



Medfinansieras av
Europeiska unionen

Förstudie:
**GEMENSAMT
ARBETE KRING
ETABLERING OCH
INVESTERING I
VÄSTMANLAND**

Future Place
Leadership™

Mars 2024

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Executive summary.	3
Inledning	4
Nulägesanalys	5
Samverkan inom länet.	10
Kartläggning av gemensamma styrkeområden.	12
Förslag på sektoriella begrepp för styrkeområden i Västmanland.	14
Hållbarhet kopplat till investeringar och etableringar	17
Benchmark med fokus på andra investeringsfrämjande organisationer	22
Våra rekommendationer.	26
Vägval för Västmanland.	28
Summering från workshop kring vägval	36
Slutsatser kring nästa steg	37
Källor.	38

Kontaktuppgifter

Camilla Westman

Seniorkonsult, Future Place Leadership

cw@futureplaceleadership.com

Future Place Leadership AB

C/O Norrskén, box 76

Birger Jarlsgatan 57c

113 56 Stockholm, Sweden

Registration number: 556981-5235

VAT number: SE556981523501

futureplaceleadership.com

Executive summary

Under 2023 till början av 2024 fick Future Place Leadership i uppdrag av Region Västmanland att genomföra en förstudie för att utforska möjligheter till samlat arbete avseende investeringar och etableringar i Västmanland. Förstudien syftar till att ge förslag på hur en organisering av en sådan insats skulle kunna se ut. En del av uppdraget innefattade även att undersöka förutsättningar, behov och styrkor bland samtliga kommuner i länet för att peka ut områden med särskilt stark konkurrenskraft för att attrahera såväl nationella som internationella investeringar. Målet med förstudien är att ta fram beslutsunderlag för en kommande satsning av en gemensam regional ansats för det etablerings- och investeringsfrämjande arbetet.

Idag är Västmanland en av få regioner som saknar en organisation för ett gemensamt investerings- och etableringsfrämjande arbete. För att inte halka efter i konkurrensen och viktiga investeringar som bidrar till tillväxt och arbetstillfällen är det viktigt, om inte nödvändigt, för länets kommuner och Region Västmanland att gemensamt leda och driva arbetet framåt tillsammans. Viljan finns, både bland näringslivsfunktionerna i länets kommuner och hos Region Västmanland. Även bransch- och klusterorganisationerna ser ett behov av en tydligare rollfördelning och samverkan, framförallt kopplat till kompetensattraktion som är en viktig faktor för ett lyckat investeringsfrämjande arbete.

Förutsättningarna för Västmanland att erbjuda ett starkt konkurrenskraftigt värdeerbjudande är dessutom särskilt goda. Det strategiska läget nära huvudstaden, samt god infrastruktur i många delar av länet, inklusive två djuphavshamnar, gör Västmanland särskilt attraktivt. Dessutom finns en lång och framgångsrik industritradition samt intressanta innovationssatsningar framförallt kopplat till automation och energi som sätter Västmanland i framkant.

Målsättningen bör vara en permanent verksamhet med stabil basfinansiering som kan finansiera ett minimum av tre personer med olika kompetenser och ansvarsområden, inklusive budget till utvalda aktiviteter. Eftersom investerings- och etableringsärenden innefattar långa och ofta komplexa processer är det oerhört viktigt att arbetsteamet har stabilitet och kan arbeta strategiskt långsiktigt. Till en början handlar det framförallt om att sätta upp en formell samverkans- och dialogstruktur med relevanta aktörer, öka markberedskap och offertberedskap samt mottagarkapaciteten. I ett senare skede även utveckla ett tydligt och säljande gemensamt värdeerbjudande.

Utifrån de intervjuer som genomförts och den efterforskning som gjorts för att ta fram denna förstudie ser vi tre möjliga vägar att gå för att öka samverkan kring investerings- och etableringsfrämjande arbete i länet. Var och en med sina distinkta fördelar och nackdelar.

1. Ansöka om projektmedel för att öka samverkan i länet med målsättningen att etablera en permanent funktion.
2. Region Västmanland finansierar en heltidsanställd med funktionen att påbörja och driva det gemensamma etableringsfrämjande arbetet.
3. Region Västmanland startar en permanent investeringsfrämjande verksamhet med delfinansiering från länets kommuner och Region Västmanland.

Kritiska faktorer för att skapa en effektiv samverkansstruktur bygger på att det finns en politisk vilja och engagemang kring dessa frågor i hela länet. Därför behövs insatser för att visa hur investerings- och etableringsfrämjande insatser gynnar varje enskild kommun och välfärden på lång sikt, framförallt i de mer resursvaga kommunerna. Det är också viktigt att redan från början engagera politiker i frågan och skapa en politisk styrgrupp som blir delaktiga i arbetet.

Enligt några som intervjuats för denna förstudie behöver Region Västmanland även ta en mer ledande roll i att driva och kommunicera regionala utvecklingssatsningar för hela länet. Idag upplever en del att majoriteten av alla utvecklingssatsningar hamnar kring Västerås, något som skapar en känsla av att det sker på bekostnad av de andra kommunerna. Exempelvis uppfattar en del att förbättrade tågförbindelser till Västerås har lett till att tågförbindelser i andra delar av länet dragits ned på. Även elkapacitet är en utmaning för alla kommuner, men i vissa kommuner är den särskilt undermålig. För att skapa engagemang kring ett gemensamt investerings- och etableringsfrämjande arbete måste det ske parallellt med att skapa engagemang kring regionala utvecklingssatsningar. Även om Region Västmanland redan driver dessa frågor behöver de bli bättre på att kommunicera vad som görs och engagera fler aktörer.

Inledning

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, däribland Västmanland. Avsaknaden av en regional investeringsfrämjande organisation kan få betydande konsekvenser i form av svagare marknadsposition och synlighet i förhållande till andra regioner när det kommer till att attrahera framförallt utländska investeringar.

Under 2023 gav Region Västmanland Future Place Leadership uppdraget att genomföra en förstudie för att utforska möjligheter till samlat arbete avseende investeringar och etableringar i Västmanland. Förstudien syftar till att ge förslag på hur en organisering av en sådan insats skulle kunna se ut. En del av uppdraget innefattade även att undersöka förutsättningar, behov och styrkor bland samtliga kommuner i länet för att peka ut områden med särskilt stark konkurrenskraft för att attrahera såväl nationella som internationella investeringar.

Målet med förstudien är att ta fram beslutsunderlag för en kommande satsning av en gemensam regional ansats för det etablerings- och investeringsfrämjande arbetet.

Metod

Underlaget till förstudien har inhämtats via skrivbordsanalys och inläsning av befintliga styrdokument, samt analys av kvantitativa data kring förutsättningar i respektive kommun samt i hela länet. Ett flertal intervjuer har dessutom genomförts med näringslivschefer och etableringsansvariga i respektive kommun, som även medverkat i samband med två workshop-tillfällen. Ett workshop-tillfälle med fokus på gemensamma styrkeområden i länet, och ett workshop-tillfälle kopplat till hur det gemensamma etableringsarbetet skulle kunna organiseras initialt. Även representanter för bransch- och klusterorganisationer, företagsrepresentanter och andra nyckelaktörer med koppling till etableringsfrämjande insatser har intervjuats.

Som en del av förstudien genomfördes även en benchmarkstudie på olika organisationsmodeller för investerings- och etableringsfrämjande organ runt om i Sverige. Benchmarkstudien innefattade intervjuer med representanter från ett flertal regionala investeringsfrämjande organisationer samt skrivbordsanalys. Lista på intervjupersoner finns bland källorna i slutet av förstudien.

Om Future Place Leadership

Future Place Leadership är ett konsultföretag som specialiserar sig på platsernas attraktionskraft, innovation och marknadsföring. Det gör vi genom att hjälpa platser (kommuner, regioner, länder och innovationsmiljöer) och dess företag med etableringsfrämjande, talangattraktion, platsmarknadsföring, platsutveckling och digitalisering.

Vi har under de senaste åren projekt- och processlett en rad initiativ med målet att ta fram nya lösningar och aktiviteter för regioners etableringsfrämjande, och har utvecklat beprövade metodpaket för området (Business Attraction Management). Metoderna används numera av en rad platser och innovationsmiljöer runtom i Norden.

Vi har bred och lång erfarenhet av projekt- och processledning i komplexa platssammanhang där aktörer från det offentliga, näringslivet och akademien samverkar, nuläges- och behovsanalyser, regional attraktionskraft och conceptualisering och paketering av värdeerbjudanden och marknadsföringsunderlag. De senaste åren har vi arbetat med en lång rad kunder i Sverige och Europa inom etablerings- och investeringsfrämjande, ofta med fokus på hur ett regionalt samarbete kan byggas upp eller främjas.

Rapportförfattare:

Camilla Westman
Marcus Andersson
Fredrik Jonsson

Nulägesanalys

I Västmanland finns idag inget samlat investerings- och etableringsfrämjande arbete, men potentialen för att stärka Västmanlands position som en attraktiv plats är stor. Den finns en lång tradition av tillverkande industri som ligger i framkant, med bred ingenjörskompetens och företag som är vana att verka i en internationell kontext. Dessutom är det strategiska läget optimalt, med god infrastruktur framförallt kring Västerås och ned mot Köping och Arboga. Det finns motorväg, järnväg, en flygplats i Västerås samt två djupvattenshamnar, i Västerås och Köping. Det strategiska läget nära Stockholm är dessutom en fördel eftersom länet dels kan använda närheten till Stockholm som en styrka, samt har relativt nära till Sveriges största internationella flygplats i Stockholm.

Förutsättningarna i de olika kommunerna att attrahera investeringar och etableringar skiljer sig åt. I länets största kommun Västerås finns en stor organisation och offertberedskapen är hög. Invest in Västerås, som är en del av enheten Näringsliv och marknad, har sju medarbetare med hög kompetens i frågan, varav en etableringschef, en utvecklingschef och en kommunikatör. Det finns både ett näringslivsprogram och en etableringsstrategi som de arbetar utifrån. Men precis som många andra kommuner i länet saknas elkapacitet, vilket begränsar vilken sorts verksamheter de kan attrahera. Dessutom råder brist på mark. Idag arbetar Västerås stad för att ta fram en ny översiktsplan som ska göra det enklare att köpa in mer mark, men processerna tar lång tid. Fokus idag handlar framförallt om tillväxt och expansion i befintligt näringsliv. Det finns också en stark koppling till Västmanlands styrkeområde energi, med bland annat Electrification Hub som har sitt säte i Västerås. Västerås positionerar sig som "energi-huvudstaden" med ABB Electrification, Hitachi Energy och Northvolt Labs etablerade i staden. Västerås får många förfrågningar och det finns intern beredskap att ta emot dem, men eftersom det i dagsläget råder brist på både mark och elkapacitet finns begränsningar för vilka projekt Invest in Västerås har möjlighet att jobba vidare med.

I grannkommunen Surahammar finns ett näringslivsstrategiskt program där "Markberedskap och Fysisk planering" är ett av fem fokusområden. Det finns tomter som kommunen äger men som kräver investeringar för att göra marken redo för etableringar, vilket är ett beslut som behöver tas på politisk nivå. Kommunstyrelsen har dock beslutat att förvärva skogstomt från Sveaskog om 40 hektar som ska förberedas för ett nytt verksamhetsområde. Det finns en vilja att utvecklas och arbeta etableringsfrämjande, men det saknas både resurser och kompetens att arbeta såväl strategiskt och proaktivt som reaktivt i

det dagliga arbetet. Näringslivschefen arbetar ensam med näringslivsfrågor och inom kommunen saknas både samhällsbyggnadschef samt personal som arbetar med mark- och exploatering. När etableringsrelaterade ärenden hanteras anlitas externa underkonsulter. Med närheten till Västerås, tillgänglig mark som kommunen äger, samt etablerade företag inom framförallt tillverkning med stark koppling till Västmanlands styrkeområde energi (exempelvis Surahammars bruk), finns det goda förutsättningar att attrahera fler investeringar och etableringar till kommunen, givet att det fanns resurser för att driva det arbetet.

Söder om Surahammars kommun, ligger Hallstahammars kommun som också är en grannkommun till Västerås. I Hallstahammar finns god infrastruktur med motorväg och järnväg, men även Hallstahammar saknar interna resurser för att arbeta proaktivt med frågan. Det finns mark som är till salu, precis intill motorvägen, men det finns ingen som har tid att arbeta proaktivt för att sälja marken. Näringslivschefen tillhör näringslivsenheten, där också turismutveckling ingår, och arbetar själv med näringslivsfrågor tillsammans med en destinationsutvecklare. Det finns dock god samverkan internt med övriga funktioner inom enheten för samhällsbyggnad när en förfrågan kommer in, ofta via Stockholm Business Alliance där kommunen är medlemmar. I Hallstahammars kommun finns tillverkande industri med koppling till Västmanlands styrkeområden automation och energi.

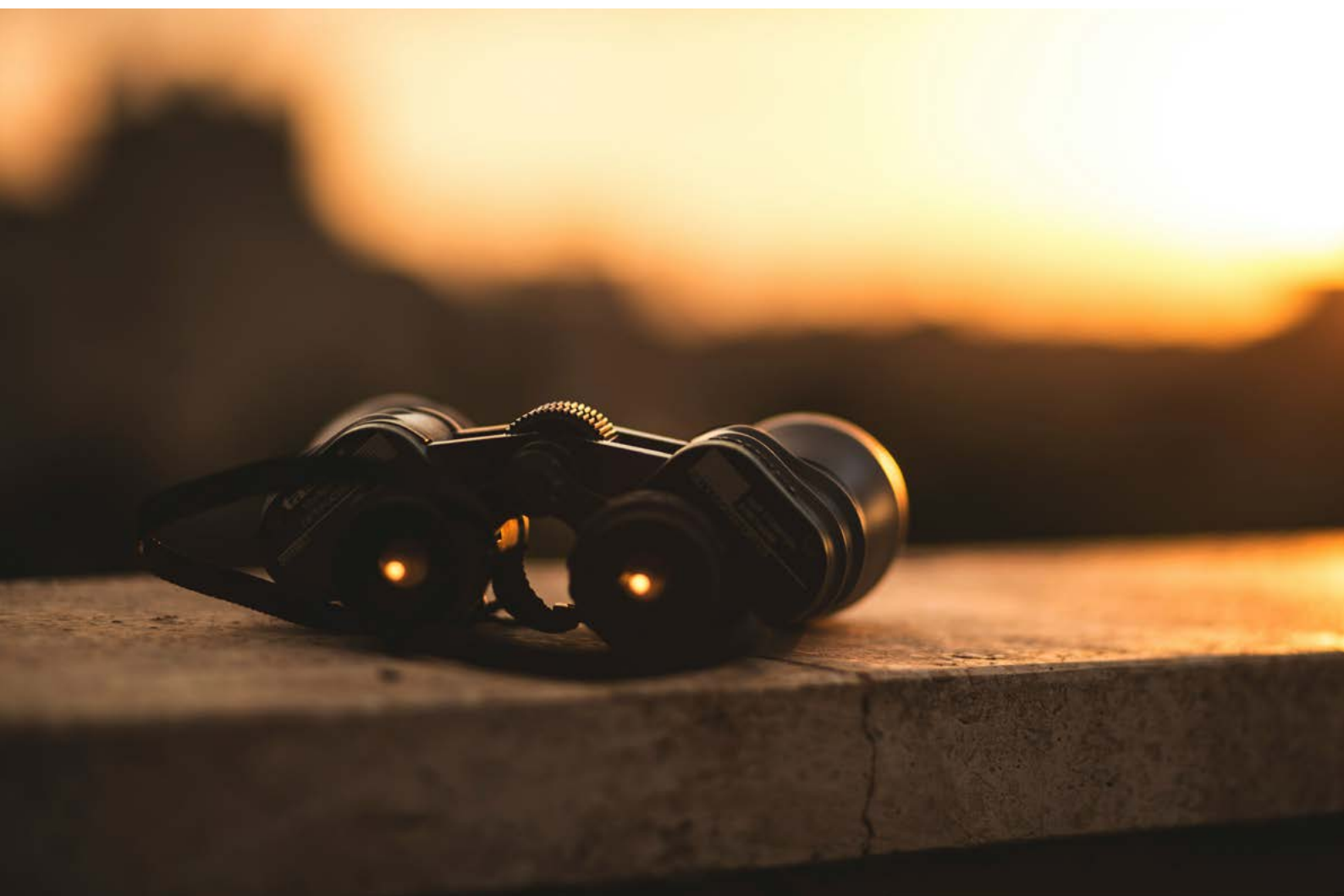
Sala kommun, norr om Västerås, är den största kommunen i länet till yta. Det finns god infrastruktur med järnvägsstråk till både Västerås och Uppsala, marktillgång samt positiv inställning till att arbeta med näringslivsfrågor, både bland politiker och kommunledningen. Ett näringslivsstrategiskt program ska tas fram under 2024, inklusive handlingsplaner för etablering/mark och besöksnäring. Ett platsvarumärke finns redan framtaget och nästa steg är att paketera etableringsmöjligheter tillsammans med platsvarumärket. Det finns god marktillgång i kommunen, dock utgör en stor del av marken skog eller jordbruksmark, och det finns utmaningar med förorenad mark kopplat till tidigare gruvdrift. I stadsnära lägen pågår detaljplanearbete för verksamheter. Näringslivschefen är delaktig i samhällsbyggnadsprocessen kopplat till framtagande av ny översiktsplan och i detaljplaneprocesser. Näringslivsenheten som tillhör kommunstyrelsen består av ett team på fem personer, inklusive näringslivschefen. I Sala kommun är framförallt livsmedelssektorn viktig, med cirka 30% av näringslivet kopplade till gröna näringar och i huvudsak primärproducenter. För att

utvecklas inom denna sektor behöver förädling, lager och transportledet förstärkas.

