

Mötesbok: Regionala utvecklingsnämnden (2019-04-03)

Regionala utvecklingsnämnden

Datum: 2019-04-03

Plats:

Kommentar:

Dagordning

Val av justerare samt tid för justering

Godkännande av föredragningslista

Ärenden för beslut

§ 32/19 Tjänsteskrivelse Handlingsplan för export- och investeringsfrämjande 2019-2021	3
§ 33/19 Tjänsteskrivelse Samverkansavtal Småland Blekinge Hallands Brysselkontor	83
§ 34/19 Nettoresultat ersätter IPDK	89
§ 35/19 Tjänsteskrivelse; Yttrande Karlskrona kommuns översiktsplan - programsamråd	91
§ 36/19 Regionala tillväxtmedel, indelning av Blekinge län i landsbygd och tätort	106
§ 37/19 Beslut särskilt driftsstöd till dagligvarubutik	111
§ 38/19 Beslut Projekt Socialt Entreprenörskap och företagande i Blekinge	131
§ 39/19 Tjänsteskrivelse Projekt Blekinge Teknikaccelerator	148
§ 40/19 Valärende Småland - Blekinge - Halland styrgrupp samt styrgrupp Brysselkontoret	161

Information; Sociala företag

Information; Dialog inför remissförslag, trafikförsörjningsprogram

Information; Tema Internationellt (bl a Småland Blekinge Hallands Europakontor, Europaforum 16 maj, ERB, TenTacle)

Förvaltningschefens information

Delegationsärenden

Anmälningsärenden

Övriga dokument

Övriga dokument regionala utvecklingsnämnden 2019-03-01	162
---	-----

Avdelning för regional tillväxt
Catharina Rosenquist

2019-03-15

Ärendenummer 2019/00569
Dokumentnummer 2019/00569-1

Till Regionala utvecklingsnämnden

Tjänsteskrivelse Handlingsplan för export- och investeringsfrämjande 2019-2021

Förslag till beslut

Förslag att Regionala Utvecklingsnämnden fastställer Handlingsplan för export- och investeringsfrämjande 2019 – 2021 och att Regional utveckling, Kultur och Bildning får i uppdrag att genomföra handlingsplanens aktiviteter.

Sammanfattning

Sedan 2016 har Region Blekinge drivit Business Blekinge tillsammans med kommunerna och länsstyrelsen i samverkan med kluster, science parks och akademien, i syfte att öka förutsättningarna för att Blekinge ska bli mer attraktivt för utländska investeringar.

Arbetet har handlat om att:

- Skapa förutsättningar för ett professionellt mottagningsarbete av potentiella investerare
- Skapa förutsättningar för ett proaktivt sälj- och marknadsföringsarbete
- Bli regional partner till Business Sweden

Region Blekinge har med stöd av konsulter och i bred samverkan tagit fram ett underlag som utgör grunden för förslaget till ”överenskommelse för ett stärkt investeringsfrämjande” vilket beskriver samverkans- och arbetsformerna för den lokala och regionala nivån när det gäller att attrahera utländska investeringar till regionen. Medverkade i processen gjorde även några KSO:er, BTH:s rektor, Business Sweden och representanter från näringslivet.

Projektet har tagit fram en webbplats med målgruppen utländska investerare, businessblekinge.se, som ska marknadsföra Blekinge som en attraktiv region för investeringar. Sidan ska spridas via alla samarbetspartners och Business Swedens kanaler.

Ett avtal är undertecknat mellan Region Blekinge och Business Sweden (fd Invest in Sweden) som innebär att Region Blekinge blir en del av Business Swedens regionala nätverk. Det är ett långsiktigt åtagande där Region Blekinge åtar sig att avsätta både kompetens och resurser för att arbeta med investeringsfrämjandet.

Region Blekinge har dessutom ett nationellt uppdrag med finansiering från Tillväxtverket under 2019 att samordna Exportsamverkan Blekinge vilket är ett samarbete mellan Business Sweden (fd Exportrådet), Almi/Enterprise Europé Network, Exportkreditnämnden och Region Blekinge i första hand men även andra aktörer är delaktiga. Syftet är att bidra till att dessa aktörers erbjudanden når ut till fler företag som är intresserade av att starta eller utveckla exportaffärer. Ett annat syfte är också att samordna en digital väg in till systemet via verksamt.se/blekinge. Detta uppdrag startades under 2018 då Exportsamverkan Blekinge invigdes.

