

Datum: 2024-05-21

Tid: kl. 08:30-12:30

Plats: Karlsgatan 2, Hörsalen, Västerås

Ledamöter

Jenny Landernäs (M), ordförande
Aurora Pirraku Nika (M)
Elin Granqvist (KD), Förste vice ordförande
Richard Fallqvist (L)
Janeth Persson (SD)
Sven Fallgren (SD)
Karolina Myllergård (S), Andre vice ordförande
Angelica Stigenberg (S)
Marino Wallsten (S)
Malin Kauranen (S)
Magnus Ekblad (C)

Ersättare

Mikael Söderlund (M)
Per Norin (KD)
Birgitta Åkerberg (L)
Håkan Malmström (SD)
Robert Lennes (S)
Ann-Sofie Hesselbäck (S)
Felicia Granath (V)

Övriga

Christer Alzén, förvaltningsdirektör Regionala utvecklingsförvaltningen
Simon Bölling, tf biträdande förvaltningsdirektör Regionala utvecklingsförvaltningen
Maria Hennig, ekonomichef Regionala utvecklingsförvaltningen
Elin Hellström, mötessekreterare

1 Fastställande av föredragningslista**Förslag till beslut**

Den preliminära föredragningslistan fastställs.

2 Föregående protokoll**Ärendet i korthet**

Anmäls att regionala utvecklingsnämndens protokoll från sammanträdet 2024-03-13 justerats i föreskriven ordning.

Förslag till beslut

Regionala utvecklingsnämndens protokoll från sammanträdet 2024-03-13 läggs till handlingarna.

3 Justering**Förslag till beslut**

Karolina Myllergård utses att jämte ordföranden justera dagens protokoll.

4 Nästa sammanträde**Förslag till beslut**

Nästa sammanträde ska äga rum tisdagen den 27 augusti 2024 klockan 08.30.

5 Anmälningar för kännedom**Ärendet i korthet**

Revisionsrapporten RV240397 Löpande granskning av intern kontroll 2023 har inkommit och besvaras av regionstyrelsen i ett samlat svar.

Förslag till beslut

Informationen noteras.

Anmälningar

- RUF240011-3 Minnesanteckningar Politikerforum 240223
- RV240397-2 Revisionsrapport: Granskning av löpande intern kontroll i redovisningsrutiner och ekonomiadministrativa processer
- RV240397-1 Missiv Löpande granskning av intern kontroll 2023
- RV240398-1 Missiv: Grundläggande granskning av styrelse och nämnder 2023
- RV240398-2 Revisionsrapport: Grundläggande granskning av styrelse och nämnder 2023
- RV240260-1 Västmanlandsmusiken Årsredovisning 2023
- RUF240119-1.2 Rapport - Behov av publik laddning för tung lastbilstrafik i Stockholm-Mälarenregionen
- RUF240119-1.1 Anmälningssärende Ny rapport - Behov av publik laddning för tung lastbilstrafik i Stockholm-Mälarenregionen
- RUF240114-1 Remiss - Samråd om ny regional utvecklingsplan, RS 2024-0344 (1/6)
- RUF240114-1.1 Missiv Samrådsförslag Regional utvecklingsplan

- RUF240114-1.2 Samrådsförslag Regional utvecklingsplan
- RUF240114-1.3 Bilaga Beräkning av demografiskt bostadsbehov
- RUF240114-1.4 Bilaga Samlad konsekvensbedömning
- RUF240114-1.5 Utskicklista samrådshandling Ny regional utvecklingsplan för Stockholmsregionen
- RUF230182-12 Kanalbolagets arbete med översyn av befintlig verksamhet och arbete mot en ny framtidsstrategi
- RUF230182-13 Årsredovisning 2023 Strömsholms kanal AB signerad 2024-04-25
- RUF240139-1.1 Expediering av regeringsbeslut LI2024/01013 (vårt diarienummer) (2/2)
- RUF240143-1 Instruktion till riskanalys för folkhögskolornas styrelser 2024
- RUF240143-2 Riskanalys för folkhögskolornas styrelser 2024
- RUF230045-4 Verksamhetsberättelse och årsredovisning RF-SISU Västmanland
- RUF230044-3 Revisionsberättelse Västmanlands länsbildningsförbund
- RUF230044-4 Årsredovisning Västmanlands länsbildningsförbund
- RUF230044-5 Verksamhetsberättelse 2023 Västmanlands länsbildningsförbund
- RUF230044-6 Regionens fokusområden Västmanlands länsbildningsförbund
- RUF230042-6 Verksamhetsberättelse 2023
- RUF230043-4 Verksamhetsplan 2024
- RUF230043-3 Verksamhetsberättelse 2023 - Västmanlands läns hemslöjdsförbund
- RUF240109-2 Inomregionalt stöd- Västerås folkhögskola
- RUF240109-1 Inomregionalt stöd- Hästsportens folkhögskola
- RUF240144-2 Uppdaterad Verksamhetsberättelse 2023. Västmanlands läns museum

6 Muntlig information

Ärendet i korthet

- Västmanlands läns museum, se handling under punkt 5 Anmälningar för kännedom
- Infrastrukturarbetet
- Bredbandskartläggning 2023
- Mälardalsrådet – generalsekreterare Maria Nimvik Stern medverkar
- Förstudie om gemensamt arbete kring etablering och investering i Västmanland
- Genomgång av analys av företagsklimatet i länet
- Remiss av SOU 2024:22 En ny organisation för förvaltning av EU-medel (RUF240114), se handling under punkt 5 Anmälningar för kännedom
- Almi:s strukturarbete

Förslag till beslut

Informationen noteras.

Beslutsunderlag

- Förstudie etablering och investering
- Bilaga 1 Analys gemensamma styrkeområden
- Bilaga 2 Benchmark investeringsfrämjande organisationer
- Rapport: Analys Företagsklimat

7 Delårsrapport 1 2024 för regionala utvecklingsnämnden (RUF240036)**Sammanfattning**

Delårsrapport 1 till och med april 2024 redovisas.

Regionala utvecklingsnämndens prognostiserade helårsresultat för 2024 uppgår till + 0,9 miljoner kronor.

Förslag till beslut

Delårsrapport 1 2024 för regionala utvecklingsnämnden godkänns och överlämnas till regionstyrelsen och regionfullmäktige.

Beslutsunderlag

- Delårsrapport 1 2024 - Regionala utvecklingsförvaltningen

8 Revisorsgranskning Tärna folkhögskola (RUF240135)**Sammanfattning**

Enligt villkoren för mottagande av statsbidrag från Folkbildningsrådet ska samtliga folkhögskolor särredovisas samt genomföra revision. Efter genomförd granskning lämnas ett intyg som ska bifogas med årliga underlag till Folkbildningsrådet.

Förslag till beslut

Informationen noteras.

Beslutsunderlag

- Revisionsgranskning 2023 Tärna folkhögskola

9 Övriga frågor

6



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.

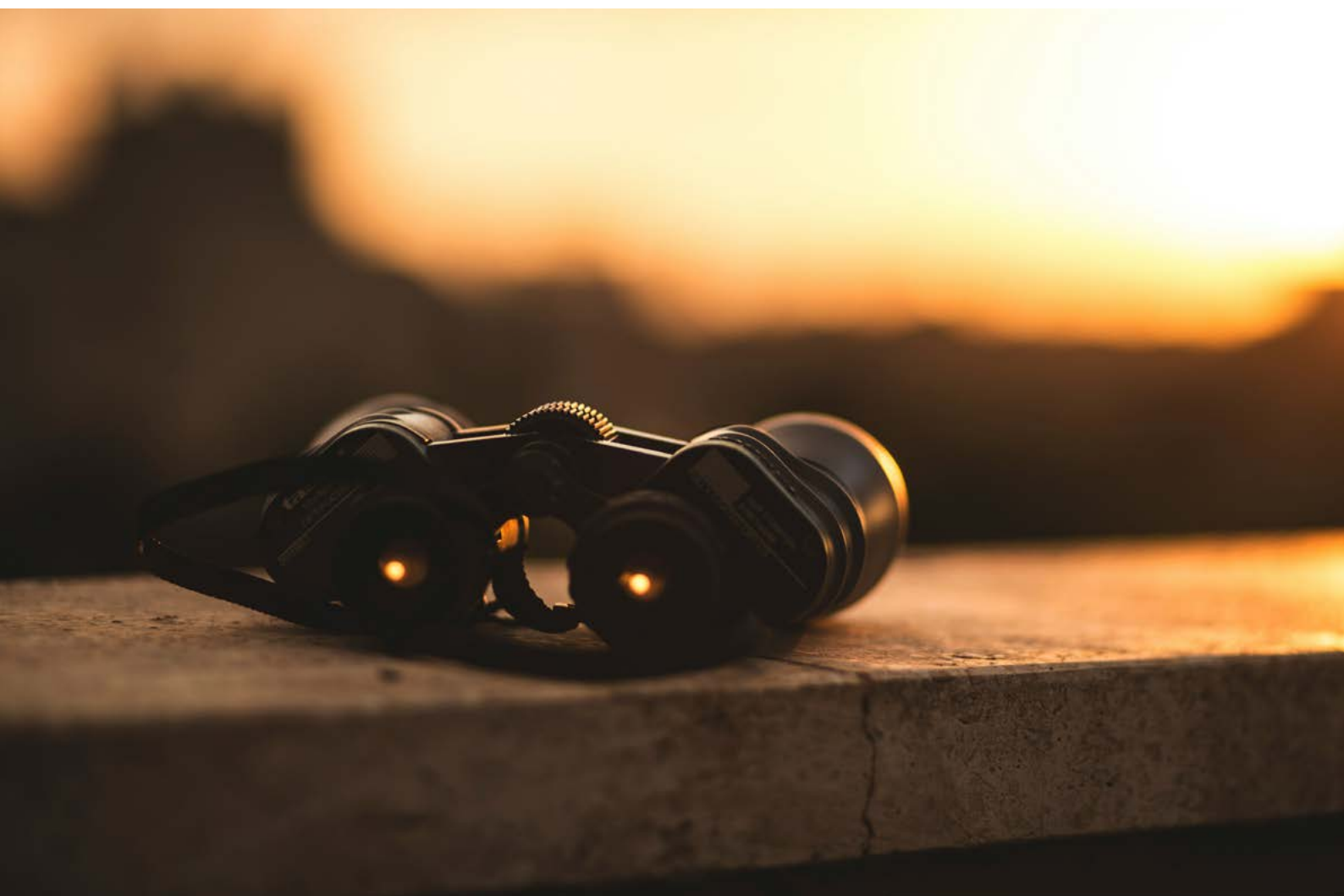
Sala kommun, norr om Västerås, är den största kommunen i länet till yta. Det finns god infrastruktur med järnvägsstråk till både Västerås och Uppsala, marktillgång samt positiv inställning till att arbeta med näringslivsfrågor, både bland politiker och kommunledningen. Ett näringslivsstrategiskt program 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 företagsstödjande 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.

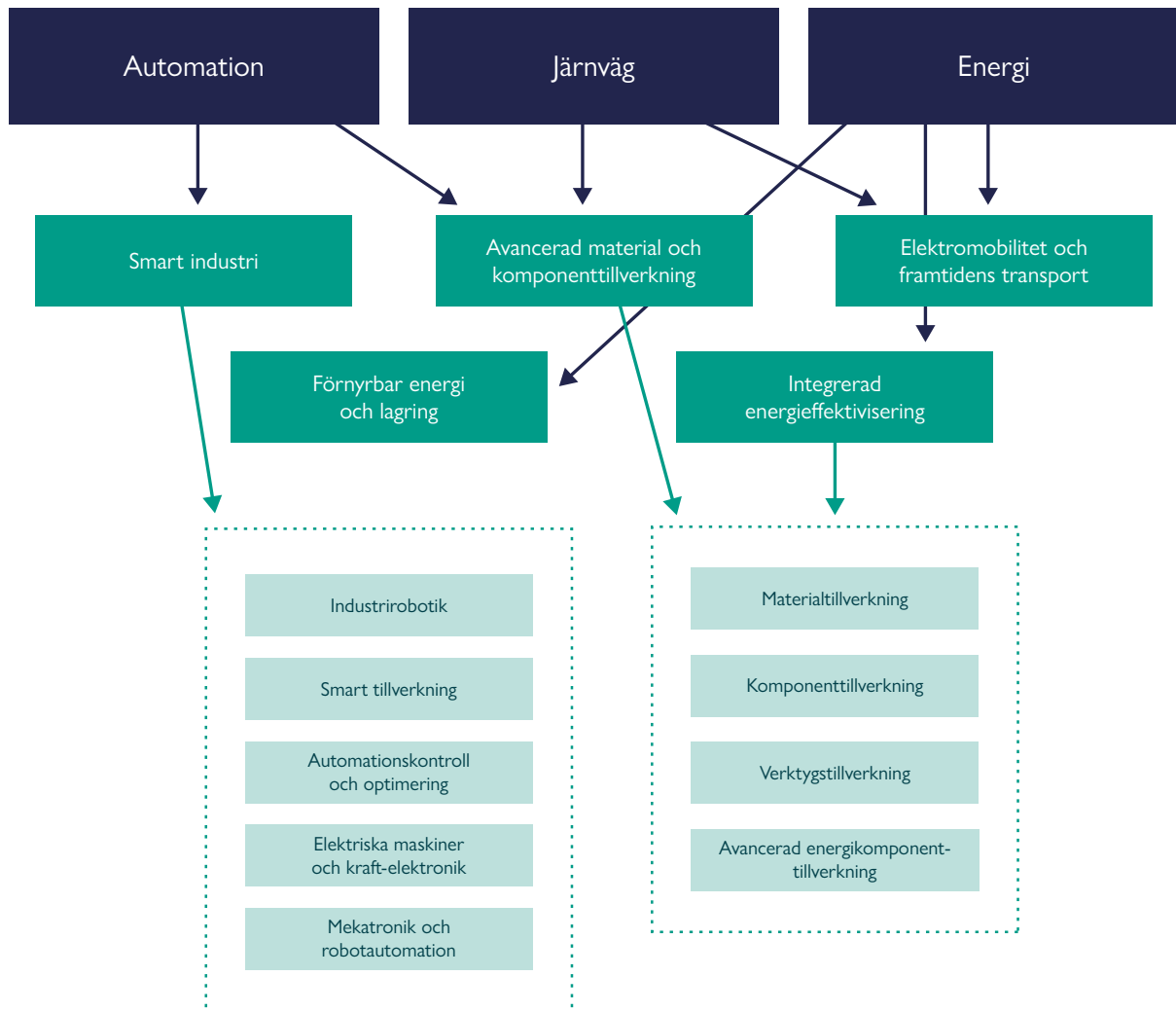
Området i fråga, jämfört med andra föreslagna styrkeområden, är sämre positionerat att hävda sig internationellt med detta som styrka, vilket framgår av att det finns färre antal stora och betydelsefulla arbetsgivare inom området för kommunerna, en lägre tillgång till högutbildade talanger, och få industri-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

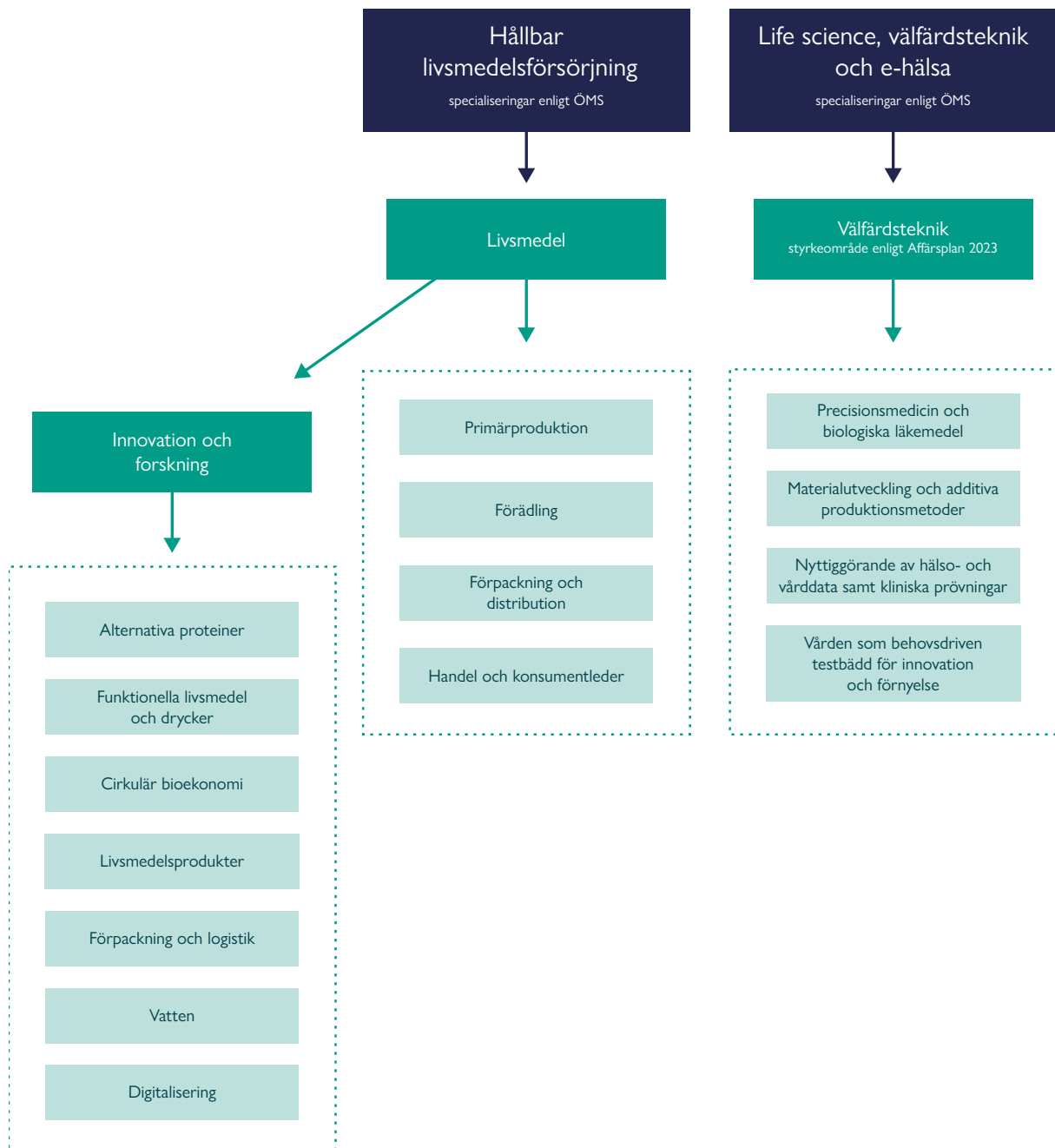
Förnybar energi och lagring

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 djuphavshamnansvändning: 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 investerings- 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 samverkanskoordinatorn hanterar politisk förankring, ansöker och koordinerar projekt, samt bidrar till strategisk planering för regional utveckling. Dessutom fyller den regionala samverkanskoordinatorn 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 skräddarsy 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 samverkanskoordinatoren 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 projektfinansiering. 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 projektfinansiering 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/>



Medfinansieras av
Europeiska unionen

Bilaga 1:

ANALYS AV GEMENSAMMA STYRKEOMRÅDEN I VÄSTMANLAND

Future Place
Leadership™

Mars 2024

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Inledning	3
Västmanlands specialiseringar	4
Automation.	5
Energi	10
Järnväg.	14
Välfärdsteknik	16
Livsmedel	18
Sammanfattande förslag på sektoriella begrepp för styrkeområden i Västmanland	21
Förslag på gemensamma styrkeområden för Västmanland	22
Förslag på möjliga styrkeområden att utforska vidare.	24
Rekommendationer för vidare arbete	25
Appendix I.	26
Appendix II	27
Appendix III.	28
Källor.	29

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

Inledning

För att avgöra om ett visst område är ett styrkeområde för en region, är det nödvändigt att först definiera vad som menas med "styrkeområde". Detta innebär att man måste överväga olika parametrar: Är området starkt i jämförelse med andra regioner inom samma land, eller globalt? Vilka egenskaper gör området till ett styrkeområde – är det på grund av dess ekonomiska betydelse, tillgänglig talang, innovationskapacitet, eller något annat? I ett internationellt investeringsfrämjande sammanhang är det viktigt att sätta regionens resurser och tillgångar i jämförelse med andra regioner, både inom Sverige och internationellt. Att förstå vad som bör jämföras är avgörande för att inte spendera tid och resurser på irrelevant jämförelse.

Därför är det viktigt att först genomföra en övergripande analys och kartläggning av de resurser som finns tillgängliga inom regionen. Detta innebär att man tar hänsyn till olika aspekter som den lokala arbetskraften med existerande företag, utbildningar och akademi, ekonomiska förhållanden, industriella nätverk, och tillgänglig infrastruktur med mera.

En noggrann förståelse av dessa faktorer är avgörande för att kunna identifiera och utveckla styrkeområden som kan stärka regionens attraktivitet för investeringar och bidra till hållbar ekonomisk utveckling. Här nedan följer de övergripande teman som bör guida en initial kartläggning av faktorer som är viktiga inom en analys av sektor som potentiellt styrkeområde. Förslagen överensstämmer med teorier inom internationellt investeringsfrämjande och etablerad praxis inom svenskt investeringsfrämjande.

- **Detaljerad företagskartläggning:** Genomför en noggrann kartläggning av företagen inom regionen, med fokus på unika specialiseringar inom varje sektor. Detta kan även inkludera mindre, innovativa företag som kan bidra till sektorns dynamik och tillväxt.
- **Arbetskraft och ekonomisk påverkan:** Sammanställ data om antalet anställda och omsättning inom varje subsektor. Detta är viktigt för att förstå sektorns ekonomiska betydelse och tillväxtpotential.

- **Akademisk och forskningsinriktad kartläggning:** Kartlägg relevanta universitetsutbildningar och forskningsinstitutioner kopplade till varje sektor. Identifiera antalet studenter och nivån på utbildning inom relevanta områden.
- **Historisk och aktuell dataanalys:** Analysera historisk och aktuell data för att förstå sektorns utveckling och attraktionskraft. Detta inkluderar att samla exempel på genomförda investeringar och expansioner.
- **Innovationsmiljöer och projektöversikt:** Identifiera aktiva innovationsmiljöer och pågående projekt relevanta för varje subsektor. Detta inkluderar att utforska samarbetsmöjligheter och nätverk som främjar utveckling och innovation.
- **Industrinätverk och intresseorganisationer:** Skapa en översikt över relevanta industrikluster och intresseorganisationer. Förståelse för dessa nätverk är viktigt för att greppa sektorns struktur och nyckelaktörernas roller.

Genom att implementera dessa strategier kan regioner som Västmanland utforma en mer målinriktad och effektiv strategi för att identifiera och bedöma olika sektorer som potentiella styrkeområden. Detta bidrar inte bara till en systematisk sammanställning av viktig information för fortsatt strategiutveckling, utan också till att skapa ett robust underlag för interna lobbyinginsatser inom regionen. Sådant bakgrundsmaterial är värdefullt för att exempelvis motivera varför ytterligare resurser bör allokeras till specifika utredningar, särskilt när det gäller att påverka politiska beslutsfattare om vikten av att fokusera på vissa sektorer.

Västmanlands specialiseringar

I **Affärsplan Västmanland 2030** går det att läsa att Västmanland har fyra uttalade styrkeområden: *Automation, Energi, Järnväg* samt *Välfärd och hälsa*.¹ Inom dessa områden hävdar affärsplanen att det finns företag, kompetenser, akademi, nätverk och innovationsmiljöer i länet.

Affärsplanen belyser också att det finns en stark koppling till Västmanlands samhällsutmaningar och en hög internationell excellens. Inom ÖMS (samverkan mellan Uppsala, Västmanlands, Sörmlands, Östergötlands och Örebro län) adresseras gemensamt fyra utmaningsområden inom **Färdplaner för Östra Mellansverige 2023-2027** där vi ser starka kopplingar till regionens styrkeområden. Dessa fyra utmaningsområden är *Smart industri, Morgondagens energilösningar, Hållbar livsmedelsförsörjning* samt *Life Science, Välfärdsteknik och e-hälsa*.²

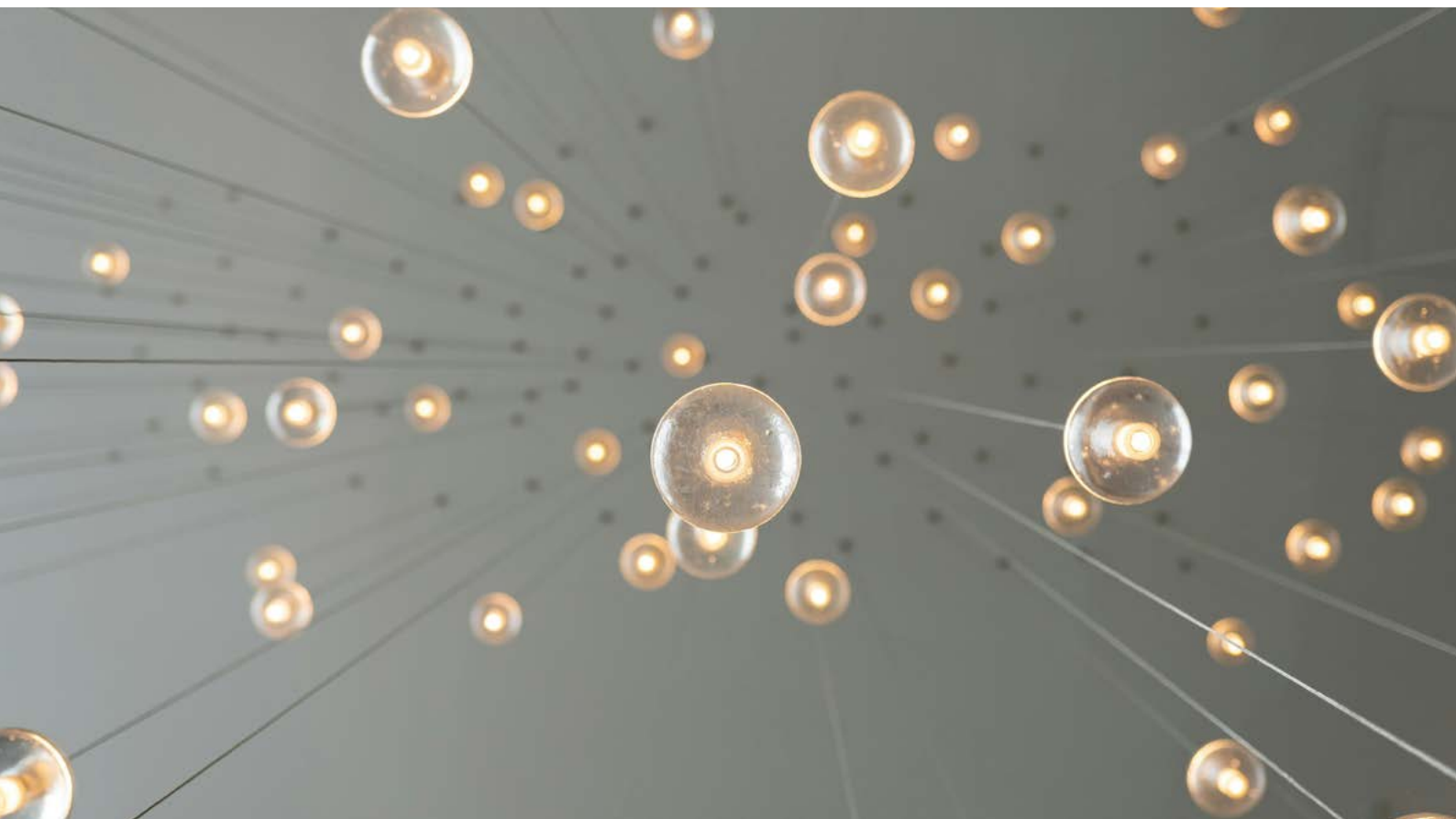
Affärsplanen hävdar att den gemensamma kraftsamlingen tillsammans med ÖMS-länen är en viktig del i den regionala utvecklingen av smart specialisering för länet.

Västmanlands styrkeområden anses bidra bland annat till industrins digitala innovation och omställning, miljö- och klimatvänlig produktion och automation, transportsektorns omställning med elektrifiering och ökad övergång till järnväg, hållbara och smarta städer med nya energisystem samt nya lösningar för förbättrad vård och omsorg. Här hävdar materialet att Västmanland skapar kapacitet att bli bäst och skapa framtida tillväxtområden.