I de nordvästra delarna av Västmanland ligger Norbergs kommun som är en av länets mindre kommuner. Näringslivsorganisationen har under en tid haft begränsade resurser då arbetet temporärt letts av kommunchefen. Kommunen har dock inrättat ett team bestående av tre medarbetare som ska arbeta med näringslivsfrågor: en samordnare, en kommunikatör och en handläggare som kommer att tillsättas under året. Under 2023 inleddes ett arbete för att ta fram en näringslivsstrategi som syftar till att öka den politiska samsynen kring näringslivsfrågor samt involvera näringslivet i satsningen. Arbetet genomförs tillsammans med Svenskt Näringsliv. Norberg är en kommun med mycket skogsmark och stark trävaruindustri. Kommunen äger nästan ingen mark, men en översyn av planstrategin i översiktsplanen pågår för att ta fram mer mark för etableringar, framförallt industrimark nära Avestas industriområde. Dessutom pågår förhandlingar om markköp parallellt med skogsägare i kommunen. En utmaning i förhandlingarna är att skogsmark tappar i värde om den omvandlas till exempelvis industrimark. Precis som många andra kommuner i Västmanland är svag elkapacitet en stor utmaning och i Norberg är ledningskraften särskilt undermålig. Dessutom är infrastrukturen inte lika utbyggd som i andra delar av länet. Det finns dock en järnvägsförbindelse

via Karbenning samt långt gångna planer på att öka järnvägskapaciteten för gods. Kollektivtrafiken inom Norra Västmanland fungerar väl men viktiga länkar till Ludvika och Hedemora i södra Dalarna saknas vilket hämmar arbetskraftsmobilitet. Även kopplingen till Avesta skulle kunna förbättras. Norbergs geografiska läge gör det naturligt att samverka med Fagersta och grannkommuner i Dalarnas län. Både Norberg och Fagersta delar byggförvaltning med Avesta i Dalarna, och det är i Avesta som bygglovsärenden hanteras. Fagersta och Norberg delar dessutom den tekniska avdelningen och fastighetschefen.

I Fagersta finns goda förbindelser mellan Västerås och Ludvika. Tågförbindelsen mellan Örebro och Gävle har dock dragits ned vilket hämmar tillväxt eftersom det påverkar förutsättningar för kompetensförsörjning genom inpendling. I kommunen finns resurser för att arbeta etableringsfrämjande. Enheten Näringsliv och turism består av ett team på 3-4 personer som arbetar med näringslivsfrågor, inklusive näringslivs- och turismchefen. Det finns dessutom en politisk vilja inom kommunen att prioritera näringslivsfrågor och etableringsfrämjande insatser. I Fagersta är industrin och framförallt stålindustrin stark. Kommunen har mark för industri och de jobbar även proaktivt med detaljplaner för att förbereda ny mark för framtiden. En näringslivsstrategi finns på plats, men inte en etableringsstrategi. Däremot finns det en



etableringsgrupp, som möts regelbundet, bestående av fastighetschefen på den tekniska avdelningen och VD för det kommunala bostadsbolaget. Även ett internt arbete har gjorts för att höja servicenivån i hela kommunen samt skapa smidiga processer för intern samverkan som gör det möjligt att arbeta parallellt med olika processer i ett etableringsärende. Precis som nämndes ovan samverkar Fagersta med Norberg och Avesta i Dalarna kopplat till bygglovshantering, och Norberg och Fagersta delar teknisk avdelning och fastighetschef med bas i Fagersta.

Den goda samverkan kommunerna emellan i den nordvästra delen av Västmanland innefattar även Skinnskattebergs kommun som är Västmanlands minsta kommun. Precis som många andra små kommuner är resurserna för att arbeta med näringslivsfrågor begränsade, varav en näringslivsutvecklare som arbetar ensam med näringslivsfrågor. Inom kommunen finns dessutom utrymme att förbättra den interna dialogen på tjänstemannanivå, framförallt med olika funktioner inom samhällsbyggnad. Det finns en näringslivsstrategi, men framförallt investerings- och etableringsfrämjande ligger inte högst på den politiska agendan. I kommunen finns många mindre företag, samt det tillverkande företaget Systemair är en stor och viktig arbetsgivare i kommunen. I dagsläget råder brist på detaljplanerad mark, men under hösten 2023 skulle kommunen påbörja arbetet med att se över om det går att ta fram mark för större etableringar. Kommunen saknar motorväg, precis som de andra kommunerna i den nordvästra delen av länet, men det går ett järnvägsstråk genom Skinnskatteberg som förbinder Örebro och Gävle. Förbindelsen med Västerås är dock bristfällig, liksom i Norberg.

I de sydvästra delarna av Västmanland finns kommunerna Köping, Arboga och Kungsör (Västra Mälardalen). Här finns redan en god samverkan kommunerna emellan, framförallt kopplat till näringsliv och besöksnäring. Västra Mälardalen i samverkan är en intresseförening som samlar såväl näringslivschefer från kommunerna som representanter från näringslivet (med bland annat ordförande för Industriföreningen Västra Mälardalen) i styrelsen.¹ Föreningen har redan påbörjat arbetet för att ta fram en gemensam etableringsstrategi för de tre kommunerna. Kommunerna har även initierat en ny samverkansgrupp för att driva frågor kopplat till elkapacitet, kallad KAKEL.

I Köping finns vissa resurser för att arbeta reaktivt med etableringsfrämjande frågor. Näringslivsavdelningen består av fem personer som arbetar med näringsfrämjande frågor. Även om det idag saknas en etableringsstrategi finns det en person som delvis arbetar specifikt med etableringsfrågor. Dessutom finns en politisk vilja att lyfta näringslivsfrågor vilket även

innefattar markförberedelse. Idag råder brist på mark men detaljplaneprocesserna är i gång och inom några år räknar kommunen med att ha viss ny mark att erbjuda. Den största utmaningen för Köping gällande framtida etableringar är dels bristen på färdig detaljplanerad mark men också osäker tillgång på elkapacitet, likt andra kommuner i Västmanland. Tillverkande industri, framförallt kopplat till styrkeområdet automation, är stark i Köpings kommun.

Även Arboga kommun har resurser att arbeta med frågor som främjar näringslivet. Näringslivsavdelningen, som tillhör kommunledningsförvaltningen, består av fem personer varav en person jobbar med platsvarumärket och extern marknadsföring av näringslivet. Den största utmaningen för Arboga när det kommer till att attrahera etableringar är svag effektsituation. Därför är påverkansarbete för att bygga ut med ett nytt regionalt elnät och satsningar kopplat till elkapacitet en primär fråga för kommunen. Näringslivschefen i kommunen har tagit en ledande roll för att driva dessa frågor. Det finns även en god dialog med det befintliga näringslivet och strategiska samtal med högsta ledningen från de stora arbetsgivarna förs löpande. Syftet med samtalen är att ta fram en handlingsplan för gemensamt arbete kopplat till kompetensförsörjning, företagsnära tjänster och framflyttning av nationella positioner. I Arboga finns många företag i brytpunkten IT, kommunikationssystem, logistikgarnison/-regemente och totalförsvar. Arboga kommun och Kungsörs kommun driver även ett gemensamt myndighetsförbund för hantering av bland annat bygglovsärenden.

Kungsör kommun har aningen mindre personella resurser än Köping och Arboga. En och en halv tjänst arbetar med näringslivsfrågor. Kommunen saknar samhällsbyggnadskontor och särskilda funktioner för mark och exploatering. Detta ansvar har idag näringslivschefen. Näringslivschefen samarbetar med kommunens tekniska chef när förfrågningar kommer in. Bygglovsärenden hanteras via det gemensamma myndighetsförbundet som kommunen finansierar tillsammans med Arboga kommun. I Kungsörs kommun finns ett politiskt ställningstagande att det ska finnas mark. Idag finns byggklar industrimark redo och det pågår dessutom detaljplaneprocesser för att förbereda mer mark. Framförallt tillverkande industri är idag stark i Kungsörs kommun. Precis som för de andra kommunerna saknar även Kungsör elkapacitet vilket gör det svårt att ta emot större elintensiva etableringar. Industriföreningen i Västra Mälardalen vittnar även om befintliga företag som vill expandera sin verksamhet men hindras av begränsad elkapacitet.

¹ Västra Mälardalen i samverkan <https://vastramalardalen.se/om-vis/>

Summering nulägesanalys

Förutsättningarna i de olika kommunerna skiljer sig. I Västerås har man kommit långt i att driva investerings- och etableringsfrämjande frågor och det finns en fullskalig organisation och hög kompetens. Det finns en politisk vilja att prioritera dessa frågor och ett nytt näringslivsutskott har bildats vilket bekräftar kommunens satsningar och prioriteringar kopplat till det investeringsfrämjande arbetet. Även Köpings kommun har en person som delvis arbetar specifikt med etableringsfrågor och det finns en politisk vilja att lyfta näringslivsfrågor samt detaljplanera för ny mark. Bland kommuner med hög mognadsgrad för att arbeta investerings- och etableringsfrämjande kan även Arboga kommun och Fagersta kommun inkluderas. Det finns både resurser att arbeta med näringslivsfrågor samt politisk vilja att arbeta proaktivt med markförutsättningar. I Arboga har kommunen dessutom varit drivande att bygga samverkansplattformar med näringslivet och andra aktörer för att gemensamt driva frågor för att öka ledningskraften och elkapaciteten. I Fagersta har satsningar gjorts för att förbättra den interna samverkan inom kommunen samt höja servicenivån.

Sala kommun har även kommit en bra bit på vägen att skapa rätt förutsättningar för att arbeta investerings- och etableringsfrämjande. Även om det idag saknas processer och riktlinjer för att arbeta med etableringar, har de påbörjat arbetet och dessutom lagt grunden för Salas platsvarumärke. Precis som i Kungsörs kommun arbetar de även aktivt med att förbereda mark.

De kommuner som har begränsade resurser för att arbeta proaktivt etableringsfrämjande är Surahammar, Hallstahammar, Skinnskatteberg och Norberg. Surahammars kommun får in en del förfrågningar och det finns mark, men det politiska styret behöver besluta om de ska investera mer i etableringsfrämjande eller inte. I Hallstahammar finns mark till försäljningen men det saknas resurser att marknadsföra marken. I Skinnskatteberg har näringslivsfrågor för närvarande hamnat längre ned på agendan vilket gör det särskilt svårt att arbeta etableringsfrämjande när det också råder brist på detaljplanerad mark. Gemensamt för dessa kommuner är att det behövs insatser för att visa politiken varför det etableringsfrämjande arbetet är viktigt och hur det gynnar den enskilda kommunen på längre sikt om resurser sätts in. Norbergs kommun har under en tid haft begränsade resurser inom kommunen för att driva näringslivsfrågor, men ett team bestående av tre medarbetare kommer att tillsättas under året vilket visar på politisk vilja.

Infrastrukturutbyggnad och pendlingsmöjligheter inom länet och med viktiga noder i angränsande län skiljer sig också inom länet, vilket i sin tur påverkar attraktionskraften att locka nya investeringar och arbetskraftsmobilitet. Norberg och Skinnskatteberg har aningen sämre förutsättningar eftersom de saknar motorväg och goda pendlingsmöjligheter till både Västerås och grannkommuner i Dalarnas län. I Köping, Arboga och Kungsör finns också en oro för att tågavgångar till Örebro ska minska, vilket får stora konsekvenser för kompetensförsörjning och arbetskraftsmobilitet. Även Kungsör saknar direktförbindelse med tåg till Västerås.

Gemensamt för alla kommuner i Västmanland är begränsad elkapacitet, vilket även Stockholm Business Alliance understryker.² Detta har stor påverkan på vilka sorters etableringar som kommunerna i länet kan ta emot, likaså det befintliga näringslivets möjligheter att expandera sina verksamheter. Sedan december 2022 samverkar tretton organisationer med målet att skapa rätt förutsättningar för länets energiförsörjning. Effektforum Västmanland, som samverkansorganisationen heter, fokuserar på tre områden:

- Energianalys/Färdplan Västmanland: Att skapa faktaunderlag för effekt- och energistatus i Västmanland.
- Effektiv tillståndshantering: Att möjliggöra en effektiv tillståndshantering, att förarbeta och röja hinder, samverka med berörda aktörer.
- Nationell och regional påverkan: Att lyfta fram regionens effektsituation och behov.³

Effektforum Västmanland är ett relativt nytt och betydelsefullt initiativ. Styrgruppen består av representanter från Region Västmanland, Västerås stad, Arboga kommun, Länsstyrelsen Västmanland, Mälarenergi, Vattenfall, Castellum, ABB, Hitachi Energy, Kungleden, SalaHeby Energi och Nortvolt, och arbetet sker i nära samverkan med Svenska kraftnät.⁴ Eftersom elkapaciteten är en avgörande faktor som behöver adresseras i fortsatt investerings- och etableringsfrämjande arbete är det viktigt att säkerställa att initiativet kommuniceras till berörda aktörer inom hela länet. En informations- och dialogstruktur bör inkludera den eventuella organisationen för en framtida gemensam investerings- och etableringsfrämjande satsning i Västmanland, kommunledningen i samtliga kommuner, samt bransch- och intresseföreningar som representerar näringslivet. Exempelvis Industriföreningen Västra Mälardalen lyfte begränsad elkapacitet som en

² Stockholm Business Alliance Verksamhetsplan 2023, s 8 <https://stockholmbusinessalliance.se/app/uploads/2023/03/VP-SBA-2023.pdf>

³ Effektforum Västmanland <https://blogg.malarenergi.se/effektforum-vastmanland-samverkan-for-en-robust-hallbar-energiforsorjning/>

⁴ Effektforum Västmanland <https://blogg.malarenergi.se/effektforum-vastmanland-samverkan-for-en-robust-hallbar-energiforsorjning/>

fråga som berör deras medlemsföretag eftersom det är ett hinder för expansion. Genom att tydligt visa att det redan idag finns ett samverkansforum med representanter från olika verksamheter som driver denna fråga för i hela länet bidrar till ökad samhörighet och framtidsstro.

Vårt att belysa är att det investerings- och etableringsfrämjande arbetet inte nödvändigtvis behöver fokusera på nya elintensiva etableringar som kräver mark. Det kan också handla om investeringar som stärker det befintliga näringslivet. Likaså etableringar som kompletterar det befintliga näringslivet, vilket exempelvis kan innefatta kunskapsintensiva tjänsteföretag som inte är el- och markkrävande. En god investeringsfrämjande beredskap handlar även om att tillgodose och stötta det befintliga näringslivet i att expandera, och inte minst att säkerställa att de stannar, till exempel genom högre planberedskap. Omvandling av så kallad brownfield-mark kan dessutom vara en aktuell inriktning. Ordet brownfield kommer från byggindustrin och syftar till övergivna industrier och mark som ofta är förorenade och behöver förnyas. Ett exempel är Kvarnsvedens pappersbruk i Borlänge som Northvolt tagit över för att utveckla katodaktivt material.⁵

5 Northvolt Fem <https://northvolt.com/career/locations/borlange/>



Samverkan inom länet

Gemensamt för alla kommuner i länet är att det finns en önskan om ökad samverkan kring det investerings- och etableringsfrämjande arbetet i länet. Det var Region Västmanland som på uppmaning av näringslivscheferna i det regionala nätverket som tog initiativ till att denna förstudie skulle genomföras.