Ökad export och fler utländska investeringar bidrar till en ökad internationaliseringsgrad av företagen vilket har visat sig ha en positiv effekt på företagens konkurrenskraft. Via Sveriges Exportstrategi pekar man ut dessa två områden som viktiga och något som behöver genomföras på regional nivå. För att kunna arbeta mer långsiktigt har Region Blekinge sökt och blivit beviljade ett ERUF projekt tillsammans med Invest in Skåne och Almi Blekinge. Projektet startade 1 januari 2019 och kommer att pågå t o m 2021 och omfattar aktiviteter både riktade mot export- och investeringsfrämjande. Via samarbetet med Invest in Skåne/Almi Blekinge får mer exportmogna företag i Blekinge konkret hjälp ut på en internationell marknad. Det blir också möjligt att erbjuda olika insatser för att vidareutveckla fler erbjudanden från Blekinge till utländska investerare och olika utbildningsinsatser i syfte att vässa Blekinges investeringserbjudanden. Projektet ger också möjligheter till ökad marknadsföring av Blekinge internationellt men det pekar också ut aktiviteter riktade mot befintliga utlandsägda bolag i Blekinge som har potential att expandera. Aktiviteterna kommer att bedrivas i samverkan med Business Sweden och våra samverkansaktörer i Blekinge.

En Handlingsplan för export- och investeringsfrämjande 2019-2021 har tagits fram för att beskriva de insatser som Region Blekinge kommer att driva och erbjuda aktörerna i Blekinge och som kan bidra till att uppnå målen om att Blekinge ska ligga i topp 5 vad gäller exportvärde per capita och att Blekinge ska uppnå minst en högkvalitativ utländsk investering senast 2021. Handlingsplanen sätter de olika initiativen i ett regionalt sammanhang och anger på ett strukturerat sätt vilka aktiviteter Region Blekinge planerar genomföra för att bidra till ökad internationalisering.

Karlskrona enligt ovan

Anna-Lena Cederström
Förvaltningschef Regional Utveckling, Kultur
och Bildning

Bilaga

- Handlingsplan för export- och investeringsfrämjande 2019-2021

Bilagor till Handlingsplanen:

- a. Blekinges process för etableringsmognad, 2017
- b. Business Blekinge – förutsättningar för att attrahera etableringar till Blekinge, 2017
- c. Business Blekinge Value Proposition, 2017
- d. Överenskommelse om samverkan för stärkt investeringsfrämjande



