplettera varandra i ett samlat erbjudande.
- En gemensam geografisk satsning för att attrahera företag, investerare, talanger och kapital till Stockholmsregionen.

Nackdelar

- Det kan bli komplicerat när det finns regionala investeringsfrämjande organisationer som ligger som ett lager mellan medlemskommuner och SBA. Ibland är inte alla kommuner i ett län medlemmar i SBA, men de kanske är med i den regionala investeringsfrämjande organisationen. Gränsdragningarna kan bli svåra.
- Verksamheten sträcker sig över nio län, det finns alltid en risk för att distansen mellan arbetsteamet och kommunen blir för lång. Det är viktigt att kommunen själv är aktiv i arbetet och deltar i de event och aktiviteter som finns och erbjuds inom SBA. Man behöver också, för att få störst utväxling, inneha en näringslivsstrategi och etableringsstrategi så att det blir tydligt för både den enskilda kommunen och samlingsorganisationen centralt vad som önskas och är möjligt.

Framgångsfaktorer enligt Stockholm Business Alliance

- Kommunerna måste själva säkerställa offertberedskap så att de är redo när en förfrågan kommer in. Det är viktigt att de identifierar vilka styrkor de har och vilka sorts etableringar de helst vill attrahera. Det behövs både en näringslivsstrategi och etableringsstrategi för hur man ska arbeta. Utmaningen är att alla kommuner inte har dessa strategier framtagna. De större kommunerna har i högre grad dessa strategier på plats och bör då också vara förebilder och drivande i respektive län.
- Viktigt att kommunicera varför det investeringsfrämjande arbetet är viktigt och hur det genererar värde på lång sikt.
- Vissa nationella och regionala grundförutsättningar måste stärkas för att Stockholmsregionen ska kunna fortsätta attrahera internationella investeringar, etableringar och talanger. Det handlar om internationell tillgänglighet, infrastruktur och krafttillförsel. SBA bedriver inte påverkansarbete i de frågorna specifikt men försöker vara med i samtal i den mån det går.

26 Stockholm Business Alliance, Verksamhetsplan 2023 <https://stockholmbusinessalliance.se/app/uploads/2023/03/VP-SBA-2023.pdf>

Källor

Intervjuer

Victor Sunnliden, fd Investeringsansvarig, Business Region Örebro
Alexandra Norlander Tornberg, Head of Investment Promotion, Business Region Skaraborg
Ahmed Alaeddine, Verksamhetsansvarig, Business Region Värmland
Maud Hallmans, Strateg, Invest in Dalarna
Marianne Lind, Strateg investering och etablering, Region Östergötland
Valerie Scheib, Strateg, Invest in Halland/Region Halland
Natalie Sidén, Inward investment manager, Invest in Norrbotten AB
Mikael Aamisepp, Affärsområdeschef investeringsfrämjande, High Coast Invest
Elisabeth Sjögren, Projektledare, Stockholm Business Alliance

Källhänvisning

Business Region Örebro

<https://businessregionorebro.se/>

Business Region Skaraborg, Investera & etablera

<https://businessregionskaraborg.se/investera-etablera/>

Business Region Skaraborg, Ansökan om projektstöd från prioriterat område inom tillväxt- och utvecklingsstrategin Västra Götaland 2020. Projektperiod mellan 2018-2021.

Skaraborgs kommunalförbund, Förbundsdirektionen

<https://skaraborg.se/Politik-och-Styrning1/Forbundsstyrelse/>

Västra Götalandsregionen, Ökat samarbete kring etableringar för grön omställning

<https://www.vgregion.se/regional-utveckling/aktuellt-ru/okat-samarbete-kring-etableringar-for-gron-omstallning/>

Livet i Skaraborg

<https://www.livetiskaraborg.se/>

Värmlandsstrategin

<https://varmlandsstrategin.se/varmlandsstrategin/>

Region Värmland, Smart specialisering

<https://regionvarmland.se/regionvarmland/utveckling-tillvaxt/regional-utveckling/forskning-och-innovation/smart-specialisering>

Business Region Värmland, Verksamhetsplan 2024

Business Region Värmland, Etableringsfunktion Värmlandsrådet au 211029

Tillväxtverket, Smart specialisering - region för region

<https://tillvaxtverket.se/tillvaxtverket/seminarierochnatverk/natverkochochsamverkan/regionalochlokalsamverkan/smartspecialiseringregionforregion.3927.html>

Invest in Dalarna/HISS, Beslutsunderlag - långsiktigt investerings- och etableringsfrämjande i Dalarna, Mats Segerström, Future Place Leadership

Dalarna Science Park, Attraktiv industriregion

<https://www.dalarnasciencepark.se/vara-projekt/attraktiv-industriregion/>

East Sweden Business region
<https://business.eastsweden.se/>

Region Östergötland, TEAM Östergötland
<https://utveckling.regionostergotland.se/ru/utvecklingsomraden/naringsliv-och-innovation/investering-och-etablering/team-ostergotland>

Linköpings kommun, Etableringspolicy
<https://www.linkoping.se/contentassets/2de15920e15f4bb4b1652b7b8f5871a5/etableringspolicy.pdf?490c29>

Region Östergötland, East Sweden Business Region
<https://utveckling.regionostergotland.se/ru/utvecklingsomraden/naringsliv-och-innovation/naringslivsutveckling/east-sweden-business-region-esbr>

Norrköpings kommun, Linköping och Norrköping vill locka fler investeringar
<https://norrkoping.se/nyhetsarkiv/nyheter/2022-09-19-linkoping-och-norrkoping-vill-locka-fler-investeringar>

Invest in Halland, Key areas
<https://www.investinhalland.com/key-areas/>

Invest in Norrbotten
<https://www.investinnorrbotten.se/>

High Coast Invest
<https://www.highcoastinvest.com/>

Stockholm Business Alliance, Verksamhetsplan 2023
<https://stockholmbusinessalliance.se/app/uploads/2023/03/VP-SBA-2023.pdf>

Så marknadsför vi Stockholmsregionen i världen, Invest in Stockholm
<https://stockholmbusinessalliance.se/app/uploads/2021/01/SBA-rapport-sa-marknadsfor-vi-stockholmsregionen-i-varlden-web200909.pdf>