Däremot skiljer sig behoven åt i respektive kommun. I Västerås kommun, samt grannkommunerna kring Västerås, är man positiv till samverkan eftersom det möjliggör ett starkare erbjudande och en större portfölj genom att tillvarata tillgångar och förutsättningar i olika kommuner. Framförallt samverkan kring kompetensförsörjning och boendelösningar betonas. Det finns även kostnads- och samordningsfördelar genom att använda samma CRM-system kopplat till potentiella företagsetableringar, framtagande av statistikunderlag, samt genomförande av gemensamma analyser och gemensam marknadsföring. I Västerås ser man gärna att Region Västmanland stöttar den gemensamma satsningen på en övergripande nivå med ett utvecklingsansvar och finansiering, inklusive att söka projektmedel via EU. Men Västerås ser gärna att det operativa arbetet sker på kommunal nivå och de tar gärna en ledande roll i en framtida investerings- och etableringsfrämjande satsning i Västmanland. Eftersom de redan besitter hög kompetens i frågan har de både förmåga och sakkunskap för att driva den gemensamma satsningen, och dessutom kan de hjälpa mindre resurssvaga kommuner att bygga beredskap med kunskapshöjande insatser.

Bland de kommuner som ligger längre ifrån Västerås ser man samma fördelar kopplat till gemensamma analyser, statistikunderlag och investeringsstöd, men också kopplat till gemensamma krafttag för att förbättra pendlingsförbindelser samt elkapacitet i hela länet. De ser helst att en gemensam etableringsfrämjande insats leds på regional nivå, där det finns ett helikopterperspektiv och där frågor kopplat till regionala utvecklingssatsningar drivs.

De mindre kommunerna med begränsade resurser efterfrågar även praktiskt stöd i det etableringsfrämjande arbetet. Exempelvis en gemensam resurs kopplat till mark- och exploateringsfrågor som enskilda kommuner kan avropa utifrån behov, eller en processledare som kan hjälpa till med att upphandla underkonsulter med sakkunskap i olika frågor.

Eftersom det redan finns god samverkan kommunerna emellan i västra Mälardalen och i nordvästra Mälardalen skulle det kunna vara en lösning att en person primärt representerar de mindre "delregionerna" i det operativa samverkansarbetet inom länet. Det vill säga

en gemensam resurs som arbetar mer proaktivt med investerings- och etableringsfrämjande frågor.

I intervjuerna betonades även länsöverskridande samverkan som viktigt för att tillvarata möjligheter kopplat till etableringar. Det vill säga hur kommunerna i västra Mälardalen kan knyta an till möjligheter som sträcker sig mot Örebro och Eskilstuna, och kommunerna i nordvästra Västmanland kan koppla an till Ludvika, Avesta och Smedjebacken. För dessa kommuner kan det i vissa fall vara mer relevant att svara på en förfrågan eller utforma etableringspitch i samverkan med grannkommuner i angränsande län som kan komplettera varandra.

Förstudien har inte fördjupat sig kring om det finns vilja och möjligheter i respektive kommun att samfinansiera ett gemensamt regionalt samverkansforum, men utifrån de intervjuer som genomförts är det tydligt att det finns vissa punkter som behöver adresseras i vidare dialog:

1. Region Västmanland behöver tydligare visa hur de driver regionala utvecklingssatsningar i hela Västmanland. Även om de driver dessa frågor idag behöver de tydligare kommunicera vad som görs, samt engagera fler aktörer från hela länet i dialogstrukturen, för att minska upplevelsen att majoriteten av alla utvecklingssatsningar hamnar kring Västerås.
2. Kommunala politiker behöver involveras i arbetet, och i vissa kommuner behövs kunskapshöjande insatser kring varför etableringsfrämjande arbete är viktigt och hur de gynnar enskilda kommuner på lång sikt. För att kunna jobba gemensamt med dessa frågor i hela länet behöver politiker, framförallt i mer resurssvaga kommuner, våga prioritera långsiktiga tillväxtfrågor. Det är givetvis en utmaning när det finns mer akuta behov inom välfärden som behöver adresseras. Men genom att skapa bästa möjliga förutsättningar för näringslivsfunktionen inom sin kommun kan det skapa intäkter som gynnar välfärden på lång sikt.
3. Eftersom förutsättningarna skiljer sig så mycket mellan olika kommuner behöver man i första hand säkerställa att alla kommuner har rätt förutsättningar för god offertberedskap och planstrategi innan en samfinansierad modell kan etableras.

Viktiga aktörer att samverka med

Förutom att det finns ett starkt nätverk med alla näringslivs- och etableringsansvariga i respektive kommun är det även viktigt att bygga en samverkansplattform som engagerar och involverar politiker. I benchmarkstudien av andra investeringsfrämjande organisationer som genomfördes som en del av denna förstudie framgår hur viktigt det politiska engagemanget är för att nå framdrift i arbetet. I många investeringsfrämjande organisationer finns en styrgrupp som samlar kommunstyrelseordförande (KSO) från alla kommuner. Det behövs ett återkommande forum där information om den investeringsfrämjande verksamheten förankras på politisk nivå eftersom de i slutändan har mandat över förutsättningarna i de enskilda kommunerna. Även inom varje kommun är det viktigt att det finns en god samverkan med samhällsbyggande funktioner, inklusive mark och exploatering, samt kommunikationsansvariga.

Andra externa viktiga samverkanspartners är branschorganisationer och föreningar som representerar näringslivet. Det befintliga näringslivet upplevs som en styrka för Västmanland, och alla kommuner har expansion inom befintligt näringsliv som en prioriterad fråga. Därför är det särskilt viktigt att representanter från näringslivet finns representerade i någon form av referensgrupp. Företagarna kan representera de små och medelstora företagen, medan föreningar som Industriföreningen Västra Mälardalen fyller en viktig roll för att representera de stora industriföretagen i Västra Mälardalen. Även andra tongivande företag som stärker Västmanlands styrkeområden, automation och energi, är viktiga aktörer att samverka med. Automation Region och Electrification Hub är givna aktörer i samverkansstrukturer, men även aktörer som ABBs Synerleap är viktiga att ha en dialog med. De sitter på ett starkt nätverk av internationella innovationsföretag som eventuellt skulle kunna börja sin resa i Västmanland om man gör det smidigt och enkelt att registrera och starta sitt företag i Västmanland.

Till samverkansstrukturen bör även inkubatorer och företagsstödande system inkluderas, likaså lärosäten och innovationshubbar. Mälardalens universitet utbildar inte enbart framtidens kompetens, de bedriver även forskning inom framtidens energi och inbyggda system. Dessutom ligger Mälardalens universitet i framkant när det kommer till samverkan. Bland deras samverkanspartners finns viktiga aktörer från näringslivet: ABB, Hitachi Energy, Alstom, Mälarenergi, VafabMiljö, Eskilstuna Energi & Miljö, Volvo Construction Equipment, Sparbanken Rekarne samt Eskilstuna kommun och Västerås stad. De är även med och driver centrumbildningar och samverkansplattformar som Automation Region, Electrification Hub, Mälardalen Industrial Technology Center (MITC), Robotdalen med flera.⁶

Eftersom elkapacitetfrågan är viktig i både etableringsärenden och expansionsärenden bör även energibolag och nätägare kopplas in i dialogstrukturen via Effektforum Västmanland. Länsstyrelsen bör dessutom finnas med i dialogstrukturen med tanke att många tillståndsärenden med koppling till etableringar hanteras via Länsstyrelsen och det är angeläget med nära dialog för smidiga processer.

Alla kommuner i Västmanland är inte med i Stockholm Business Alliance (SBA), men sex av tio kommuner är medlemmar.⁷ Utdelningen i form att etableringar som medlemskapet har genererat skiljer sig, men många betonar vikten av att använda SBA för att få internationell närvaro som annars hade varit svår för de enskilda kommunerna.

⁶ Mälardalens universitet <https://www.mdu.se/om-mdu>

⁷ Medlemmar i SBA: Västerås stad, Hallstahammars kommun, Sala kommun, Köpings kommun, Arboga kommun, Kungsör kommun

Kartläggning av gemensamma styrkeområden

I *Affärsplan Västmanland 2030* går det att läsa att Västmanland har fyra uttalade styrkeområden: automation, energi, järnväg samt välfärd och hälsa.⁸ Inom dessa områden hävdar affärsplanen att det finns företag, kompetenser, akademi, nätverk och innovationsmiljöer i länet. Dessa områden har väglett den initiala kartläggningen och följande analys av möjliga styrkeområden. Det har också kompletterats med de specialiseringar som framhävs som en del av Västmanlands arbete inom ÖMS - *Färdplaner för Östra Mellansverige 2023-2027*, som även lyfter området kring livsmedelstillverkning och försörjning.⁹

Baserat på vår omfattande analys av Västmanlands resurser och tillgångar inom företagande, talangutveckling, innovationsmiljöer och industrikuster, identifierar vi starka möjligheter för regionen att positionera sig väl inom flera nyckelområden. Nedan har vi sammanfattat våra slutsatser och den mer utförliga analysen finns att läsa i bilaga 1.

Automation

Termen "automation", liksom många andra branschbenämningar, är ofta överdrivet bred och innefattar en mångfald av teknologier och tillämpningar. Detta är representativt för en större fråga: utmaningen att med precision definiera och namnge regionala styrkeområden. Sådana allmänna benämningar gör det utmanande att identifiera och kommunicera specifika styrkor eller riktade investeringsmöjligheter i regioner som Västmanland.

Utifrån den initiala kartläggningen framgår det att inom ramen för internationell investering och etableringsfrämjande, bör begreppet 'automation' delas upp i huvudsakligen två distinkta områden: 'avancerad komponent- och materialtillverkning' och 'smart Industri'. Detta upplägg möjliggör en mer djupgående analys av regionens resurser och lägger grunden för en global jämförelse med andra regioners begrepp kring att marknadsföra sina regionala styrkor.

→ Avancerad komponent- och materialtillverkning

Kartläggningen visade att regionens kommuner har en lång tradition inom tillverkningssektorn, och många av Västmanlands företag är idag globalt konkurrenskraftiga inom produktion av framstående material och komponenter. Dessa produkter är ofta avgörande för andra globalt ledande företag inom områden som gruvdrift, verktygsindustri, energieffektivisering,

energilagring, smart industri och inom automotive/ framtidens transportlösningar.

→ Smart industri

Förutom världsledande tillverkning, har regionen en starkt växande kunskapsintensiv sektor med världsledande forskningsmiljöer, akademi och framförallt industri inom viktiga områden som smart industri, energilagring, robotteknik och industrial internet of things (IIoT) centrerad kring Västerås. Dessa områden skapar en stark konkurrenskraft i Sverige och även globalt som kan attrahera nationella såväl som internationella etableringar.

Genom att kombinera den starka tillverkningssektorn i flera av Västmanlands kommuner, med tunga resurser inom energilagring, robotteknik och IoT-system, framförallt i Västerås, skapas synergier som stärker Västmanlands konkurrenskraft både nationellt och globalt. En förutsättning för detta är att skapa ett effektivt samarbete mellan tillverkningssektorn och den kunskapsintensiva utvecklingen, främst i Västerås, och visa hur det kan gagna investerare.

Energi

I samma kontext identifierades 'energi' som en nyckelsektor, där 'elektrifiering' framstår som ett centralt begrepp. Vi rekommenderar att detta område, likt angreppssättet kring automation, organiseras under sektornamn såsom 'integrerad energieffektivisering', 'avancerad tillverkning av energi-komponenter', 'förnybar energi och energilagring', samt 'elektrifiering och framtidens transportmedel'.

Järnväg

Området 'järnväg' bör inte betraktas som ett separat styrkeområde. Istället bör företag och innovationsmiljöer inom detta fält integreras i relevanta sektorer där de kan bidra till stärkt konkurrenskraft. Detta innebär att tillverkning av järnvägskomponenter bör inkluderas under sektorn 'avancerad komponent- och materialtillverkning'. På samma sätt bör avancerade systemlösningar för järnväg placeras inom sektorn 'elektrifiering och framtidens transportmedel', vilket speglar deras roll i den framväxande transportinfrastrukturen.

Livsmedelssektorn

I vårt kartläggande arbete framkom det att även om livsmedelssektorn framhålls som ett viktigt område inom den regionala utvecklingen (särskilt som ett

⁸ Affärsplan Västmanland 2030 <https://regionvastmanland.se/globalassets/utveckla-vastmanland/utvecklingsomraden/naringslivsutveckling/affarsplan-vastmanland-2030>

⁹ Färdplaner för Östra Mellansverige 2023-2027 <https://regionvastmanland.se/utveckling/rapport/fardplaner-oms/>

specialiseringsområde), indikerar vår preliminära analys att sektorn för närvarande inte bör utgöra ett prioriterat styrkeområde för Västmanland ur ett globalt investeringsperspektiv. Området i fråga, jämfört med andra föreslagna styrkeområden, kämpar med färre resurser, vilket framgår av mindre antal stora och betydelsefulla arbetsgivare för kommunerna, en brist på forsknings- och innovationsmiljöer samt en lägre tillgång till högutbildade talanger. Detta belyser även ÖMS då man har identifierat många tydliga utmaningar inom just livsmedelssektorn. Trots dessa utmaningar, finns det viktiga initiativ som Agro Västmanlands industrikluster, som bidrar till sektorns utveckling, där bland annat MDU och Region Västmanland gör satsningar tillsammans med näringslivet för en förbättrad livsmedelsproduktion. Det är därför lämpligt att överväga en fördjupad analys inom ramen för investeringsfrämjande åtgärder. Målet med en sådan utredning vore att detaljerat kartlägga och bedöma livsmedelssektorns potential, för att kunna identifiera möjliga subsektorer som kan utvecklas till starka investeringsområden. Bilaga 1 innehåller förslag på hur detta arbete kan fortskrida.

Välfärdsteknik, life science och health tech

När det kommer till sektorområdena välfärdsteknik, life science och health tech, belyser ÖMS att man har identifierat många tydliga utmaningar inom just detta, men att det finns flera universitetssjukhus, starka forskningsmiljöer och en stark startupscen som driver utvecklingen inom detta utmaningsområde framåt. ÖMS hävdar att regionen är även hemvist åt flera av de största bolagen inom den privata life science-sektorn, och där det totalt finns 7 500 anställda inom området i regionen. Man har även identifierat särskilda områden man önskar specialisera sig inom, bland annat precisionsmedicin, materialutveckling och additiva produktionsmetoder och nyttiggörande av hälso- och vårddata.

Under vår kartläggning blev det även tydligt att sektorer som välfärdsteknik, life science och health tech, trots deras betydelse för regional utveckling och som potentiella specialiseringsområden, för närvarande inte bör utgöra ett prioriterat styrkeområde för Västmanland ur ett globalt investeringsperspektiv.