Handlingsplan för export- och investeringsfrämjande 2019-2021

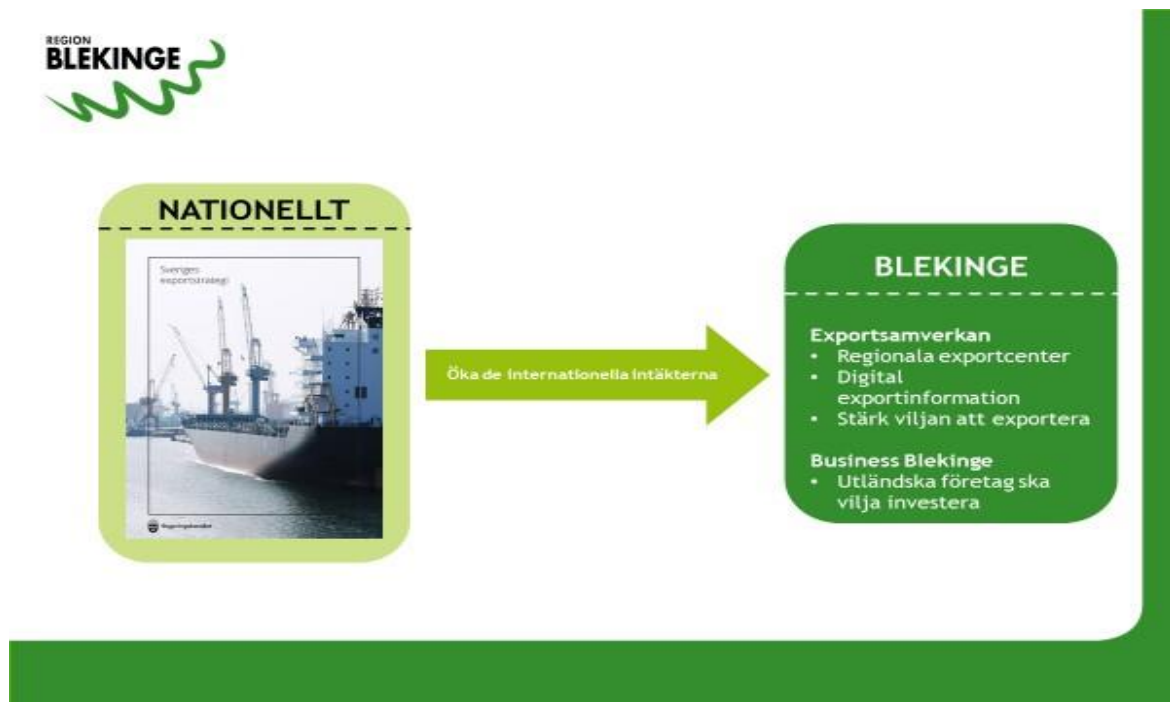
Dokumentnamn: Handlingsplan för export och investeringsfrämjande 2019-2021		Revision: 01
Dokumenttyp: 3.5.0.1	Dokumentnummer: 2019/00569	
Detta dokument gäller för: Verksamhet / Förvaltning	Funktionsområde:	
Dokumentansvarig: Catharina Rosenquist	Beslut av:	
Beslut datum:	Nästa revidering:	

Innehåll

Strategier på den nationella nivån	4
Tillväxtutmaningar för Blekinge.....	6
Från nationell strategi till regional handlingsplan.....	9
Export- och investeringsfrämjande	11
Handlingsplan för exportfrämjande	14
Handlingsplan för investeringsfrämjande.....	16
Källförteckning	24
Bilagor	24

Strategier på den nationella nivån

Sveriges exportstrategi



Sveriges Exportstrategi inleds med att konstatera att "Svensk export är en grundbult i vår ekonomi som skapar tillväxt, sysselsättning och ökat välbefinnande".

Exportstrategin innehåller insatser för att stärka statens främjande av näringslivets export och internationaliseringsmöjligheter med fokus på små- och medelstora företag. Det är i de mindre företagen som det skapas nya arbetstillfällen och det är de företagen som är framtidens storföretag. Finansiering finns avsatt till 2019 på nationell nivå för satsningar inom export och investeringsfrämjandets område.

Målen i strategin är att:

- Öka exporten, både i absoluta tal och som andel av BNP
- Öka Sveriges attraktionskraft för investeringar, kompetens och turister
- Öka andelen exporterande företag
- Öka deltagande av svenska företag i den globala ekonomin

Ett antal konkreta insatser finns definierade på nationell nivå vilka är utgångspunkten för Handlingsplan för ökad export- och investeringsfrämjande.

- Regionala exportcentra – "en dörr in" till exportrådgivning (insats 3)

Insatsen innebär att exportcentra skapas enligt principen ”en dörr in”. Exportcentra ska ha kännedom om och vara väl bemannade i regionen. De ska etableras tillsammans med regionala och lokala kontor för Almi Företagspartner AB, Business Sweden, Exportkreditnämnden, Tillväxtverket och andra relevanta organisationer. Utformningen ska ske i samarbete med de regionalt utvecklingsansvariga. Regionala exportcentra organiseras med en tydlig ansvarsfördelning mellan aktörerna och där en part får det övergripande samordningsansvaret. Oftast ett samarbete – inte ett fysiskt kontor.

- Digital exportinformation – ”ett enda fönster” (insats 4)

Insatsen innebär att man skapar en digital ingång för exportrådgivning vilket ska underlätta för företagen att hitta rätt stöd inom ett dygn. Man kan jämföra med att det finns en dörr in när det gäller att starta och driva mindre företag på verksamt.se.