I denna analys har främst större företag verksamma i samtliga kommuner använts för att representera styrkan inom de områden som varit under granskning, men även områdena kring akademi, forskning och nätverk har på en övergripande nivå inkluderats. För att ytterligare fördjupa analysen av dessa styrkeområden, bör dessa förslag till styrkeområden även kompletteras med en djupare utvärdering av regionernas resurser inom varje respektive styrkeområde. Denna utvärdering kan, som tidigare nämnts, med fördel inkludera kategorier som tillgängliga kompetenser, nivå på talang, akademiska institutioner, industriella nätverk, innovationsmiljöer och liknande aspekter.

1 Region Västmanland, Affärsplan Västmanland 2030
<https://regionvastmanland.se/globalassets/regional-utveckling/naringsliv-och-kompetensforsorjning/affarsplan-vastmanland-2030.pdf>

2 Färdplaner Östra Mellansverige 2023-2027
<https://region1.regionvastmanland.se/utveckling/naringsliv-och-kompetensforsorjning/naringsliv/smart-specialisering-i-ostra-mellansverige/fardplaner-oms/>



Automation

Enligt **Affärsplan Västmanland 2030** är Automation ett identifierat styrkeområde. Termen *Automation* är dock mångsidig i sin natur. Den täcker ett omfattande spektrum av teknologier och tillämpningar, varje med sina distinkta egenskaper och krav. Denna breda kategori gör det utmanande att specificera exakt vad som ingår i dess domän i ett specifikt regionalt sammanhang.

Inom *Automation* finns det en variation av teknologier, inklusive allt från avancerad robotteknik som används i tillverkningsprocesser till sofistikerade algoritmer för artificiell intelligens (AI) som driver dataanalys och beslutsprocesser. Spektrumet sträcker sig även till mjukvaruautomationsverktyg som effektiviserar affärsprocesser, och sensorsystem som är integrerade i sakernas internet (IoT). Det kan även innefatta jordbruksindustrin, med användning av automatiserade drönare och sensorsystem för bevattning i jordbruk, optimerar resursanvändning och förbättrar skördeuttag. Dessutom är tillämpningarna av automation är lika mångsidiga som teknologierna själva. De kan hittas i otaliga sektorer såsom tillverkning, hälsovård, jordbruk och tjänster. Varje tillämpning har olika konsekvenser för arbetskraftens färdigheter, infrastrukturbehov och investeringskrav.

Den breda definitionen av *Automation* leder ofta till felaktig resurstilldelning och samordning. Regioner kan exempelvis fokusera på allmän teknologisk utveckling när det specifika behovet är expertis inom AI eller robotik. Dessutom blir det svårt för regioner att utforma effektiva strategiska planer, vilket riskerar att resurser sprids för tunt och minskar deras effektivitet. Denna mångfald understryker även svårigheten i att identifiera specifika regionala styrkor eller investeringsmöjligheter.

Konsekvensen kan bli att potentiella investerare som ser på Västmanland kan vara osäkra på vad *Automation* innebär i denna specifika region. Denna osäkerhet beror på automationens breda spektrum, från tillverkningsautomation till AI-drivna tjänster. Utan tydlig avgränsning kan det vara svårt för investerare att förstå de specifika möjligheterna och styrkorna i Västmanland inom automationssektorn. Dessutom finns en risk att unika styrkor eller nischområden inom *Automation* som finns i Västmanland överskuggas av termens breda användning. Detta kan leda till att investerare som letar efter specifika möjligheter, som robotik i tillverkning eller AI inom sjukvård, kan förbise Västmanland.

Förslag på alternativa namn för sektorn Automation

I vår analys av Västmanlands befintliga näringsliv kopplat till styrkeområdet *Automation* kunde vi identifiera en industriell mångfald mellan mindre kommuner och Västerås. Medan Västerås utmärker sig inom områdena för högteknologiska automatiserade system, är de mindre kommunerna kritiska för produktionen av högpresterande material, vilket är grundläggande för en mängd industrier nationellt och internationellt, inklusive flyg, automotive och gruvdrift.

Denna ovanstående dynamik bör återspeglas i Västmanlands sektordefiniering och investeringsfrämjande arbete. Utifrån initial analys och kartläggning av Västmanlands resurser föreslår vi en uppdelning av styrkeområdet *Automation*.

1. **Avancerad material- och komponenttillverkning:** Ett sektornamn som betonar de mindre kommunernas roll i att producera avancerade material, komponenter och verktyg för olika industriella tillämpningar, samt relevanta YH-utbildningar som står för en talangförsörjning med hög kvalitet.
2. **Smart industri:** För Västerås och liknande större städer, där fokus ligger på utvecklingen av robotik, IoT och automationskontroll, starkt uppbackat av viktiga arbetsgivare centrerat kring Västerås, med tillgänglig talang utifrån teknikstudenter och forskningsavdelningar, innovationsmiljöer, samt dedikerat industrinätverk.

Denna differentierade tillvägagångssätt skulle inte bara främja en mer precis sektorbenämning för Västmanland, utan också framhäva regionens omfattande kapaciteter och stärka dess position som en mångsidig och attraktiv region för både nationella och internationella investeringar.

1. Avancerad material- och komponenttillverkning

Avancerad material- och komponenttillverkning är en term som kan användas för att beskriva en industri som fokuserar på framställning av material, komponenter och verktyg med speciella egenskaper eller för högkvalitativa användningsområden. Dessa används i krävande miljöer såsom flyg, gruvdrift, bilindustri, och högteknologiska tillverkningsprocesser. Dessa material kännetecknas ofta av sin överlägsna styrka, hållbarhet, värmetålighet, eller andra specialiserade egenskaper som överträffar konventionella material och de kritiska komponenter som verktyg som dessa industrier är beroende av.

Västmanland, som är känt för sin industriella kapacitet, har utvecklat en stark närvaro inom tillverkning och verkstadsindustri, med en särskild inriktning på högpresterande material och komponenter. Exempel på viktiga bolag som kan allokteras till sektorn *Avancerad material- och komponenttillverkning*:

Arboga

- SAAB
- Combitech
- Seco Tools
- Recotech
- Curtiss-Wright Surface Technologies

Fagersta

- Seco Tools
- Epiroc Drilling Tools
- Fagersta Stainless
- Färbo Mekaniska
- Ragnar Sandberg & Sönder Mekaniska

Hallstahammar

- Bulten Hallstahammar
- TPC Components
- Ovako Hallstahammar
- Backer
- Kanthal

Köping

- Volvo Powertrain
- GKN Driveline Köping
- Tibnor
- Sejfo Engineering
- Leax Mekaniska
- Keycast Kohlsua
- Hästens sängar Tillverkning

Norberg

- Seco Tools

Surahammar

- Lucchini Sweden
- MTC Powder Solutions
- Bodycote Hot Isostatic pressing AB
- Forges Sweden AB
- SSAB EMEA
- Surahammars bruk AB

Kungsör

- Gnutti Carlo Sweden AB
- Car-O-Linear Group AB
- OPW Sweden AB
- Mattson metal AB
- Kungsörs trådkonstruk AB
- Kungsörs mekaniska verkstad

Skinnskatteberg

- SystemAir AB

Sala

- Metso Outotec Sweden AB

Talangresurs

Regionen Västmanland är välpositionerad för att tillgodose tillverkningsindustrins behov, tack vare en stark tillgång på högkvalificerad talang och specialutvecklade utbildningsprogram. I Västerås och Arboga erbjuder yrkeshögskolorna i Västmanland sex olika teknik- och tillverkningsprogram: Automationstekniker, Distributionselektriker, Flygtekniker, Mobilitetstekniker, Solenergitekniker och Underhållsingenjör. Dessa program, som årligen antar cirka 165 studenter, är utformade för att möta industrins specifika krav.³

Förstärkningen av denna talangresurs understryks ytterligare av Teknikcollege Mälardalen (i Eskilstuna, Strängnäs och Västerås) och Teknikcollege Västra Mälardalen (i Arboga och Köping), som erbjuder program inom industriteknisk utbildning, EI- och energiprogrammet, samt Teknikprogrammet. Dessa initiativ bidrar till en robust och anpassningsbar arbetskraft, vilket är avgörande för regionens fortsatta ekonomiska utveckling och innovation inom tillverkningssektorn.

Det finns även fortbildning inom området genom "LevelUP". Detta program, som tillhandahålls av Mälardalens Universitet, är riktat till yrkesverksamma inom tillverkningsindustrin i Mälardalen och syftar till att höja kompetensen hos befintlig personal.

Vår analys av regionens kommuner understryker att sektorn *Avancerad material- och komponenttillverkning* spelar en avgörande roll, speciellt för de mindre kommunerna.

3 SCB, Statistikdatabasen https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START_UF_UF0701_UF0701A/YHSokandeT2a/

2. Smart industri

I Västerås ligger stort fokus på mer automatiserade system som robotik, Internet of Things (IoT), och automationskontroll, vilket i investeringsfrämjande sammanhang går under paraplytermen *Smart industri*, vilken vi även föreslår bör användas i dessa sammanhang.

Området *Smart industri* kan exemplifieras med nedanstående viktiga företag för regionen:

- Northvolt Labs AB
- SAAB AB
- ABB AB
- Westinghouse Electric Sweden AB
- ABB Electrification Sweden AB
- GPV Sweden AB

Akademisk styrka inom *Smart industri*

Utifrån ett akademiskt perspektiv utgörs en stor del av Mälardalens universitetets campus i Västerås med teknikstuderande studenter (1432 av 10 543 studenter) med relevanta utbildningar inom smart industri.⁴

Antal registrerade studenter inom teknik vid Mälardalens universitet 2021/22: 1432.⁵

- Maskinteknik: 566 studenter
- Övrig teknik: 425 studenter
- Elektroteknik: 397 studenter
- Byggnadsteknik/Väg och vatten: 206 studenter
- Industriell ekonomi: 202 studenter

Universitetet erbjuder även fortbildning inom relevanta områden med kurser med bland annat fokus på smart produktion samt AI och mjukvaruutveckling, genom samarbete med industri och näringsliv. Detta möjliggör för företagets anställda att få inblick i forskningsmetodik och ny teknik som ligger i framkant.

Innovationsmiljöer och nätverk inom *Smart industri*

SynerLeap arbetar målmedvetet för att sammanföra startups och ABB, och därmed främja innovation och kunskapsöverföring inom en rad sektorer, såsom industriell automation, robotteknik, energinät, smarta städer, byggnader och transportteknologier. Syftet är att hjälpa startups att snabbt växa och ta sig an den globala marknaden. I samarbete med SynerLeap erbjuds dessa företag mentorskap, investeringar och en unik möjlighet att utnyttja ABB:s omfattande nätverk, kundbas och teknologisk expertis.

Robotdalen är en ledande svensk organisation inom robot- och applikationsutveckling, som aktivt bidrar till innovation inom välfärdsteknologi och industri. Genom sitt omfattande nätverk av utvecklare, forskare och kunder, erbjuder de behovsanpassade tjänster som förstärker regionens roll inom *Smart industri*. De visar på fördelarna med robotautomation för att effektivisera produktion och stärka svenska företags konkurrenskraft. Robotdalen stöder även globala innovatörer och entreprenörer i att utveckla och kommersialisera robotikidéer, vilket gör dem till en nyckelaktör i Västmanlands innovationsmiljö och en viktig del i att attrahera internationella investeringar.

Automation Region är en aktör som kan stärka Västmanlands position inom *Smart industri*. Denna organisation, med över 150 medlemmar, fokuserar på att utveckla automationslösningar och öka kunskapen inom automationsområdet. Finansierad av Vinnova och medlemsavgifter, strävar Automation Region efter att bli den ledande europeiska innovationsmiljön inom automation till 2026. Organisationens arbete är indelat i två huvudområden: Affärsutveckling samt Forskning och innovation. Inom Affärsutveckling arbetar de för att skapa förutsättningar för framstående svensk automation, medan Forskning och innovation fokuserar på strategisk innovation och förnyelse. Deras insatser har potential till att göra Västmanland till en attraktiv region för internationella investeringar inom industriautomation ifall man tydligt kategoriserar inom vilka subsektorer inom *Automation* och *Smart industri* som deras aktiviteter och projekt kan allokeras till.

MITC (Mälardalens Industrial Technology Center) i Eskilstuna, trots att de inte är belägna i Västmanland utan i angränsande region, kan de spela en viktig roll för regionens utveckling inom *Smart industri* genom sitt samarbete med aktörer som Volvo, GKN, Alfa Laval, Robotdalen, och framförallt med kopplingen till Mälardalens universitet med campus i Västerås. Deras arbete med framkantsteknik inom produktion och robotik bidrar till regionens konkurrenskraft och är viktigt för internationell attraktivitet.

Genom sin forskning och utbildning, kombinerat med industriexpertis, är det tänkt att MITC ska stärka små och medelstora företags utveckling samt den bredare industriella utvecklingen. Samarbetet med Mälardalens universitet främjar fortbildning och gemensamma projekt som gynnar både industri och akademi. MITC:s nationella och internationella nätverk, inklusive samarbeten med RISE, kan stärka Sveriges position inom hållbar och konkurrenskraftig produktion. Denna

⁴ UKÄ, Universitetets kanslers ämbetet
https://www.uka.se/integrationer/hogskolan-i-siffror/statistik?statq=https%3A%2F%2Fstatistik-api.uka.se%2Fapi%2Ftotals%2F119%3Funiversity%3D36%26year%3D2021%252F22%26group_slug%3D2435975bc5e107fa99bcf57509b25804cd8162de

⁵ UKÄ, Universitetets kanslers ämbetet
https://www.uka.se/integrationer/hogskolan-i-siffror/statistik?statq=https%3A%2F%2Fstatistik-api.uka.se%2Fapi%2Ftotals%2F119%3Funiversity%3D36%26year%3D2021%252F22%26group_slug%3D2435975bc5e107fa99bcf57509b25804cd8162de

inverkan bidrar till att stärka Västmanland och andra närliggande regioners utveckling inom *Smart industri*.

Dessa ovanstående initiativ kring innovationsmiljöer och industrinätverk är en vital del i att förstärka Västmanlands position som en framträdande innovationsmiljö inom *Smart industri*. Genom detta partnerskap inte bara stärks den lokala industrin, utan det skapar också en attraktiv plattform för internationella investeringar och ekonomisk tillväxt, vilket är en central faktor i ett framgångsrikt internationellt investeringsfrämjande arbete.

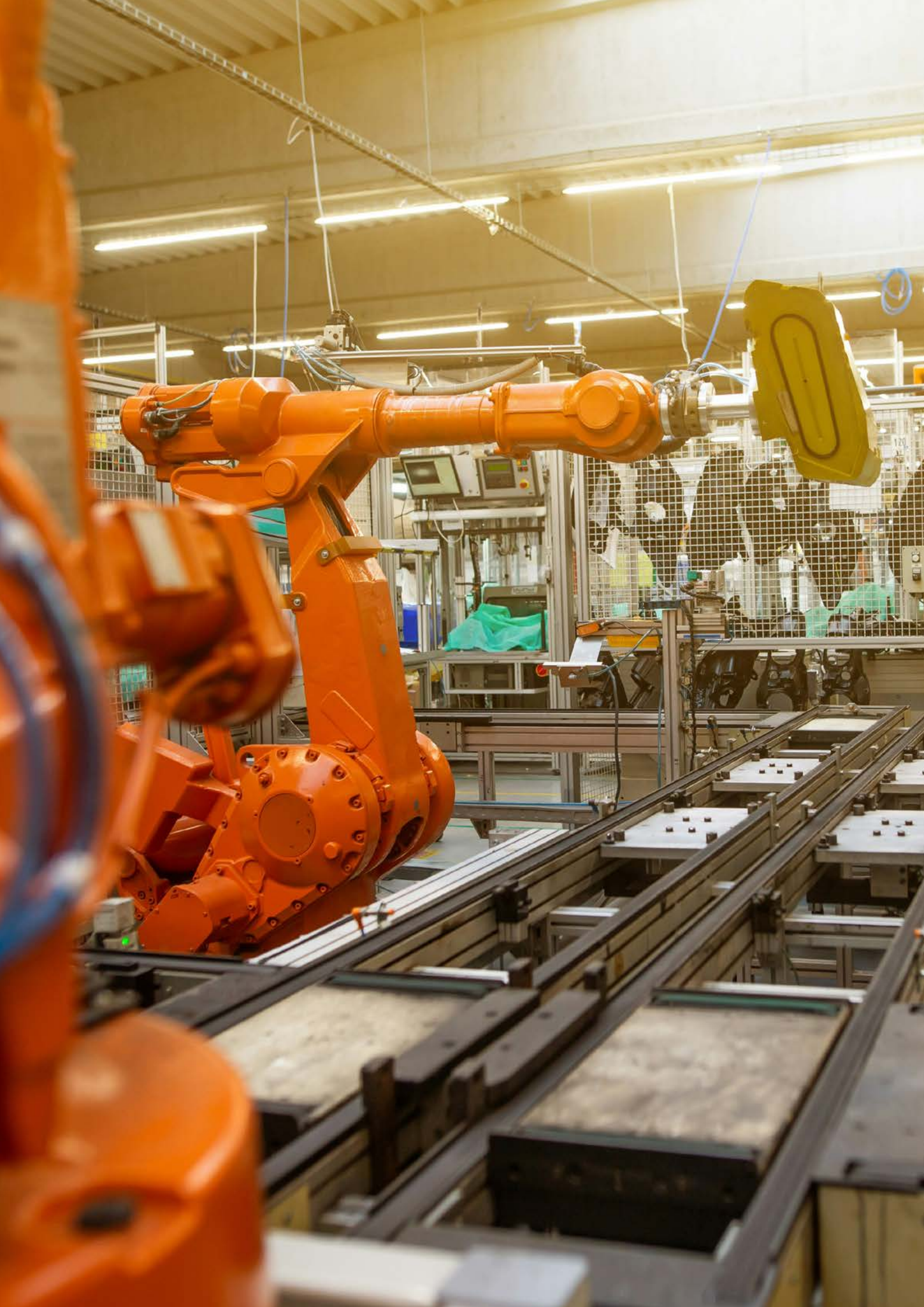
Mer specifika sektorbenämningar lämpliga för Västmanland inom området *Smart industri*

- **Industrirobotik:** Speglar ett fokus på utveckling och integration av robotteknik i tillverkningsprocesser, ett område som betonas av närvaron av olika företag specialiserade på automation och robotik i Västmanland.
- **Smart tillverkning:** Denna term kan omfatta regionens kapaciteter i att integrera sakernas internet (IIoT - Industrial Internet of Things), avancerade materialteknologier och automationsnätverk, i linje med lokala företags och forskningscenters styrkor.
- **Automationskontroll och optimering:** Med tanke på regionens betoning på att utveckla automationskontrollsystem, skulle detta mer specifika namn kunna framhäva Västmanlands expertis i att optimera industriprocesser genom avancerade automatiseringsteknologier.
- **Mekatronik och robotautomation:** Detta sektornamn skulle betona regionens styrkor i skärningspunkten mellan maskinteknik, elektronik och datateknik, särskilt inom robotautomation, som är ett fokusområde för lokala företag. Detta område har även en resurs i Mälardalens universitet med ingenjörsprogram inom maskinteknik och elektroteknik.
- **Elektriska maskiner och kraftelektronik:** Speglar regionens expertis inom utvecklingen av elektriska maskiner och kraftelektronik, ett centralt fokusområde för stora forsknings- och utvecklingscenter i Västmanland, samt dedikerade tekniska utbildningar inom området.

Fördelar med den nya föreslagna specificiteten för *Automation*

- **Tydlighet i styrkor och möjligheter:** Specifika sektornamn som *Industrirobotik* eller *Smart tillverkning* ger en klar insikt i regionens kärnkompetenser och marknadsmöjligheter, vilket underlättar för investerare att förstå var deras investeringar kan ge maximal avkastning.
- **Ökad attraktivitet för investerare:** Mer specifika sektornamn kan locka riktade investeringar. Till exempel kan ett företag specialiserat på IIoT vara mer benäget att investera i en region känd för *Smart tillverkning* snarare än en bredare definierad automationssektor.
- **Strategisk fokus i ekonomisk utveckling:** Genom att anta specifika sektornamn kan Västmanland utveckla mer fokuserade ekonomiska utvecklingsstrategier. Detta kan innebära att skräddarsy utbildnings- och träningsprogram, infrastrukturutveckling och innovationsinitiativ för att stödja dessa specifika sektorer.
- **Konkurrensfördel på globala marknader:** Med precisa sektornamn kan Västmanland differentiera sig på den globala marknaden, locka nischinvesteringar och partners som söker specifik expertis och innovation inom områden som avancerad tillverkning av hållfasta material, mekatronik, robotautomation eller elektriska maskiner.

Sammanfattningsvis kan antagandet av mer specifika sektornamn som är i linje med Västmanlands styrkor och kärnkompetenser hos dess nyckelföretag och forskningsinstitutioner avsevärt förbättra regionens tydlighet, attraktivitet för investerare och strategiska fokus i sina ekonomiska utvecklingsinsatser.



Energi

Begreppet *Energi* lyfts fram som styrkeområde i materialet **Affärsplan Västmanland 2030**, där det framgår att det i regionen finns företag, kompetenser, akademi, nätverk och innovationsmiljöer som underbygger styrkan i detta område.

Ett liknande begrepp, *morgondagens energilösningar*, finns beskrivet inom ÖMS som ett av de fyra utmaningsområden inom **Färdplaner för Östra Mellansverige 2023-2027**.

Som ett led i arbetet att utveckla en investeringsfrämjande strategi är det viktigt att bättre förstå hur man som region definierar styrkeområde som energi.

Den breda definitionen av *Energi* kan vara utmanande när det gäller att kartlägga och tydligt kommunicera regionens styrkor och möjligheter. Det kan omfatta allt från förnybar energiproduktion och energilagring till elektromobilitet och smarta energisystem. Utmaningen ligger i att skapa en tydlig bild av vad Västmanland specifikt erbjuder inom detta breda fält.

Genom att detaljerat analysera de olika aspekterna av energiområdet, kan Västmanland ge en mer precis och målinriktad bild av Västmanlands kapaciteter och potential inom området.

I den nedanstående analysen har vi fokuserat på energiområdet som ett sektorområde för företag verksamma inom utveckling och tillverkning av energirelaterade tekniker, och inte bedömt energiförsörjning och nätkapacitet och dylikt som är mer förknippat med infrastrukturella förutsättningar. Dock är strömförsörjning en viktig aspekt i exempelvis etableringar som kräver betydande kraft och energi.

I denna analys fokuserar vi utifrån hur internationella aktörer klassificerar energisektorn och dess olika subsektorer, med ett specifikt fokus på industriella och investeringsfrämjande aspekter. Vi har undersökt i vilken utsträckning detta överensstämmer med de resurser som identifierats i vår preliminära kvantitativa datainsamling och kvalitativa intervjustudier. Särskild uppmärksamhet har riktats mot de företag som är mest betydelsefulla för varje kommun, främst utifrån antalet anställda. Denna information har även kompletterats med data om andra relevanta områden, såsom innovationsmiljöer, industrikuster och akademisk talang.

Förslag på nya sektorbegrepp för sektorn Energi

Ett begrepp som används inom Västmanland kopplat till styrkor inom området *Energi* är *Elektrifiering*, och i samma sammanhang lyfter man fram satsningar inom transport och mobilitet, samt förnybar energi och lagring. Från ett internationellt investeringsfrämjande perspektiv är det viktigt att använda begrepp som är både specifika och insiktsfulla för att locka intresse och förståelse.

Elektrifiering är ett bredare begrepp som kan innefatta allt från energiproduktion till distribution och användning av elektrisk energi i olika sammanhang. Det är inte specifikt kopplat till transportsektorn, mobilitet, eller just förnybar energi och lagring och kan därför vara mer svårtolkat för investerare som är intresserade av specifika sektorer.

Vid granskningen av företag som är verksamma inom olika subsektorer inom energiområdet, framkommer även att det finns många företag med utveckling inom IoT och systemutveckling är koncentrerade kring Västerås. Detta understryker stadens betydelse som ett innovationscentrum även för sektorer som relaterar till energi.

Samtidigt är det av stor vikt att belysa att Västmanland, inklusive dess övriga kommuner, uppvisar en betydande styrka inom tillverkningssektorn. Denna sektor har tidigare föreslagits som en övergripande sektor med benämningen *Avancerad material- och komponenttillverkning*.

Vidare analys visar att den robusta tillverkande sektorn, som är framträdande i flera av regionens kommuner, har en direkt koppling till subsektorer inom energiområdet, där många är ledande aktörer som leverantörer för internationella aktörer inom områden som energieffektivisering, energilagring och automotive.

Detta erbjuder en möjlighet att föreslå en mer specifik och distinkt definition som effektivt framhäver regionens konkurrenskraft. Denna definition kan bidra till att omvärdera Västmanlands kommuners position som globalt konkurrenskraftiga aktörer inom energisektorn, något som tidigare inte har fått tillräcklig uppmärksamhet. Därför föreslår vi följande uppdelning av sektorområdet *Energi*:

1. **Integrerad energieffektivisering**
2. **Elektromobilitet och framtidens transport**
3. **Förnybar energi och lagring**

Två andra förslag som kan vara intressanta att inkludera i en vidare kartläggning kring Västmanlands resurser kopplat till potential som subsektorer inom det övergripande styrkeområdet *Energi*:

- **Smarta energinätverk och distribution:** Speglar kapaciteterna inom utvecklingen av smarta och robusta energinätverk som kan hantera och distribuera energi effektivt. Omfattar även teknologier för energieffektivisering och optimering av energidistribution.
- **Digitaliserade energitjänster:** Fokuserar på integrationen av digital teknik i energisektorn, inklusive tjänsteutveckling och visualisering för energihandel. Betonar behovet av säker digitalisering och datadrivna lösningar för energihantering.

1. Integrerad energieffektivisering

Integrerad energieffektivisering omfattar insatser för att öka energieffektiviteten i byggnader, industri och transportsektorn, och inkluderar utvecklingen av nya material och teknologier som bidrar till en övergripande minskning av energianvändning och CO₂-utsläpp. Detta begrepp är mer omfattande och innefattar inte bara tillverkning av komponenter, utan också implementeringen av dessa komponenter i olika system för att öka deras energieffektivitet. För de tillverkande bolagen i Västmanland som är inblandade i hela processen, från tillverkning till implementering och optimering av energisystem i byggnader, industri och transport, är denna term lämplig. Den betonar ett helhetsperspektiv på energieffektivitet, där produkterna är en del av en större lösning.

Denna sektorbenämning kan brytas ned till följande subkategori **Avancerad energikomponenttillverkning**. Detta begrepp är mer specifikt och kan vara en subsektor till *Integrerad Energieffektivisering* och fokuserar på själva tillverkningsprocessen av komponenter och material som används för energirelaterade ändamål.

Dessa begrepp är avsedda att mer exakt reflektera och framhäva regionens unika styrkor och potential inom energisektorn på en global arena. Man bör vidare kartlägga vilka företag i Västmanland som kan placeras inom respektive subsektor, och detta inkluderar även att stämma av med företagen ifall de kan se sig inom den föreslagna definitionen. Exempel på viktiga bolag som kan allokeras till sektorn *Avancerad energikomponenttillverkning*:

- Gnutti Carlo (Kungsör)
- Arotech (Västerås)
- Kanthal (Hallstahammar)
- Voith Hydro (Västerås)

- Systemair sweden (Skinskatteberg)
- Car-O-Liner (Västerås)
- FVB (Västerås)
- Radscan (Västerås)
- GKN (Köping)
- TPC components AB (Hallstahammar)
- Backer Calesco AB (Hallstahammar)

2. Elektromobilitet och framtidens transport

Elektromobilitet och framtidens transport är ett mycket mer riktat och beskrivande uttryck. Det fokuserar direkt på transportsektorn och dess övergång till elektriska drivmedel och teknologier. Kategorin inkluderar även arbete med att utveckla effektiva logistiklösningar och nya affärsmodeller inom transportsektorn.

Detta kan vara mer lockande för investerare som är intresserade av framtidens transportlösningar, hållbarhet och innovativa mobilitetslösningar. Dessutom reflekterar det en tydlig trend och en växande marknad, vilket kan vara attraktivt för investerare som vill vara delaktiga i framväxande och framtidssäkra branscher.