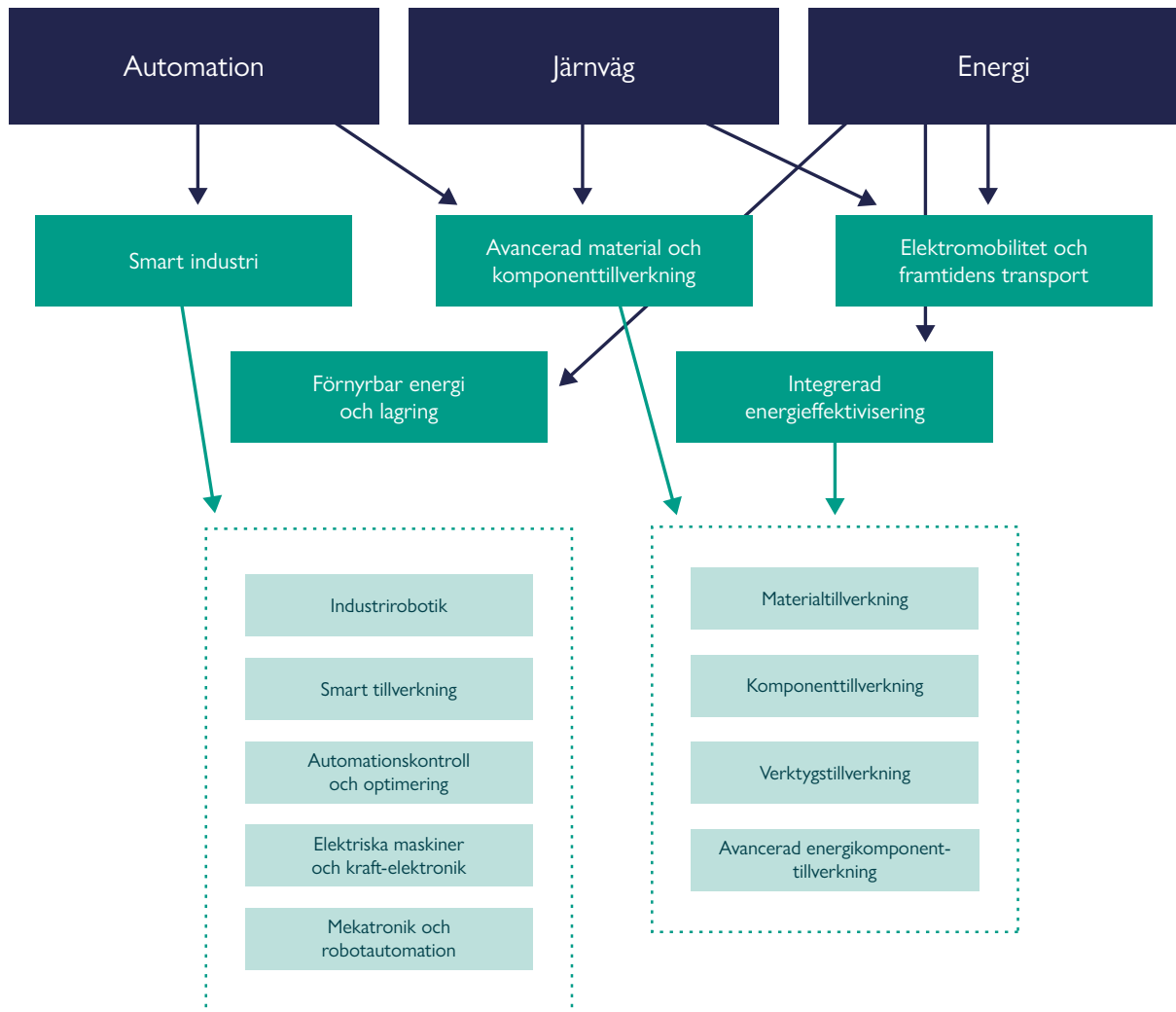
Området i fråga, jämfört med andra föreslagna styrkeområden, är sämre positionerat att hävda sig internationellt med detta som styrka, vilket framgår av att det finns färre antal stora och betydelsefulla arbetsgivare inom området för kommunerna, en lägre tillgång till högutbildade talanger, och få industri- och näringslivskluster som driver sektorn framåt.

Det kan dock vara fördelaktigt att genomföra en mer detaljerad analys inom ramen för främjande av investeringar. Målet med en sådan analys skulle vara att grundligt undersöka och bedöma sektorn och dess undersektorer, i syfte att möjligen kunna förvandla dem till framträdande styrkeområden för framtida investeringar. Rapporten överläter denna fråga till regionens beslutsfattare inom investeringsfrämjande för vidare övervägande och eventuell fortsatt kartläggning. Genom att rikta in sig på specifika sektorer som överensstämmer med Business Swedens fokusområden, kan Västmanland effektivisera sitt arbete med att locka investeringar och etableringar. Bland de sju nyckelindustriområdena som Business Sweden prioriterar, återfinns smart industri, smarta transporter, smart energi, nya material och digitala teknologier.¹⁰ Dessa områden erbjuder betydande potential för Västmanland, med tanke på regionens befintliga styrkor och infrastruktur. Genom att synkronisera sina strategier med Business Swedens inriktningar kan Västmanland både dra nytta av nationella initiativ och stärka sin position på den globala marknaden. Detta samarbete kan innefatta gemensamma marknadsföringsinsatser, deltagande i internationella handelsevenemang, och en fokuserad utveckling av de lokala industriklustren i linje med de prioriterade sektorerna. Dessutom kan det underlätta för Västmanland att attrahera utländska investeringar och främja nya etableringar inom dessa framtidsinriktade och högteknologiska områden.

¹⁰ Business Sweden https://www.business-sweden.com/markets/sweden/#Key_industries

Förslag på sektoriella begrepp för styrkeområden i Västmanland

Förslag på gemensamma styrkeområden för Västmanland



Smart industri

Västmanland har en stark bas inom smart industri, där fokus ligger på utvecklingen av robotteknik, IIoT och automationskontroll, starkt uppbackat av viktiga arbetsgivare centrerat kring Västerås, med tillgänglig talang utifrån teknikstudenter och forskningsavdelningar, samt dedikerat industrinätverk. För att utveckla detta område ytterligare, bör regionen kartlägga de befintliga företagen och deras behov noggrannare. Detta kan inkludera dialog med företagen för att förstå deras visioner och behov av ytterligare investeringar eller etableringar inom sektorn.

Avancerad material- och komponenttillverkning

Denna sektor är vital för regionen, och särskilt för de mindre kommunerna med en stark närvaro av tillämpad industri som producerar avancerade material, komponenter och verktyg för olika industriella tillämpningar, en försörjning av relevant kompetens via yrkeshögskolor, samt forskning. För att främja utvecklingen bör det finnas en fortsatt satsning på att knyta samman akademi och industri för att främja innovation och kompetensutveckling inom dessa områden. Det är också viktigt att identifiera och fördjupa den direkta dialogen med företagen vilka typer av investeringar och nya företagsetableringar som skulle vara mest fördelaktiga för sektorn.

Ett förslag är att också inkludera järnvägssektorn som en subsektor inom avancerad material- och komponenttillverkning. Denna integrering speglar globala trender där traditionella industrier kombineras med moderna tekniska lösningar, vilket stärker Västmanlands position inom både järnvägsindustrin och avancerad tillverkning. Det gör också regionen mer attraktiv för investerare genom att visa på en teknologiskt avancerad och diversifierad industriell bas.

Elektromobilitet och framtidens transporter

Detta fokusområde riktar in sig på utveckling av teknologier och lösningar för framtida transporter, såsom elektriska drivlinor, batterier och uppkopplade fordon. Det inkluderar även arbete med att utveckla effektiva logistiklösningar och nya affärsmodeller inom transportsektorn.

Inom detta område kan också delar av det tidigare styrkeområdet järnväg bli starkare. Bombardiers arbete med innovation och e-mobilitet inom järnvägssektorn i Västerås bidrar till energisektorn, specifikt inom elektromobilitet och framtidens transporter. Alstom Sweden i Västerås, som är del av Alstom Global Innovation Center, förstärker regionens kapaciteter inom hållbara och smarta transportlösningar inom järnvägsområdet.

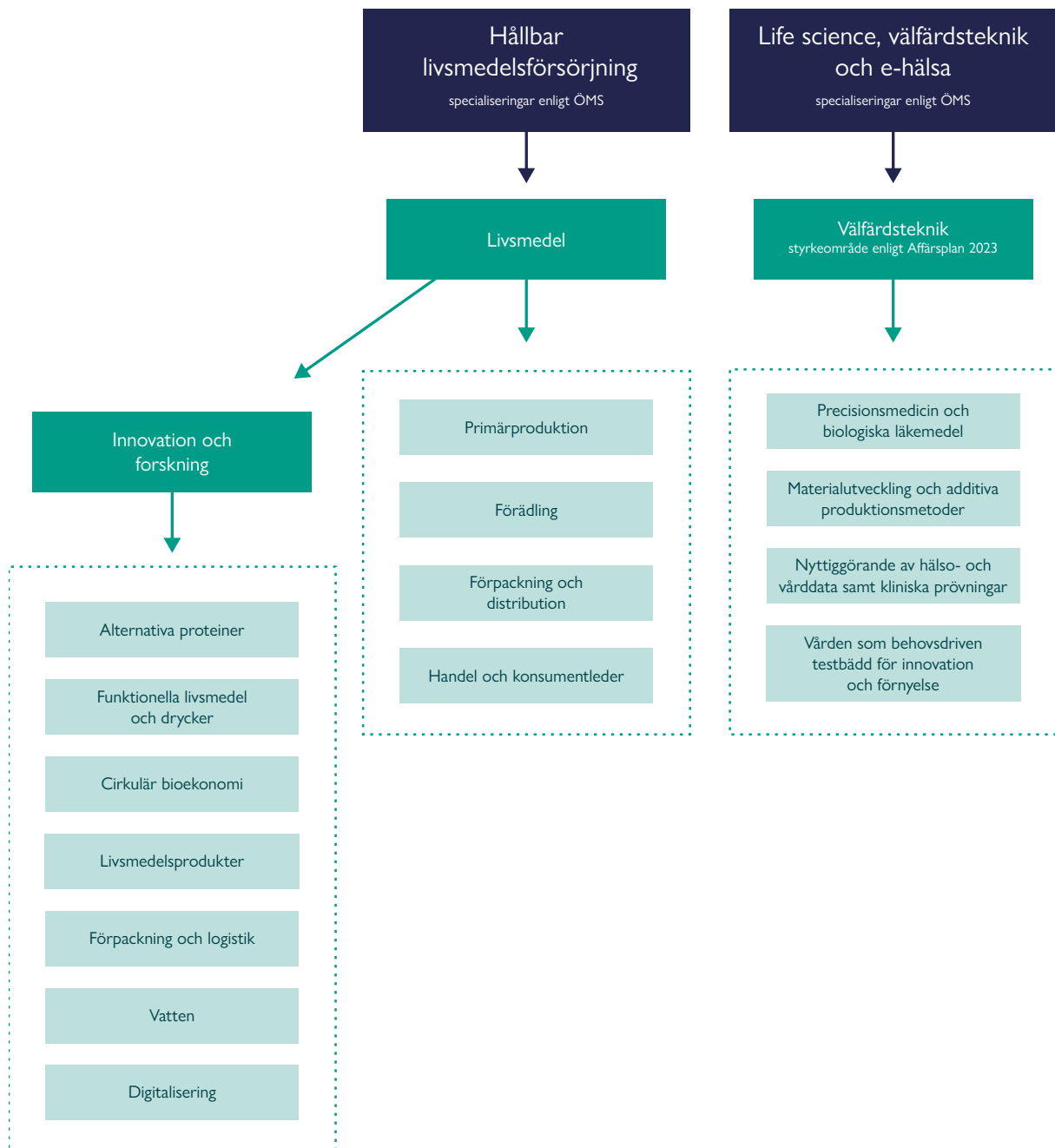
Förnybar energi och lagring

Här betonas Västmanlands kapacitet inom utveckling och implementering av förnybara energikällor och energilagringstekniker. Detta område är avgörande för att balansera energitillgång och efterfrågan, och inkluderar arbete med solenergi, vindkraft, biogas och kärnkraft, där batterilagring är ett särskilt fokus inom Västmanland med befintliga innovationcenter och viktiga utvecklingsbolag.

Integrerad energieffektivisering

Detta område omfattar förbättringar i energieffektivitet över olika sektorer som byggnader, industri och transport. Det inkluderar utveckling och implementering av energieffektiva teknologier och material, vilket bidrar till minskad energianvändning och CO2-utsläpp.

Förslag på möjliga styrkeområden att utforska vidare



Hållbarhet kopplat till investeringar och etableringar

Kärnan i investeringsfrämjande arbete är att stimulera näringslivets tillväxt och upprätthålla en hållbar ekonomi. Dessa insatser resulterar ofta i fler arbetstillfällen, en ökning av antalet företag, mer livskraftiga företag, ett högre förädlingsvärde, ett mindre sårbart näringsliv, ökade skatteintäkter och en allmänt förbättrad lokal konjunktur. Utöver den ekonomiska dimensionen, är det essentiellt att en modern regional organisation integrerar andra hållbarhetsaspekter - specifikt miljömässiga och sociala faktorer. Denna aspekt blir särskilt relevant när regionen proaktivt använder resurser för att attrahera och stödja företag från olika sektorer med regionala medel, givet regionens uppdrag att främja och driva positiv samhällsutveckling.

Enligt *Regionala Utvecklingsstrategin 2030* identifieras klimatförändringar, minskad biologisk mångfald, och miljöpåverkan som några av vår tids mest brådskande utmaningar.¹¹ Dessa utmaningar, tillsammans med demografiska förändringar, globaliseringens effekter och växande sociala klyftor, kräver ett omfattande och medvetet strategiskt tillvägagångssätt.

Strategin understryker vikten av att Västmanland kontinuerligt är medvetet om hur dess åtgärder inte bara påverkar den lokala miljön, utan även bidrar till en större global kontext. Detta medför en nödvändighet att säkerställa att alla beslut och initiativ i regionen präglas av en balanserad hänsyn till ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet. Denna integrerade ansats är central för att skapa en hållbar och framgångsrik framtid för Västmanland.

För att framgångsrikt integrera de tre hållbarhetsdimensionerna – ekonomisk, miljömässig och social – i Västmanlands gemensamma etableringsfrämjande arbete, är det avgörande att initialt definiera och prioritera specifika aspekter inom varje dimension.

Ekonomisk hållbarhet inom ett regionalt och etableringsfrämjande arbete handlar kortfattat om att attrahera och stödja företag som bidrar till regionens ekonomiska tillväxt och skapande av kvalitativa arbetstillfällen. Arbetet kan också innefatta att uppmuntra till innovation och entreprenörskap, särskilt inom sektorer som står inför stor potential för tillväxt och utveckling. Detta innefattar ofta att marknadsföra och stötta bolag till strategiska samarbetet och att säkra kapital för fortsatt tillväxt.

Som en del av det övergripande investeringsfrämjande arbetet bör man inom detta område utforma en

långsiktig plan som inkluderar specifika mål och indikatorer för framgång inom området.

Exempel på specifika mål:

- Attrahera och stödja tillväxtföretag: Prioritera företag som har potential att bidra signifikant till regionens ekonomiska tillväxt.
- Skapa kvalitativa arbetstillfällen: Fokusera på att locka företag som erbjuder väglavlönade och kompetensutvecklande jobb.
- Främja innovation och entreprenörskap: Uppmuntra utvecklingen av nya affärsidéer och startups, särskilt inom högteknologiska och framtidsorienterade sektorer.
- Stimulera strategiska samarbeten: Främja samarbeten mellan företag, akademi och offentlig sektor för att stimulera innovation och tillväxt.
- Säkra kapital för tillväxt: Assistera företag i att hitta och säkra nödvändigt kapital för expansion och utveckling.

Indikatorer på framgång kan mätas i form av antalet nya företag, antalet nya arbetstillfällen, regionens BNP-tillväxt eller annan ekonomisk tillväxtindikator, summan av investeringar som lockas till regionen, antalet nya start-ups och innovativa projekt som initierats med regionens stöd. Genom att regelbundet mäta och utvärdera dessa indikatorer kan regionen bedöma hur väl dess strategier för ekonomisk hållbarhet fungerar och vid behov justera sina åtgärder för att optimera effekten av sitt etableringsfrämjande arbete.

Miljömässig hållbarhet blir alltmer en standard för alla företag. Nedan listas några exempel på hur det regionala investerings- och etableringsfrämjande arbetet kan främja miljömässig hållbarhet.

- Främja användningen av miljövänliga teknologier: Ett effektivt tillvägagångssätt i detta proaktiva investeringsfrämjande arbete är att noggrant identifiera de teknologier som inte bara är miljövänliga och överensstämmer med regionala och globala hållbarhetsmålen, men som också överensstämmer med regionens specifika styrkor och kompetenser. För Region Västmanland representerar sektorerna för förnybar energi och energilagring, samt elektrifiering och utveckling av framtidens transportsystem, särskilt lovande

¹¹ Regionala utvecklingsstrategin 2030
https://regionvastmanland.se/globalassets/utveckla-vastmanland/regional-utvecklingsstrategi/rus-2030/rus-2030_juni-2020.pdf

områden. Dessa sektorer erbjuder betydande möjligheter att driva på hållbar tillväxt och bidra till en mer hållbar regional utveckling i linje med regional utvecklingsstrategi såväl som globala hållbarhetsmål. Genom att fokusera på dessa nyckelområden kan Västmanland effektivt kombinera miljömässiga ambitioner med konkreta ekonomiska möjligheter. Detta kan göras genom att kartlägga hur väl de potentiella investeringar och etableringar inom miljöteknologierna uppfyller de mål och framgångsindikatorer som är föreslagna inom ekonomisk hållbarhet.

- Val av etableringsplatser: Att vidareutveckla regionalt etableringsarbete med fokus på miljömässig hållbarhet kräver en flerdimensionell strategi. Det inkluderar bland annat att identifiera lämpliga platser för nya industrier. Genom att välja platser med befintlig infrastruktur undviks ytterligare ingrepp i naturen, såsom byggnation av nya vägar. Detta bidrar inte bara till att bevara naturområden, utan kan också minska byggtiden och kostnaderna för nya etableringar.
- Utnyttjande av järnvägsstråk för transport och påverkansarbete för järnvägsinfrastruktur: En annan viktig aspekt är att utnyttja befintliga järnvägsstråk för transport av material. Järnvägstransport är ofta mer energieffektivt och miljövänligt jämfört med vägtransport. Det kan även vara fördelaktigt att bedriva påverkansarbete för utveckling av infrastruktursatsningar kopplade till järnväg. Exempelvis kan järnvägsförbindelser mot Norrland där grön stål produceras, minska miljöpåverkan och effektivisera logistiken.
- Optimering av djuphavshamnans användning: Djuphavshamnarna i Västerås och Köping representerar ytterligare viktiga resurser. Dessa hamnar kan spela en central roll i att stödja hållbar industriell utveckling genom att erbjuda effektiva transportmöjligheter för stora volymer material och produkter.
- Strategier för underleverantörer och lokal produktion: För att ytterligare stärka regionens industriella ekosystem är det viktigt att utforska vilka underleverantörer som är betydelsefulla för det befintliga näringslivet. För att minska transportbehovet vore det fördelaktigt för företagen att arbeta med underleverantörer lokalt. Exempelvis Surahammars bruk som tillverkar elektroplåt till elbilar behöver skicka sin plåt till Tyskland för att få det stansat. Att skapa lokala värdekedjor i den mån det går kan bidra till att reducera koldioxidutsläpp och andra miljömässiga effekter från transporter. Dessutom stärker det företagets konkurrenskraft och resiliens mot

förändrade leverantörsituationer, som exempelvis geopolitik.

- Användning av brownfield-områden för grön industri: Användningen av brownfield-områden, det vill säga övergivna industriområden som ofta är för förorenade för att omvandlas till exempelvis bostadsområden, är en möjlig strategi. Att etablera ny grön industri på dessa platser kan bidra till att återanvända och revitalisera förorenade områden, samtidigt som man främjar hållbar industriell utveckling. Ett exempel är Kvarnsvedens pappersbruk i Borlänge som Northvolt tagit över för att utveckla katodaktivt material.
- Cirkulära flöden: Utforska möjligheter för att etablera en cirkulär ekonomi inom regionen. Detta innebär att främja återanvändning och återvinning av material, att utveckla system för industriell symbios där avfall från en industri blir råmaterial för en annan, samt att stödja innovationer inom hållbar produktutveckling. Västmanland har stor resurs av skog, och i bland annat Norbergs kommun finns stor potential att utnyttja restprodukter från skogsbrukindustrin för att skapa cirkulära flöden och bidra till miljömässig hållbarhet. Biomassa som grenar, bark och sågspån kan omvandlas till biobränslen, bioenergi eller biokompositer för industriella applikationer. Vidare kan tekniska framsteg inom biobaserade kemikalier och material öppna nya möjligheter för att utnyttja träkomponenter som cellulosa och lignin. En annan aspekt är integrationen av spillvärme från tillverkningsindustrin i lokala system, vilket kan förbättra energieffektiviteten och minska beroendet av fossila bränslen. Industriell symbios, där spillvärme används i andra processer som växthus eller fiskodlingar, kan ytterligare optimera resursanvändningen.

Det är också viktigt att ta miljömässiga effekter i beaktning. Vid etablering av tillverkningsanläggningar och liknande projekt är det avgörande att integrera miljökonsekvensanalyser i den initiala planeringsprocessen. Dessa analyser är särskilt viktiga eftersom de identifierar och adresserar eventuella miljömässiga utmaningar som kan uppstå. I praktiken hanteras dessa analyser ofta av andra organisationer, såsom kommunala myndigheter inom mark- och exploateringsfrågor, byggnadsnämnder och miljökontor.

Trots att dessa analyser främst utförs av externa organisationer, är det viktigt för den investeringsfrämjande regionala organisationen att tidigt i processen av potentiella etableringar införa relevanta parametrar. Genom att göra detta kan organisationen proaktivt identifiera och förbereda sig för eventuella miljömässiga utmaningar. Detta

förhållningssätt säkerställer att miljöaspekter vägs in i alla steg av projektutvecklingen, vilket är avgörande för att upprätthålla en hållbar och ansvarsfull regional utveckling.

Social hållbarhet inom regionalt etableringsarbete omfattar främjandet av lokalsamhällets engagemang och strävan efter att säkerställa att sådana insatser gagnar hela samhället, särskilt de marginaliserade och utsatta grupperna.

I Västmanland, kännetecknas den lokala ekonomin av en stark tillverkningssektor som producerar högkvalitativa material. Denna sektor spelar en central roll i ekonomin för flertalet av Västmanlands kommuner. För närvarande genomgår regionen en transformation mot ökad automatisering och robotisering, vilket är ett led i utvecklingen mot en smartare och mer effektiv industri. Denna förändring är tänkt att bidra till positiv ekonomisk tillväxt genom att effektivisera den regionala tillverkningssektorn.

Trots de ekonomiska fördelarna med denna utveckling, finns det potentiella konflikter som behöver

adresseras. En ökad automatisering kan innebära att arbetsroller som traditionellt har krävt låg kvalifikation blir överflödiga. Denna förändring kan leda till både kort- och långsiktiga negativa sociala och ekonomiska konsekvenser, särskilt i en region som Västmanland där arbetslösheten redan är högre än det nationella genomsnittet och utbildningsnivån generellt är lägre.

För att hantera dessa utmaningar är det av stor vikt att investera i möjligheter för arbetstagarnas utbildning och kompetensutveckling. Sådana investeringar skulle inte bara främja individens möjligheter att anpassa sig till nya yrkesroller inom befintliga företag, utan även underlätta för dem att finna arbete inom nya sektorer som framträder i samband med den automatiserade industrin. Genom att satsa på arbetskraftens kompetensutveckling kan regionen säkerställa att den ekonomiska tillväxten går hand i hand med socialt ansvarstagande och bidrar till att bygga ett mer inkluderande och resiliellt samhälle. Det kan också vara viktigt att sträva efter investeringar som bidrar till fler enklare instegsjobb som ökar arbetstillfällen och minskar utanförskap, exempelvis handel, lager och logistik.



Rekommendationer för att undvika och hantera målkonflikter

För att effektivt hantera målkonflikter och framgångsrikt implementera alla tre hållbarhetsdimensioner i det investeringsfrämjande arbetet, är det fördelaktigt att inrätta ett rådgivande organ. Detta organ bör bestå av representanter med expertis inom politik, regional ledning och hållbarhetsområdena. Ett effektivt sätt att initiera detta arbete är att anordna en workshop där deltagarna gemensamt utvärderar och prioriterar olika aspekter och perspektiv för beslutsfattande.

En viktig uppgift är att skapa riktlinjer för vilka sektorer och subsektorer en regional investeringsfrämjande organisation ska undvika i sitt proaktiva arbete, både inom miljömässig och social hållbarhet. Detta är en kritisk aspekt för att säkerställa att verksamheten är i linje med hållbarhetsmål. Dessa riktlinjer bör tydligt identifiera de branscher som är oförenliga med organisationens hållbarhetsstrategier, medan de också beaktar de komplexa och nyanserade realiteterna i olika sektorer.

Det är önskvärt att denna grupp blir en permanent del av den regionala investeringsfrämjande processen. Gruppen bör ha möjlighet att kontinuerligt ge snabb feedback och råd, särskilt i komplexa situationer eller där det råder osäkerhet, till exempel när det gäller främjandet av specifika sektorer eller under pågående etableringar där konflikter mellan olika

hållbarhetsdimensioner kan uppstå. Ett alternativ till att inrätta ett rådgivande organ är att ge ett tilläggsmandat till ett redan existerande regionalt organ eller forum som kan hantera dessa frågor.

Användandet av data och evidensbaserade metoder för att utvärdera och justera strategier är avgörande. Detta inkluderar regelbunden övervakning och utvärdering av hållbarhetsmålen framsteg.

En öppen och transparent dialog med invånare och intressenter är också essentiell för att säkerställa ansvarstagande och inkludering. Denna kommunikation bör vara tvåvägs, där feedback och synpunkter från samhället tas till vara för att förbättra och anpassa arbetet.

Slutligen är deltagande i nationella och internationella nätverk för att dela erfarenheter och bästa praxis en viktig komponent. Detta bidrar till att regionen kan dra nytta av andras kunskaper och erfarenheter, samt sprida sina egna insikter och lärdomar, vilket i sin tur förbättrar den övergripande hållbarhetsinriktningen i regionens investeringsfrämjande arbete.

Genom att integrera dessa aspekter i Västmanlands gemensamma etableringsarbete kan regionen säkerställa en balanserad tillväxt som är hållbar i längden, både för människor och miljön.



Verktyg och metoder för att integrera hållbarhetsaspekter

Att väva in hållbarhetsaspekter i arbetet för en investeringsfrämjande myndighet, region eller annan liknande organisation innebär att man inte bara bedömer investeringar, etableringar och expansioner utifrån deras ekonomiska meriter, utan även med avseende på deras miljömässiga, sociala och styrningsmässiga (ESG) effekter. Följande är några etablerade metoder och verktyg som Region Västmanland kan tillämpa i sina projekt för att genomföra denna typ av utvärderingar:

1. Utvärdering av ESG-kriterier: En analys av investeringens miljömässiga, sociala och styrningsmässiga dimensioner. Verktyg och ramverk såsom Global Reporting Initiative (GRI), Sustainability Accounting Standards Board (SASB) och Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) erbjuder vägledning för dessa bedömningar.
2. Hållbarhetsbedömningsmodeller: Livscykelanalys (LCA) ger insikter i en investerings totala miljöpåverkan från råmaterialutvinning till avyttring eller återvinning, vilket underlättar en djupgående förståelse av dess miljömässiga fotavtryck.
3. Anpassning till hållbara utvecklingsmål (SDG) – FN:s Globala mål: Att mäta hur väl en investering stämmer överens med FN:s Globala mål kan visa på dess bidrag till bland annat fattigdomsbekämpning, utbildning, jämlikhet, miljöskydd, fred och rättvisa.
4. Analys av koldioxidavtryck: Genom att använda verktyg såsom Greenhouse Gas Protocol kan man kvantifiera och hantera investeringsprojektens växthusgasutsläpp, vilket är avgörande för att förstå och minska deras klimatpåverkan.
5. Social påverkansbedömning (SIA): En utvärdering av hur investeringsprojekt påverkar lokalsamhällen, sysselsättning och hälsa, där verktyg och metoder för SIA kan bidra till att identifiera och mildra potentiellt negativa sociala effekter.
6. Riskhanteringsverktyg: Användandet av ramverk och verktyg för riskhantering hjälper till att identifiera och bedöma hållbarhetsrisker relaterade till klimatförändringar, resursbrist, social oro och styrningsproblem.
7. Hållbarhetsrapportering och jämförelseindex: Att främja eller kräva rapportering enligt internationella hållbarhetsstandarder, samt användning av jämförelseindex som Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) eller FTSE4Good Index Series, underlättar jämförelse och utvärdering av investeringar.
8. Miljöledningssystem: Integrationen av ISO 14001, den internationella standarden för miljöledningssystem, i utvärderingsprocessen säkerställer att projekt stödjer ekonomisk och miljömässig hållbarhet.
9. Verktyg för intressentengagemang: Metoder för att engagera och inkludera intressenter – inklusive samhällen, icke-statliga organisationer och myndigheter – ger en mer omfattande bild av investeringarnas hållbarhetspåverkan.
10. Hållbarhetscertifieringar och standarder: Certifieringar som LEED för byggnader, Rättvisemärkt för produkter eller Equator Principles för finansiella institutioner fungerar som riktmärken för hållbarhet.
11. Verktyg för teknikbedömning: Att bedöma den teknik som ingår i en investering, från effektivitet till resursanvändning och potentiella miljö- och sociala effekter genom hela dess livscykel, är avgörande för en hållbar utveckling.

För att vidare utforska goda exempel från investeringsfrämjande organisationer som integrerar hållbarhetsaspekter i sitt arbete kan det vara en god idé att genomföra en fallstudie på Business Region Göteborg. De arbetar aktivt med att attrahera och stödja investeringar i regionen, med särskilt fokus på hållbarhet och innovation. De har särskilda initiativ för att främja industrisektorer som är avgörande för regionens hållbarhetsmål, såsom förnybar energi, hållbara transporter (inklusive Göteborgs starka position inom elektrifiering av fordon och utveckling av grön sjöfart), och cleantech.

Benchmark med fokus på andra investeringsfrämjande organisationer

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 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. En fullständig sammanfattning av alla intervjuer som genomförts med 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 finns att läsa i bilaga 2.

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).

1. Delat ansvar mellan kommuner och region

Delat ansvar mellan kommuner och region möjliggör en stabil basfinansiering, då varje kommun investerar x antal kronor per invånare och regionen matchar upp med en investering motsvarande totalen för kommunernas investering. Det förutsätter dock att alla är överens om verksamhetsinriktning och prioriteringar, och att alla kommuner i länet ser ett värde att vara med och finansiera denna sortens verksamhet.

Verksamheten kan antingen ha sin hemvist inom den regionala förvaltningen liknande Business Region Värmland, eller hos en kommun liknade Business Region Örebro där Örebro kommun har arbetsgivaransvaret. Fördelen med kommunal hemvist är att verksamheten bedrivs nära den kommunala verksamheten som i slutändan styr förutsättningarna i kommunen och har rådighet i ett etableringsärende. Verksamheten får på så sätt god insyn i vilka utmaningar och behov som uppstår i etableringsprocessen, samt vad som är görbart utifrån de kommunala förutsättningarna. I Västerås stad/Invest in Västerås är professionaliseringsgraden kopplat till investerings- och etableringsfrämjande frågor hög. Invest in Västerås har både kompetens och erfarenhet av att arbeta med dessa frågor och skulle kunna leda länets gemensamma satsning. Å andra sidan kan det generellt finnas en problematik med en kommunal hemvist om det saknas en gemensam vilkänsla i hela länet och det är viktigt att alla kommuner känner förtroende för att kommunen med ledartröjan arbetar för hela länets bästa. Utifrån intervjuer med näringslivsfunktioner i alla Västmanlands kommuner framgår att många helst ser att Region Västmanland driver den gemensamma satsningen eftersom de har ett helikopterperspektiv och dessutom parallellt driver regionala utvecklingsatsningar kopplat till infrastruktur och elkapacitet. På så sätt går det att säkerställa att den investeringsfrämjande satsningen hänger tätt ihop med de utvecklingsatsningar som görs i regionen.

En annan fördel med samfinansieringsmodellen är att den samlar alla politiker vid ett och samma bord, eftersom varje kommun är med och finansierar verksamheten finns också starka incitament att hålla sig ajour med vilka insatser som görs, och det öppnar upp för en dialog med det politiska styret i alla kommuner.

2. Regionalt ledarskap

Det finns även exempel på regional verksamhet som driver det investerings- och etableringsfrämjande arbetet i hela länet, utan samfinansiering från kommunerna. En fördel med denna lösning är att det går snabbare att komma igång med arbetet, och regionen kan resurssätta insatser utifrån identifierade behov utan att först ägna tid åt att hitta konsensus hos flera aktörer kopplat till verksamhetsinriktning och prioriteringar. Däremot

innebär det ofta att verksamheten får mer begränsade resurser om regionen är ensam finansiär. Även om det går snabbare att komma igång med arbetet, kan det gå långsammare att bygga upp verksamheten och visa på resultat.

Det blir också oerhört viktigt att engagera kommunerna i de satsningar som görs för att motverka att regionens arbete hamnar för långt ifrån verkligheten inom den kommunala verksamheten. Det gemensamma investerings- och etableringsfrämjande arbetet måste växa fram genom samverkan med kommunerna. I Halland drivs Invest in Halland utifrån ett regionalt ledarskap, men man var noga med att sätta verksamhetens inriktning tillsammans med kommunerna. Till en början var det en person på Region Halland som drev uppstarten av Invest in Halland som ett internt projekt, då man började med att ta fram en strategi för hur man ska jobba med smart specialisering i länet. Representanter från näringslivsavdelningarna i respektive kommuner var delaktiga i arbetet, likaså representanter från samhällsbyggnadskontoren och från näringslivet. Även en analys av tillväxtpotential genomfördes för att avgränsa vilken inriktning det investerings- och etableringsfrämjande arbetet ska fokusera på. Därefter inleddes en process för att paketera värdeerbjudande för de utvalda styrkeområdena vilket även innefattade workshops med kommunerna. På så sätt lades grunden för Invest in Hallands verksamhetsinriktning, som i sin tur redan från starten var väl förankrad med kommunerna som var delaktiga genom hela processen.