Exempel på viktiga bolag som kan allokeras till sektorn *Elektromobilitet och framtidens transport*:

- ABB (Västerås)
- Alstom (Västerås)
- Hitachi ABB Power Grids (Västerås)
- Northvolt (Västerås)
- Mälardalens universitet (Västerås)

3. Förnybar energi och lagring

Förnybar energi och lagring betonar regionens kapacitet inom utveckling och implementering av förnybara energikällor såsom solenergi, vindkraft och biogas, men kan också inkludera kärnkraft utifrån ett energigenererande perspektiv då Westinghouse är en betydande aktör i Västmanland för Västerås. Kategorin inkluderar också fokus på innovativa lösningar för energilagring, som är avgörande för att balansera energitillgång och efterfrågan.

Exempel på viktiga bolag som kan allokeras till sektorn *Förnybar energi och lagring*:

- Mälarenergi (ett företag som är aktivt i Västmanland och arbetar med frågor relaterade till förnybar energi och dess framtida försörjning)
- Voith Hydro (har kontor i Västerås)
- Alstom (Västerås)
- Northvolt (har verksamhet i Västerås)
- WestingHouse (Västerås)

Akademi och talangresurs inom energiområdet

Yrkeshögskolorna i Västmanland, inklusive Yrkeshögskolan Mälardalen och Teknikcollege Mälardalen och västra Mälardalen, spelar en central roll i att utveckla talang för sektorerna *Integrerad Energieffektivisering* och *Avancerad energikomponenttillverkning*, samt inom *Elektromobilitet* och *Energilagring*.

Yrkeshögskolan Mälardalen (Västerås, Arboga) erbjuder fyra program som är direkt relevanta för dessa områden: Byggnadsingenjör Energi, Drift- och fastighetstekniker. Mätningstekniker och Projektledare VVS. Teknikcollege Mälardalen och Teknikcollege Västra Mälardalen erbjuder även program inom Industritekniska programmet, El- och energiprogrammet samt Teknikprogrammet. Runt 165 studenter blir antagna per år inom yrkeshögskolan i Västmanland inom programmet Teknik och tillverkning.⁶ Dessa program ger studenterna tekniska kunskaper och färdigheter som är avgörande för utvecklingen inom energisektorn, speciellt för att möta utmaningar inom *Integrerad Energieffektivisering*, *Avancerad energikomponenttillverkning*, *Elektromobilitet* och *Energilagring*.

Innovationsmiljö och industrinätverk inom energiområdet

Electrification Hub är ett viktigt initiativ i Västmanland som stärker regionens position för att främja styrkeområdet elektrifiering, som vi föreslår bör överväga att i investeringsfrämjande sammanhang benämnas som *Elektromobilitet och framtidens transporter*. Plattformen samlar spetskompetens för att påskynda utvecklingen av elektrifiering, energi och elektromobilitet, med målet att minska miljöpåverkan från tung trafik i Sverige, i linje med nationella utsläppsminskningsmål. Inkluderingen av stora aktörer som ABB, Alstom, Epiroc, Hitachi ABB Power Grids, Northvolt, Scania, Volvo Construction Equipment understryker hubbens betydelse i regionens industriella och teknologiska ekosystem. Inom hubben ingår även andra publika organisationer och akademiska institutioner, som exempelvis InnoEnergy, Mälardalens universitet (MDU), Region Västmanland, RISE, Svealandstrafiken och Uppsala universitet.

Northvolt Labs i Västerås är en anläggning för utveckling av batteriteknologier. Deras arbete med ny batteriteknik, särskilt utvecklingen av natriumjonbatterier (SIB), anses vara kända för sin säkerhet, kostnadseffektivitet och hållbarhet jämfört med traditionella batterityper som nickel, mangan, kobolt (NMC) och järnfosfat (LFP). Denna nya teknik är avsedd att användas i stationära energilagringssystem som är viktiga för att hantera utmaningar kopplade till förnybar energiproduktion och förbrukning. Det finns även potentiell framtida användning i elektriska fordon. Deras investering på 750 miljoner dollar för att etablera världens första forsknings- och utvecklingscampus som täcker hela batteriekosystemet hävdas understryka deras ledande position inom batteriteknik i Europa. Northvolt Labs bidrar därmed till att stärka Västmanlands position som en innovationsmiljö inom elektromobilitet och energilagring. Detta gör Northvolt Labs till en möjlig aktör att framhålla för att attrahera internationella investeringar till regionen, inte bara inom batteriteknik utan också inom områdena för hållbar utveckling och högteknologiska innovationer. Deras utveckling på detta område kan stärka Västmanlands rykte som en framträdande plats för forskning och utveckling inom framtidens teknologier.

6 SCB, Statistikdatabasen, https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START_UF_UF0701_UF0701A/YHSokandeT2a/



Järnväg

Järnvägssektorn framhävs som ett styrkeområde i **Affärsplan Västmanland 2030**, men kopplingen till Östra Mellansveriges (ÖMS) utmaningsområden är inte omedelbar.

Med tanke på att Västmanland har ett flertal aktörer som starkt kan knytas till järnvägssektorn, finns det en betydande möjlighet att stärka och definiera regionens styrkeområden genom en strategisk allokering av dessa företag. Detta kan göra styrkeområdena mer konkurrenskraftiga på en global marknad. Exempelvis kan Lucchini Swedens verksamhet i Surahammar, som fokuserar på tillverkning av högkvalitativa järnvägsdjul, däck och axlar, bidra till att stärka sektorn inom *Avancerad Material- och Komponenttillverkning* och även subsektorn *Avancerad energikomponenttillverkning*.

Detta beror på att deras expertis inom tillverkning av specialiserade järnvägskomponenter direkt kompletterar och berikar fältet för avancerad tillverkning, och också hur de är en viktig underleverantör för en mer effektiv transportsektor.

På liknande sätt kan Bombardiers verksamhet i Västerås, särskilt deras arbete med innovation och e-mobilitet inom järnvägssektorn, bidra till att stärka energisektorn, specifikt inom området för *Elektromobilitet och framtidens transport*. Bombardiers fokus på att utveckla avancerade driv- och reglersystem för tåg, inklusive regionaltåg och höghastighetståg, visar på deras bidrag till utvecklingen av energieffektiva transportlösningar.

Inom samma sektorområde finns Alstom Sweden i Västerås som inom koncernen utvecklar lösningar från höghastighetståg, metros, spårvagnar, systemlösningar, infrastruktur, signalsystem och andra digitala system inom räls. Alstom Global Innovation Center är ett RnD center inom rälsinnovation, inom vilket Alstom koncernen kommer göra stora investeringar kommande år med ambitionen att bli en global ledare inom hållbara och smarta transportlösningar inom räls.

Utöver ovanstående aktörer inom järnväg är det värt att nämna Stadler Service Sweden AB, beläget i Västerås, och JH Spårservice i Hallstahammar är två framstående exempel på företag som stärker Västmanlands kompetens inom järnvägsindustrin. Där Stadler Service Sweden AB har blivit en viktig aktör inom underhåll och service av järnvägsfordon, och JH Spårservice, som har specialiserat sig på spårbyggnad och underhåll, och spelar en kritisk roll i att upprätthålla och förbättra järnvägsnätets infrastruktur.

Järnvägsklustret i Västerås kan vara en viktig samarbetsplattform i Västmanland, vilket kan stärka regionens position inom internationellt investerings- och etableringsfrämjande inom järnvägssektorn som en subsektor inom tillverkningssektorn. Med 37 medlemsföretag inom områden som tågtillverkning och infrastruktur, kan klustret spela en roll i att driva innovation och hållbar utveckling. Deras engagemang i internationella klusternätverk, inklusive EU-klustercertifiering och medlemskap i European Railway Cluster Initiative (ERCI), förstärker Västmanlands attraktivitet som en dynamisk och innovativ region för globala investeringar och samarbeten inom järnvägsindustrin.

Genom att kartlägga och noggrant allokera järnvägsrelaterade företag till relevanta styrkeområden, kan Västmanland inte bara förbättra sin position inom dessa sektorer utan också skapa synergier mellan olika industriområden. Denna strategi möjliggör en mer integrerad och sammanhängande industriell ekosystem, vilket i sin tur lockar till sig globala investeringar och stärker regionens konkurrenskraft. Dessutom främjar det innovation och teknisk utveckling, vilket är avgörande för att möta de framtida utmaningarna och behoven inom dessa snabbt växande sektorer.

Fördelar med att integrera tidigare styrkeområdet Järnväg till övriga styrkeområden

- **Globala trendanpassningar:** Genom att inkludera utvalda bolag inom järnvägssektorn under *Avancerad material- och komponenttillverkning*, speglar Västmanland globala trender där regioner integrerar traditionella industrier med moderna tekniska lösningar. Detta stärker regionens position som en ledande aktör inom både järnvägsindustrin, avancerad tillverkning, och energisektorerna, särskilt inom elektromobilitet och framtidens transporter.
- **Attraktion av investeringar:** Denna integration gör regionen mer attraktiv för investerare genom att visa på en bred och teknologiskt avancerad industriell bas. Det signalerar också en förmåga att anpassa sig till och driva framåt i den teknologiska utvecklingen, vilket är attraktivt för globala investerare.
- **Ökad konkurrenskraft:** Genom att förena dessa sektorer, kan Västmanland utveckla en mer konkurrenskraftig och innovativ industristruktur som är väl rustad för att möta framtida utmaningar och behov, både nationellt och internationellt.



Välfärdsteknik

Vård- och omsorgssektorn står inför stora utmaningar där t ex den demografiska utvecklingen med en åldrande befolkning ställer krav på nytänkande och utveckling av såväl välfärdsteknik som arbetssätt och organisering av välfärdssektorn. *Välfärdsteknik/Life science och e-hälsa* i Västmanland står inför många utmaningar och möjligheter, vilket gör det till ett viktigt område att utforska för Västmanland. *Välfärdsteknik* är även ett uttalat styrkeområde enligt materialet **Affärsplan Västmanland 2030**, och det som ett av de gemensamma utmaningsområdena inom ÖMS.

Färdplaner för Östra Mellansverige 2023-2027

hävdar att *Life Science*-sektorn, tillsammans med *Välfärdsteknik och e-hälsa*, utgör ett dynamiskt och växande fält i Östra Mellansverige. Regionen påstås vara känd för sina framstående universitetssjukhus och forskningsmiljöer, och vara en ledande kraft inom dessa områden. Materialet hävdar att det finns en stark närvaro av stora life science-bolag, tillsammans med en livlig startup scen, och att detta bidrar till regionens profil som en innovativ ledare inom sektorn. Med över 7500 anställda inom life science, varav majoriteten är anställda i stora företag, och 80 procent av de verksamma företagen klassificerade som mikro, små eller medelstora, hävdar materialet att Östra Mellansverige är en central nod för utvecklingen inom dessa områden.⁷

Denna analys syftar till att utforska potentialen i att utveckla *Life science/Välfärdsteknik* som ett styrkeområde i Västmanland.

Dessa nedanstående sektorer och subsektorer representerar en omfattande och mångsidig strategi för att ta itu med de utmaningar och möjligheter som presenteras i de prioriterade inriktningarna för 2023-2027. De kan tjäna som en vägledning för investeringar, forskning och utveckling inom regionen och bidra till att främja innovation och förbättrad patientvård.

Precisionsmedicin och biologiska läkemedel

- Gensekvensering och genomics: Fokus på utveckling av tekniker för gensekvensering och analys för att förstå genetiska orsaker till sjukdomar.
- Individuella diagnostiska lösningar: Utveckling av diagnostiska verktyg och tekniker som är anpassade för individuell genetik och sjukdomsbilder.
- Biologiska terapier och målstyrda läkemedel: Forskning och utveckling inom biologiska läkemedel som riktar sig specifikt mot sjukdomsmekanismer på cellulär nivå.
- Skalning av biologisk produktion: Utveckling av metoder för att effektivisera processen från labbskala till industriell produktion av biologiska läkemedel.

Materialutveckling och additiva produktionsmetoder

- Innovativa vårdmaterial: Forskning och utveckling av nya material som kan användas inom medicinsk teknik och patientvård.
- Additiv tillverkning (3D-printing): Användning av 3D-printing för att skapa anpassade medicinska hjälpmedel och utrustning.
- Effektiviseringsprocesser inom vård: Utveckling av nya produktionstekniker och processer som förbättrar effektiviteten i vårdsektorn.

⁷ Region Västmanland, Färdplaner Östra Mellansverige 2023-2027
<https://region1.regionvastmanland.se/utveckling/naringsliv-och-kompetensforsorjning/naringsliv/smart-specialisering-i-ostra-mellansverige/fardplaner-oms/>

Nyttiggörande av hälso- och vårddata samt kliniska provningar

- Dataanalys och big data i hälsovård: Användning av stora datamängder för att förbättra förståelsen för sjukdomar och behandlingsresultat.
- Digitala plattformar för kliniska provningar: Utveckling av tekniska lösningar för att effektivisera genomförande och analys av kliniska provningar.
- Patientbaserade datainnovationer: Skapande av patientbaserade lösningar genom analys och användning av hälso- och vårdrelaterade data.

Vården som behovsdriven testbädd för innovation och förnyelse

- Kliniskt innovationspartnerskap: Samarbete mellan vården och näringslivet för att utveckla nya medicintekniska lösningar och behandlingsmetoder.
- Organisatorisk förnyelse inom hälsovården: Förbättring av vårdprocesser och vårdadministration genom innovativa lösningar.
- Implementering av nya vårdlösningar: Skapande av strategier och metoder för att effektivt implementera nya teknologier och behandlingsmetoder i praktisk vård.



Livsmedel

Livsmedelssektorn i Västmanland står inför många utmaningar och möjligheter, vilket gör det till ett viktigt område att utforska för Västmanland. Denna analys syftar till att utforska potentialen i att utveckla *Livsmedel* som ett styrkeområde i Västmanland. Även om *Livsmedel* för närvarande inte är ett uttalat styrkeområde enligt materialet **Affärsplan Västmanland 2030**, ingår det som ett av de gemensamma utmaningsområdena inom ÖMS.

Färdplaner för Östra Mellansverige 2023-2027

hävdar att Östra Mellansverige är en av Sveriges starkaste livsmedelsregioner, med innovationsföretag, fem universitet och stort antal aktörer och innovationsplattformar som driver utvecklingen framåt. Här finns cirka 23 % av Sveriges jordbruksmark och cirka 6 700 anställda med ett stort behov av åtgärder för omställning till en mer hållbar och innovativ livsmedelsproduktion.⁸ Detta reflekterar en växande medvetenhet om betydelsen av livsmedelssektorn, inte bara för den regionala ekonomin utan också för samhällets hållbarhet och innovation.

Materialet belyser också att Östra Mellansverige har stora tillgångar inom hela kedjan från primärproduktion, via förädling och förpackning, till handel- och konsumentledet samt ett utvecklat innovationssystem. I vår analys utgår vi utifrån den här primära uppdelningen av subsektorer inom Livsmedel för Västmanland i kombination med det som är relevant utifrån ett internationellt investeringsfrämjande perspektiv.

Här nedan följer förslag på termer för att bättre definiera Västmanlands styrkor inom Livsmedel, och inom vilka områden innovation är prioriterat inom varje subsektor i linje med ÖMS beskrivning av storregionens önskade framtida läge och drivkraft för innovation.

- **Primärproduktion:** Denna subsektor omfattar jordbruk, fiske och boskapsskötsel. Här ingår allt från odling av grödor och grönsaker till uppfödning av boskap och fiskodling. Fokus ligger på hållbara metoder, effektivisering av resurser och integrering av ny teknologi.
- **Förädling:** Inom denna subsektor omvandlas råvaror från primärproduktion till färdiga livsmedelsprodukter. Detta inkluderar processer som rengöring, skärning, torkning, kylning, fermentering och tillagning. Innovationer inom förädling syftar till att förbättra effektivitet, kvalitet och säkerhet i livsmedelsproduktionen.

- **Förpackning och distribution:** Denna subsektor fokuserar på hur livsmedelsprodukter förpackas, lagras och distribueras. Det innefattar utveckling av hållbara förpackningslösningar, logistiksystem och leveranskedjor. Målet är att minska matsvinn, optimera transporteffektivitet och förbättra produktsäkerheten.
- **Handel och konsumentledet:** Här ingår detaljhandel, grossistverksamhet och e-handel. Subsektorn omfattar allt från butiker och onlineplattformar till matmarknader och restauranger. Fokus ligger på kundupplevelse, marknadsföring, prisstrategier och konsumentbeteende.
- **Innovation och forskning:** Denna subsektor syftar till att driva framsteg inom hela livsmedelskedjan genom forskning och utveckling. Det inkluderar användning av bioteknik, digitalisering (t.ex. AI och blockchain), och utveckling av nya matprodukter. Målet är att stödja hållbara och hälsosamma matval, samt att öka effektiviteten och produktiviteten i livsmedelssektorn.

För att undersöka en potentiell styrka inom området är ett förslag att undersöka de start-ups, scale-ups och SME som är drivande inom innovation och aktiva i Region Västmanland. Nedan följer ett förslag att kategorisera dessa företag.

- **Alternativa proteiner:** Utvecklingen av livsmedel med protein från icke-djurliga källor som växter, svampar, insekter eller laboratorieodlat kött. Denna subsektor erbjuder möjligheter för innovation inom hållbara proteinlösningar och kan locka investeringar inriktade på miljövänliga och etiska matval.
- **Drycker:** Skapande av nya dryckesalternativ, allt från vitamin- och mineraltillskott till proteinshakes, funktionella drycker och hantverksmässiga drycker. Denna subsektor erbjuder potential för att utveckla hälsosamma och innovativa dryckeslösningar.
- **Cirkulär bioekonomi:** Upcycling av avfallsprodukter från andra industrier till nya produkter. Lösningar för minskning av avfall är en viktig del av denna subsektor, vilket gör avfallsprodukter till värdefulla resurser.

⁸ Region Västmanland, Färdplaner Östra Mellansverige 2023-2027
<https://region1.regionvastmanland.se/utveckling/naringsliv-och-kompetensforsorjning/naringsliv/smart-specialisering-i-ostra-mellansverige/fardplaner-oms/>

- **Digitalisering:** Digitala lösningar för spårning av matvaror, appar för att minska matsvinn och andra digitala lösningar för livsmedelsindustrin. Från jordbruk till appar, erbjuder denna subsektor möjligheter för effektiviserings- och transparensteknik.
- **Livsmedelsprodukter:** Utveckling av nya livsmedel från nya eller traditionella ingredienser. Denna subsektor omfattar både matkonst och nyskapande produkter, vilket ger utrymme för kreativ innovation.
- **Funktionella livsmedel:** Livsmedel och drycker som har en positiv effekt vid konsumtion. Detta kan inkludera livsmedel som gynnar mikrobiomet, fiberrika produkter, och de som är berikade med vitaminer eller andra positiva attribut.
- **Förpackning och logistik:** Lösningar för att minska förpackningar, slöseri med utrymme, sista milen-leveranser och mer. Investeringar i denna subsektor syftar till att optimera leveranskedjan och minska miljöpåverkan.
- **Teknikleverantör:** Lösningar för en smartare livsmedelsvärdekedja, inklusive minskade risker, bättre teknik, resurseffektivitet och mer. Denna subsektor är avgörande för att driva teknologisk innovation genom hela livsmedelskedjan.
- **Vatten:** Lösningar för att minska, återanvända och ta hand om vattentillgångar. Vattenhantering är avgörande för hållbar livsmedelsproduktion och erbjuder många möjligheter för innovativa lösningar.



För att fördjupa analysen av livsmedelssektorn är det viktigt att inte bara kartlägga antalet av större och mindre arbetsgivarna inom sektorns olika leverantörsled och subsektorer, utan även att noggrant undersöka de expansioner, etableringar och investeringar som har genomförts under de senaste åren, samt de som är planerade för framtiden (se exempel med ICA nedan). Denna typ av kvalitativa data är avgörande för att belysa och marknadsföra regionens styrkor. Genom att presentera framgångsrika exempel och referensfall kan regionen framstå som en attraktiv plats för liknande företag och investeringar. Det är också viktigt att notera att större investeringar i en region inte bara höjer dess profil, utan också genererar direkta etableringsmöjligheter. De lockar till sig intresse från externa aktörer, vilket kan leda till att fler företag etablerar sig som underleverantörer eller i liknande roller inom sektorn. Att förstå dessa dynamiker och dra nytta av dem är nyckeln till att driva regionens ekonomiska utveckling och stärka dess position inom livsmedelsindustrin.

Referensexempel på ett expansions-case inom livsmedelssektorn

ICA genomför en omfattande expansion i Västerås, Västmanland, med en total investering på 1,8 miljarder kronor för att bygga ett nytt, 23 000 kvadratmeter stort, högautomatiserat fryslager. Detta lager, som ska tas i drift i början av 2026, kommer att stärka ICAs logistikverksamhet som redan är en av Sveriges största och förser cirka 1300 ICA-butiker med varor. Det nya lagret kommer att utrustas med avancerad automationslösning för att effektivisera drift och förbättra arbetsmiljön. Dessutom planerar ICA att uppföra ett ytterligare lager på cirka 13 500 kvadratmeter för att utöka sin verksamhet, med mål att driftsätta det till sommaren 2023.

Forskningsmiljöer

Sveriges Lantbruksuniversitet finns i Skinnskatteberg och Hallstahammar.

Nätverksorganisation för livsmedelsaktörer

Agro Västmanland, en nystartad samarbets- och utvecklingsarena för livsmedelsproduktion i Västmanlands län, är ett exempel på ett relevant nätverk från ett investeringsfrämjande perspektiv. Genom att agera som en neutral mötesplats och kommunikationsplattform bidrar Agro Västmanland till att öka livsmedelsproduktionen och främja samverkan och utveckling mellan olika aktörer, privata såväl som publika, inom livsmedelsindustrin.

Agro Västmanland finansieras huvudsakligen av Länsstyrelsen i Västmanland och Region Västmanland. Övriga medfinansierare är LRF Västmanland, Västmanlands Hushållningssällskap och Smaka på Västmanland. Denna breda bas visar på ett starkt

regionalt engagemang och en sammanhållen strategi för att stödja sektorns tillväxt och innovation.

Målet är att skapa en konkurrenskraftig livsmedelskedja där den totala livsmedelsproduktionen ökar och bidrar till fler jobb och en hållbar tillväxt i hela länet för flera generationer. Agro Västmanland samarbetar också med andra gröna kluster, som Vreta Kluster i Östergötland, Agro Sörmland och Agro Örebro, vilket ytterligare understryker dess roll i att stärka regionala och överregionala kopplingar inom livsmedelssektorn.

Rekommendationer

Vi föreslår att Västmanland gör en vidare utredning av livsmedelssektorn som en styrkeområde för Västmanland utifrån de kategorier som står beskrivet i detta dokument.

Genom att implementera dessa förslag kan Västmanland förbättra sin insikt i huruvida livsmedelssektorn, inklusive potentiella sub-sektorer, bör prioriteras i utvecklingen av en mer målinriktad strategi. Detta lägger grunden för att vidareutveckla arbetet med etableringsfrämjande och skapa ett attraktivt värdeerbjudande.

Sammanfattande förslag på sektoriella begrepp för styrkeområden i Västmanland

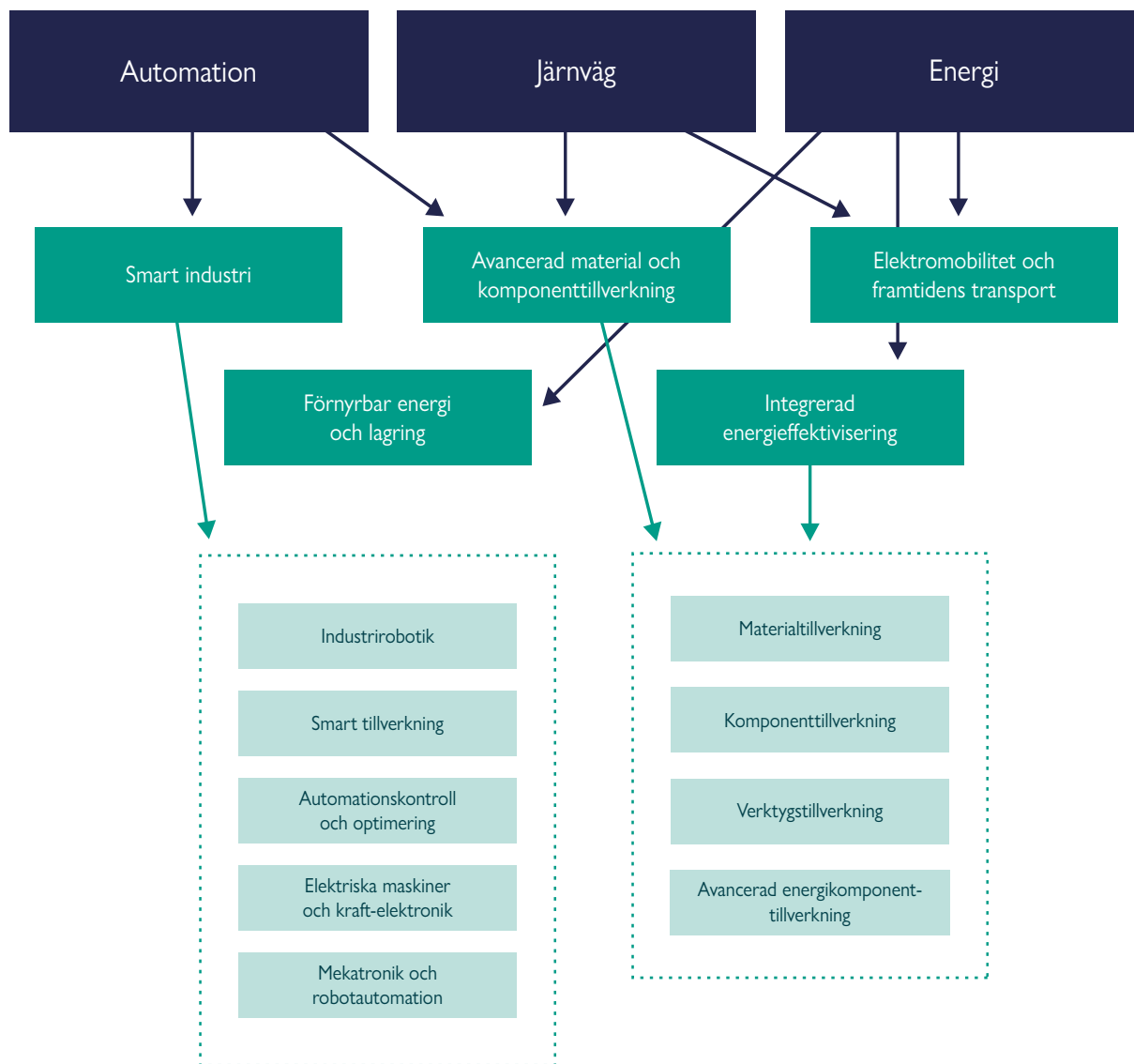
Termen "automation", liksom många andra branschbenämningar, är ofta överdrivet bred och innefattar en mångfald av teknologier och tillämpningar. Detta är representativt för en större fråga: utmaningen att med precision definiera och namnge regionala styrkeområden. Sådana allmänna benämningar gör det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

Breda och otydliga sektornamn försvårar samordningen av regionala resurser och kapaciteter med de specifika behoven inom varje industri. Detta kan leda till ineffektiv resursallokering och bristfällig strategisk planering. Dessutom skapar otydligheten kring sektornamn osäkerhet bland investerare. Det blir svårt för dem att urskilja vilka specifika möjligheter som finns inom regionens olika styrkeområden, vilket kan leda till missade investeringsmöjligheter. Mer precist och tydligt namngivna sektorer kan ge en konkurrensfördel och locka riktade investeringar. Detta är särskilt relevant för regioner som Västmanland, som söker en starkare position på den globala marknaden.

Den snabba teknologiska utvecklingen inom olika sektorer bör också tas i beaktning eftersom de kan göra breda benämningar föråldrade eller alltför allmänna. Detta understryker vikten av att regioner som Västmanland kontinuerligt anpassar sina strategier och benämningar för att återspegla sektorernas dynamiska natur.