Detta vägval förutsätter dock att regionen har möjlighet, och att det finns en politisk vilja, att resurssätta verksamheten framåt för att ta arbetet vidare. När Invest in Halland väl hade benat ut verksamhetsinriktning framåt, vilket landade på externa aktiviteter för att marknadsföra möjligheter utifrån utvalda styrkeområden i Halland och bygga externa relationer, så anställdes ytterligare två personer till det operativa arbetet.

Regionalt ledarskap initialt kan vara ett bra sätt för att starta det gemensamma investerings- och etableringsfrämjande arbetet i länet, för att utröna vilka styrkeområden som ska prioriteras och paketeras, eller för att stötta kommunerna att ta fram egna etableringsstrategier som Region Östergötland fokuserar på. Där har regionen en etableringsstrategi som stöttar kommuner att ta fram en etableringsstrategi. De kommuner som Region Östergötland anser redo att jobba fram en etableringsstrategi kan ansöka om medfinansiering från Region Östergötland för att genomföra processen, med målsättning att alla kommunala etableringsstrategier i slutändan ska klubbas politiskt.

När det regionala ledarskapet säkerställt att grundförutsättningarna finns på plats finns det möjlighet att i nästa steg söka medfinansiering från kommunerna för att bedriva en mer proaktiv verksamhet.

För regionens del behövs dock, förutom finansiering av en heltidstjänst, även finansiella medel för att ta hjälp av underkonsulter som kan stötta resursen genom de olika processerna, samt för att exempelvis kunna köpa in rapporten och analyser.

3. Bolagsform

Invest in Norrbotten AB är ett exempel på verksamhet som bedrivs som ett bolag.

Finansieringsmodellen för bolagen liknar i princip de andra investeringsfrämjande organisationer som finansieras av regionen och kommunerna. Invest in Norrbotten ägs till 75% av Region Norrbotten, och 25% av 13 av länets 14 kommuner. Det är också Region Norrbotten som finansierar majoriteten av verksamhetens driftkostnader av ordinarie verksamhet, inklusive två heltidstjänster. Men även kommunerna bidrar med 1,6 kr per invånare. Basfinansieringen inger stabilitet och säkrar långsiktighet. Utöver basfinansiering söker verksamheten projektmedel från EU var tredje år. De används för att växla upp verksamheten och kunna jobba proaktivt. Projekten finansierar tre heltidstjänster som fokuserar på proaktivt arbete. Genom projekten kan Invest in Norrbotten erbjuda olika sorters stöd som kommunerna kan välja att köpa in sig utifrån behov. Det kan exempelvis röra sig om att stötta SME-företag i sin kommun att attrahera investeringar genom att hjälpa dem vässa sin pitch, eller etableringsfrämjande projekt som kan knyta an till regionens styrkeområden. 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. Invest in Norrbottens modell är intressant eftersom basfinansieringen av verksamheten gör det möjligt att erbjuda kommunerna stöd i form av offertberedskap och mottagningskapacitet, samt kunskapshöjande insatser. Därtill kan de via projekten skapa olika "servicepaket" som kommunerna själva får avgöra om de vill vara med och finansiera utifrån relevans kopplat till egna behov.

High Coast Invest har en liknande finansieringsmodell, med Region Västernorrland och de sju kommunerna i länet, som skapar en stabil finansiering för permanent verksamhet. Utöver det söker de projektmedel för olika satsningar. Tidigare var High Coast Invest formellt en enhet i Härnösands kommun. Från och med den 1 september 2023 har High Coast Invest kopplats samman med den regionala inkubatorn BizMaker AB. Numera är High Coast Invest 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. Sammanslagningen med BizMaker har även bidragit till kompetensutbyte mellan olika affärsområden, samt ett större nätverk för att skapa industriell symbios och ett starkare erbjudande. Dessutom kan de genom gemensamma marknadsföringsinsatser nå en bredare räckvidd och kostnadseffektivitet.

Skillnaden mellan om verksamheten bedrivs som ett bolag istället för inom offentlig förvaltning är att det är lättare att ingå sekretessavtal som är viktigt vid större etableringar eftersom de inte lyder under offentlighetsprincipen. Dessutom finns förutsättningar att vara aningen mer snabbfotad om det finns ett tydligt ägardirektiv att förhålla sig till, och det kan gå snabbare att upphandla underkonsulter. Det finns ingenting som uteslutande säger att verksamheten bör bedrivas i bolagsform för att vara affärsdrivande, men utifrån de intervjuer som genomförts, är det tydligt att de organisationer som bedrivs i bolagsform har ett affärsdrivet perspektiv. Det handlar mycket om att bygga externa nätverk och nära relationer med näringslivet, samt skapa förutsättningar och informations-underlag anpassat utifrån vad en investerare potentiellt är intresserad av.

Den politiska förankringen är fortfarande viktig, likaså nära samverkan med kommunerna. Men eftersom kommunerna tillsammans med regionen är ägarna, faller det sig naturligt att de är väl insatta i bolagets arbete.

Gemensamma framgångsfaktorer

Gemensamt för alla investeringsfrämjande organisationer som intervjuats i förstudien är att satsningen måste vara politiskt förankrad. Det är politikerna som i slutändan har mandat att besluta om hur kommunens finansiella medel ska användas, samt vad som ska prioriteras inom den egna kommunen. Förutsättningarna måste finnas på plats i kommunerna, det måste finnas politisk vilja att förbereda mark och att prioritera framtagande av etableringsstrategi utifrån de förutsättningar som finns i kommunen, samt säkerställa att det finns offertberedskap och att hög servicenivå kan erbjudas. Dessutom är det viktigt att verksamheten resurssätts, både med personal som kan driva verksamheten och med budget för olika aktiviteter.

Även nära samverkan med kommunerna betonas. Satsningen måste utvecklas tillsammans med kommunerna utifrån ett "nedifrån- och upptillvägagångssätt", snarare än tvärtom. Det är därför viktigt att i uppstartsfasen grundligt undersöka förutsättningar i de olika kommunerna kring vad som är möjligt och vilka styrkeområden som bör prioriteras. En del menar att det är bra att ha många styrkeområden eftersom de gör det lättare för alla kommuner att koppla an till de proaktiva satsningar som görs, medan andra menar att det är bra att välja få styrkeområden och fokusera på dem.

En annan viktig lärdom är att det är viktigt med ett tydligt och avgränsat uppdrag som gör det möjligt för verksamheten att snabbt agera på olika behov eller förfrågningar som kommer in. När det finns en tydlighet kring uppdrag, mandat och ramar för handlingsutrymme kan de agera självständigt. Många betonar även vikten av modiga politiker som vågar tro på en vision, samt medarbetare som vågar ta för sig och testa nya tillvägagångssätt.



Våra rekommendationer

Det finns goda förutsättningar för samverkan kring investeringar- och etableringar i Västmanland, inte minst eftersom det redan finns ett intresse och engagemang bland både näringslivsansvariga i respektive kommun och andra relevanta aktörer. Det finns dock några kritiska moment som är viktiga för att lyckas med det gemensamma investeringsfrämjande arbetet:

- Satsningen måste vara politiskt förankrad och prioriterad för att säkerställa att det finns resurser att arbeta proaktivt investerings- och etableringsfrämjande. Oavsett vilken förvaltningsform satsningen inleds med bör det redan i ett tidigt skede bildas en politisk styrgrupp där strategiska samtal förs kring prioriteringar kopplat till verksamhetsinriktning, samt vilka behov som behöver tillgodoses.
- Det finns en utmaning i att det verkar finnas en upplevelse att många utvecklingssatsningar hamnar kring Västerås, något som skapar en känsla av att det sker på bekostnad av de andra kommunerna. Exempelvis uppfattar en del att förbättrade tågförbindelser till Västerås har lett till att tågförbindelser i andra delar av länet dragits ned på. Även elkapacitet är en utmaning för alla kommuner, men i vissa kommuner är den särskilt undermålig. För att skapa engagemang kring ett gemensamt investerings- och etableringsfrämjande arbete måste det ske parallellt med påverkansarbete kopplat till regionala utvecklingssatsningar, och Region Västmanland behöver kommunicera en mer ledande roll i att driva regionala utvecklingssatsningar i hela länet.
- Det behövs insatser för att stödja alla regionens kommuner att nå upp till en högre lägstanivå när det gäller grundläggande frågor kopplat till etableringsfrämjande, t ex en högre offertberedskap och planberedskap. En regional lösning bör ha som mål och resurser för att coacha kommunerna i dessa frågor. Det kan även finnas behov av en regional inventering av möjlig etableringsmark.
- En del av denna förstudie har undersökt Västmanlands utpekade styrkeområden och tagit fram rekommendationer kring hur de olika styrkeområdena kan förtydligas och avgränsas, se bilaga 1. I ett nästa steg rekommenderar vi en fördjupad insats kopplat till de styrkeområden som har störst konkurrenskraft, inklusive framtagande av ett gemensamt värdeerbjudande för Västmanland, anpassat för att kunna svara på de frågor en potentiell etablerare efterfrågar. Eftersom tillväxt i det befintliga näringslivet är en viktig prioritering

blir det därför särskilt viktigt att undersöka behov hos det befintliga näringslivet samt vilka etableringar som skulle stärka deras verksamhet.

- Kompetensattraktion är avgörande för regionala investeringsfrämjande organisationer, eftersom den rätta kompetensen bidrar till att skapa en attraktiv och konkurrenskraftig affärsmiljö. Att inkludera denna aspekt tidigt garanterar att regionen kan erbjuda de färdigheter och den expertis som efterfrågas av investerare, vilket är en nyckelfaktor för att locka och behålla investeringar. Exempel från andra regioner (exempelvis Invest in Skåne) visar att sådana initiativ ofta kan finansieras genom projektmedel, vilket underlättar genomförandet av effektiva kompetensattraktionsstrategier och ger ekonomiskt utrymme för att utveckla innovativa lösningar som stärker regionens övergripande attraktivitet för investeringar.
- För att arbeta med investeringar och etableringar behöver satsningen resurssättas för att ha en chans att nå efterfrågade resultat. Professionaliseringsgraden kring det etablerings- och investeringsfrämjande arbetet ökar runt om i hela världen, samtidigt som dagens investerare ställer högre krav kring kortare ledtider och hög servicegrad. Detta förutsätter att organisationen har kompetens kring frågor som är relevanta för en investerare, likaså tid att hantera olika ärenden samt jobba proaktivt med både nätverksbyggande och marknadsföring. Dessutom är det många aktörer som behöver samverka, och den politiska förankringen är central, vilket förutsätter att det finns en organisation med olika kompetenser och roller.

Utifrån de intervjuer som genomförts med olika investeringsfrämjande organisationer runt om i Sverige är vår rekommendation att följande kompetenser och ansvarsområden lägger en bra grund för en effektiv organisation:

- **Regional samverkanskoordinator:** Den här rollen fokuserar på att förstå och navigera i regionala och kommunala processer och byråkratin. Rollen är väldigt viktigt i ett initialt skede för att bygga en stadig bas för en investeringsfrämjande organisation. Den regionala samverkanskoordinatören hanterar politisk förankring, ansöker och koordinerar projekt, samt bidrar till strategisk planering för regional utveckling. Dessutom fyller den regionala samverkanskoordinatören en viktig funktion att samla relevanta aktörer i

ett samverkansforum för det gemensamma investerings- och etableringsfrämjande arbetet. Det innefattar även aktörer utanför den kommunala och regionala verksamheten, exempelvis bransch- och klusterorganisationer, representanter från näringslivet, lärosäten och innovationshubbar. Resursen ska också, tillsammans med investeringsrådgivaren, kunna stödja och coacha kommunerna i att både öka sitt kunnande och sin offertberedskap inom området liksom i att öka sin planberedskap. Koordinatören bör även kunna samordna framtagandet av gemensamma statistikunderlag för regionen och kommunerna, t ex genom beställningar till analysfunktionen på Region Västmanland. Den regionala samverkanskoordinatören blir även ansvarig för att upprätta samverkansform med Business Sweden som gör Västmanland till en regional partner.

- **Investeringsrådgivare:** Investeringsrådgivaren är en expert som arbetar nära det privata näringslivet, med en djup förståelse för både nationella och internationella investerares förväntningar och behov. Denna roll innefattar att skraddarsy och tillhandahålla relevant information som speglar investerares specifika affärsbehov, exempelvis genom anpassade värdeerbjudanden som effektivt framhäver regionens unika styrkor. Dessa värdeerbjudanden är utformade för att engagera potentiella investerare och initiera produktiva dialoger. Investeringsrådgivaren ansvarar även för att proaktivt identifiera och utveckla nya affärsmöjligheter, vilket kan innefatta marknadsanalys, nätverksbyggande, och att skapa strategiska partnerskap som gynnar regionens ekonomiska tillväxt och attraktivitet för investeringar. Utifrån de förutsättningar som finns i regionen kan investeringsrådgivaren antingen fokusera enbart på nya etableringar och investeringar, eller på expansion av företag som redan investerat på platsen.
- **Marknadsförare/kommunikatör:** Denna roll är ansvarig för att effektivt paketera och marknadsföra regionens erbjudande. De arbetar med att utveckla attraktiva och övertygande kommunikationsstrategier som lyfter fram regionens styrkor och möjligheter för potentiella investerare, samt arbetar med regionens varumärke inom investeringar och talangattraktion.

Samtidigt ska det understrykas att flera av dessa rollerna kan fyllas av en och samma person, men att det idealt sett så bör varje roll fyllas av en person, som då kan ges utrymme att fokusera sitt arbete och specialisera sig i sin roll.

Viktiga kompetenser och ansvarsområden i en mer utvecklad organisation på längre sikt:

- **Business Intelligence Manager:** Denna roll är viktig i ett fortsatt byggande av en konkurrenskraftig investeringsfrämjande organisation, som fokuserar på att koordinera datainsamling, utföra desktop research, och utveckla metoder för datadriven lead generation. Denna roll innebär att aktivt samla och analysera information för att identifiera potentiella investeringsmöjligheter och trender, samt att utveckla och implementera effektiva strategier för att locka investerare. En business intelligence manager arbetar nära både investeringsrådgivaren och marknadsföraren för att stödja proaktiv lead generation och för att bidra med insikter som kan förbättra marknadsföringsinsatserna.
- **Kompetensstrateg/talent manager:** En roll inom kompetensattraktion skulle innefatta strategier för att locka, utveckla och behålla talang, identifiera kompetensbehov inom nyckelsektorer, samt att samarbeta med utbildningsinstitutioner och näringslivet för att säkerställa att arbetskraften möter de aktuella och framtida behoven i regionen.
- **Community Manager:** En roll som fokuserar på att samordna och underhålla relationer mellan olika aktörer inom ekosystemet, såsom innovationshubbar, klusternätverk, handelskammare, branschorganisationer, Business Sweden och lärosäten på detaljerad nivå. Community managern arbetar för att förstå och möta dessa aktörers behov och hur agendor kan lieras för att uppnå synergi inom det investeringsfrämjande arbetet.
- **Hållbarhetsstrateg:** Denna roll skulle fokusera på att integrera hållbarhetsperspektivet i investeringsstrategier, säkerställa att projekt och investeringar är hållbara och i linje med både lokala och globala miljömässiga, sociala och styrningsmässiga (ESG) standarder. Detta är särskilt relevant i dagens affärsvärld där hållbarhet blir allt viktigare för investerare. En hållbarhetsstrateg skulle även kunna bidra till regionens långsiktiga attraktivitet och konkurrenskraft.

Vägval för Västmanland

Vi ser tre möjliga vägar att gå för att öka samverkan kring investerings- och etableringsfrämjande arbete i länet, var och en med sina distinkta fördelar och nackdelar.

1. Ansöka om projektmedel för att öka samverkan i länet med målsättningen att etablera en permanent funktion.
2. Region Västmanland finansierar en heltidsanställd med funktionen att påbörja och driva det gemensamma etableringsfrämjande arbetet.
3. Region Västmanland startar en permanent investeringsfrämjande verksamhet med delfinansiering från länets kommuner och Region Västmanland.

A. ANSÖKAN OM PROJEKTMEDEL	B. REGION VÄSTMALAND DRIVER SATSNINGEN INITIALT	C. SAMFINANSIERINGSMODELL REGIONEN & KOMMUNER
Öka samverkan med målet att bli en permanent organisation + ett bra sätt att komma igång utan en större kostnadsbörda för någon + många har startat den vägen för att formalisera samverkan och verksamhetsinriktning - ingen långsiktig lösning - mycket tid går till ansökan och avrapportering	Påbörja satsningen med kortare startsträcka + en mer långsiktig lösning + kan utöka budget med projektmedel - svårt att få till finansiering med regionala utvecklingsmedel	Starta permanent verksamhet med delfinansiering från länets kommuner och Region Västmanland + målbilden för satsningen + tydlig signal att Västmanland satsar + mer finansiella medel att röra sig med - svårt att komma igång innan politiskt uppdrag och förutsättningar i respektive kommun finns på plats

A. Ansöka om projektmedel för att öka samverkan i länet med målsättningen att etablera en permanent funktion

Majoriteten av alla investeringsfrämjande organisationer i Sverige startade i projektform. Exempelvis Business Region Skaraborg startade sin verksamhet i projektform under tre år. Målsättningen var redan från början att bygga upp en permanent verksamhet, som också kunde bli ett regionalt etableringskontor som skriver samarbetsavtal med Business Sweden, med uppdrag att attrahera utländska direktinvesteringar, arbetstillfällen och kompetens till regionen. Det fanns konkreta mål i projektet, som innefattade antal förfrågningar, etableringar och nya kontakter som verksamheten skulle generera per år. Vid projektavslut kunde verksamheten uppvisa att målen möttes och verksamheten övergick till permanent verksamhet.

Genom att starta i projektform kan finansiering säkerställas för att skapa dialogstrukturer och arbetsprocesser för vidare samverkan. Genom att formalisera en tydlig målsättning med uppföljning av utfall skapas dessutom underlag för politisk förankring som är nödvändig för att politikerna ska ge i uppdrag att arbeta vidare med dessa frågor.

Hur skulle det göras?

Region Västmanland ansöker om regionala projektmedel. Finansiering för det regionala utvecklingsarbetet kommer framförallt från tre källor: konkurrensutsatta medel från staten (Tillväxtverket), EU-fonder (Regionalfonden för företagande, forskning och utveckling), eller regionens egna projektmedel eller 1:1-medel.¹² Det är viktigt att göra efterforskningar och noggrant utforma ansökan för att uppfylla de specifika kraven och behoven hos dessa finansieringskällor. Business Region Skaraborgs projektansökan syftade till att skapa samverkan kring etablering för Skaraborgs 15 kommuner, samt strukturer som bidrar till ökad tillväxt, fler företag och fler arbetstillfällen, samt att attrahera kompetens till Skaraborg. I projektansökan valde de att fokusera arbetet till etableringar kopplat till området tillverkande industri och kringliggande tjänster. Detta skedde efter att Västra Götalandsregionens analysavdelning tagit fram en rapport som konstaterar att Skaraborg har en tydlig specialisering mot tillverkande industri.¹³

I Västmanlands fall skulle projektet kunna inledas med etableringssamverkan kopplat till automation nedbrutet till smart industri, avancerad material- och komponenttillverkning, samt energi nedbrutet till elektromobilitet och framtidens transport, integrerad

energieffektivisering, förnybar energi och lagring. Det finns redan starka företag och innovationskluster i regionen som kan bidra till att ytterligare stärka dessa styrkeområden genom engagemang och kompetens.

Syfte med projektet

- Etablera en stark samverkansstruktur med relevanta aktörer som koordineras av projektorganisation via Region Västmanland.
- Hitta format för att erbjuda stöd till kommuner att höja sin offert- och planberedskap genom kunskapshöjande insatser och coaching.
- I mån av tid, påbörja arbetet med att utveckla värdeerbjudande kopplat till regionens styrkeområden, inklusive att coacha kommunerna i att vässa sina kommunala värdeerbjudanden. Detta för att i nästa steg kunna arbeta proaktivt samt koppla an till Business Swedens fokusområden.
- Koppla an som regional partner till Business Sweden för att säkerställa en mottagarfunktion av inkommande förfrågningar som kanaliseras via Business Sweden till regionerna. Samverkan med Business Sweden kan på sikt bidra till en bredare plattform och ökad effektivitet i det investeringsfrämjande arbetet.
- Säkerställa goda förutsättningar för en övergång till permanent verksamhet efter projektavslut.

Kritiska faktorer

- Viktigt att definiera tydliga mål för projektet, som förankrats med politiker. För att övergå till en permanent verksamhet och inte fastna i en projektorganisation är det viktigt att kunna uppvisa resultat och tidigt under projekttiden börja förbereda övergången till permanent verksamhet, inklusive finansieringsfrågan. Exempel på mätbara mål:
 - Antal nyetableringar: Målet kan vara ett specifikt antal nya företagsetableringar inom regionen under projektperioden. Till exempel, sikta på 5-10 nya etableringar beroende på regionens storlek och kapacitet.
 - Förfrågningar och intresseanmälningar: Sätt ett mål för antal förfrågningar och intresseanmälningar från potentiella investerare. Detta indikerar marknadens intresse för regionen.

¹² SKR - så finansieras regional utveckling

<https://skr.se/skr/samhallsplaneringinfrastruktur/regionalutveckling/regionalutvecklingsansvar/safinansierasregionalutveckling.9791.html>

¹³ Projektansökan från Skaraborgs kommunalförbund via Västra Götalandsregionen kopplat till prioriterat område inom tillväxt- och utvecklingsstrategin Västra Götaland 2020, "Etableringssamverkan i Skaraborg - en industriregion i världsklass".

- Skapade arbetstillfällen: Ett mål kan vara antalet arbetstillfällen som skapas som en direkt effekt av nya etableringar. Detta kan vara en viktig indikator för projektets påverkan på lokal ekonomi.
- Stärkt regionalt samarbete: Mål för att bedöma förbättringar i samarbete mellan kommuner och andra lokala aktörer, exempelvis genom regelbundna möten eller gemensamma initiativ.
- Projektorganisationen bör bestå av minst två personer, en regional samverkanskoordinator och en investeringsrådgivare som kan driva processen för att ta fram ett gemensamt värdeerbjudande.

Fördelar

- Ett enklare alternativ att komma igång med den gemensamma etableringsfrämjande satsningen utan ett ekonomiskt åtagande från någon part.
- Projektet bidrar till att skapa formaliserade processer och strukturer för samverkan, samt en gemensam målbild.
- Projektet skapar underlag för politisk förankring. Det blir lättare att få mandat och finansiering för permanent verksamhet när det finns något konkret att visa upp, samt resultat.

Nackdelar

- Projektmodellen innefattar resurskrävande administration, såsom detaljerad dokumentation och regelbunden rapportering, vilket tar tid och resurser från de huvudsakliga uppgifterna.
- För att lyckas med det investeringsfrämjande arbetet måste det finnas en vilja att satsa både tid och resurser, annars är risken att verksamheten fastnar i projekthjulet på bekostnad av den strategiska långsiktigheten.
- Projektets tidsbegränsade natur kan leda till stress och ett brådskande behov av att leverera resultat, vilket ibland kan resultera i kortsiktiga beslut som inte gynnar långsiktiga mål.
- Risk för överlappning och dubbelarbete. Det kan uppstå överlappningar med andra liknande initiativ eller projekt, vilket kan leda till dubbelarbete och ineffektiv användning av resurser.
- Projektets tillfälliga natur kan leda till hög personalomsättning, vilket kan påverka kontinuiteten och kunskapsöverföringen inom projektet.
- Det kan finnas en uppfattning bland externa parter att projektet är temporärt, vilket kan minska deras engagemang och vilja att investera tid och resurser.



B. Region Västmanland finansierar en heltidsanställd med funktionen att påbörja och driva det gemensamma etableringsfrämjande arbetet

I exempelvis Halland valde regionen att resurssätta satsningen med en heltidsanställd som drev uppstarten av det som idag kallas för Invest in Halland. Fokus under de första åren, innan verksamheten officiellt blev Invest in Halland, var att tillsammans med kommunerna och näringslivet ta fram en strategi för hur man ska jobba med smart specialisering i länet, samt paketering av värdeerbjudande. När allt fanns på plats fanns en tydlig inriktning för vad den investeringsfrämjande organisationen skulle fokusera på, som dessutom var väl förankrad med kommunerna i länet. Regionen valde i nästa steg att resurssätta satsningen med en etableringsstrateg som fokuserar på externa kontakter och nätverk, samt en marknadsförare/kommunikatör.

En väg att gå för Västmanland är att Region Västmanland resurssätter en heltidsanställd som driver uppstarten av en investeringsfrämjande organisation i Västmanland. Genom att finansiera en heltidstjänst tar regionen ansvar för att driva satsningen framåt, vilket sänder signaler att Region Västmanland satsar.

Hur skulle det göras?

Region Västmanland budgeterar 1 miljon kronor per år under två år (totalt 2 miljoner kronor) för att driva uppstarten av en regional investeringsfrämjande organisation i Västmanland. Under de två första åren har personen i fråga som primär uppgift att hitta en samverkans- och dialogstruktur med berörda intressenter. Förutom det nätverk som redan finns med näringslivscheferna i respektive kommun, även skapa referensgrupper med innovationskluster, lärosäten och organisationer som kan representera näringslivet. Ett annat högprioriterat fokus bör vara att bygga upp en regional offertberedskap och mottagarkapacitet för att snabbt och sömlöst kunna svara på och hantera inkommande förfrågningar, i nära samverkan med kommunerna. De kommuner som redan har hög offertberedskap och mottagarkapacitet kan fortsätta hantera förfrågningar på egen hand, men i dialog med Region Västmanland. Personen i fråga blir även ansvariga för att etablera Västmanland som en regional partner till Business Sweden.

Även den interna bryggan med funktioner inom Region Västmanland som driver utvecklingsåtgärder kring elkapacitet och infrastruktur för länet bör involveras i arbetet och engagera fler aktörer i hela länet. En viktig uppgift blir också att ta fram underlag och argument för varför det investerings- och etableringsfrämjande arbetet är viktigt, som kan användas i dialog med politiker. Framförallt politiker i de kommuner där det idag saknas politisk vilja att prioritera dessa frågor.

För att växla upp resurser kan personen i fråga söka projektmedel för att göra Västmanland mer konkurrenskraftigt genom att vässa regionens styrkeområden och ta fram ett gemensamt värdeerbjudande och/eller liknande Region Östergötland stötta kommuner i länet att utforma etableringsstrategier som klubbas på politisk nivå.

Syfte med den initiala tvååriga satsningen

- Säkerställa att de interna förutsättningarna för ett gemensamt investerings- och etableringsfrämjande arbete finns på plats:
 - en tydlig samverkans- och dialogstruktur med relevanta aktörer inom länet
 - ge stöd åt kommunerna för att öka plan- och offertberedskap samt mottagarkapacitet
 - att satsningen förankras politiskt
- Söka projektmedel för att kunna växla upp verksamheten med underkonsulter eller ytterligare en projektmedarbetare som kan driva processen att ta fram ett gemensamt värdeerbjudande, inklusive att ge stöd åt kommunerna att vässa sina egna värdeerbjudanden.
- Koppla an som regional partner till Business Sweden för att säkerställa en mottagarfunktion av inkommande förfrågningar som kanaliseras via Business Sweden till regionerna.
- Skapa engagemang hos respektive kommun att vilja vara med och investera medel för att utöka satsningen efter två år.

Kritiska faktorer

- Att Region Västmanland som ensam finansiär kan avsätta finansiella medel för uppstart av verksamheten.
- Nyckeln till framgångsrikt investeringsfrämjande arbete bygger på att kommunerna är delaktiga i processen utifrån de förutsättningar respektive kommun har. Kommunerna är de som har bäst insyn i det lokala näringslivet, och rådighet i varje specifikt etableringsärende. Nära samverkan med kommuner och politisk förankring är avgörande för ett långsiktigt investerings- och etableringsfrämjande arbete. Den regionala resursens roll blir primärt att lägga grunden och skapa bästa möjliga förutsättningar för att etablera en större permanent organisation.

Fördelar

- Det sänder ett tydligt signalvärde att regionen satsar på investerings- och etableringsfrämjande arbete.
- Det bidrar till långsiktighet eftersom det är en anställd inom Region Västmanland som bygger relationer med alla relevanta aktörer: näringslivscheferna i respektive kommun, den interna bryggan inom Region Västmanland, politiker, innovationskluster, lärosäten och näringsliv med flera. Personliga relationer och personligt engagemang är oerhört värdefullt för att skapa förtroende och långsiktiga partnerskap.
- Det går snabbare att komma igång direkt med arbetet, utan att först söka projektmedel och sedan rekrytera en projektorganisation.
- Personen i fråga kan fokusera på kärnverksamheten och de behov som finns istället för den administrativa börda kopplat till avrapportering som projekt genererar.

Nackdelar

- Satsningen innefattar en ekonomisk börda för regionen som ensam finansier.
- Det finns begränsningar för vad en person hinner med att åstadkomma under två år. Att enbart ha en heltidsanställd kan leda till en orimlig arbetsbörda, särskilt när det gäller att hantera omfattande nätverkande, strategiutveckling och koordination med många intressenter. Detta kan resultera i begränsad effektivitet och att förväntansbilden av vad en person kan åstadkomma blir orealistisk.
- En enskild medarbetare kanske inte besitter alla nödvändiga kompetenser som krävs för att framgångsrikt driva alla aspekter av ett sådant omfattande och mångfacetterat projekt. Detta kan leda till behovet av ytterligare extern konsult hjälp eller samarbeten, vilket kan öka kostnaderna och komplexiteten.
- Beroendet av en enda nyckelperson skapar en risk för kontinuitetsbrott vid eventuell personalomsättning. Om denna person lämnar organisationen kan insamlad kunskap och uppbyggda relationer riskera att gå förlorade.



C. Region Västmanland startar en permanent investeringsfrämjande verksamhet med delfinansiering från länets kommuner och Region Västmanland

Eftersom Västmanland är en av få regioner i Sverige som inte har en regional investeringsfrämjande organisation vore det en fördel att redan från början skapa resurser för att snabbare forma en effektiv organisation och erbjudande. Som nämndes tidigare i detta kapitel vore det optimalt med en regional samverkanskoordinator, en investeringsrådgivare och en marknadsförare/kommunikatör för att skapa en effektiv organisation. Om alla kommuner samt Region Västmanland samfinansierar satsningen finns mer medel att röra sig med redan från början. I Värmland har kommunerna och Region Värmland gemensamt bestämt att satsa finansiella medel för en regional investeringsfrämjande organisation. En förstudie genomfördes innan uppstarten vilket landade i att alla parter kom överens om en samfinansieringsmodell med regional hemvist. Region Värmland drev förstudien och uppstarten av Business Region Värmland som blev officiell i början av 2023. Verksamhetens strategiska inriktning och verksamhetsplan är ett pågående arbete som förankras löpande med såväl politiker och näringslivschefer i respektive kommun.

I Västmanland vore det lämpligt att hemvisten för verksamheten bedrivs på regional nivå. Dels för att koppla an satsningen till de utvecklingssatsningar som görs i regionen, men också för att driva uppstarten av verksamheten i form av politisk förankring för att söka konsensus kring finansieringsmodell. Dessutom finns möjligheten att nyttja kommunikationsresurser från Region Västmanland för att stötta i uppstartsfasen.

Hur skulle det göras?

Region Västmanland och kommunerna i Västmanland investerar gemensamt i att forma en organisation för investerings- och etableringsfrämjande arbete i Västmanland.

Satsningen bygger på att regionen söker 1:1-medel eller tillför regionala utvecklingsmedel. Första året investerar varje kommun 4 kr/per invånare (totalt 1 096 000 sek). Andra året ökar finansieringen med 6 kr/per invånare (totalt 1 644 000 sek) och under det tredje året når verksamheten idealet 8 kr/per invånare (2 192 000 sek). Region Västmanland matchar den totala investeringen per år med egna medel.