Förslag på gemensamma styrkeområden för Västmanland

Förslag på gemensamma styrkeområden för Västmanland



Smart industri

Västmanland har en stark bas inom smart industri, där fokus ligger på utvecklingen av robotteknik, IoT 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

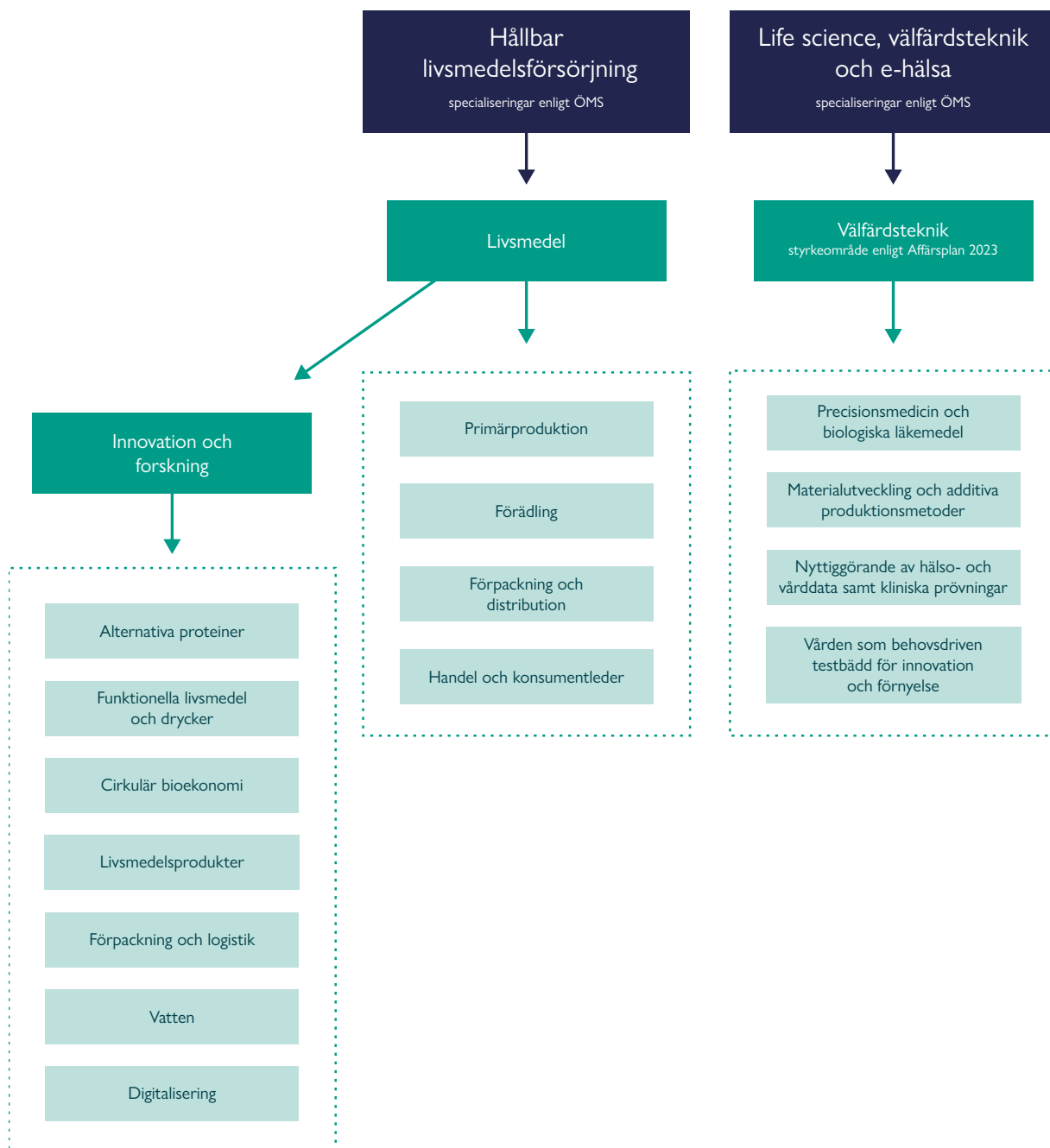
Här betonas Västmanlands kapacitet inom utveckling och implementering av förnybara energikällor och energilagringstekniker. Detta område är avgörande för att balansera energitillgång och efterfrågan, och inkluderar arbete med solenergi, vindkraft, biogas och kärnkraft, där batterilagring är ett särskilt 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. Denna sektorbenämning kan brytas ned till följande subkategori **Avancerad energikomponenttillverkning**. Detta begrepp är mer specifik och kan vara en subsektor till Integrerad Energieffektivisering och fokuserar på själva tillverkningsprocessen av komponenter och material som används för energirelaterade ändamål.

Förslag på möjliga styrkeområden att utforska vidare

Förslag på möjliga styrkeområden att utforska vidare



Rekommendationer för vidare arbete

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. Se sammanställning nedan.

Regionens kommuner har en lång tradition inom tillverkningssektorn, och många av Västmanlands företag är idag globalt konkurrenskraftiga inom produktion av material och komponenter. Dessa produkter är ofta avgörande för andra globalt ledande företag inom områden som energieffektivisering, smart industri och automotive/framtidens transportlösningar.

Flera av regionens viktiga tillverkande företag är utlandsägda, vilket innebär både utmaningar och möjligheter. Även om utlandsägda företag ibland stöter på utmaningar när det gäller att framhäva sin konkurrenskraft inom koncernen, finns det också tillgång till betydande globala resurser för potentiell tillväxt. Genom samarbete mellan regionen, kommunerna och industriföretagen kan man bli mer konkurrenskraftiga och gemensamt främja en stark näringslivstillväxt. Vi föreslår att ett vidare arbete fokuserar på att identifiera de viktiga tillverkande bolagen inom varje kommun, och genom fördjupad dialog förstå hur de kan bli engagerade i det investeringsfrämjande arbetet, se vidare förslag i **Appendix I**.

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 IIoT centrerad kring Västerås. Dessa områden skapar en stark konkurrenskraft i Sverige och även globalt som kan attrahera nationella såväl som internationella etableringar. För vidare arbete föreslås en fördjupad kartläggning av regionens resurser inom dessa sektoriella områden enligt de övergripande teman som presenterades i inledningen.

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 visar hur det kan gagna investerare. Se förslag på främjande aktiviteter i **Appendix II**.

För att ytterligare utforska och utveckla ett styrkeområde är det dessutom viktigt att förstå investerarens och företagets specifika behov, samt hur regionen kan möta dessa. Detta kräver en djupgående förståelse för målgruppernas förväntningar och marknadstrender. Vi föreslår därför att genomföra en initial kartläggning av marknadens intresse av just det föreslagna styrkeområdet. Den informationen kommer att vara viktig i att matcha de påstådda regionala styrkorna med intresset från potentiella investerare. I **Appendix III** presenteras övergripande steg för att göra en initial kartläggning av marknadens intresse av just det föreslagna styrkeområdet.

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 energi, avancerad tillverkning och digitala teknologier. 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.

Appendix I

Direkt kommunikation med företagen inom dessa sektorer är nödvändig för att säkerställa att utvecklingsstrategierna är i linje med deras behov och visioner. Detta kan också bidra till att identifiera eventuella gap i regionens erbjudande som kan behöva åtgärdas, vilket är avgörande för att utveckla en effektiv och relevant regional utvecklingsstrategi.

- **Regelbundna möten och workshops:** Arrangera regelbundna möten och workshops med företagsledare och nyckelpersoner inom de relevanta sektorerna. Dessa möten kan användas för att diskutera aktuella utmaningar, marknadstrender och framtida möjligheter.
- **Företagsbesök och studieresor:** Organisera besök till framgångsrika företag inom sektorn för att förstå deras verksamhet, arbetsprocesser och framgångsfaktorer. Studieresor till andra regioner eller länder som har framgångsrika exempel inom liknande sektorer kan också vara värdefulla.
- **Sektorsspecifika nätverksevent:** Anordna nätverksevent som fokuserar på specifika sektorer. Dessa kan inkludera branschspecifika seminarier, mässor och konferenser där företag kan utbyta idéer och skapa nya affärskontakter.
- **Innovationsforum:** Etablera forum där företag kan presentera och diskutera innovativa idéer och teknologier. Detta kan inkludera pitch-evenemang där startups och etablerade företag kan presentera nya lösningar och produkter.
- **Utvecklingsprogram för Företagsledare:** Skapa skräddarsydda utvecklingsprogram för företagsledare och nyckelpersoner inom sektorn. Dessa program kan fokusera på ledarskap, innovation, och globala affärsstrategier.
- **Stöd för samarbetsprojekt:** Främja och stödja samarbetsprojekt mellan företag, akademiska institutioner och offentliga aktörer. Sådana projekt kan bidra till innovation och utveckling inom sektorn.

Appendix II

För att Västmanland ska kunna framgångsrikt kombinera styrkan inom smart industri i Västerås med de övriga kommunernas starka tillverkningssektor för att locka internationella investeringar och främja etableringar, kan följande strategi övervägas:

- **Skapa innovationskluster:** Utveckla ett nätverk av innovationskluster där företag inom smart industri och tillverkningssektor kan samarbeta. Dessa kluster bör vara centrerade kring Västerås, där det redan finns en stark grund inom smart industri, men de bör även utvidgas för att inkludera tillverkningsföretag från andra kommuner. Dessa kluster kan fungera som centrum för forskning och utveckling samt för prototypframställning. Om det redan finns kluster med överlappande aktiviteter är det viktigt att fördjupa en dialog att det finns en gemensam agenda som kan komma det investeringsfrämjande arbetet till gagn.
- **Utveckla infrastruktur för samverkan:** Investera i infrastruktur som underlättar samverkan mellan Västerås och andra kommuner. Detta inkluderar bättre transportförbindelser och digital infrastruktur som möjliggör smidig kommunikation och datautbyte. Även utbyggnad av elnät är en viktig aspekt för att bättra samverkan.
- **Satsa på utbildningsinitiativ:** Etablera partnerskap mellan lokala universitet, tekniska högskolor och industriföretag för att erbjuda fler skräddarsydda utbildningsprogram. Dessa program bör fokusera på att utveckla färdigheter som är relevanta för både smart industri och avancerad tillverkning.
- **Marknadsföring och branding:** Skapa en stark regional varumärkesidentitet som lyfter fram Västmanlands unika kombination av smart industri och avancerad tillverkning. Detta kan innefatta att delta i internationella mässor och konferenser för att visa upp regionens styrkor och innovationskapacitet.
- **Framhäva hållbarhet och teknikintegration:** Betona regionens förmåga att integrera hållbarhet och ny teknik i tillverkningsprocesser. Detta skulle kunna locka företag som är intresserade av att investera i miljövänliga och tekniskt avancerade lösningar.
- **Internationella partnerskap:** Bygga strategiska partnerskap med andra regioner och länder för att utbyta kunskaper, teknologier och bästa praxis. Detta kan även inkludera utbyte och samarbeten med internationella forskningsinstitut och företag.

Genom att kombinera dessa strategier kan Västmanland skapa en attraktiv miljö för internationella investerare och företag som söker etablera sig i en region som är ledande inom både smart industri och avancerad tillverkning.

Appendix III

För att locka rätt investerare och företag, är det viktigt att förstå deras specifika behov och hur regionen kan möta dessa. Detta kräver en djupgående förståelse för målgruppernas förväntningar och marknadstrender. Här följer övergripande steg för att göra en initial kartläggning av marknadens intresse av just det föreslagna styrkeområdet. Detta angreppssätt är i linje med internationellt erkända företag inom internationell investering- och etableringsfrämjande, bland annat Financial Times FDI intelligence och Conway.

1. Kartläggning av nuvarande investeringar och etableringar

- **Beskrivning av investeringslandskapet:** Först och främst, undersök och dokumentera de olika typerna av investeringar som sker inom sektorn. Detta kan inkludera riskkapital, venture capital, fysiska greenfield-etableringar, fusioner och förvärv (M&A), och vilken typ av investerare står bakom (CVC, business angels, publika organisationer, industriella). Denna analys bör göras på flera nivåer: globalt, europeiskt, nationellt (Sverige), och lokalt (ÖMS, Västmanland-regionen).
- **Investerares motiv:** Identifiera de främsta anledningarna till varför investerare väljer att investera eller etablera sig inom sektorn. Detta inkluderar geografiska preferenser, tillgång till marknad, tillgång till kompetens, sektorns attraktivitet, regelverk, skattelättnader, etc.

2. Analys av sektorns tillväxt och framtidsutsikter

- **Tillväxtanalys:** Granska hur sektorn har utvecklats under de senaste åren. Detta inkluderar mätningar som antalet nya företag (industrier, SME, start-ups), tillväxt av anställda, ökning i omsättning, investeringar i sektorn, och andra ekonomiska indikatorer.
 - Vilka är sektorns utmaningar och behov för fortsatt tillväxt?
 - Framtidsprognoser: prognoser för sektorns tillväxt, både globalt, nationellt och lokalt.

3. Matchning mot lokala/regionala styrkeområden och resurser

- **Jämförelse med lokala styrkor:** Analysera hur de två tidigare delarna matchar med lokala och regionala styrkor som man tidigare har kartlagt. Detta inkluderar att ytterligare kartlägga och bedöma områdets matchning av resurser, som talang, kompetens, innovation, akademiska institutioner, och företagsklimat i linje med informationen om marknadens efterfrågan.
- **Strategiutveckling:** Utifrån denna matchning, utveckla strategier för hur lokala och regionala aktörer kan kapitalisera på dessa möjligheter. Detta innefattar att påbörja arbetet med att framställa värdeerbjudande, skapa direkta investeringsmöjligheter, implementera samverkansrutiner, ta fram marknadsföringsunderlag etc.

Källor

Intervju med Erik Asph Hennerdahl, Näringslivsutvecklare, Region Västmanland

Region Västmanland, Affärsplan Västmanland 2030

<https://regionvastmanland.se/globalassets/regional-utveckling/naringsliv-och-kompetensforsorjning/affarsplan-vastmanland-2030.pdf>

Färdplaner Östra Mellansverige 2023-2027

<https://region1.regionvastmanland.se/utveckling/naringsliv-och-kompetensforsorjning/naringsliv/smart-specialisering-i-ostra-mellansverige/far>

SCB, Statistikdatabasen

https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START_UF_UF0701_UF0701A/YHSokandeT2a/

UKÄ, Universitetets kanslers ämbetet

https://www.uka.se/integrationer/hogskolan-i-siffror/statistik?statq=https%3A%2F%2Fstatistik-api.uka.se%2Fapi%2Ftotals%2F119%3Funiversity%3D36%26year%3D2021%252F22%26group_slug%3D2435975bc5e107fa99bcf57509b25804cd8162de



Medfinansieras av
Europeiska unionen

Bilaga 2:
BENCHMARK PÅ
INVESTERINGS-
FRÄMJANDE
ORGANISATIONER

Future Place
Leadership™

Mars 2024

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

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

Kontaktuppgifter

Camilla Westman

Seniorkonsult, Future Place Leadership

cw@futureplaceleadership.com

Future Place Leadership AB

C/O Norrsken, box 76

Birger Jarlsgatan 57c

113 56 Stockholm, Sweden

Registration number: 556981-5235

VAT number: SE556981523501

futureplaceleadership.com

Investeringsfrämjande organisationer i Sverige

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

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



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

Benchmarkstudie på investeringsfrämjande organisationer

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

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

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

1. Delat ansvar mellan kommuner och region

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

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

2. Regionalt ledarskap

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

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

3. Bolagsform

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

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

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

4. Länsöverskridande samverkan

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

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

Business Region Örebro

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

Organisation

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

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

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

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

Verksamhetsinriktning

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

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

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

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

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

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

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

Marknadsföring

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

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

Samverkan

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

Finansiering

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

Fördelar

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

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

Nackdelar

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

Framgångsfaktorer enligt Business Region Örebro

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

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

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

Business Region Skaraborg

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

Organisation

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

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

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

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

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

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

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

Verksamhetsinriktning

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

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

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

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

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

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

Marknadsföring

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

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

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

Business Region Skaraborg finns på LinkedIn.

Samverkan

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

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

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

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

Finansiering

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

Fördelar

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

Nackdelar

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

Framgångsfaktorer enligt Business Region Skaraborg

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



Business Region Värmland

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

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

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

Organisation

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Verksamhetsinriktning

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

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

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

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

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

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

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

Marknadsföring

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

Samverkan

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

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

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

Finansiering

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

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

¹⁰ Business Region Värmland, Verksamhetsplan 2024

¹¹ Business Region Värmland, Etableringsfunktion Värmlandsrådet au 211029

Fördelar

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

Nackdelar

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

Framgångsfaktorer enligt Business Region Värmland

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



2A. Regional samordnare inom ordinarie verksamhet

Invest in Dalarna

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

Organisation

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

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

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

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

Verksamhetsinriktning

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

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

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

Hållbart etablerings- och investeringsfrämjande arbete

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

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

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

Marknadsföring

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

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

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

Samverkan

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

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

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

Finansiering

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

Fördelar

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

Nackdelar

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

Framgångsfaktorer enligt Invest in Dalarna

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

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

Region Östergötland

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

Organisation

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

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

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

Verksamhetsinriktning

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

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

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

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

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

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

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

Marknadsföring

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

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

Samverkan

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

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

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

Finansiering

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

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

Fördelar

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

Nackdelar

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

Framgångsfaktorer enligt Region Östergötland

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

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

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

2B. Regional enhet

Invest in Halland

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

Organisation

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

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

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

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

Verksamhetsinriktning

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

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

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

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

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

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

Marknadsföring

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

Samverkan

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

Finansiering

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

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



Fördelar

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

Nackdelar

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

Framgångsfaktorer enligt Invest in Halland

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

3A. AB med kommunala och regionala ägare

Invest in Norrbotten AB

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

Organisation

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

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

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

Verksamhetsinriktning

Verksamheten står på två ben:

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

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

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

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

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

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

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

Marknadsföring

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

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

Samverkan

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

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

Finansiering

Verksamheten finansieras utifrån två upplägg:

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

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

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

Fördelar

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

Nackdelar

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

Framgångsfaktorer enligt Invest in Norrbotten AB

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

3B. Affärsområde inom AB med kommunala och regionala ägare

High Coast Invest

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

Organisation

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

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

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

Verksamhetsinriktning

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

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

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

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

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

Samverkan

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

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

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

Finansiering

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

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



Fördelar

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

Nackdelar

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

Framgångsfaktorer enligt High Coast Invest

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

4. Interkommunal samverkan i flera län

Stockholm Business Alliance

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

Organisation

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

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

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

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

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

Verksamhetsinriktning

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

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

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

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

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

mätning som Svenskt Näringsliv driver.

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

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

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

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

Hållbart etablerings- och investeringsfrämjande arbete

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

Marknadsföring

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

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

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

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

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

Samverkan

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

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

Finansiering

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

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

Fördelar

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

Nackdelar

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

Framgångsfaktorer enligt Stockholm Business Alliance

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

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

Källor

Intervjuer

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

Källhänvisning

Business Region Örebro

<https://businessregionorebro.se/>

Business Region Skaraborg, Investera & etablera

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

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

Skaraborgs kommunalförbund, Förbundsdirektionen

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

Västra Götalandsregionen, Ökat samarbete kring etableringar för grön omställning

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

Livet i Skaraborg

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

Värmlandsstrategin

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

Region Värmland, Smart specialisering

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

Business Region Värmland, Verksamhetsplan 2024

Business Region Värmland, Etableringsfunktion Värmlandsrådet au 211029

Tillväxtverket, Smart specialisering - region för region

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

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

Dalarna Science Park, Attraktiv industriregion

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANALYS FÖRETAGSKLIMAT

På uppdrag av Region Västmanland

Great Consulting Nordic AB, Gamla vägen 5G, 702 27 Örebro

SAMMANFATTNING

Region Västmanland och länets kommuner vill med denna analys öka förståelsen för företagsklimatet i länet, identifiera styrkor och utmaningar i kommunernas arbete samt skapa mer av ett gemensamt språk och begreppsapparat. Detta för att kunna identifiera framtida insatser, men även identifiera vilken roll Region Västmanland kan ha i det arbetet.

Samtliga kommuner i Västmanland arbetar med företagsklimat och utvärderar sitt arbete genom olika mätningar. De främsta mätningarna är Svenskt Näringslivs Lokalt företagsklimat och SKR:s mätning Öppna jämförelser företagsklimat. Resultatet i mätningarna visar att kommunerna i regionen får allt bättre betyg i upplevelsen av kommunens myndighetsutövning (SKR:s mätning). Uppfattningen av företagsklimatet i Svenskt Näringslivs mätning är sämre. Enbart en av kommunerna, Kungsör, har höga resultat i båda mätningarna.

Analysen har bestått av skrivbordsstudier, telefonintervjuer och enkäter med företagare, företagarföreningar, regionföreträdare, kommunala chefer och tjänstepersoner.

Sammanställningen visar att begreppet företagsklimat är brett och inkluderar många olika aspekter på relationen mellan kommunen och företagen. Nyckeln är olika former av samverkan, dialoger samt ömsesidig respekt och förståelse för varandras roller och utmaningar.

Företagen ser generellt inte att de bemöts med någon form av orättvisa av kommunen men de har ändå upplevt skillnader på grund av storlek och bakgrund. Vissa företag upplever också olika nivåer av service beroende på avdelning eller person.

Analysen visar att det finns utvecklingsmöjligheter inom företagsklimatarbetet.

1. Det finns ett behov av tydliga och enhetliga mål från politiken och ledning.
2. En gemensam syn och kommunikation i hela länet om vad företagsklimat är hur det ska prioriteras.
3. En ökad samverkan och dialog med näringslivet om behov och förväntningar på företagsklimatet.
4. En ökad förståelse från båda parter om varandras utmaningar och roller.
5. Det behövs dessutom gemensamma diskussioner om kompetensförsörjning och infrastruktur.

En viktig fråga för uppfattningen om företagsklimatet är kommunernas myndighetsutövning. Analysen visar:

1. Det behövs en ökad transparens och tydlighet i de olika myndighetsprocesserna.
2. Upphandlingsprocessen behöver förenklas och om möjligt öppnas upp för de mindre företagen.
3. En ökad intern samverkan för att lättare hitta rätt i komplexa ärenden.
4. En gemensam syn i länet kring tolkning av regler och nivå av service skulle kunna vara fördelaktigt.

Regionala samarbeten är vanliga i länet och de har många fördelar. Analysen visar att det regionala samarbetet kan utvecklas ytterligare:

1. Kommunerna i länet har olika möjligheter att satsa resurser på företagsklimatarbetet. Region Västmanland skulle kunna ta ett ansvar i frågan och skapa en större jämlikhet i möjligheten att satsa på olika aktiviteter.
2. Region Västmanland skulle kunna fokusera på samordning, projektfinansiering och erfarenhetsutbyte och enhetlig målsättning och uppföljning.

INNEHÅLL

Sammanfattning	1
Bakgrund, Metod, syfte och mål	3
Företagsklimat	3
Metod	5
Sammanställning och gapanalys	7
Företagsklimat: Begrepp och framgångsfaktorer	7
Service och myndighetsutövning	8
Jämlikt bemötande	10
Regional samverkan	11
Analys och förslag till fortsatt arbete	12
Företagsklimat	12
Finns det utmaningar i social hållbarhets, jämställdhets eller jämlikhetsfrågorna i kommunernas näringslivsarbete?	13
Regional samverkan	13
Förslag på fokusområden och rollfördelning	14
Förbättrat företagsklimat i hela Västmanlands län.	14
Kommunernas myndighetsutövning och service	15
Förslag på mål och hur detta kan arbetas in i kommunernas ordinarie näringslivsarbete.	16
BILAGA 1: SAMMANSTÄLLNING AV UNDERSÖKNINGAR	17
1: INTERNA DJUPINTERVJUER	17
2: INTERN WEBBENKÄT	23
3: EXTERN WEBBENKÄT	25
4: EXTERNA DJUPINTERVJUER MED FÖRETAGARFÖRENINGAR I LÄNET	28
5: BENCHMARKING ANDRA REGIONERS ARBETE MED FÖRETAGSKLIMAT	32

BAKGRUND, METOD, SYFTE OCH MÅL

Både Västmanlands regionala utvecklingsstrategi (RUS) och Affärsplan Västmanland 20301 som är en konkretisering av RUS inom näringslivsutveckling, tillväxt och smart specialisering, lyfter fram vikten av ett bra företagsklimat. I Affärsplanen finns till exempel delmål 6 En stark företagskultur och god service som slår fast att företagsklimatet och servicen till företag ska stärkas i alla delar av länet.

Region Västmanland vill göra en analys om företagsklimatet i hela regionen. Målet med analysen är att:

- Öka förståelsen och samsynen hos politik och tjänstepersoner om vad företagsklimat är och skapa ett gemensamt språk och begreppsapparat. Idag jobbar samtliga kommuner med frågan men på olika sätt.
- Identifiera styrkor och utmaningar i länets kommuner och gemensamt i regionen.
- Undersöka Region Västmanlands roll i företagsklimatarbetet samt hur hållbarhetsdimensionerna kan integreras på bästa sätt.

Great Consulting Nordic AB är upphandlad för att genomföra analysen som är gjord hösten 2023 och våren 2024.

FÖRETAGSKLIMAT

Företagsklimatet i Sveriges kommuner mäts generellt genom två olika mätningar, Svenskt Näringslivs Lokalt företagsklimat och Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) mätning Öppna jämförelser företagsklimat.

Svenskt Näringslivs mätning Lokalt företagsklimat är en rikstäckande mätning som utgår från en enkät utskickat till i första hand medlemmar i Svenskt Näringsliv. Mätningen har 15 frågor som graderas från 1–6. Svenskt Näringslivs definition av företagsklimat är: *Företagsklimat är summan av de institutioner, attityder, regler och kunskaper som möter företagaren i vardagen*². Resultatet i enkäten används för att sammanställa rankingen över företagsklimatet i Sverige. Den viktigaste enkätfrågan är *Vilket sammanfattande omdöme vill ni ge företagsklimatet i kommunen*, då den utgör en tredjedel av rankingen. Svenskt Näringslivs mätning är kostnadsfri för kommunerna och samtliga kommuner deltar.

SKR:s mätning Öppna jämförelser Företagsklimat är en sammanställning av servicemätningen Insikt på nationell nivå och en ranking av kommunerna. Undersökningen är en kvalitetsmätning av kommunernas myndighetsutövning och service gentemot företag.^[1] Service mäts genom ett NKI (Nöjd Kund Index) och urvalet är företag som har haft ett myndighetsärende hos kommunerna inom något av områdena; Brandskydd, bygglov, markupplåtelse, miljö/hälsoskyddstillsyn, livsmedelstillsyn och Serveringstillstånd. SKR:s mätning mäts inte i alla kommuner då den dels är förknippad med en kostnad och dels förutsätter ett visst antal ärenden både på totalnivå och per myndighetsområde för att få ett NKI.

Figur 1: Resultat av mätningarna

² www.foretagsklimat.se

^[1] <https://skr.se/skr/naringslivarbetedigitalisering/naringslivforetagsklimat/foretagsklimat/oppnajokforelserforetagsklimat.10898.html>

Kommun	Betyg på Svenskt Näringslivs enkätfråga: Sammanfattande omdöme -23 ^[3]	Plats i Svenskt Näringslivs ranking 2023	SKRs mätning Öppna jämförelser företagsklimat: Totalt NKI 2023 NKI	SKRs mätning Öppna jämförelser: Rankingplacering.
Arboga	3,33	215	82	23
Fagersta	2,91	265	79	41
Hallstahammar	3,78	77	81	26
Kungsör	4,42	23	80	35
Köping	2,77	284	77	79
Norberg	2,62	290	73	140
Sala	3,23	231	77	76
Skinnskatteberg	2,63	287	X	
Surahammar	3,65	122	84	11
Västerås	3,32	155	76	86
Snitt i Sverige	3,46		75	
Snitt Västmanland	3,30		77	

I Svenskt Näringslivs mätning så har kommunerna i snitt ett lägre resultat än snittet i Sverige på den viktiga frågan *Vilket sammanfattande omdöme vill ni ge företagsklimatet i kommunen*. Enbart en kommun, Kungsör, har betyg över 4 (bra, markerat i grönt) med betyg på 4,42. Flera av kommunerna ligger under betyget 3,0 (godtagbart). Kommunerna under betyg 3,0 är markerade i rött.

I SKR:s mätning så är NKI snittet högre än snittet i Sverige. Det betyder att företagen är nöjdare än snittet i Sverige avseende kommunens myndighetsutövning. Det finns fyra kommuner i länet (Arboga, Hallstahammar, Kungsör och Surahammar) som ligger över NKI 80 (markerat i grönt) som är ett mycket bra resultat. Bäst NKI 2023 har Surahammar med NKI 84. Skinnskatteberg är den enda kommunen i länet

^[3] www.foretagsklimat.se Enkät svar för 2024 offentliggörs 21 maj 2024.

som inte mäter NKI. Skillnaden mellan 2022 och 2023 är att NKI ökar för de flesta kommuner och samtliga kommuner är nu över NKI 70 (bra). Snittet för NKI i Västmanland är också högre än snittet i Sverige.

Sammanställningen i Figur 1 visar att mätningarna ger olika resultat av kommunernas företagsklimat. Ingen av kommunerna har höga resultat i båda mätningarna.

METOD

För att kunna besvara frågorna i upphandlingen genomförde Great flera kvantitativa och kvalitativa undersökningar både internt i kommunerna och externt med företag. Rankingplaceringar, enkätresultat och viss benchmarking till andra regioner sker genom skrivbordstudier. Metoderna har beslutats i samverkan mellan Region Västmanland och styrgruppen av näringslivschefer som har skapas för analysen.

Kommunernas interna arbete med företagsklimat undersöktes dels genom djupintervjuer via telefon, dels genom en intern enkät till tjänstepersoner som möter företag i sin vardag. Urvalet i intervjuerna gjordes tillsammans med styrgruppen och minst tre personer i varje kommun har intervjuats. Intervjupersonernas roller i kommunen har främst varit KSO (kommunstyrelsens ordförande), Kommundirektör, näringslivschef/näringslivsperson och olika roller inom samhällsbyggnadsområdet. Totalt har 36 intervjuer genomförts. Intervjuerna har utförts via telefon och genomfördes hösten 2023.

För att få en bredare bild av kommunernas interna företagsklimatarbete så gjordes våren 2024 en digital enkät till de tjänstepersoner som möter företag i sin vardag. Urvalet bestämdes av styrgruppen och bestod av tjänstepersoner som arbetar inom de s.k. NKI- områdena (Bygglov, räddningstjänst, miljö/hälsoskydd, livsmedelstillsyn, markupplåtelse och serveringstillstånd), tekniska förvaltningar och upphandling. Tjänstepersonerna kan jobba inom förvaltning eller inom ett kommunalförbund. Utskicket gjordes genom kommunernas näringslivschefer och totalt har 176 personer svarat på enkäten. Fördelningen i antal svar mellan de olika kommunerna skiljer sig åt då näringslivscheferna har haft olika lätt att få ut enkäten till sina kollegor inom kommunen och kommunalförbund.

Företagens synpunkter på kommunernas företagsklimat är framtagna genom både en extern webbenkät och djupintervjuer med företagarföreningar. Den externa enkäten genomfördes hösten 2023 i verktyget Webropol och bestod av ett antal öppna och slutna frågor. Urval och utskick gjordes av kommunernas näringslivschefer utifrån de register som de har till sitt förfogande. Frågorna i enkäten beslutades av styrgruppen. Totalt 314 enkäter besvarades av företagen. Fördelningen mellan de olika kommunerna skiljer sig åt då det har varit olika lätt för näringslivscheferna att få ut enkäten samt få in svar.

För att legitimera och fastställa företagens åsikter gjorde Great under våren 2024 djupintervjuer via telefon med 14 företagarföreningar utspridda i hela länet. Urvalet beslutades av styrgruppen utifrån en lista och målet var att samtliga kommuner i länet skulle vara representerade. Företagarföreningarna representerar sina medlemmar men är också egna företagare med individuella åsikter om kommunernas service och bemötande.

Rapporten är uppdelad i flera delar. Den inleds med sammanställning av samtliga undersökningar⁴.

- Interna djupintervjuer
- Intern webbenkät

⁴ Samtliga undersökningar finns bifogade som bilagor i rapporten.

- Extern webbenkät
- Externa djupintervjuer med företagarföreningarna
- Benchmarking av olika regioners arbete med företagsklimatfrågan.

Därefter följer en sammanställning med en gapanalys med fokus på några huvudfrågor.

- Företagsklimat
- Service och myndighetsutövning
- Information och kommunikation
- Tillgänglighet och effektivitet
- Jämlikt bemötande
- Intern samverkan
- Regional samverkan
- Samverkan mellan kommunen och näringslivet
- Övriga förbättringsområden

Avslutningsvis följer en analys med slutsatser och förslag till fortsatt arbete. I den delen finns också ett avsnitt om Region Västmanlands roll i arbetet med att stärka företagsklimatet i länet.

SAMMANSTÄLLNING OCH GAPANALYS

I Bilaga 1 finns en sammanställning av de olika undersökningar som genomförts inom projektet.

1. Interna djupintervjuer
2. Intern webbenkät
3. Extern webbenkät
4. Externa djupintervjuer med företagarföreningarna
5. Benchmarking av olika regioners arbete med företagsklimat.

Nedan följer en total sammanställning och gapanalys av resultatet av dessa mätningar.

Sammanställningen är uppdelad i fokusområdena:

- Företagsklimat: begrepp och framgångsfaktorer
- Service och myndighetsutövning
- Jämlikt bemötande
- Regional samverkan

FÖRETAGSKLIMAT: BEGREPP OCH FRAMGÅNGSFAKTORER

Både kommunerna och företagen upplever att ett gott företagsklimat är:

- Att det finns en ömsesidig respekt och förståelse mellan näringslivet och kommunernas olika funktioner och förvaltningar.
- Att det finns ett bra samarbete mellan kommun och näringsliv.
- Att kommunen är tillgänglig och tydliga i sina beslut och processer.
- Att det ska vara enkelt för företagen att kunna växa och det ska finnas ett engagemang och en närvaro från kommunen.
- Att det ska vara tryggt för företagen att bedriva sina verksamheter.

Utifrån de undersökningar som genomförts kan vi se ett antal framgångsfaktorer som bidragit till ett bra företagsklimat i några av kommunerna i länet.

- En god dialog och samverkan inom kommunen, och mellan kommuner och näringslivet är en avgörande faktor för företagsklimatet.
- Det finns en närhet till kommunen och kommunen är tillgänglig för företagen.
- Ytterligare framgångsfaktorer är när kommuner är proaktiva i att initiera samarbeten och förenkla processer för företag och när det finns en flexibilitet att anpassa sig till företagens unika behov och feedback.

Företagarna och företagarföreningarna anser även att det är viktigt att det finns en bra samverkan mellan alla parter för att ett gott företagsklimat ska fungera. Ett bra företagsklimat innefattar ett stöd och uppmärksamhet från politikerna, särskilt för de små och medelstora företagen. Kommuner som aktivt arbetar för att förbättra företagsklimatet genom öppen dialog och direkt kontakt med företagen är på god väg att förbättra företagsklimatet. Företagen anser också att en stark näringslivschef med mandat att driva näringslivsfrågorna spelar en viktig roll i att skapa förbättringar.

Samarbete och dialog mellan kommunen och företagen är viktigt för att främja det lokala näringslivet. Det finns brister i samverkan hos båda parter. Företagens eget engagemang för det lokala företagsklimatet behöver bli bättre, exempelvis är deltagandet i näringslivsträffar lågt hos företagen. Företagarna och

företagarföreningarna ser att kommunerna också behöver bli bättre på samverkan med näringslivet. Kommunerna strävar samtidigt efter att vara tillgängliga och lyhörda för företagens behov och att skapa en öppen dialog med näringslivet. Digitalisering och förbättrad effektivitet är också centrala, där kommunerna jobbar för att göra sig mer tillgängliga digitalt samtidigt som de behåller möjligheten för personlig kontakt för de som föredrar det.

Företagen upplever en brist på kontinuitet i näringslivsarbetet och det påverkar företagsklimatet negativt. Bristen på kontinuitet kan bero på hög personalomsättning och att företagen inte har en och samma kontaktperson under en längre period. Samtidigt vill kommunerna lägga energi på att attrahera och behålla personal och kompetens för att bibehålla kontinuitet och vara en bra arbetsgivare.

Det finns generellt ett gap mellan företagens och kommunens upplevelse av förståelsen för företagens situation. Tjänstepersonerna ger sig själva ett betydligt högre betyg än vad företagen upplever. Företagare från olika kommuner möter varierande grader av engagemang och förståelse från kommunernas tjänstepersoner och politiker. I mindre kommuner verkar kommunikationen fungera bättre, men generellt sett upplever företagen en brist på förståelse för småföretagarnas specifika behov och tidsbegränsningar. Företagen vill se en myndighetsutövning som är mindre byråkratisk och bättre anpassad till deras behov för att främja lokal näringslivsutveckling.

SERVICE OCH MYNDIGHETSUTÖVNING

Internt i kommunerna upplever tjänstepersonerna att bemötande och rättssäkerhet är de viktigaste faktorerna för en god service. Kommunerna jobbar för att bemötandet till företagen ska vara professionellt och pedagogiskt. Företagen uppskattar i sin tur när de bemöts av ett engagemang och en framåtanda av kommunen. Bemötandet är generellt bra enligt företagen men det finns vissa områden som behöver förbättras. Det handlar främst om att bemötandet skiljer sig åt mellan olika tjänstepersoner inom kommunerna. Bemötandet kan vara dåligt och det saknas en lyhördhet hos vissa tjänstepersoner.

Företagen upplever också utmaningar i kommunernas byråkratiska processer. Många företag anser att myndighetsprocesserna är allt för krångliga och att det saknas en flexibilitet i hanteringen.

Företagen ser att miljö- och tillsynsfrågor, samt upphandlingsprocesser, är områden med behov av en mer transparent och rättvis hantering. Kommunernas upphandlingar anses ofta komplicerade och snedvridna till fördel för större aktörer, vilket skapar en känsla av orättvisa.

Synen på hur kommunen ger råd och stöd i myndighetskontakterna skiljer sig något mellan företagen och kommunerna. Tjänstepersonerna anser att de är bra på att ge råd och stöd medan företagen tycker att det är något sämre.

Företagen och företagarföreningarna upplever att servicenivån ser olika ut beroende på kommun och vilken avdelning som företagen har kontakt med. Servicenivån bör vara likvärdig oavsett vilken enhet företagen har kontakt med och oavsett vilket företag som tar en kontakt.

Kommunerna å sin sida upplever att en enhetlig service som överensstämmer med lagar och regler är prioriterat. Det ska finnas enade riktlinjer för att kommunikationen och beskeden ska vara enade. För att nå en enad servicenivå kan en ökad samverkan både inom kommunerna och mellan kommunerna vara ett alternativ.

Information och kommunikation

Alla parter är eniga om att kommunikation och information är avgörande faktorer för att servicen och företagsklimatet ska fungera. Internt i kommunerna jobbar de med en mängd områden för att förbättra och säkerställa att detta ska fungera.

Kommunerna jobbar för att kommunikationen ska vara tydlig och förståelig både i myndighetsutövningen och i kommunernas upphandlingar för att det ska vara enkelt för mindre företag att delta. Kommunerna jobbar med att reducera onödigt komplexitet och förtydliga kraven i upphandlingarna. Det pågår förbättringar av tillgänglig information för att processerna och regelverken ska vara så tydliga som möjligt. Kommunerna uppger att de försöker ha en öppen dialog med företagen i ett tidigt skede i olika processer. Kommunikationen mellan kommunerna och företagen förbättras kontinuerligt genom öppna dialoger och en ökad öppenhet kring lagar och regler, vilket ökar förståelsen hos företagen.

Några av länets kommuner har funktioner såsom s.k. företagslotsar eller *En väg in*. Funktionen spelar en central roll i arbetet, genom att de kan guida företagarna genom de olika stegen i kommunens tjänster och regelverk, vilket förenklar och snabbar på handläggningsprocesserna. Kommunerna arbetar också med företagsbesök och frukostmöten för att skapa personliga kontakter med företagen.

De interna tjänstepersonerna och chefer inom kommunerna ser själva att de är duktiga på att kommunicera och informera företagen, exempelvis att förmedla lagar och regler till företagare. Den externa informationen från kommunen är bra och tiden det tar att förmedla information och beslut ses som god.

Företagen och företagarföreningarna har skilda uppfattningar om kommunernas kommunikation och information. Många upplever att kommunerna behöver fortsätta att arbeta med kommunikationen då den upplevs som otillräcklig. Det finns också en bristande transparens och otydliga förklaringar inom olika tillståndprocesser. Kommunerna ska erbjuda tydlig information om kommunens planer, framtida upphandlingar och annan relevant information som kan påverka företagen. För att sprida informationen behöver informationsflödet från kommunen förbättras. Företagsbesök och en personlig dialog är viktigt och det är något som kommunerna ska fokusera på anser företagen. För att förbättra kommunikationen och öka öppenheten kan kommunerna exempelvis använda sociala medier mer aktivt.

Tillgänglighet och effektivitet

Tillgängligheten inom kommunerna anses relativt god, båda av företagen och av kommunerna själva. Den problematik som företagen och företagarföreningarna lyfter är att det är svårt att veta vem företagen ska vända sig till i olika frågor. Det saknas en tydlig vägledning och information om olika ärenden. Företagen upplever att tillgängligheten i olika tillståndprocesser behöver öka. Det finns också klagomål på bristande återkoppling från kommuner, både när det gäller telefonsamtal och mejl.

Kommunerna arbetar aktivt för att säkerställa en god tillgänglighet på flera sätt bl.a. genom att öka tydligheten och tillgängligheten på hemsidorna. Det ska finnas tydliga kontaktvägar på kommunernas hemsida för att det ska vara enkelt att hitta rätt person. Några kommuner jobbar med systemet "En väg in" för att förenkla för företag att hitta rätt kontaktvägar inom kommunen, vilket de hoppas ska minska frustration och tidsåtgång. Kommunerna strävar efter att vara snabba och tillgängliga och då är återkoppling och snabba svarstider en prioritet.

Effektivitet ses som den servicefaktor som är minst viktigt av tjänstepersonerna i kommunerna, företagen upplever att effektivitet är mycket viktigt. För företagen handlar det främst om för långa handläggningstider och upplevelse av otillräcklig vägledning och stöd. Kommunerna å sin sida vill

effektivisera servicen i myndighetsutövningen och de försöker tillmötesgå önskemål om snabb kontakt i ärenden, dock upplever en del företag att det är svårt att få gehör och snabb service i vissa kommuner och inom vissa enheter.

Intern samverkan

Intern samverkan inom kommunerna är viktigt för en mer enhetlig service. Intern samverkan är inte alltid enkelt och det har framkommit både utmaningar och förslag till lösningar.

Större förvaltningar som exempelvis utbildningsförvaltningar och även socialförvaltningar är inte alltid lika engagerade i näringslivsarbetet, vilket skapar hinder för en mer heltäckande samverkan. I vissa kommuner finns det en strävan att integrera utbildningsförvaltningen mer genom att få in företagande och entreprenörskap i skolväsendet vilket skulle öka engagemanget.

I flera kommuner finns en känsla av att det politiska engagemanget ibland saknas i frågor som rör företagsklimatet, vilket kan begränsa utvecklingsmöjligheterna. En löpande process krävs för att säkerställa att alla inom kommunen förstår och agerar i linje med näringslivets behov och värde. En lösning skulle kunna vara att tydligare sätta upp gemensamma mål och strategier för hela kommunen som relaterar till näringslivet för att skapa en mer enhetlig riktning.

Intern kommunikation och informationsutbyte behöver utvecklas i flera kommuner. Det fungerar inte alltid särskilt där geografiska och organisatoriska uppdelningar existerar inom olika kommuner. Kommunerna fokuserar på att förbättra kommunikationen mellan avdelningarna genom intern utbildning, workshops och andra mötesformer vilket hjälper till att öka förståelsen och samverkan. Rollerna inom kommunen blir alltmer tydliga, vilket underlättar för medarbetarna att veta sina ansvarsområden och bidrar till effektivare arbetsflöden.

Det finns också ett behov av att stärka samarbetet mellan näringslivsenheterna och andra delar av kommunen och att få företagen mer involverade i strategiska diskussioner. Storleken på den kommunala organisationen spelar en roll, där mindre organisationer kan ha en fördel i form av snabbare kommunikation och beslutsprocesser.

JÄMLIKT BEMÖTANDE

Företagen ser generellt inte att de bemöts med någon form av orättvisa av kommunen. Det finns ändå en uppfattning om att större företag kan få en annan behandling än mindre företag. Företagen upplever också en oro att negativ kritik mot kommunen kan påverka framtida relationer. En del mindre företag eller de som är nya i den svenska företagskulturen kan uppleva kommunens processer som för byråkratiska. Det är då viktigt med kvalitativ och lättillgänglig information så att företag av alla storlekar och bakgrunder kan navigera kommunens regelverk. Vissa företag ser också att upphandlingsprocessen är orättvis då upphandlingsunderlag skrivs till fördel för större bolag.

Kommunerna jobbar på flera olika sätt för att säkerställa ett jämlikt bemötande. De arbetar med individanpassad service och följer allmänna lagar och regler. Individuellt anpassat bemötande är centralt där erkännande och hantering av varje företags unika behov är viktigt. För att säkerställa företagens olika behov jobbar kommunerna med en öppen dialog både externt och internt. Likabehandlingsprincipen är grundläggande, med fokus på rättvis behandling enligt lagar och förordningar. Kommunerna implementerar bland annat system för konsekvent tillämpning av likabehandlingsprincipen och effektiv dialog.

Kommunerna upplever en utmaning att upprätthålla personlig service trots digitalisering och att hitta balansen mellan formella krav och företagens önskan om flexibilitet och förståelse.

REGIONAL SAMVERKAN

Analysen visar att det finns många olika typer av samverkan i länet. Vissa är kommunövergripande och andra är länsövergripande. Regional samverkan i Västmanland är viktig av flera anledningar:

- **Resurseffektivisering:** Genom att dela tjänster och resurser kan kommuner effektivisera sin verksamhet och minska kostnader. Det är särskilt viktigt för mindre kommuner med begränsade resurser.
- **Förbättrad tjänstekvalitet:** De olika samarbetena bidrar till att höja kvaliteten på tjänster genom gemensamma standarder och riktlinjer, vilket är viktigt för att säkerställa en likvärdig och hög standard över kommungränserna.
- **Bredare perspektiv och kunskapsutbyte:** Genom samverkan får man tillgång till ett bredare perspektiv och en plattform för erfarenhetsutbyte, vilket är avgörande för näringslivsutveckling och kompetensförsörjning.
- **Förbättrad infrastruktur och tjänster:** Samverkan möjliggör större projekt och initiativ som kan förbättra både fysisk och digital infrastrukturen och tjänsterna, vilket gynnar länet som helhet.
- **Stärkt näringsliv och regional utveckling:** Genom samarbete kan kommuner gemensamt främja regional utveckling och stärka näringslivet, vilket möjliggör gemensamma strategier för företagsetableringar och arbetsmarknadsutveckling.
- **Hantering av gemensamma utmaningar:** Samverkan underlättar hanteringen av gemensamma utmaningar som krisberedskap och miljöfrågor.
- **Stärkta relationer och förtroende:** Regelbunden dialog och samarbete mellan kommuner och Region Västmanland bygger relationer och förtroende, vilket underlättar för enhetlig regional utveckling.

Analysen visar att det finns utmaningar vid nuvarande regionala samarbeten och det inkluderar politiska skillnader, resursfördelning, geografiska avstånd, effektiviseringsbehov och behov av samordning och strategi. Det finns hos vissa ett önskemål att Region Västmanland ska ta en mer tydlig roll som koordinator och sammankallande part för utveckling av kommunernas företagsklimat. En tydligare roll för att främst stödja kommunerna och främja erfarenhetsutbyte och nätverkande.

ANALYS OCH FÖRSLAG TILL FORTSATT ARBETE

Utifrån sammanställning av samtliga intervjuer, enkäter och benchmarking har analysen kommit fram till en analys och förslag till fortsatt arbete. Analysen är uppdelad i avsnitten:

- Företagsklimat.
- Utmaningar i social hållbarhet, jämställdhets eller jämlikhetsfrågorna i kommunernas näringslivsarbete.
- Regional samverkan
- Förslag på fokusområden och rollfördelning.
- Förslag på mål och hur dessa kan arbetas in i kommunernas ordinarie näringslivsarbete.

FÖRETAGSKLIMAT

Företagsklimat som begrepp har inte en entydig definition utan olika kommuner och organisationer använder olika sätt att beskriva företagsklimat. Svenskt Näringslivs definition är förhållandevis allmängiltigt: *Företagsklimat är summan av de institutioner, attityder, regler och kunskaper som möter företagaren i vardagen.* Den definitionen används även av andra regioner.

För tjänstepersoner och företagare i Västmanland så upplevs begreppet beskriva flera olika delar där samverkan är ett nyckelord. Samverkan och lyhördhet mellan kommunens politiker/tjänstepersoner och företag. Samverkan mellan olika företag och mellan företagen och företagarföreningarna. Målet är att det finns en ömsesidig respekt och förståelse mellan företagen och kommunen och en inkluderande kultur där företagen ses som en del av samhällsutvecklingen. Den kulturen och respekten ska gälla oavsett storlek på företag.

I kommunernas företagsklimatarbete är det grundläggande med kommunal service och det innefattar, tillgänglighet, transparens, återkoppling och en lösningsorienterad attityd. Företagsklimatet kräver också en ömsesidig respekt där företagen behöver öka sitt eget engagemang och intresse för företagsklimatfrågan samt sin kunskap om kommunens roll.

Företagsklimatet är en viktig fråga i hela länet och samtliga kommuner arbetar aktivt med frågan. Samtliga kommuner mäter sitt företagsklimat genom Svenskt Näringslivs mätning Lokalt företagsklimat och nio av tio kommuner mäter sin kommunala myndighetsutövning genom SKR:s mätning Öppna jämförelser företagsklimat. Resultatet i dessa mätningar visar att kommunens myndighetsutövning får allt högre betyg och ligger över snittet i Sverige. Uppfattningen av företagsklimatet i Svenskt Näringslivs mätning är sämre. En sammanställning visar att mätningarna ger olika resultat. Enbart en av kommunerna, Kungsör har höga resultat i båda mätningarna.

I Sverige så finns det kommuner som lyckas få höga betyg i båda företagsklimatmätningarna. Både representanter från Sveriges Kommuner och Regioner samt Svenskt Näringsliv anser att de generellt har tre framgångsfaktorer:

1. Den politiska ledningen är tydliga med att näringslivsfrågor och företagsklimat är viktigt. Frågan berör många av kommunens förvaltningar och funktioner. Det förmedlas genom extern och intern kommunikation och i styrdokument. Konkreta mål och indikatorer följs upp löpande. Näringslivsfrågor är inte en stridsfråga politiskt utan det råder en samsyn över de politiska gränserna. Mål och visioner är långsiktiga och proaktiva.

2. Tjänsteorganisationen följer den politiska viljan och arbetar aktivt med att förbättra och förenkla de myndighetsprocesser som påverkar företagen. Chefer och ledare följer upp arbetet och arbetar gemensamt över förvaltningsgränserna för att nå de övergripande målen.
3. En ömsesidig respekt mellan företagen och kommunen. Företagen respekterar kommunens roll och ansvar och kommunen förstår företagens behov och försöker hjälpa dem att göra rätt i de ofta komplexa myndighetsärenden som företagen möter.

Dessa framgångsfaktorer kan användas som motivation i länets arbete med att förbättra företagsklimatet.

FINNS DET UTMANINGAR I SOCIAL HÅLLBARHETS, JÄMSTÄLLDHETS ELLER JÄMLIKHETSFRÅGORNA I KOMMUNERNAS NÄRINGS- OCH SERVICEARBETE?

Företagen ser generellt inte att de bemöts med någon form av orättvisa av kommunen men de har ändå upplevt skillnader på grund av storlek och bakgrund. Vissa företag upplever också olika nivåer av service beroende på avdelning eller person. Det finns också en rädsla för repressalier om de framför kritik. Det är oroväckande.

Kommunerna jobbar aktivt för att säkerställa ett jämlikt bemötande och en individanpassad service och följer allmänna lagar och regler. Likabehandlingsprincipen är grundläggande.

Social hållbarhet i kommunerna kan handla om att vara en attraktiv arbetsgivare, att behålla personal och kompetens. Här kan kommunerna och kanske Region Västmanland fundera över hur de tillsammans skapar en attraktiv region, enhetliga servicenivåer och kvalitetssäkrar funktioner för likabehandling?

REGIONAL SAMVERKAN

Regional samverkan är ett viktigt fokusområde framåt för att stärka företagsklimatet. Det finns många befintliga regionala samarbeten idag. Vissa är inom länet och andra sträcker sig utanför länsgränsen. Det finns också önskemål på förändringar och utveckling av de samarbeten som finns idag.

Västerås roll: Flera kommuner vill se att Västerås tar ett större ansvar och bli ett lok i det regionala arbetet. Det kan handla om att leda digitaliseringsutveckling eller dela med sig av sina kompetenser inom områden som upphandling och liknande. Vissa anser att det som är bra för Västerås är bra för de andra mindre kommunerna. Om de små kommunerna kan blomstra så blir det också bra för Västerås.

Infrastruktur: För de norra kommunerna som Norberg och Fagersta och till viss del Skinnskatteberg är samarbetet med södra Dalarna viktigt. Där har de sin arbetsmarknad i Avesta, Ludvika, Hedemora och Smedjebacken. Det finns svårigheter att pendla till Västerås, det tar för lång tid. Här kan Region Västmanland ta en samordnande roll.

Utveckling och fördjupning av nätverk och arbetsgrupper: Främja kunskapsdelning och enhetliga praxis genom att stärka befintliga nätverk och arbetsgrupper.

Samsyn och enhetliga riktlinjer: Undvika olika beslut och tolkningar genom att skapa gemensam samsyn och enhetliga riktlinjer, särskilt inom olika myndighetsområden. Det blir då viktigt med likvärdig information och kommunikation. Det går även att ha samordnade system och verktyg.

Region Västmanlands roll: Några kommuner önskar en mer aktiv roll hos Region Västmanland i frågan om företagsklimatet. Regionens roll i samverkan bör vara koordinerande, och stödjande samt proaktiv och strategisk. Kommunerna har också olika ekonomiska förutsättningar att genomföra aktiviteter.

Genom Region Västmanland kan de enskilda kommunerna få en mer jämlik möjlighet till ett lokalt och regionalt utvecklingsarbete.

FÖRSLAG PÅ FOKUSOMRÅDEN OCH ROLLFÖRDELNING

FÖRBÄTTRAT FÖRETAGSKLIMAT I HELA VÄSTMANLANDS LÄN.

Samtliga kommuner genomför ett arbete för att förbättra företagsklimatet. Genom att tydliggöra området som ett fokusområde så får det en högre status och en mer enhetlig prioritering. Det finns också ett tydligt behov av att öka förståelse och respekt för varandras roller. De förbättringar som båda parter anger i undersökningen är:

- Behov av tydliga och enhetliga mål från den politiska ledningen.
- En gemensam syn och kommunikation i hela länet om vad företagsklimat är hur det ska prioriteras.
- Ökad samverkan och dialog med näringslivet om behov och förväntningar.
- En ökad förståelse från båda parter om varandras utmaningar och roller.
- Gemensamma diskussioner om kompetensförsörjning och infrastruktur.

Nedan följer förslag på aktiviteter och rollfördelning för att förbättra arbetet med kommunernas företagsklimat.

Kommunernas roll

- **Öka synligheten:** Det är viktigt att skapa forum och plattformar där företagare och företagarföreningar känner sig välkomna att delta och komma fram med sina behov och åsikter. Det kan inkludera regelbundna möten, workshops, och en öppen dialog där kommunerna och aktivt lyssnar på och tar hänsyn till näringslivets synpunkter. Tänk på att de allra flesta företagen är mycket små och har andra behov än de större företagen. De är arbetsgivare och centrala för kommunens välfärdsarbete.
- **Skapa en tydlig bild av näringslivsstrukturen i kommunen:** Skapa kompletta register på kommunens aktiva företag så att samtliga har en möjlighet att få ta del av informationen.
- **Förbättra samarbetet mellan kommunens olika tjänstepersoner och företagen:** Det gäller både komplexa och enkla ärenden. Samtliga förvaltningar bör vara involverade då näringslivsfrågor är hela kommunens fråga. Genomför utbildningar och workshops i näringslivskunskap, service och medarbetarskap/intern samverkan.
- **Förbättra kommunikationen och dialogen avseende framtida projekt:** Låt företagen vara en del av samhällsutvecklingen.
- **Utveckla gemensamma strategier och initiativ:** Genom att utveckla gemensamma strategier och initiativ kan kommunerna och näringslivet arbeta tillsammans för att främja tillväxt och utveckling i länet. Det är viktigt att dessa strategier är väl förankrade och att de tar hänsyn till olika behov och intressen inom näringslivet.
- **Kontinuerlig utvärdering och feedback:** Det är viktigt att kontinuerligt utvärdera samarbetet mellan kommunerna och näringslivet för att identifiera eventuella brister och förbättringsområden. Genom att vara öppen för feedback och aktivt arbeta för att åtgärda problem kan samarbetet stärkas över tid.