Total budget för verksamheten under de första tre åren:

År 1 – 2 192 000 sek

År 2 – 3 288 000 sek

År 3 – 4 384 000 sek

Det första året finns medel för två personer att driva arbetet, varav den ena har en mer samordnande roll med syfte att skapa en samverkans- och dialogstruktur med relevanta aktörer i länet, politisk förankring, samt coacha kommunerna i processen att öka offertberedskap och mottagarkapacitet. I princip samma roll som beskrivits ovan som enligt alternativ B. Den andra personen får rollen som investeringsrådgivare med fokus på att skapa förutsättningar för proaktivt arbete i framtiden. Investeringsrådgivaren får som uppgift att driva processen för att stötta kommunerna i att ta fram egna kommunala värdeerbjudanden som lägger grunden för ett gemensamt regionalt värdeerbjudande. Rollen kan även innefatta att tillsammans med samverkanskoordinatören stötta kommuner att ta fram en egen etableringsstrategi liknande det stöd som Region Östergötland erbjuder. Det förutsätter dock att verksamheten ansöker om ytterligare finansiering via projektmedel för att driva dessa satsningar och anlita externa underkonsulter vid behov.

Liknande Invest in Norrbottens upplägg för aktiviteter som finansieras med projektmedel kan verksamheten med tiden skapa projekt utifrån behov i Västmanland. Exempelvis:

- Stötta företag att attrahera investeringar genom att hjälpa företagen ta fram investeringsprospekt och vässa sin pitch, samt jobba uppsökande med att hitta potentiella investerare.
- Öka konkurrenskraften genom att hjälpa mer resurssvaga kommuner med konkret stöd, exempelvis ta fram presentationsmaterial, pitchunderlag, förankringsstrategi och förankringsunderlag.

Med ökad finansiering för varje år (både utifrån samfinansiering av kommuner och Region Västmanland, samt projektmedel) kan verksamheten redan år två anställa en projektmedarbetare för att jobba med de proaktiva insatserna som stärker Västmanlands konkurrenskraft samt öka budget för marknadsföringsinsatser, både investeringsfrämjande och för att attrahera efterfrågad kompetens till länet.

Kritiska faktorer

- Det är viktigt att alla kommuner är med i satsningen. Det kan vara svårt att genomföra en satsning för hela Västmanland om enbart ett fåtal kommuner är med.
- En jämn och inkluderande tillväxt över hela regionen är avgörande, och det krävs noggrann planering och genomförande av strategin för att undvika att vissa områden eller sektorer gynnas på bekostnad av andra.
- Organisationen bör ha viss autonomi från den organisation som är dess värd för att kunna bli snabbfotad och effektiv, samtidigt som det är viktigt att organisationen kan söka stöd kring den större organisationen kring t ex HR-frågor, marknadsföring, administration, analys och kring andra policyområden (som kompetensförsörjning/arbetsmarknad, infrastruktur, energi och regional utveckling).

Fördelar

- Satsningen får genomslag och ger ett signalvärde. Det finns resurser redan från början att påbörja en seriös satsning för Västmanland.
- En permanent verksamhet innebär en stabil och långsiktig närvaro, vilket kan öka förtroendet hos både interna och externa aktörer. Detta kan underlätta långsiktiga strategiska planer och relationer.
- Med en centraliserad organisation kan resurser och insatser samordnas mer effektivt, vilket minskar risken för dubbelarbete och ökar möjligheterna till synergier mellan kommunerna i regionen.

Nackdelar

- Det finns en utmaning att utveckla en gemensam investeringsfrämjande strategi när kommuner inom länet har varierande förutsättningar i form av resurser, kompetens och politisk vilja.
- Med flera kommuner och intressenter involverade kan det bli svårare att nå enighet och fatta beslut, särskilt i frågor som rör resursfördelning och strategisk inriktning. Det riskerar att en gemensam satsning drar ut på tiden innan alla ägare når samsyn i verksamhetsinriktningen.
- Det finns en risk att vissa delar av regionen får mer uppmärksamhet och resurser än andra, särskilt om vissa kommuner är mer aktiva eller har starkare ekonomiska förutsättningar.
- Det kan bli en utmaning att säkerställa att hela regionen utvecklas jämnt och inkluderande. Om vissa områden eller sektorer prioriteras kan det leda till regionala obalanser och interna konflikter.



Kopplingen till Business Sweden och Stockholm Business Alliance

Business Sweden

Som regional investeringsfrämjande organisation finns det många fördelar att bli regional partner till Business Sweden. I ett internationellt perspektiv är Sverige det starkaste varumärket, och genom Business Swedens fokusområden kan Västmanlands erbjudande haka i och synliggöra möjligheter i Västmanland i en internationell kontext. Majoriteten av Business Swedens fokusområden är dessutom ytterst relevanta, kopplat till Västmanlands styrkeområden. Särskilt *Smart Industry*, *Smart Transport*, *Smart Energy* och *New Materials*¹⁴ kopplar väl an till Västmanlands styrkor.

Att bli regional partner till Business Sweden blir ett naturligt första steg för att formalisera Västmanlands investeringsfrämjande organisation och gemensamma erbjudande. Många av de regionala investeringsfrämjande organisationer som började som ett projekt valde att redan i projektfasen bilda ett varumärke för att ansluta till Business Sweden.

Stockholm Business Alliance

Det finns en styrka att dra nytta av Stockholm Business Alliance (SBA) i en internationell kontext. Stockholm har ett etablerat varumärke och naturlig dragningskraft som huvudstad. Utmaningen med SBA:s organisationsform är att det är kommunerna som är medlemmar i SBA, och det finns inte samma incitament för alla kommuner i Västmanland att vara medlemmar i SBA. Exempelvis kommunerna i den nordvästra delen av Västmanland har större utbyte med liknande grannkommuner och ser regionala utvecklingssatsningar som en högt prioriterad fråga. I dessa frågor ligger Region Västmanland närmare till hands än SBA. För Västmanlands del måste det

gemensamma investeringsfrämjande arbetet gå hand i hand med regionala utvecklingssatsningar för att ena alla kommuner i länet och skapa en politisk vilja att satsa långsiktigt med både resurser och finansiella medel. På lång sikt, när förutsättningarna finns på plats i Västmanland (politisk vilja, offertberedskap och mottagningskapacitet, etableringsstrategi och värdeerbjudande) kan det eventuellt bli aktuellt att förhandla ett medlemskap hos SBA för hela länet. För Västmanland, som angränsar till Stockholm, finns många fördelar med att lyfta närheten till Stockholm i en internationell kontext.

Samtidigt finns det mycket att vinna på ett nära samarbete och dialog med övriga SBA-kommuner redan idag, till exempel när det gäller proaktiva, internationella insatser, där Stockholms varumärke är långt mer välkänt. Det ena behöver inte utesluta det andra; ibland är det mer logiskt att arbeta regionalt och ibland mer logiskt att samverka stor-regionalt, med övriga SBA. Rekommendationen är därför att regionen, och de kommuner som känner sig manade, fortsätter att arbeta nära SBA i de frågor där det är logiskt och relevant.

Annan regional hänsyn

Det regionala etableringsfrämjande arbetet bör även förhålla sig till och kanske även dra nytta av den samverkan som finns och eventuellt kan utvecklas kring den gemensamma funktionella arbetsmarknaden Örebro-Eskilstuna-Västerås. Både Örebro (med Business Region Örebro) och Eskilstuna (med Eskilstuna Logistik AB) ligger långt fram inom det etableringsfrämjande arbetet och det kan finnas mycket att vinna på en nära samverkan och erfarenhetsutbyte med dessa platser och organisationer.

14 Business Sweden <https://www.business-sweden.com/markets/sweden/>



Summering från workshop kring vägval

Den 15:e januari 2024 genomfördes workshop nummer två med ändamålet att diskutera de preliminära förslagen till vägval för Region Västmanland för att kunna gå vidare med sitt arbete att sätta upp en investering- och etableringsfrämjande organisation.

Vägval

Från workshop nummer två framgick det att det råder en övergripande samsyn bland kommunerna och regionen att den mest genomförbara planen framöver är en kombination av Plan A och Plan C. Initialt börjar man med ett projekt inom Plan A för att stärka organisationen, för att sedan gå vidare med Plan C där även kommunerna bidrar med finansiering på längre sikt.

Detta skulle innefatta att Region Västmanland som en del av genomförandet behöver anställa en resurs för att påbörja arbetet med projektansökningar för genomförandet av plan A. Detta kan ses att den inledande fasen är i linje med Plan B, där regionen själv anställer och finansierar en resurs, dock i den här variationen av vägval är det primära syftet att ansöka om projektf finansiering. Därefter övergår man till Plan A när projektet är godkänt. Det finns även en förståelse bland kommunerna att de kan behöva delfinansiera eventuella projektansökningar om det finns krav på medfinansiering för den här typen av projekt. Förhoppningen är att detta successivt övergår till en modell där regionen och kommunerna bidrar till att permanent finansiera en regional organisation inom 2 till 3 år inom Plan C.

Fokusområde

Gruppen uttrycker en viss samsyn om att det initiala arbetet bör fokusera mycket på markberedskap och offertberedskap för att effektivt kunna hantera inkommande förfrågningar, oavsett om detta arbete ses som reaktivt eller proaktivt. Det bör även läggas särskilt fokus på att alla kommuner närmar sig samma kritiska nivå av förberedelser och kartläggning av resurser inför ett kommande steg med att bli en del av en permanent lösning inom Plan C.

Rapportförfattarnas kommentarer

Vägval

Future Place Leadership (FLP) vill framhålla vikten av att göra regionen medveten om att resursen för att söka projektf finansiering kan kräva betydande tid och kostnader, vilket kan försena upprättandet av organisationen. Detta är tid och resurser som istället skulle kunna läggas på Plan B i ett alternativt tillvägagångssätt, där även arbete med att söka projekt kan ingå.

Det är viktigt att, innan man fortsätter med en implementeringsstrategi, genomföra en övning där man klargör vad den önskade effekten är i stort, till exempel om det gäller ökade skatteintäkter, fler arbetstillfällen, eller om typen av arbetstillfällen spelar någon roll. Sedan bör man arbeta bakåt för att på så sätt få en bättre förståelse för vilken typ av aktiviteter som bör inkluderas i ett projekt för att uppnå dessa mål.

Fokusområde

Future Place Leaderships synpunkt är att detta kan vara exkluderande för vissa kommuner som antingen inte kan frigöra mark, eller de som redan är avancerade i sitt markförberedande arbete. FPL anser även att man ska beakta andra stora möjligheter som ingår i ett modernt investeringsfrämjande arbete. Detta inkluderar möjligheten att attrahera andra typer av etableringar än de som är markkrävande, samt att missa att arbeta med de lokala företagen som redan finns på plats vilket är mycket viktigt i ett initialt skede.

Slutsatser kring nästa steg

Denna förstudie visar på att det finns goda förutsättningar för ett gemensamt investerings- och etableringsfrämjande arbete i Västmanland. Näringslivscheferna och näringslivsansvariga uttrycker en önskan om fördjupad samverkan avseende investering och etablering. Många kommuner har dessutom kommit långt i det egna etableringsfrämjande arbetet genom att höja den interna servicenivån samt proaktivt börjat förbereda mark och processer för etableringsärenden. Det finns även kommuner med väldigt hög kunskapsnivå i dessa frågor, med Västerås stad som exempel, som kan vara en stor fördel för den gemensamma satsningen. Västmanlands län har särskilt goda förutsättningar att erbjuda ett starkt konkurrenskraftigt värdeerbjudande, med det strategiska läget nära huvudstaden, god infrastruktur i många delar av länet, lång och framgångsrik industritradition samt intressanta innovationssatsningar och klustersamverkan. I takt med att nästan alla regioner runt om i Sverige har ett etablerat investeringsfrämjande organ på regional nivå blir det nästintill oundvikligt för Västmanland att inte formalisera sin samverkan och skapa ett tydligt erbjudande. Inte minst för att inte riskera att halka efter när andra regioner runt om i Sverige intensifierar sitt arbete och lockar till sig viktiga investeringar och etableringar som bidrar till tillväxt och arbetstillfällen.

Målsättningen bör vara en permanent verksamhet med stabil basfinansiering som kan finansiera ett minimum av tre personer med olika kompetenser och ansvarsområden, inklusive budget till utvalda aktiviteter.

Eftersom investerings- och etableringsärenden innefattar långa och ofta komplexa processer är det oerhört viktigt att arbetsteamet har stabilitet och kan arbeta strategiskt långsiktigt. Till en början handlar det framförallt om att sätta upp en formell samverkans- och dialogstruktur med relevanta aktörer, öka plan- och offertberedskapen samt mottagarkapaciteten. Därefter utveckla ett tydligt och säljande gemensamt värdeerbjudande. Värdeerbjudandet behöver paketeras och kommuniceras, men själva marknadsföringen i en internationell kontext kan nyttjas via partnerskap med Business Sweden, och eventuellt även Stockholm Business Alliance om det skulle gå att hitta en alternativ samverkansform.

Vägen dit kan ske på olika sätt, antingen genom att Region Västmanland och kommunerna redan från början kommer överens om att satsa, eller att Region Västmanland tar ledarskap för att driva igång satsningen via egna finansiella medel, eller genom att ansöka om statliga utvecklingsmedel. Nästa steg är därför att förankra denna förstudie på politisk nivå, såväl regional som kommunal, i syfte att driva engagemang och söka mandat för en gemensam satsning. Förankringsprocessen kommer att identifiera vilka frågeställningar och tvivel som eventuellt finns, och det blir viktigt att snabbt agera med kunskapshöjande insatser om hur etableringsprocessen fungerar, samt hur det gynnar tillväxt och arbetstillfällen på lång sikt.



Källor

Bilagor

Bilaga 1 - Analys av gemensamma styrkeområden i Västmanland

Bilaga 2 - Benchmark på investeringsfrämjande organisationer

Intervjuer

Eva Lilja, Näringslivsdirektör, Västerås stad
Pia Norstedt, Utvecklingschef, Invest Västerås/Västerås stad
Torbjörn Bengtsson, Etableringschef, Invest Västerås/Västerås stad
Cecilia Lööv, Näringslivschef, Sala kommun
Maria Granberg, Näringslivschef, Surahammars kommun
Madeleine Ahlqvist, Näringslivschef, Hallstahammars kommun
Peter Adehill, Näringslivsutvecklare, Köpings kommun
Samuel Strömgren, Näringslivschef, Arboga kommun
Ida-Marie Rydberg, Näringslivschef, Kungsörs kommun
Robert Brinck, Näringslivsutvecklare, Skinnskattebergs kommun
Tobias Back, Näringslivs- och turismchef, Fagersta kommun
Christer Foster, Kommunchef, Norbergs kommun
Erik Asph Hennerdal, Näringslivsutvecklare, Region Västmanland

Lars-Erik Wige, Ordförande, Industriförening Västra Mälardalen
Daniel Boqvist, Verksamhetschef, Automation Region
Mikael Hjort, Verksamhetsansvarig, Electrification Hub
Carola Alzén, VD, Mälarhamnar
Lars Christiansson, Managing Director, Cogent Surahammars bruk
Peter Löfgren, CEO, SynerLeap powered by ABB
Anders Näslund, styrelsemedlem jobbar med strategiska frågor, Consitu

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

Källhänvisning

Affärsplan Västmanland 2030

<https://regionvastmanland.se/globalassets/utveckla-vastmanland/utvecklingsomraden/naringslivsutveckling/affarsplan-vastmanland-2030>

Business Sweden

https://www.business-sweden.com/markets/sweden/#Key_industries

Effektforum Västmanland

<https://blogg.malarenergi.se/effektforum-vastmanland-samverkan-for-en-robust-hallbar-energiforsorjning/>

Färdplaner för Östra Mellansverige 2023-2027

<https://regionvastmanland.se/utveckling/rapport/fardplaner-oms/>

Mälardalens universitet

<https://www.mdu.se/om-mdu>

Northvolt Fem, Borlänge

<https://northvolt.com/career/locations/borlange/>

Projektansökan från Skaraborgs kommunalförbund via Västra Götalandsregionen kopplat till prioriterat område inom tillväxt- och utvecklingsstrategin Västra Götaland 2020, "Etableringssamverkan i Skaraborg - en industriregion i världsklass"

Regionala utvecklingsstrategin 2030

https://regionvastmanland.se/globalassets/utveckla-vastmanland/regional-utvecklingsstrategi/rus-2030/rus-2030_juni-2020.pdf

SKR - så finansieras regional utveckling

<https://skr.se/skr/samhallsplaneringinfrastruktur/regionalutveckling/regionalutvecklingsansvar/safinansierasregionalutveckling.9791.html>

Stockholm Business Alliance Verksamhetsplan 2023, s 8

<https://stockholmbusinessalliance.se/app/uploads/2023/03/VP-SBA-2023.pdf>

Västra Mälardalen i samverkan

<https://vastramalardalen.se/om-vis/>