Region Västmanlands roll

- Sätt tydligt mål på vad ett bra företagsklimat är i form av mätbara mål som exempelvis, regionalt NKI mål och ett betyg på Sammanfattande omdöme.
- Fortsätta ha gemensamma konferenser/utbildningar där Region Västmanland är avsändare. Konferenserna kan ha fokus på attraktivitet, kompetensförsörjning, infrastrukturfrågor, gemensamma förhållningssätt eller erfarenhetsutbyte.
- Utvärdera hur arbetet med infrastruktur såsom bredband och kollektivtrafik kan utvecklas för att bidra till ett bättre företagsklimat. Gapet mellan den infrastruktur som finns tillgänglig och den som företagen behöver är länsövergripande.

KOMMUNERNAS MYNDIGHETSUTÖVNING OCH SERVICE

Företagens vanligaste möte med kommunen är i myndighetsutövningen. Här är maktfördelningen ojämn och därför är det viktigt att kommunerna har ett tydligt, transparent och rättssäkert förhållningssätt. Målet skall vara att hjälpa företagen att göra rätt. Det finns en utmaning i att kommunerna har olika tolkningar och arbetssätt inom olika myndighetsområden och mellan olika kommuner. För att företagen ska få en så tydlig process som möjligt så är det viktigt att kommunerna har en gemensam syn på vad service är och vad som förväntas av dem. De utmaningar som framkommer i analysen är:

- Behov av ökad tillgänglighet och återkoppling i myndighetsärenden.
- Ökad transparens och tydlighet i de olika myndighetsprocesserna.
- En gemensam syn i hela länet kring tolkning av regler och nivå av service.
- En ökad intern samverkan för att lättare hitta rätt i komplexa ärenden.
- En förenklad och mer enhetlig upphandlingsprocess som öppnar upp för mindre företag. Upplevelsen av kommunens upphandlingsprocess kan dessutom mätas genom SKR:s mätning Index). Öppna Jämförelser företagsklimat som en tilläggsmodul, NUI (Nöjd UpphandlarIndex)

Nedan följer förslag på aktiviteter och rollfördelning för att förbättra arbetet med kommunernas service och myndighetsutövning och därmed förbättra företagsklimatet.

Kommunernas roll

- Lyssna löpande på de lokala företagen genom intervjuer eller fokusgrupper för att identifiera de behov som finns inom olika myndighetsområden.
- Sätt tydliga och mätbara mål för kommunens företagsklimat som följs upp av den styrande politiken årligen.
- Utveckla kommunikation och information så att den blir enkel och tillgänglig.
- Utred vad förvaltningslagens serviceskyldighet innebär för kommunen. Skapa enhetliga förhållningssätt och värderingar genom utbildningar, workshops och APT material.
- Utveckla intern samverkan inom kommunens olika förvaltningar. Alla kommuner är medvetna om att intern samverkan är viktigt och arbetar aktivt för att förbättra processer och kommunikationen mellan olika avdelningar. Utmaningen är att integrera och engagera större förvaltningar och att upprätthålla en enhetlig näringslivsstrategi som stöds av alla delar av kommunen. Genomför utbildningar och workshops för att synliggöra var flaskhalsar är i komplexa ärenden.
- Förbättra tillgänglighet och återkoppling. Förenkla för företag att hitta rätt kontaktvägar inom kommunen. Kommunerna arbetar med att vara snabba, professionella och hjälpsamma i alla interaktioner med företagen, även när de involverar negativa beslut.

Tydliggör och förenkla kommunens upphandlingar och fundera över om det är möjligt att dela upp upphandlingarna så att mindre företag har möjlighet att svara.

Region Västmanlands roll

- Genomför gemensamma konferenser/utbildningar där Region Västmanland är avsändare. Konferenserna kan ha fokus på gemensamma strategier och förhållningssätt i olika myndighetsområden.
- Uppmuntra samverkan mellan kommunernas förvaltningar inom exempelvis; bygglov, upphandling eller tillsynstaxor för att förenkla och göra det transparent för företag som verkar i flera kommuner.
- Bistå kommunerna och myndighetsområdena med projektmedel för att genomföra specifika projekt som syftar till att skapa en enhetlig service i kommunernas olika myndighetsutövning.

FÖRSLAG PÅ MÅL OCH HUR DETTA KAN ARBETAS IN I KOMMUNERNAS ORDINARIE NÄRINGSKLIVSARBETE.

I länets Affärsplan Västmanland 2030 finns ett målområde: *Breddat näringsliv och ökad sysselsättning*. Inom målområdet finns delmål 6: *En stark företagskultur och god service* som slår fast att *Företagsklimatet och servicen till företag ska stärkas i alla delar av länet*.

Andra regioner, exempelvis Stockholm Business Alliance har ett NKI mål för sina medlemskommuner. SBA driver också olika aktiviteter för att medlemskommunerna ska följa de övergripande målen. Både Region Skåne och Region Västra Götaland har haft projekt där företagsklimatarbetet är i fokus.

Mål för hela länets företagsklimat kan exempelvis vara:

- SKR:s mätning: Totalt NKI för Region Västmanland ska vara minst 80 (2023: NKI 77)
- SKR:s mätning: Att samtliga kommuner ska börja mäta NUI⁸ för att tydliggöra upphandlingsfrågan
- Svensk Näringsliv mätning: Totalt betyg i frågan Sammanfattande omdöme ska för Västmanlands län enkät vara snitt 4.0

Då de flesta kommunerna i länet mäter företagsklimatet enligt dessa mätningar så blir de enkla att implementera i ordinarie näringslivsarbete.

För att skapa ett mer enhetligt arbete i länet med företagsklimatfrågan och samtidigt öka möjligheten för de olika kommunerna att arbeta med företagsklimatet så föreslår analysen att Region Västmanlands beslutar att:

1. Region Västmanland sätter mål för länets företagsklimat.
2. Region Västmanland agerar samordnare för gemensamma aktiviteter som syftar till att samordna regionens kommuner i arbetet med företagsklimat och kommunernas service.
3. Region Västmanland avsätter medel för företagsklimatarbetet i länet.

⁸ SKR:s mätning Öppna jämförelser företagsklimat har en tilläggsmodul för Upphandling och resultatet presenteras som ett NUI (NöjdUpphandlarIndex)

BILAGA 1: SAMMANSTÄLLNING AV UNDERSÖKNINGAR

Nedan följer en sammanställning av de olika undersökningar som genomförts inom projektet.

1. Interna djupintervjuer
2. Intern webbenkät
3. Extern webbenkät
4. Externa djupintervjuer med företagarföreningarna
5. Benchmarking av olika regioners arbete med företagsklimat.

1: INTERNA DJUPINTERVJUER

Minst tre personer i varje kommun har intervjuats. Intervjupersonernas roller i kommunen har främst varit KSO, Kommundirektör, näringslivschef/näringslivsperson och olika roller inom samhällsbyggnadsområdet. Intervjuerna har bestått av öppna frågor där den intervjuade har fått utveckla sina svar.

Frågeställningar

- Företagsklimat
- Mätningar
- Åtgärder för att förbättra servicen.
- Jämlikt bemötande.
- Intern samverkan.
- Regional samverkan

Nedan följer en sammanställning av samtliga svar.

FÖRETAGSKLIMAT

Begreppet "Företagsklimat" beskrivs på olika sätt av olika kommuner. Det är en bred term som beskrivs som den miljö som råder mellan företag och den kommun de verkar i där fokus ligger på relationen, samverkan och ömsesidig förståelse mellan dessa parter.

Ett bra företagsklimat inkluderar faktorer som:

- Ömsesidig respekt
- Starkt samarbete
- Tillgängliga kommunala tjänster
- Enkelhet för företag att växa
- Trygghet
- Tydliga kommunala beslut och processer
- Engagemang och närvaro från kommunens sida

Kommunerna upplever själva att de behöver fokusera på att:

- Vara möjliggörare och stödja företagen genom hjälp och vägledning
- Vara närvarande och engagerade i företagens utveckling
- Skapa en inkluderande kultur som ser företagen som en viktig del av samhället

- Underhålla goda relationer och nätverk
- Tillhandahålla miljövänliga åtgärder
- Säkerställa en stabil politisk miljö

För att få ett bra företagsklimat behövs en förståelse för företagets behov och verka för att skapa en miljö där företag inte bara kan trivas utan även växa och bidra till den lokala ekonomins utveckling. Det ska finnas en balanserad kombination av faktorer som samverkan, enkelhet och öppenhet som tillsammans skapar ett positivt och förtroendeingivande klimat.

Kommunerna i länet arbetar aktivt med att förbättra företagsklimatet genom att fokusera på närhet och dialog, vilket innebär att de strävar efter att vara tillgängliga och lyhörda för företagets behov och att skapa en öppen dialog med näringslivet. Digitalisering och effektivitet är också centralt, där kommunerna anstränger sig för att göra sina tjänster mer tillgängliga digitalt samtidigt som de behåller möjligheten för personlig kontakt för de som föredrar det.

Vidare betonas vikten av samarbete och samverkan, där kommunerna inte bara arbetar internt utan också externt med företag, företagsföreningar och andra kommuner för att gemensamt ta sig an och lösa utmaningar. Kompetens och utbildning är andra viktiga områden där kommunerna lägger energi för att attrahera och behålla kvalificerad personal, vilket är avgörande för en hållbar och kompetent arbetsstyrka. Företagsklimatets positiva påverkan på kommunens image och attraktivitet är också något som kommunerna är medvetna om och strävar efter att förbättra, vilket de hoppas ska reflekteras i kommande företagsklimatundersökningar.

Kommunerna har ett strategiskt och policyinriktat fokus där de arbetar med att utveckla en sammanhängande strategi för att stödja företagen. Det innefattar integrering av näringslivsperspektivet genom hela organisationen. Skapandet av nätverk och mötesplatser för företagare används som en metod för att främja samarbete och dialog. Politikernas stöd och deras roll i att framställa kommunerna positivt samt deras inställning till att backa upp kommunens tjänstepersoner är också viktigt för att skapa ett gynnsamt företagsklimat.

Kommunernas representanter lyfter fram några framgångsfaktorerna för ett förbättrat företagsklimat.

- En nära och öppen dialog med näringslivet
- Närhet och tillgänglighet för företagen
- Proaktivitet i att initiera samarbete och förenkla processer för företag
- Samverkan mellan olika aktörer både inom kommunen och regionalt
- Flexibiliteten att anpassa sig till företagets unika behov och feedback

MÄTNINGAR

Kommunerna använder sig av flera olika mätningar för att utvärdera företagets nöjdhet och det övergripande företagsklimatet. Mätningarna används av flera anledningar:

- Få en bild av hur företagen ser på kommunens arbete och företagsklimatet.
- Ett verktyg för interna förbättringsarbeten i kommunen.
- Stärka kommunens image och konkurrenskraft.
- Konkret och mätbar feedback som kan omsättas i handling.
- Skapa dialog och förbättra kommunikationen med näringslivet.

Mätningarna upplevs ha både för och nackdelar. Här är några av de mätningar som används i länets kommuner:

Svenskt Näringslivs Lokalt företagsklimat (Ranking)

Samtliga kommuner i Västmanlands län deltar årligen i mätningen.

Fördelar: Ger en nationell jämförelse och översikt av företagsklimatet, har stor påverkan i media vilket kan påverka kommunens image och locka företag.

Nackdelar: Kan ha låg svarsfrekvens vilket påverkar representativiteten, och en begränsad uppsättning frågor som inte fångar alla aspekter av företagsklimatet.

SKR: Öppna jämförelser Företagsklimat (Insikt/NKI-mätningen)

Nio/tio kommuner i länet genomför mätningen årligen.

Fördelar: Fokuserar på den faktiska nöjdheten hos företagen med kommunens tjänster och kan vara användbar för intern utveckling.

Nackdelar: Kan ha begränsad deltagarfrekvens, vilket påverkar representativiteten, och får generellt mindre uppmärksamhet i media jämfört med SvN.

Företagsbesök och feedbacksamtal

Fördelar: Ger möjlighet till direkt insikt i företagens behov och åsikter, och möjlighet till omedelbara åtgärder.

Nackdelar: Är tidskrävande och resursintensivt och kan ha svårigheter att nå ut till alla företag i kommunen.

Miljöbarometrar och andra specialiserade mätningar

Fördelar: Ger insikt i specifika områden såsom miljövänlighet och kan leda till anpassade åtgärder.

Nackdelar: Täcker ofta bara specifika aspekter av företagsklimatet vilket kan ge en snäv bild.

ÅTGÄRDER FÖR ATT FÖRBÄTTRA SERVICEN

För att säkerställa att företag får den hjälp de behöver och förstår de beslut som kommunen fattar, betonar kommunerna vikten av klar och förståelig kommunikation i myndighetsutövningen. Vissa av länets kommuner har företagslotsar och de spelar en central roll i arbetet genom att guida företagarna genom de olika stegen i kommunens tjänster och regelverk, vilket förenklar och snabbar på handläggningsprocesserna. Systemet "En väg in" förenklar för företag att hitta rätt kontaktvägar inom kommunen, vilket minskar frustration och tidsåtgång. Samverkan, både inom kommunens olika avdelningar och mellan kommuner och näringslivet, är ett annat sätt som bidrar till att höja servicenivån.

Kommunikationen mellan kommuner och företag förbättras även genom öppna dialoger och en ökad öppenhet kring lagar och regler, vilket hjälper företag att förstå regelverken och lagar bättre. Detta kompletteras av digitalisering, där e-tjänster och digitaliserade processer gör servicen mer tillgänglig och effektiv.

Regelförenkling och tillgängliggörande av upphandlingsprocessen för lokala företag är ytterligare ett område som kommunerna fokuserar på. Genom att reducera onödigt komplexitet och krav hjälps de små och medelstora företag att delta i offentliga upphandlingar.

Slutligen är tillgänglighet och snabba svarstider en prioritet, då kommunerna strävar efter att vara snabba och hjälpsamma i alla interaktioner. Detta inkluderar även att hantera och kommunicera negativa beslut på ett professionellt sätt.

JÄMLIKT BEMÖTANDE

Länets kommuner jobbar kontinuerligt med anpassning och utvärdering för att möta företags- och lagstiftningskrav, med målet att erbjuda rättvis och likvärdig service oavsett företagsstorlek eller bransch. Kommunerna säkerställer och strävar efter ett jämlikt bemötande av företag genom en individanpassad service och följer allmänna lagar och regler.

Öppen dialog internt och externt underlättar förståelse och möte av individuella behov. Även regelbundna företagsbesök stärker relationer och ökar förståelsen för företagets förutsättningar. Utmaningar som finns är att upprätthållande av personlig service trots digitalisering och balansen mellan formella krav och företagets önskan om flexibilitet och förståelse.

Likabehandlingsprincipen är grundläggande, med fokus på rättvis behandling enligt lagar och förordningar. Kommunerna arbetar med implementering av system för konsekvent tillämpning av likabehandlingsprincipen och effektiv dialog.

INTERN SAMVERKAN

De intervjuade personerna anser att den interna samverkan inom kommunerna visar på en medvetenhet om vikten av effektivt och strukturerat samarbete. Kommunerna fokuserar på att förbättra kommunikationen mellan avdelningarna genom intern utbildning, workshops och andra mötesformer vilket hjälper till att öka förståelsen och samverkan. Rollerna inom kommunen blir alltmer tydliggjorda, vilket underlättar för medarbetarna att veta sina ansvarsområden och bidrar till effektivare arbetsflöden.

Det finns också utmaningar kopplade till den interna samverkan.

- Organisationens storlek spelar roll, där mindre organisationer kan ha en fördel i form av snabbare kommunikation och beslutsprocesser.
- Större förvaltningar som socialtjänsten och utbildningsväsendet är inte alltid lika engagerade i näringslivsarbetet, vilket skapar hinder för en mer heltäckande samverkan.
- Det finns en känsla av att det politiska engagemanget ibland saknas i frågor som rör företagsklimatet, vilket kan begränsa utvecklingsmöjligheterna.
- Kommunikation och informationsutbyte är inte alltid optimalt, särskilt där geografiska och organisatoriska uppdelningar existerar.
- Det finns ett behov av att stärka samarbetet mellan näringslivsenheterna och andra delar av kommunen och att få företagen mer involverade i strategiska diskussioner.
- En löpande process krävs för att säkerställa att alla inom kommunen förstår och agerar i linje med näringslivets behov och värde.

Kommunerna diskuterar och implementerar åtgärder för att adressera dessa utmaningar:

- Stärka relationer med företagen genom direkt dialog och samverkansmöten.
- En strävan att integrera företagande och entreprenörskap i skolväsendet.
- Sätta upp gemensamma mål och strategier för hela kommunen som relaterar till näringslivet för att skapa en mer enhetlig riktning.
- NKI används som ett verktyg för att samla in feedback och därigenom ständigt förbättra servicen.

REGIONALA SAMARBETEN

De intervjuade beskriver många befintliga samverkansformer i Västmanlands län

- **Kommunalförbund:** Kommunerna Surahammar, Köping, Arboga och Kungsör delar på tjänster som löneadministration, IT och upphandling, vilket även inkluderar samverkan inom räddningstjänsten.
- **Myndighetsutövning:** Arboga och Kungsör har myndighetsutövning i Västra Mälardalens Myndighetsförbund.
- **Regionalt samarbete:** Region Västmanland fungerar som en samlingspunkt och koordinator för kommunerna, bidrar med ett bredare perspektiv och är delaktig i att samla kommunerna kring gemensamma mål och strategier.
- **Näringslivschefsnätverk:** Regelbunden kommunikation och samarbete sker mellan näringslivscheferna för att främja erfarenhetsutbyte och nätverkande.
- **Kompetensförsörjning:** Samarbetet kring kompetensförsörjning är betydelsefullt, där regionen och kommunerna samarbetar för att säkerställa tillgång till rätt kompetens.
- **Miljösamverkan:** Samarbete över flera län, som "*Mitt miljösamverkan*", för att uppnå en likvärdig miljötillsyn över hela landet.
- **Bygglov och samhällsbyggnad:** Egna tillsynsnätverk bland bygglovshandläggare för att diskutera och samordna arbetet.

Flera av kommunerna samverkar över länsgränserna.

- Fagersta och Norberg har Norra Västmanlands kommunalteknikförbund
- Fagersta och Norberg samarbetar med Avesta i Västmanland-Dalarnas miljö- och byggförvaltning där även samhällsbyggnad ligger.
- Sala har viss myndighetsutövningen för Heby i Upplands län.
- Södra Dalarnas räddningstjänstförbund gäller Avesta, Hedemora, Norberg, Fagersta.
- Västerås samarbetar både med 4M med Eskilstuna, Enköping, Strängnäs och med SBA/Stockholmsregionen.

Samverkan över länsgränserna är viktig för kommunerna av flera anledningar:

- **Resurseffektivisering:** Genom att dela tjänster och resurser, som i fallet med kommunalförbundet mellan Surahammar, Köping, Arboga och Kungsör, kan kommuner effektivisera sin verksamhet och minska kostnader. Dessa samarbeten möjliggör delning av expertis och infrastruktur, vilket är särskilt viktigt för mindre kommuner med begränsade resurser.
- **Förbättrad tjänstekvalitet:** Samarbeten bidrar till att höja kvaliteten på tjänster genom gemensamma standarder och riktlinjer. Till exempel, inom miljösamverkan och räddningstjänsten, hjälper samverkan till att säkerställa en likvärdig och hög standard av tillsyn och tjänster över kommungränserna.
- **Bredare perspektiv och kunskapsutbyte:** Region Västmanland och nätverk som "*Mitt miljösamverkan*" bidrar med ett bredare perspektiv och sammanhållande roll. De erbjuder en plattform för erfarenhetsutbyte och nätverkande, vilket är avgörande för näringslivsutveckling och kompetensförsörjning.
- **Förbättrad infrastruktur och tjänster:** Samverkan över länsgränser möjliggör större projekt och initiativ som kan förbättra infrastruktur och tjänster som gagnar regionen som helhet. Detta inkluderar projekt som berör transport, digitalisering och miljöskydd.

- **Stärkt näringsliv och regional utveckling:** Genom samarbete kan kommuner gemensamt främja regional utveckling och stärka näringslivet. Detta kan inkludera gemensamma strategier för företagsetableringar, arbetsmarknadsutveckling och att locka investeringar till regionen.
- **Hantering av gemensamma utmaningar:** Samverkan underlättar hanteringen av gemensamma utmaningar, såsom krisberedskap och större miljöfrågor. Detta blev extra tydligt 2023 i samarbetet kring hanteringen av Svinpesten, där en koordinerad insats över länsgränserna var avgörande.
- **Stärkta relationer och förtroende:** Regelbunden dialog och samarbete mellan kommuner och Region Västmanland bygger relationer och förtroende. Detta underlättar för kommuner att arbeta tillsammans i olika frågor och bidrar till en mer enhetlig regional utveckling.

De intervjuade menar att det också finns utmaningar kopplat till regional samverkan.

- **Politiska skillnader:** Olika politiska synsätt och prioriteringar hos kommunerna kan komplicera samverkan.
- **Resursfördelning:** Mindre kommuner har begränsade resurser, vilket gör dem beroende av större kommuner och Region Västmanland för vissa tjänster.
- **Geografiska avstånd:** Avståndsrelaterade problem kan uppstå, även om de ibland är mer upplevda än verkliga.
- **Effektiviseringsbehov:** Idéer om att skapa gemensamma overheadfunktioner för att minska kostnader och öka effektiviteten behöver utforskas och utvecklas.
- **Samordning och strategi:** Det finns ett behov av en mer sammanhängande strategi för att främja företagsklimatet i hela Region Västmanland.
- **Ledande och inkluderande roll:** Större kommuner som Västerås bör ta en mer ledande och inkluderande roll i samverkan i att främja utveckling och dela med sig av sin kompetens till andra kommuner i regionen.

De intervjuade anser att Region Västmanlands roll i samverkan bör utvecklas och innefatta:

- **Strategisk beredning:** Delta aktivt i strategisk beredning för att sätta regionala mål, speciellt inom områden som företagsklimat och kompetensförsörjning.
- **Koordinator och sammankallande:** Region Västmanland bör agera som en koordinator och sammankallande för kommunerna, främja en gemensam riktning och samla kommunerna kring viktiga frågor. Region Västmanland kan också stödja kommunerna genom att tillhandahålla gemensamma dokument och strategier vilket är särskilt viktigt för mindre kommuner. Region Västmanland kan också uppmuntra och underlätta regelbundet erfarenhetsutbyte och nätverkande mellan kommunernas tjänstepersoner och politiker.
- **Proaktiva:** Region Västmanland bör ha en proaktiv roll i att främja lokala verksamheter och hålla dem inom länet, vilket inkluderar att arbeta för att locka till sig större företag. De kan hjälpa till att samordna och dela resurser och kunskap, speciellt när det gäller att attrahera och stödja företagsetableringar.

2: INTERN WEBBENKÄT

176 svar kom in från kommunernas olika tjänstepersoner. Nästan hälften av dessa har kontakt med företagare varje vecka och en tredjedel har kontakt varje månad. 13% uppger att de inte alls har någon kontakt med företagen och har därför inte svarat på resterande frågor i enkäten. 156 svarande har besvarat enkäten i sin helhet. Flest svar har inkommit från Sala, Västerås, Norberg och Skinnskatteberg. En klar majoritet, 77% av de svarande, anser att de är en del av kommunens näringslivsarbete.

Enkäten har bestått av ett antal frågeställningar där respondenterna har fått besvara frågor utifrån betygsskalan 1–6 där 1 är lägsta betyg och 6 är högsta betyg. Skalan är densamma som Svenskt Näringsliv använder sig av i sin enkät Lokalt Företagsklimat. Frågeställningarna har fokuserat på:

- Enhetens service
- Information/kommunikation och dialog
- Tillgänglighet och engagemang
- Kompetens
- Förståelse för företagande
- Effektivitet/tidsåtgång
- Samverkan
- Råd och stöd
- Regional samverkan
- Förbättringsåtgärder kopplat till service

Figur 2: resultat av intern enkät

Fråga	Medelvärde
Enhetens service	4,26
Hur de svarande själva informerar företagen om processerna	4,68
Hur väl de svarande kommunicerar externt i skrift	5,1
Hur bra de svarande är på att förmedla lagar och regler	4,99
Hur väl de svarande är bra på att motivera beslut	5,15
Hur lång tid det tar för kommunen att ge information och beslut till företagare	4,45
Enhetens externa information till företagare	4,88
De svarandes engagemang gentemot företagare	5,36
Hur väl de svarande försöker sätta sig in i företagets situation	5,2
Huruvida det finns möjlighet för dialog med företagen	5,0
Huruvida kommunen är en enad kommun	3,5
Kommunens interna samverkan	4,42
Kommunens tillgänglighet	4,83
Hur väl de svarande är förtrogen med sitt expertområde	5,14
Huruvida de svarande tycker att det är lätt att ge råd och stöd i myndighetsutövningen	4,52

Enkäten visar på relativt höga medelbetyg inom alla områden. De svarande ser själva att de är bäst på att vara engagerade gentemot företagare (5,36). Lägst medelbetyg har huruvida kommunen är en enad kommun (3,5).

De svarande har fått gradera de olika servicefaktorerna utifrån vilken servicefaktor som de anser viktigast. Ordningen blev.

1. Bemötande och rättssäkerhet,
2. Information och kompetens/vägledning
3. Tillgänglighet
4. Effektivitet/snabbhet.

De svarande har även angivit en rad förslag för att förbättra kommunens service till företagare:

- Förbättring av information om processer och regelverk.
- Ökad tydlighet och tillgänglighet på webben.
- Anställning av samordnare/lotsar för att guida företagare genom kommunens tjänster.
- Förbättrade interna processer för att undvika isolerade arbetsflöden.
- Snabbare svarstider på förfrågningar.
- Enhetlig service som överensstämmer med lagar och regler.
- Öppen dialog för tidig och klar kommunikation med företagare.
- Enade riktlinjer för enad kommunikation och besked från kommunen.

- Tydliga kontaktvägar på kommunens hemsida för att underlätta kontakten med rätt personer.
- Ökad samverkan mellan olika kommunala aktörer och sektorer.
- Förbättrad kommunikation i tidiga skeden av processer, såsom bygglovsansökningar.
- Företagsbesök och frukostmöten för att skapa personliga kontakter

För att stärka samverkan mellan kommunerna i Västmanland framkommer förslag som inriktar sig på följande områden:

- Utveckling och fördjupning av befintliga nätverk och arbetsgrupper för att främja kunskapsdelning och enhetliga praxis.
- Skapande av samsyn och enhetliga riktlinjer för att undvika olika beslut och tolkningar mellan kommunerna, till exempel i ärenden som rör bygglov.
- Anordnande av utbildningar och forum som främjar erfarenhetsutbyte och erbjuder stöd i komplexa frågor.
- Regelbundna samverkansträffar för att bygga starka samarbetsband och ömsesidigt kunskapsutbyte.
- Strävan efter likvärdig information och kommunikation över kommungränserna så företag vet vad de kan förvänta sig.
- Gemensamma upphandlingsprocesser och riktlinjer för att höja effektiviteten och rättssäkerheten.
- En mer aktiv roll av Region Västmanland, där kompetens nyttjas för att bland annat arrangera seminarier om olika tillsynsprocesser (miljö, livs, servering m.fl) och samverkan.
- Samordnade system och verktyg som innebär användning av gemensamma programvaror för att underlätta arbete och kommunikation.

3: EXTERN WEBBENKÄT

En extern enkät har skickats ut till kommunens företag genom näringslivschefernas egna företagsregister. 314 svar kom in. Flest svar kom in från Västerås, Arboga och Köping.

- Könsfördelning är fördelad mellan 64% män och 35% kvinnor.
- 39% av de svarande har 1–5 anställda och 23% är enmansföretag. Det betyder att över 60% av företagen har under 5 anställda.
- 46% av företagen har funnits i 20 år eller längre.
- Branschfördelningen är: 15% Handel och 14% Tjänster till företag. 22% av företagen har valt kategorin "annat".

Enkäten har bestått av ett antal frågeställningar där respondenterna har fått besvara frågor utifrån betygsskalan 1–6 där 1 är lägsta betyg och 6 är högsta betyg. Skalan är densamma som Svenskt Näringsliv använder sig av i sin enkät Lokalt Företagsklimat. Frågeställningarna har fokuserat på:

Enkätens frågeställningar involverar dessa områden:

- Företagsklimat och tillväxt samt kommunens förståelse för företagande.
- Kompetensförsörjning
- Upphandling
- Kommunens service (Kommunikation, Information, Tillgänglighet, Bemötande, Initiativförmåga, Råd och stöd, Effektivitet och Intern samverkan)
- Övrig service.

FÖRETAGSKLIMAT OCH TILLVÄXT

Företagsklimatet i Region Västmanland får i enkäten ett medelvärde på 3,5. De viktigaste områdena för ett gott företagsklimat är:

1. God service
2. Positiva attityder inom kommunen
3. Snabba processer
4. Dialog med kommunen
5. Infrastruktur

Företagens upplevelse är att kommunens förståelse för företagande får medelvärde 3,7. Det som fungerar är en bra dialog och kommunikation samt att företagen får en snabb respons när de hör av sig. De företag som samtidigt är missnöjda i enkäten lyfter just brister i kommunikationen och att de inte får det stöd och den uppbäckning som de behöver.

56% av företagen i enkäten uppger att de vill växa och utvecklas under de kommande åren. Företagen uppger ett antal faktorer som är viktiga för att de ska kunna växa:

- Kompetensförsörjning
- Stöd och samarbete med kommunen
- Infrastruktur och lokaler

De viktigaste områdena som företagen lyfter för att det ska vara lätt att driva företag i kommunerna är:

1. God infrastruktur
2. Effektiv och hjälpsam myndighetskontakt
3. Lokal förankring i upphandlingar
4. Nätverk och samverkan
5. Kommunikation och information
6. Stöd och rådgivning
7. Kompetensförsörjning
8. Förståelse

KOMPETENSFÖRSÖRJNING

41% av företagen uppger att kompetensförsörjningen är bra men 42% har svårt att hitta kompetent personal. Företagen belyser ett antal områden där kommunen har en viktig roll för att hjälpa företagen med kompetensförsörjningen:

1. Förbättra och anpassa utbildningar.
2. Skapa attraktiva boendemöjligheter och infrastruktur.
3. Underlätta för företagsetableringar genom lokaler och mark.
4. Stöd till småföretag och startup.
5. Förbättra kommunikationer.
6. Dialog och samverkan.

UPPHANDLING

24% av företagen i enkäten har deltagit i kommunernas upphandlingar och de ger kommunens upphandling medelvärdet 3,7.

Företagen har nämnt ett antal faktorer som kommunerna bör jobba med för att fler lokala företag ska kunna svara på upphandlingar. Dessa är:

1. Förenkla upphandlingsprocessen.
2. Informera och utbilda.
3. Anpassa kraven
4. Dela upp upphandlingar.
5. Transparens och tydlighet.
6. Minska byråkratiska hinder.

SERVICE

Företagen har lyft ett antal punkter gällande hur kommunerna kan förbättra servicen gentemot företagen. Dessa punkter är:

- Ökad tillgänglighet och snabbare återkoppling.
- Förbättrad intern samverkan.
- Stärkt lokal företagssupport.
- Bättre informationsflöde.
- Förbättrad infrastruktur.
- Fokus på små och nystartade företag.
- Företagsbesök och personlig dialog.

Information: 54% av företagen ser att de vill ha kontakt med kommunen genom att kunna ringa och få hjälp när behovet finns. Företagen vill främst ha information från kommunen via e-post, kommunernas hemsida, sociala medier, nyhetsbrev och personliga möten.

52% av företagen vill ha dialog med kommunen via personliga kontakter. 46% Vill ha dialog via näringslivsträffar och näringslivsfrukostar.

Tillgänglighet: Tjänstepersonernas tillgänglighet får ett medelvärde på 4,1.

Företagens positiva erfarenheter är att återkopplingen via mail är snabb medans de som är negativa menar att det ibland är svårt att nå ansvariga via telefon.

Bemötande: Kommunens bemötande fick, av företagen, medelvärde 4,03.

Det som upplevs som positivt är främst att en näringslivsenhet/person har varit hjälpsam och förstående. De som upplever ett negativt bemötande återkommer till att det är en brist på återkoppling och respons.

Initiativförmåga: Tjänstepersonernas initiativförmåga i att hitta lösningar fick medelvärde 3,5.

Positiva erfarenheter gällande tjänstepersonernas initiativförmåga är exempelvis att de fick en positiv respons på bygglov. De negativa kommentarerna hänvisar åter till en brist på återkoppling

Råd och stöd: Tjänstepersonernas förmåga att ge råd och stöd fick ett medelvärde på 3,7.

Positiva erfarenheter är när de blir hänvisade till rätt personer. Negativa erfarenheter är exempelvis brist på ägande av frågan och ansvarstagande.

Effektivitet: Kommunens effektivitet fick ett medelvärde på 3,7.

Positiva erfarenheter är exempelvis en effektiv handläggning hos bygglov samtidigt som det negativa är långsamma beslutsprocesser.

4: EXTERNA DJUPINTERVJUER MED FÖRETAGARFÖRENINGAR I LÄNET

14 företagarföreningar har intervjuats under perioden januari – februari 2024. Företagarföreningarna har alla säte i Västmanland och alla 10 kommuner är representerade. De flesta representanter är även egna företagare och svarar därför i intervjuerna både som representant för sin förening och som företagare.

Intervjuerna genomfördes på telefon och fokuserade på områdena:

- Företagsklimatet i kommunerna
- Kommunernas service
- Myndighetsutövningen
- Förståelse och dialog
- Tillgänglighet och återkoppling
- Jämlikt bemötande
- Prioriterade områden
- Samverkan

FÖRETAGSKLIMAT

I Västmanland upplever företagarföreningarna och deras medlemsföretag en blandad bild av företagsklimatet. Generellt sett finns en positiv syn med stöd och uppmärksamhet från politikerna, särskilt för små och medelstora företag. Organisationen *Invest Västerås* sticker ut som en resurs som erbjuder stöd och förståelse för företagens behov.

I de mindre kommunerna som Fagersta, Norberg och Skinnskatteberg finns en blandad bild där utmaningar som förra årets svinpest och brist på kontinuitet i näringslivsarbetet påverkar företagsklimatet. Kommunikation och samarbete mellan kommunen och företagarföreningarna kan förbättras för att stödja och utveckla det lokala näringslivet menar de intervjuade.

I Kungsör och Arboga finns exempel på positiva förändringar där kommunen aktivt arbetar för att förbättra företagsklimatet genom öppen dialog och direkt kontakt med företagen. Företagen menar att en stark näringslivschef med mandat att driva näringslivsfrågorna spelar en viktig roll i att skapa förbättringar.

I Köping kämpar man med en sämre ranking i Svenskt Näringslivs mätning, men det finns en vilja att förbättra situationen genom nyrekryteringar och strävan efter att omforma näringslivsarbetet. Ökad tillgänglighet och tydligare vägar för företagen att få stöd och kommunikation är viktiga.

I Hallstahammar och Surahammar finns en övergripande positiv uppfattning om företagsklimatet med ett aktivt näringslivsarbete från kommunens sida, även om deltagandet från småföretagare kan vara lågt. Samarbete och dialog mellan kommunen och företagen upplevs som viktigt för att främja det lokala näringslivet.

I Sala finns en blandad bild där samarbete och dialog med kommunen upplevs positivt av vissa företag, men där det också finns utmaningar relaterade till upplevda byråkratiska processer och behovet av ökat engagemang och deltagande från företagarna.

För handelsbranschen är trygghet och säkerhet viktiga och det pågår arbete för att förbättra tryggheten. Det finns även utmaningar relaterade till tillgången på kameraövervakning. För att stimulera handelns tillväxt skulle fler aktiviteter behövas för att locka besökare till stadens centrum.

För företagarföreningarna så inkluderar begreppet företagsklimat även relationen mellan företagen. Föreningarna önskar mer dialog och samarbete mellan företagarföreningarna och deras medlemmar men mötesdeltagandet är lågt, vilket, enligt föreningarna tyder på utmaningar i kommunikationen och engagemang från företagarna. Andra utmaningar som lågkonjunktur, hård konkurrens och externa faktorer som pandemin och infrastrukturfrågor påverkar också företagen i länet.

Företagsklimatet i Västmanland präglas av en mix av positiva inslag såsom politiskt stöd och näringslivsinitiativ, men också utmaningar som kräver förbättrad kommunikation, ökat engagemang från företagarna och åtgärder för att möta ekonomiska och infrastrukturella utmaningar.

KOMMUNENS SERVICE OCH FÖRSTÅELSE

Företagarföreningarna lyfter ett antal aktiviteter som är positivt i de olika kommunernas service:

- Näringslivsavdelningarnas engagemang och framåtanda.
- Företagarna upplever att de får bra service och stöd från kommunen.
- Kommunen försöker tillmötesgå önskemål om snabb kontakt med rätt person för ärenden.
- Företagen uppskattar kommunens näringslivsträffar och närvaro vid evenemang.
- De insatser som initieras för att skapa en attraktiv miljö i stadskärnorna, som exempelvis projektet i Vasa parken.

Företagarföreningarna tar även upp utmaningar i olika kommuners service.

- Otillräcklig kommunikationen och feedback från kommunen.
- Servicenivån varierar mellan olika avdelningar och kommuner.
- Bristande transparens och förklaringar inom tillståndprocesser, särskilt gällande bygglov och serveringstillstånd.
- Svårigheter att få gehör och snabb service från vissa avdelningar.
- Dåligt bemötandet från vissa tjänstepersoner skapar irritation hos företagarna.

Företagarföreningarna lyfter områden som kommunerna behöver jobba med för att förbättra servicen:

- Förbättra kommunikationen och feedback till företagarna för att minska frustration och öka förståelse.
- Utjämna servicenivån mellan olika avdelningar och kommuner för att alla företag ska få likvärdig service.
- Öka tillgängligheten och snabbheten i handläggningstider för olika ärenden, särskilt inom tillståndprocesser.
- Erbjuder tydlig information om kommunens planer, upphandlingar och andra relevanta ärenden för företagen.
- Förbättra bemötandet från tjänstepersoner och säkerställa att företagarna känner sig väl bemötta och hörsammade i sina önskemål och behov.

Myndighetsutövning

Företagare i kommunerna möter olika utmaningar i kontakten med kommunernas olika myndighetsutövning.

- Långa handläggningstider för bygglov och en upplevelse av otillräcklig vägledning och stöd.

- Det finns en upplevd brist på förståelse från kommunens sida för företagens behov, i synnerhet angående markanvändning och expansion.
- Kommunernas upphandlingsprocess anses ofta komplicerade och snedvridna till fördel för större aktörer, vilket skapar en känsla av orättvisa.
- Avgifter för miljö- och livsmedelstillsyn kritiserar för att vara höga och bristande på transparens, vilket leder till missnöje bland företagarna.
- Personalomsättning inom kommunen påverkar kontinuitet i myndighetskontakterna.

Dialog

Företagare från olika kommuner möter varierande grad av engagemang och förståelse från kommunernas tjänstepersoner och politiker.

- I mindre kommuner verkar kommunikationen fungera bättre, men generellt sett upplevs en brist på förståelse för småföretagarnas specifika behov och tidsbegränsningar.
- Mötessammanhang som nätverksträffar och forum uppskattas. Företagens deltagandet hämmas av tidsbrist och en upplevd känsla att större företag generellt gynnas.
- Det föreslås att förbättra kommunikationen och öka öppenheten genom att använda sociala medier mer aktivt och genom att kommunerna anstränger sig för att skapa en mer tillgänglig och inkluderande dialog med alla företag.

Tillgänglighet

Det finns en blandad uppfattning bland företag och företagarföreningar avseende kommunernas tillgänglighet och återkoppling.

Det företagen upplever som positivt är:

- **Snabb återkoppling och tillgänglighet:** I vissa fall upplever företagare att de får snabb återkoppling och att det är lätt att komma i kontakt med rätt person inom kommunen. Det gäller särskilt när det finns dedikerade personer eller enheter för näringslivsfrågor.
- **Bra samarbete:** Flera företagare och företagarföreningar lyfter fram ett gott samarbete med kommunen, där det är enkelt att få hjälp och där det finns möjlighet att diskutera och lösa problem gemensamt.

Det som företagen upplever som mer negativt är:

- **Otydlig kommunikation och vägledning:** Vissa företagare upplever att det är svårt att veta vem man ska kontakta inom kommunen och att det saknas tydlig vägledning och information om olika ärenden.
- **Dålig återkoppling:** Det finns klagomål på bristande återkoppling från kommunen, både när det gäller telefonsamtal och mejl. Detta kan leda till frustration och svårigheter att få svar på sina frågor eller lösa sina ärenden.
- **Problem med tekniska och administrativa frågor:** En del företagare upplever specifika problem med tekniska och administrativa frågor, där det kan vara svårt att få svar eller hjälp från kommunen.

JÄMLIKT BEMÖTANDE

Företagen diskuterar sällan huruvida de bemöts rättvist av kommunen, men det finns en allmän känsla av att kommunen är tillgänglig och bemöter företagen väl.

- Dock finns det en uppfattning om att större företag kan få en annan behandling än mindre företag, och en oro att kritik mot kommunen kan påverka framtida relationer negativt.
- En del mindre företag eller de som är nya i den svenska företagskulturen kan uppleva kommunens processer som för byråkratiska.
- Vikten av kvalitativ och lättillgänglig information betonas, så att företag av alla storlekar och bakgrunder kan navigera i kommunens regelverk.

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN I KOMMUNENS SERVICE

Företagen och företagarföreningarna i kommunerna ser flera områden där förbättringar kan stärka det lokala företagsklimatet:

Företagarna önskar en förbättring i kommunernas myndighetsutövning

- En förbättrad dialog och en ökad förståelse och stöd från tjänstepersonerna.
- Minskad administrativ byråkrati i myndighetsprocesserna, exempelvis bygglov, serveringstillstånd och upphandling för att snabba på och förenkla företagsärenden.
- En ökad transparens för taxorna för exempelvis miljö- och livsmedelstillsynen.
- En mer rättvis upphandlingsprocess som förenklas med syfte att främja och stödja lokala företag.
- Ökad tillgänglighet och snabbhet i kommunens återkoppling så att kommunen uppfattas som mer stödjande.
- Strategiskt arbete med kompetensförsörjning för att säkerställa att rätt arbetskraft finns tillgänglig för näringslivets behov.
- Företagen önskar även en mer konsekvent hantering hos kommunernas avdelningar trots att personalbyten sker.

Sammantaget vill företagen se en myndighetsutövning som är mindre byråkratisk och bättre anpassad till deras behov för att främja lokal näringslivsutveckling. Företagen önskar även:

- Förbättringar i infrastrukturen och kommunikationerna som kan stärka företagens logistik och tillgänglighet.
- Öka attraktiviteten i kommunen med bl.a. åtgärder för att göra stadskärnan mer tillgänglig och attraktiv för att locka besökare och stödja lokal handel. Företagen önskar även initiativ för att höja livskvaliteten i kommunen som ett sätt att attrahera och behålla kvalificerad personal.
- Sänkta arbetsgivaravgifter och förenklade anställningsregler för att minska bördan för arbetsgivare och underlätta rekrytering.

SAMVERKAN MELLAN KOMMUNEN OCH FÖRETAGEN

Samverkan mellan kommunerna, företagarföreningarna och företagen upplevs generellt som positiv, även om det finns utrymme för förbättringar. Här är en sammanfattning av de olika synpunkterna som de intervjuade företagen betonar.

Positiva aspekter:

- **Bra dialog och samarbete:** Det finns en uppskattad dialog och samarbete mellan företag, företagarföreningar och kommunerna. Företagen betonar att det är viktigt att arbeta tillsammans för att lösa gemensamma utmaningar och skapa en positiv företagsmiljö.

- **Tillgänglighet och återkoppling:** Företagen upplever att kommunerna är tillgängliga och ger bra återkoppling när det behövs. Detta underlättar för företagare att få svar på sina frågor och lösa sina ärenden.
- **Samarbete inom näringslivet:** Det finns lokala samarbeten inom näringslivet, både på lokal och regional nivå, där företag och företagareföreningar träffas regelbundet för att diskutera gemensamma frågor och utbyta erfarenheter.

Utmaningar och förbättringsområden:

- **Företagens synlighet och delaktighet:** Företagen upplever att det finns ett behov av att öka synligheten och delaktigheten för företagare och företagareföreningar i kommunala och regionala frågor. Det är viktigt att företagare vågar komma fram med sina behov och att kommunerna och Region Västmanland är lyhörda för dessa.
- **En ökad samverkan:** Trots det generellt positiva samarbetet finns det områden där samverkan kan förbättras, särskilt när det gäller regionala samarbeten och specifika frågor som landsbygdsutveckling och turism.
- **Fokus på småföretag:** Det behövs ett ökat fokus på småföretag och landsbygdsnäringar i länet, både från kommunernas och Region Västmanlands sida. Detta inkluderar att skapa förutsättningar för kompetensförsörjning och att stödja småföretag i deras utveckling.

5: BENCHMARKING ANDRA REGIONERS ARBETE MED FÖRETAGSKLIMAT

Sveriges regionorganisationer har olika aktiviteter för att stärka företagsklimatet i sina regioner. Nedan följer några exempel. Urvalet är baserat på geografisk närhet och tidigare erfarenheter från Great Consulting. Redovisningen baseras på telefonintervjuer med regionala näringslivsstrateger samt genom skrivbordsstudier. Inledningsvis beskrivs Region Västmanlands pågående arbete och följs sedan av redovisningar från

- Region Värmland
- Region Dalarna
- Stockholm Business Alliance
- Region Skåne
- Västra Götalandsregionen och Skaraborgs kommunalförbund

REGION VÄSTMANLAND

Region Västmanland lyfter fram länets regionala utvecklingsstrategi och dess vikt för konkurrenskraftiga företag: *”Det ska finnas en tydlig vilja och förmåga hos offentliga och privata aktörer att stötta företagens utveckling i hela kedjan från nyföretagande till starkt växande företag. År 2030 ska företag och entreprenörer i Västmanlands län uppleva att det finns goda förutsättningar och villkor för, samt en positiv kultur och inställning till, företagande.”* Ett delmål Förbättrat företagsklimat mäts, som utgår från Svenskt Näringslivs ranking. Företagsklimatet lyfts också fram i Affärsplan Västmanland 2030, som är en konkretisering av RUS inom näringslivsutveckling, tillväxt och smart specialisering.

Representant från Region Västmanland anser att de har bra relationer med kommunerna och andra aktörer. Däremot är det många frågor att belysa och företagsklimatsfrågan hanteras inte systematiskt utan som en del i annat arbete som pågår från Regionen.

Länsövergripande samverkan sker med aktörer löpande i dialog, men också via särskilda forum. De forum/nätverk som Region Västmanland samordnar flera gånger per år och som har koppling till företagsklimatsfrågan på något sätt är bland annat:

- Nätverk för kommunernas näringslivschefer, som synkar och informerar om aktuella frågor för näringslivets utveckling
- Ledarforum Affärsplan Västmanland samlar verksamhetsledare i det företagsfrämjande systemet kring prioriteringar i Affärsplanen.
- Träffpunkt Hållbarhet tar upp hållbarhetsfrågor ur företagens perspektiv
- Kompetensrådet samlar aktörer kring prioriterade frågor för att stärka samverkan kring kompetensförsörjningen
- Effektforum där flera organisationer samlas för driva på en bättre energiförsörjning
- Samhällsplaneringsnätverk, där bland annat markanvändningsfrågor tas upp

Utöver dessa forum sker nya initiativ och samarbeten på andra sätt. Ett arbete som görs tillsammans med främst kommunerna är att se hur ett läns-gemensamt arbete för företagsetableringar och -investeringar kan bedrivas. En utmaning för flera företagsfrämjande aktörer är att nå ut till en mångfald av företag i hela länet. Det gäller även Region Västmanlands egna företagsstöd som finansierar utveckling i företag. För att nå ut bredare genomförs ett samarbete med Almi.

De flesta av länets kommuner är med i SBA och flera har deltagit eller deltar i SKRs och/ eller Svenskt Näringslivs lärande träffar kring frågor för bättre företagsklimat.

REGION DALARNA

Region Dalarna arbetar med att främja företagsklimatet i länet genom att stötta och samarbeta med kommunerna samt olika näringslivsfrämjande aktörer. De betraktar sig själva som en BackOffice för kommunerna när det gäller näringslivsfrågor och strävar efter att säkerställa att det finns näringslivsfrämjande organisationer tillgängliga för företag. Nästan alla 15 kommuner har ett näringslivskontor, med något undantag. Det finns därför olika förutsättningar i kommunerna när det kommer till näringslivsarbete.

Region Dalarnas modell fokuserar på att se till att det finns näringslivsfrämjande aktörer tillgängliga för företag och att främja ett bra företagsklimat. Historiskt sett har deras företagsfrämjande varit projektbaserat, men de strävar nu efter att övergå till mer långsiktiga och hållbara lösningar, integrerade med den regionala utvecklingsstrategin.

Den intervjuade menar att länets framgångsfaktorer är att de har bra relationer med kommunerna och att de har återkommande nätverksträffar mellan näringslivskontor och andra aktörer. Utmaningar är den geografiska spridningen och olika fokus i delar av länet. Det finns även svårigheten att nå ut till företag över hela Dalarna.

Region Dalarna försöker också öka samverkan och stärka kompetensförsörjningen genom olika projekt och strategier, samtidigt som de arbetar med att skapa långsiktiga lösningar och undvika att vara helt projektfinansierade. En ny satsning är etablerandet av ett partnerskap, **Business Region Dalarna**, för att bättre synliggöra regionen och attrahera investeringar och kompetens.

Även om utmaningar och framgångsfaktorer finns, strävar Region Dalarna efter att fortsätta utveckla och förbättra företagsklimatet i länet genom samarbete med kommuner och andra aktörer. Samtidigt fortsätter de att stärka närvaron och tillgängligheten för företag i hela länet genom olika strategier och initiativ.

REGION VÄRMLAND

Region Värmland har ingen övergripande näringslivsstrategi utan fokuserar på en övergripande dialog och samverkan med kommunerna för att förbättra företagsklimatet i länet. Etableringsfrågorna är centrala och

de har en ny funktion, Business Region Värmland, som arbetar med framtida etableringar. Regionen vill höja nivån i kommunernas företagsfrämjande åtgärder. Det inkluderar att ta fram kommunernas erbjudanden och säkerställa att det finns funktioner för att ta emot etableringar och stödja befintliga företag.

Samverkan sker genom månadsmöten med kommunernas näringslivsfunktioner. Fokus ligger på att rikta sig mot företagen snarare än att diskutera kommunernas eget arbete. Kommunerna ingår också i en styrgrupp för Business Region arbetet, där de kan vara mer operativa kring sina egna aktiviteter.

Pengarna för företagsstöd är enbart till för företagen och inte något som kommunerna kan ansöka om. Insatserna för företagsutveckling sker genom exempelvis Timbanken, där företag kan få konsulttimmar för att utveckla sin verksamhet.

Den intervjuade upplever att de tidigare försöken i regionen att höja kunskapsnivån kring företagsklimatet direkt hos kommunerna inte fungerade optimalt. Det finns en upplevd tillitsproblematik i relationen mellan Region Värmland och de enskilda kommunerna som behöver utvecklas för att mer effektivt kunna samverka.

Även om det finns utmaningar och en pågående process för att utveckla samarbetet mellan regionen och kommunerna, så strävar Region Värmland efter att fortsätta förbättra företagsklimatet i länet genom dialog, samverkan och stödjande insatser för företagen.

STOCKHOLM BUSINESS ALLIANCE

Stockholm Business Alliance (SBA) är ett partnerskap mellan 55 kommuner i nio län. Syftet är att attrahera utländska investeringar till medlemskommuner, att marknadsföra regionen internationellt och att förbättra näringslivsservicen vid kommunernas myndighetsutövning.⁹ Flera av kommunerna i Västmanland är en del av SBA. SBA finansieras genom en medlemsavgift om 4 kr/invånare. SBA har egna personella resurser för de olika fokusområdena. Området Företagsklimat är ett av tre fokusområden där SBA deltar tillsammans med SKR i mätningen Öppna Jämförelser Företagsklimat (NKI-mätningen). I SBA:s verksamhetsplan för 2024 finns tydliga mål för kommunernas företagsklimat.

- Kommuner bör eftersträva att nå högt kundbetyg inom samtliga undersökta myndighetsområden, dvs minst NKI 70 (skala 0–100).
- Komma igång med/öka sitt betyg för Nöjd-Upphandlings-Index, NUI
- Använda NKI/NUI¹⁰-undersökningen som ett verktyg för verksamhetsutveckling.
- Personella och ekonomiska resurser.

I verksamhetsplanen finns också en rad aktiviteter som ska genomföras under året.

- Fortsätta utveckla och koordinera SBA:s företagsklimatundersökning (NKI/NUI) i samverkan med Sveriges Kommuner och Regioner, SKR
- Leda SBA:s Företagsklimatråd-råd (Linköping, Norrköping, Eskilstuna, Stockholm, Örebro, Västerås, Knivsta, Uppsala samt Gävle).
- Understödja kommunernas företagsklimatarbete genom t ex föredragningar/processledning baserat på företagsklimat-undersökningen.
- Genomföra en konferens i oktober med tjänstepersoner från berörda mätområden.

⁹ <https://stockholmbusinessalliance.se/>

¹⁰ SKR:s mätning Öppna jämförelser företagsklimat har en tilläggsmodul för Upphandling och resultatet presenteras som ett NUI (NöjdUpphandlarIndex)

- Genomföra en konferens (Gyllene salen, Stockholm stadshus) med politiker och ledande tjänstemän. Konferensen kommer att synliggöra alla SBA:s verksamhetsområden d v s även internationell marknadsföring och arbetet med att attrahera etableringar.
- Utifrån behov stödja kommunernas dialog med sektorsmyndigheter för att understödja en ändamålsenlig myndighetsutövning.

REGION SKÅNE

Region Skåne arbetar aktivt med företagsklimatfrågan. De skriver på sin hemsida att: *Det ska vara enkelt att driva företag, hinder bör undanröjas och serviceinriktad myndighetsutövning ska vara i fokus. Sedan 2020 har vi genomfört en särskild satsning för att förbättra företagsklimatet i Skåne. Tillsammans med Skånes 33 kommuner har vi utvecklat metoder, tagit fram verktyg och ökat kunskapen om vad ett bra företagsklimat innebär. Nu fortsätter arbetet med kunskapsdelning, fortsatt utveckling och implementering av verktyg.*¹¹ Region Skåne använder samma definition som Svenskt Näringsliv på begreppet: *Företagsklimat kan definieras som summan av de institutioner, attityder, regler och kunskaper som möter en företagare i vardagen.* En viktig del för att öka tillväxten är att minimera det som ofta beskrivs som ”regelkrångel” av ett företag. Skåne är uppdelat i fyra hörn och varje del har gjort en egen satsning på hur företagsklimatet ska utvecklas. Region Skåne har bidragit med finansiering för de olika projekten. MalmöLundregionen har utvecklat ett delvis digitalt koncept ”Inte bara trevligt” som ska implementeras i Skånes samtliga 33 kommuner. Utöver detta har bl.a. Region Skåne bekostat:

- Familjen Helsingborg: Kommunerna i nordvästra Skåne, genomförde 2022–2023 en utbildningssatsning med fokus på företagsklimat och samverkan mellan kommunerna. Skåne nordost har genomfört en omfattande kartläggning av kommunernas företagsklimat genom kvantitativa och kvalitativa undersökningar med konkreta förslag på utvecklingsområden på både kommunal och regional nivå.

VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN OCH SKARABORGS KOMMUNALFÖRBUND

Mellan 2018–2021 pågick ett projekt i samverkan mellan och finansierat av Skaraborgs Kommunalförbund och Västra Götalandsregionen. *Stärkt företagsklimat i Skaraborg*. Projektets huvudsakliga uppgift var att stödja Skaraborgs 15 kommuner i arbetet med att förbättra företagsklimatet i regionen. *Insatserna i projektet har syftat till att skapa hållbara strukturer för kommunerna och därigenom goda förutsättningar för företagen.*¹² I projektet slutrapport finns beskrivet:

Projektet har genomfört två typer av aktiviteter. Det handlar om allmänna aktiviteter som har riktat sig gemensamt till alla Skaraborgs kommuner och som är mer breda till sitt innehåll. Även kommunspecifika aktiviteter har genomförts Skaraborgs Kommunalförbund där projektet har stöttat initiativ från enskilda kommuner. Dessa aktiviteter är mer behovsstyrda utifrån kommunernas ibland varierade och specifika behov. Projektet hade 4 mål:

1. Skapa ett nytt och serviceinriktat arbetssätt gentemot näringslivet som präglas av tillgänglighet, enkelhet och snabb service.
2. Skapa service och myndighetshantering av hög kvalitet för företagare på lokal nivå.
3. Alla kommuner ska ha genomgått Förenkla Skaraborg. Minst 80 % ska vara med i servicemätningen Insikt.
4. Samtliga kommuner som deltar i service- mätningen Insikt ska uppnå nivån godkänt.

Projektet har genomfört flera olika aktiviteter både i regional regi och i de enskilda kommunerna:

¹¹ <https://utveckling.skane.se/regional-utveckling/verksamhetsomraden/naringsliv/foretagsklimat/>

¹² <https://skaraborg.se/foretagsklimat>

I regional regi har bl.a. genomförts:

- Utbildningen Förenkla Skaraborg
- Insatser kring den digitala tjänsten Serverat
- Olika ämnesspecifika webinarer (brott/Straff, krishantering, upphandling)

Kommunerna i regionen har genomfört:

- Djupintervjuer med företag (Tibro, Vara, Götene och Tidaholm m.fl.)
- Workshops och utbildningar inom olika myndighetsområden (Vara, Tibro m.fl.)
- Inspirationsföreläsningar (Grästorp)

7

RUF240036

Delårsrapport 1 2024

Regionala utvecklingsförvaltningen



Delårsrapport

Inledning

Förvaltningsdirektörens ord

Förvaltningen redovisar ett positivt resultat för perioden. I delårsrapport 1 2024 är fokus på medarbetare och ekonomi, mål och uppdrag följs upp i delår 2 2024. Förvaltningen har arbetat aktivt med åtgärder kring Q1-uppdraget och RV ansträngda budgetläge. Arbetet har skett inom ledningsgruppen och har förankrats i Samverkansgrupp och på APT:er.

Upphandling av ett ramavtal för konsulttjänster har färdigställts vilket förväntas underlätta förvaltningens arbete framöver.

Samtidigt har påverkansarbetet inom infrastrukturområdet fortsatt inom ordinarie samverkansforum. Länets kommuner också har samlats kring gemensamma insatser.

Folkhälsa har tillsammans med Kulturen fått beviljat 3,2 miljoner av Formas till projektet PLATSMO – Platser i Strukturell Motvind – (Om) tänkta praktiker för samskapande och gestaltning av vardagslandskapet.

Delårsrapport

Tärna folkhögskola kan glädjande berätta att antal ansökningar till Allmän kurs har ökat om man jämför med samma tidpunkt förra året samt att antal ansökningar till skolans vårdutbildning och IT-pedagogutbildningen varit stor.

Från november 2023 till maj 2024 har femton digitala seminarier arrangerats i syfte att höja kompetensen om ADHD och autism och samtidigt sprida kunskap om nya rutiner i berörda verksamheter.

En analys om länsgemensamt arbete kring företagsetableringar och -investeringar har blivit klar och har spridits på olika sätt. Nästa steg är att ta fram ett förslag på projektansökan för genomförande. Kommunerna och Region Västmanland tar sedan beslut om faktisk ansökan.

Delårsrapport

Perioden i siffror

- Periodens ackumulerade resultat +1,2 mnkr, +1,2 mnkr bättre än budget.
- Helårsprognosen +0,9 mnkr
- Något högre sjukfrånvaro jämfört med föregående år, 5,6% (5,0%)
- Förändring arbetad tid motsvarande -6 ÅA
- Totala intäktsutveckling jämfört med samma period föregående år -9,4%
- Totala kostnadsutveckling jämfört med samma period föregående år -9,2%

Måluppfyllelse

Nöjda och trygga invånare

Status

Innvånarnas hälsoläge är gott

Följs upp del

Effektiva och ändamålsenliga tjänster av god kvalitet

Status

Länet utvecklas positivt
RUF:s tjänster håller god kvalitet
och är hållbara

Följs upp del

Engagerade medarbetare med rätt kompetens

Status

Medarbetare stannar och utvecklas i
RUF

Följs upp år

Ekonomi i balans

Status

RUF ska uppnå fastställt
ekonomiskt resultat

Positiv

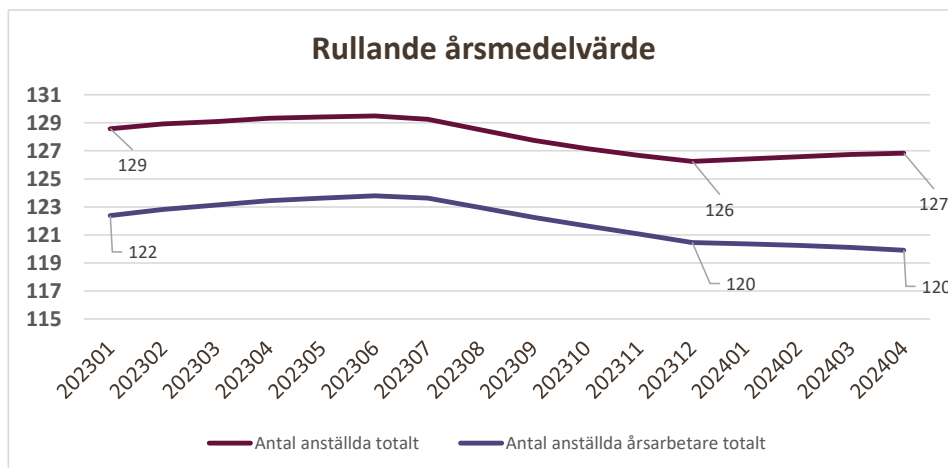
Ekonomisk effekthemtagning av aktiviteter, investerings- och digitaliseringsprojekt

Aktivitet/projekt	Tidplan	Ansvarig	Beräknad effekt	Realiserad effekt	Kommentar
Intern rekrytering projektledartjänst	2024	Samhällsutveckling	0,5 mnkr	0,2 mnkr	
Administrativ tjänst återbesätts ej	2024	Ledningsstaben	0,5 mnkr	0,2 mnkr	
Minskade köp av konsulttjänster	2024	RUF	0,5 mnkr	0,2 mnkr	
Minskning av resor, logi och konferenser	2024	RUF	0,07 mnkr	0,07 mnkr	

Arbetad tid och antal anställda

Arbetad tid, ack aktuell månad	2023	2024	Förändring	Förändring %
Utförd arbetstid Egen personal	53 494	56 832	-3 338	-5,87
Utförd arbetstid Resursenheten	0	0	0	0,00
Utförd arbetstid Externt inhyrd personal (utifrån kostnad)	161	378	-217	-57,50
Arbetad tid inkl jour/beredskap	53 654	56 209	-2 554	-4,54
Arbetad tid exkl jour/beredskap	53 650	56 205	-2 555	-4,55
Antal årsarbetare utifrån arbetad tid exkl jour/beredskap	130	124	-6	-4,55

Antal anställda



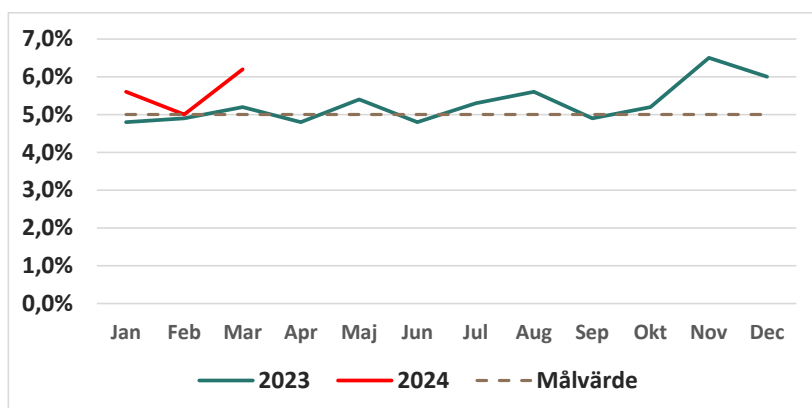
Kommentarer

- Vissa vakanta tjänster inte tillsatta
- Förvaltningen har minskat antal timanställda jmf med samma period föregående år. Minskat inhyrd personal
- Rullande årsmedelvärde tar hänsyn till organisationsförändring 2022 - 2023

Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaro mätt i procent, perioden innan	2023	2024
Total sjukfrånvaro	5,0	5,6
Varav sjukdag 1-14	2,5	2,1
Varav sjukdag 15-90	0,6	0,9
Varav sjukdag 91-365	0,8	0,7
Varav sjukdag 366-	1,1	1,8
Kvinnor	2,4	3,5
Män	5,9	6,3
Anställda -29 år	0,0	4,4
Anställda 30-49 år	1,9	4,3
Anställda 50 år -	8,3	6,8

Sjukfrånvaro per månad



Kommentarer

- Sjukfrånvaron något högre jämfört med samma period föregående år.

Ekonomi

Prognostiserat resultat +0,9 mnkr

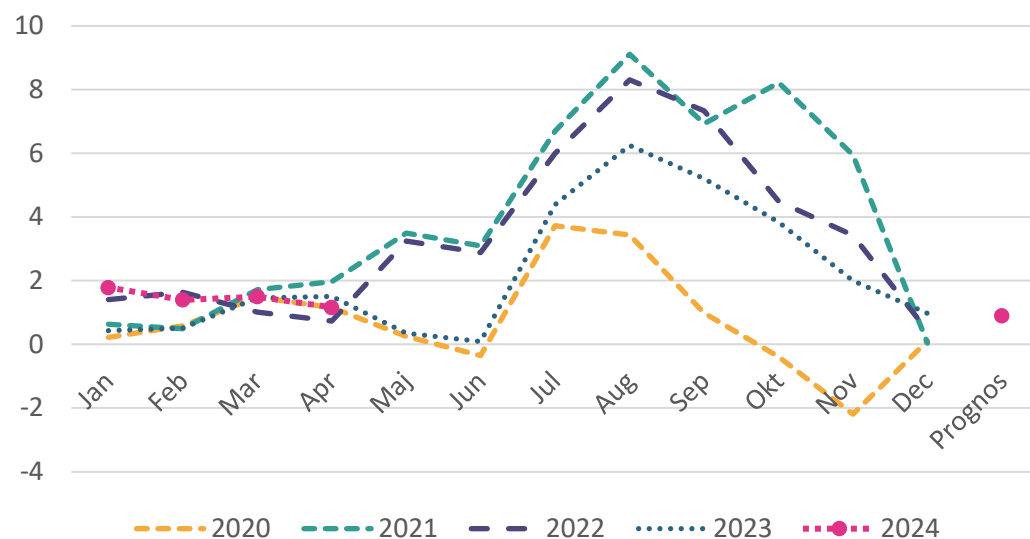
Resultaträkning (mnkr)	April 2024	April 2023	Bokslut 2023	Budget 2024	Prognos April
Försäljning av utbildning och kultur	1,0	1,1	2,6	2,0	2,4
Regionersättning	56,1	64,0	209,9	171,1	171,2
Specialdestinerat statsbidrag	17,1	16,5	53,3	47,3	47,7
Övriga intäkter	12,2	13,9	44,2	26,6	26,7
Summa intäkter	86,5	95,5	310,0	247,0	248,1
Personalkostnader	-34,1	-33,7	-93,9	-98,3	-95,0
Utbildning, kultur mm	-5,4	-4,7	-20,9	-10,6	-12,5
Lämnade bidrag	-29,8	-38,4	-141,5	-92,3	-91,0
Övriga kostnader i kkl 5	-0,8	-0,9	-2,1	-1,6	-1,6
Lokalkostnader	-6,3	-6,0	-17,8	-18,8	-18,8
IT-kostnader	-2,5	-2,9	-10,7	-6,1	-6,0
Konsultarvoden för speciella utredningar	-0,9	-0,6	-4,2	-0,7	-1,4
Avskrivningar	-0,6	-0,8	-2,2	-1,9	-1,9
Övriga kostnader i kkl 6+7	-5,0	-6,0	-15,7	-16,6	-18,9
Finansiella intäkter och kostnader	0,0	0,0	-0,1	-0,1	-0,1
Summa kostnader	-85,3	-94,0	-309,0	-247,0	-247,2
Resultat	1,2	1,5	1,0	0,0	0,9

Osäkerhetsfaktorer

- Höga kostnader för Mobilitetsstödet utan full finansiering, -1,5 mnkr i helårs prognos.

Delårsrapport

Verksamhetens resultat, mnkr



Värt att notera

- Resultat för perioden +1,2 mnkr
- Helårsprognos +0,9 mnkr
- Utfallet är något lägre jämfört med samma period föregående år.
- Förvaltningen arbetar för att hålla kostnadsutvecklingen nere.

Ekonomi

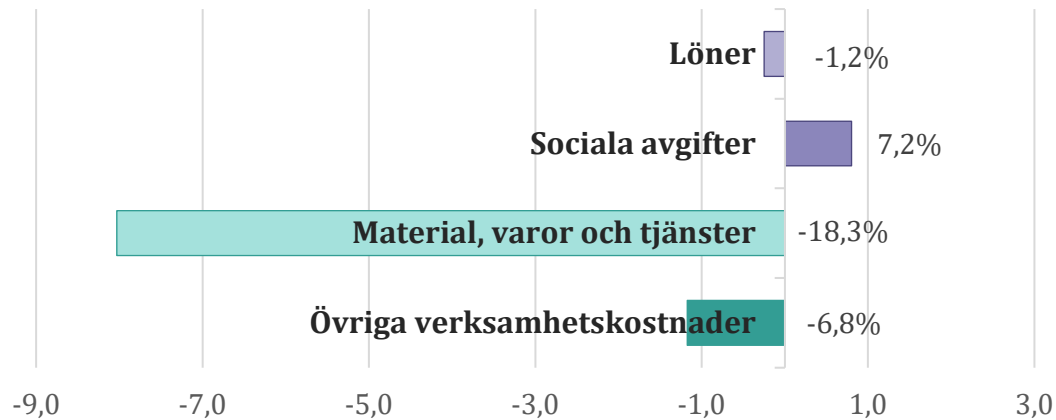
Utveckling resultatområden

- Helårsprognosen för Tärna folkhögskola visar ett underskott på -1,8 mnkr varav -1,5 mnkr avser mobilitetsstöd
- Folkhälsa visar ett överskott på +1,2 mnkr vilket beror på att vikarier vid föräldraledighet inte anställts vilket är en av åtgärderna i Q1-uppdraget.
- Överskott på Ledningsstaben samt Samhällsutveckling avser två vakanta tjänster som inte kommer tillsättas.

Utveckling resultatområden	2020	2021	2022	2023	2024
Folkhälsa	4,8	2,0	1,6	1,0	1,2
Kultur och ideell sektor	0,1	0,2	0,0	1,2	0,3
Ledningsstab	-1,6	-2,5	-1,1	-0,4	0,6
Tärna folkhögskola	-0,2	0,4	0,8	-2,7	-1,8
Näringsliv och kompetensförsörjning	-0,5	-0,6	-0,9	0,8	0,1
Välfärd	0,0	0,0	0,7	0,5	-0,1
Samhällsutveckling	-0,2	-0,4	0,2	0,7	0,6
Hållbarhet	-2,1	0,9	-0,9	0,0	0,0
Resultat	0,1	0,0	0,4	1,0	0,9

Ekonomi – kostnadsutveckling april

Kostnadsutveckling

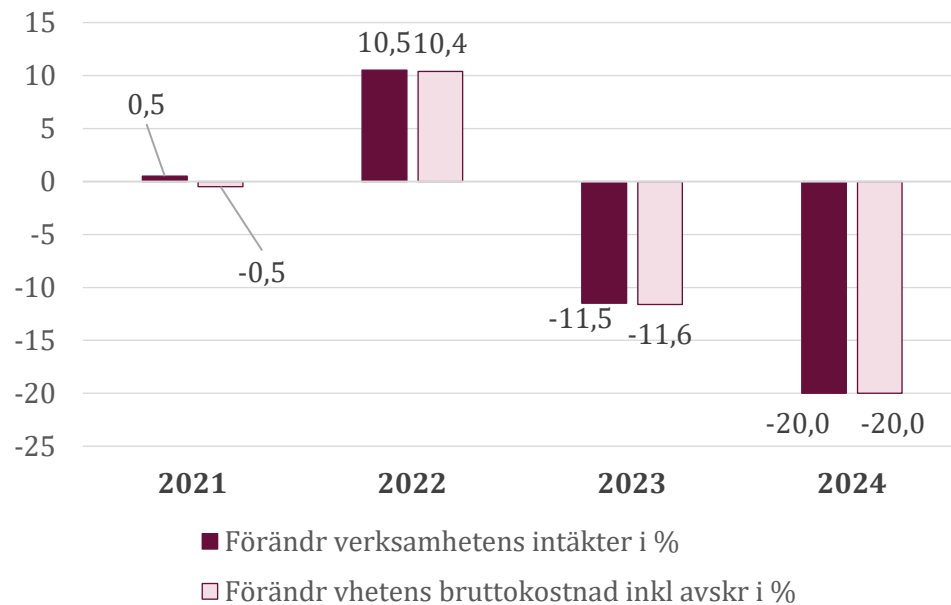


Analys

- Sociala avgifterna högre än föregående år.
- Minskad kostnadsutveckling för material, varor och tjänster beror på nya redovisningsrutiner inom RV av statsbidraget för God och nära vård samt Psykiskt hälsa

Ekonomi – kostnadsutveckling

Förändring av verksamhetens intäkter och kostnader, procent



Analys

- Prognostiserad kostnadsutveckling visar en minskning med -20,0%
- Minskad intäkts- och kostnadsutveckling beror på nya redovisningsrutiner inom RV av statsbidraget för God och nära vård samt Psykiskt hälsa

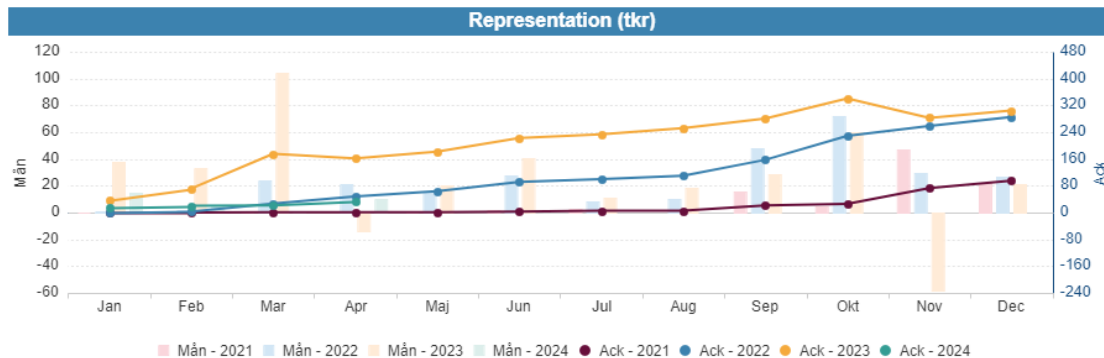
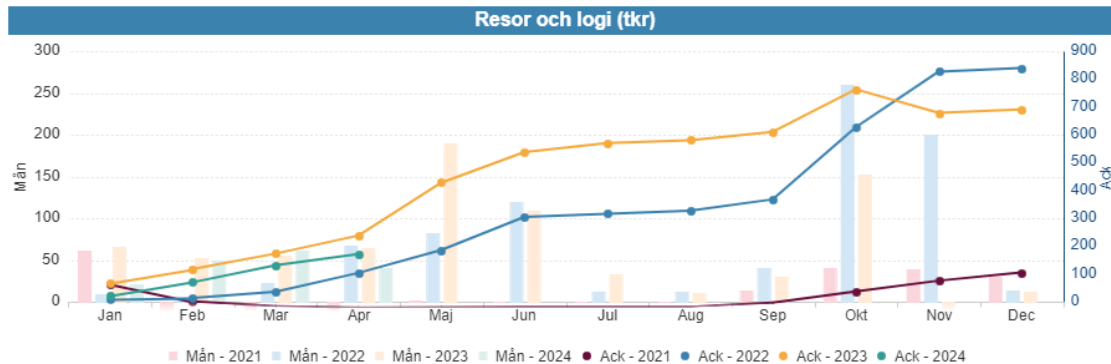
Investeringar

Investeringsprojekt <i>Belopp i mnkr</i>	Budget 2024 inkl överförda medel	Utfall 2024	Kvarvarande medel
Datorutrustning	0,2	0,0	0,2
Konst	0,5	0,1	0,4
Övriga maskiner och inventarier	0,6	0,0	0,6
Utställning Älskade Västmanland	0,5	0,0	0,5
Summa	1,8	0,1	1,7

Kommentarer

- Investeringar går enligt plan, kostnader kommer senare under året.

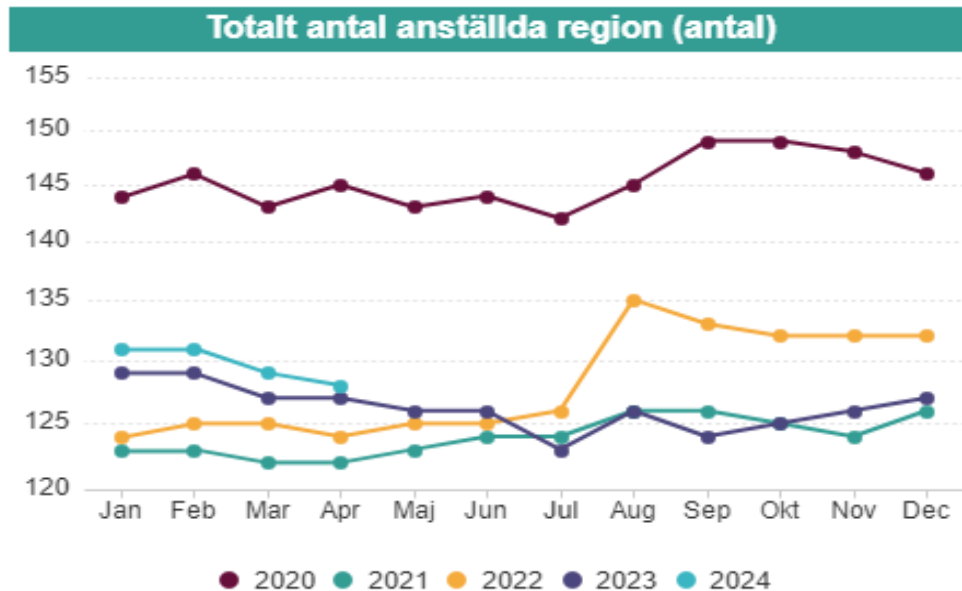
Nyckeltalsuppföljning



Kommentarer

- Förvaltningen arbetar med kostnadsrestriktivitet bland annat gällande resor, logi och representation. Det går att se effekter av detta under början av året.

Nyckeltalsuppföljning



Kommentarer

- Diagrammet tar inte hänsyn till omorganisationer som skett 2020-2023.

Utmaningar och framtidsbedömning

Förvaltningsdirektörens ord:

En utmaning är att genomföra de kostnadsminskningar som vi har lanserat inom ramen för Q1-uppdraget och samtidigt bibehålla framdriften i förvaltningens arbete. Bedömningen är dock att förvaltningen kommer lyckas genomföra lanserade kostnadsminskningar och samtidigt genomföra sitt arbete.

8

RUF240135

OBEROENDE REVISORSRAPPORT

Till: Region Västmanland

Organisationsnummer 232100-0172

Uttalande

Vi har utfört en revision av den finansiella rapporten avseende särredovisning av Tärna folkhögskola inom Region Västmanland för perioden 2023-01-01 - - 2023-12-31, utvisande totala intäkter om 24 905 194 kr och resultat om -1 237 031 kr.

Enligt vår uppfattning överensstämmer den finansiella rapporten i alla väsentliga avseenden med organisationens bokföring, samt har i övrigt, i alla väsentliga avseenden, upprättats i enlighet med aktuell version av *Statsbidrag till folkhögskolor* samt *Villkorsanvisning för särredovisning och revision av folkhögskolor*.

Grund för uttalande

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA). Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet "Revisorns ansvar för revisionen av den finansiella rapporten" i vår rapport. Vi är oberoende i förhållande till Region Västmanland enligt de yrkesetiska krav som är relevanta för revisionen av den finansiella rapporten i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav. Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för vårt uttalande.

Upplysningar av särskild betydelse – Redovisningsgrund och begränsning av användning

Vi vill fästa uppmärksamheten på att den finansiella rapporten har upprättats enligt Folkbildningsrådets "Villkorsanvisning för särredovisning och revision av folkhögskolor". Den finansiella rapporten har upprättats för att Tärna folkhögskola ska uppfylla kraven från Folkbildningsrådet. Den är därför inte lämplig för andra syften. Vår rapport är endast avsedd för Region Västmanland och Folkbildningsrådet och ska inte användas av andra än Region Västmanland och Folkbildningsrådet. Vi har inte modifierat vårt uttalande med anledning av detta.

Ledningens ansvar för den finansiella rapporten

Det är ledningen som har ansvaret för att ta fram en finansiell rapport i enlighet med ovan nämnt avtal samt att ha en sådan intern kontroll som ledningen bedömer är nödvändig för att kunna ta fram den finansiella rapporten utan väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på misstag.

Vid upprättandet av den finansiella rapporten är ledningen ansvarig för att bedömma organisationens förmåga att fortsätta verksamheten och lämna upplysningar, i tillämpliga fall, om frågor som rör organisationens fortsatta drift samt utgå från antagandet om fortsatt drift såvida inte ledningen antingen avser att likvidera organisationen eller upphöra med verksamheten, eller inte har något realistiskt alternativ till att göra detta.

De som har ansvar för organisationens styrning har ansvaret för tillsynen av organisationens process för finansiell rapportering.

Revisorns ansvar för revisionen av den finansiella rapporten

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida den finansiella rapporten, med grund i aktuell version av *Statsbidrag till folkhögskolor* samt *Villkorsanvisning för särredovisning och revision av folkhögskolor*, som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, och att lämna en revisors rapport som innehåller vårt uttalande. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet när en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller misstag och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i denna finansiella rapport.

Som del av en revision enligt ISA använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Dessutom:

- Identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i den finansiella rapporten, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, utformar och utför granskningsåtgärder med anledning av dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för vårt uttalande. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en som beror på misstag, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.
- Skaffar vi oss en förståelse av den del av organisationens interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i organisationens interna kontroll.
- Drar vi en slutsats om det ledningens användning av antagandet om fortsatt drift och, baserat på de inhämtade revisionsbevisen, om huruvida det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor avseende händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om organisationens förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor måste vi i revisors rapport fästa uppmärksamheten på de relevanta upplysningarna i den finansiella rapporten, eller, om dessa upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtades fram till datumet för revisors rapport. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att organisationen inte längre kan fortsätta verksamheten.
- Utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i ledningens uppskattningar i redovisningen samt eventuella tillhörande upplysningar.
- Utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i den finansiella rapporten, däribland upplysningar, och om den finansiella rapporten återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.

Vi kommunicerar med ledningen avseende, bland annat, revisionens planerade omfattning och inriktning samt betydelsefulla iakttagelser under revisionen, däribland eventuella betydande brister i den interna kontrollen som vi identifierar under revisionen.

Västerås enligt datum som framgår av digital signatur

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Rebecka Hansson

Auktoriserad revisor

ÖHRLINGS PRICEWATERHOUSECOOPERS AB 556029-6740 Sverige

<i>Signerat med Svenskt BankID</i>	<i>2024-05-08 11:25:26 UTC</i>
Namn returnerat från Svenskt BankID: REBECKA HANSSON	Datum
Rebecka Hansson	
Partner	
	Leveranskanal: E-post