- Utländska företag ska vilja investera i Sverige (insats 16)

Utländska investeringar bidrar till Sveriges tillväxt och sysselsättning. Konkurrensen gör så att svenska företag tvingas anpassa sig och därmed öka sin produktivitet. Men de bidrar också med idéer och kapital och nätverk som ger positiva effekter för svenska företag. Alla investeringar sker i en lokal miljö. Det behövs därför ett nära samspel med aktörer för regionalt och lokalt investeringsfrämjande, i kontakterna med utländska investerare.

Nyindustrialiseringsstrategin

På nationell nivå har man också tagit fram en Nyindustrialiseringsstrategi 2016 med syfte att stärka Sverige som industrination genom att bidra med insatser för att öka företagens omställningsförmåga till de utmaningar som industrin står inför. Det handlar t ex om digitalisering, automation och allt högre krav på en långsiktigt hållbar produktion. Denna strategin har följts av två handlingsplaner varav den senaste kom i december 2017 - Handlingsplan 2 för Smart industri och ligger väl i linje med ambitionerna i Sveriges Exportstrategi.

I den finns ett område som har koppling till vår regionala handlingsplan:

- Ett stärkt investeringsfrämjande med industri och innovationsfokus (insats 5.12-14)

Det handlar om att öka insatserna för att marknadsföra Sverige som ett attraktivt land för industriell verksamhet och proaktivt arbete mot särskilt intressanta bolag. Det kan vara bolag som redan har verksamhet i Sverige och där det finns möjligheter till expansion. Business Sweden har satt upp ett mål att uppdraget ska leda till minst 15 högkvalitativa investeringar som en direkt följd av operativa insatser.

Det handlar också om att öka samverkan mellan de flera myndigheter som kan påverka investeringsbeslut. I en allt tuffare konkurrens krävs att Sverige samarbetar.

Den tredje insatsen handlar om att det offentliga Sverige måste kunna agera effektivt och serviceinriktat för att klara konkurrensen om högkvalitativa internationella investeringar. Regeringskansliet kommer i samverkan

med Business Sweden att tillse en mer effektiv hantering av förfrågningar från potentiella investerare. Det gäller såväl företag med verksamhet i landet som företag som inte ännu etablerat sig i Sverige.

Avgränsning

Det finns ett par andra insatser i Sveriges Exportstrategi som är kopplade till Blekinges attraktionssystem. Det handlar om att stärka bilden av Sverige och att få fler besökare till Sverige. På regional och lokal nivå är det självklart av stor vikt att Blekinge förknippas med positiva värden som också bidrar till en växande besöksnäring, viktig inte minst ur en sysselsättningssynpunkt. I Nyindustrialiseringsstrategin läggs också stor vikt vid en utmaning för företagen, nämligen bristen på rätt kompetens. På regional nivå finns en Kompetensförsörjningsstrategi som pekar ut insatser för att möta den utmaningen. Det finns dessutom flera andra insatser i de nationella strategierna som inte kan hanteras på regional nivå.

Tillväxtutmaningar för Blekinge

Låg befolkningstillväxt

Blekinges befolkningstillväxt har varit väldigt blygsam även om den ökade kraftigt framför allt mellan 2015–2016. 2018 var det sjätte året i rad som folkmängden ökade i länet. Den enskilt största orsaken till den växande befolkningen var den ökade migrationen. Endast en av länets fem kommuner ökade folkmängden under 2018 exkluderat migration från utlandet. Sedan 1980 har befolkningen endast ökat med ca 6150 personer och uppgick vid 2018 års slut till 159 684 personer.

- Befolkningstillväxten i ett längre perspektiv har varit blygsam.
- Tillväxten mellan 2014–2016 översteg riksgenomsnittet.
- Länet har haft ett negativt inrikes flyttnetto och födelsenetto under hela 2000-talet.
- 2018 var sjätte året i rad som folkmängden ökade och det femte året i rad som den ökade i samtliga länets kommuner.

Utflytt av unga och behov av bättre integration på arbetsmarknaden

Unga och välutbildade flyttar från regionen för att kunna finna de utbildningar och karriärvägar de önskar. Det innebär att allt färre ska försörja allt fler vilket på sikt påverkar vår välfärd. I Blekinge finns också Sveriges hösta ungdomsarbetslöshet, även om situationen har förbättrats markant de senaste åren med stor minskning mycket tack vare en god konjunktur.

- Unga män och kvinnor flyttar - Till antalet är det fler män som flyttar. I relation till folkmängden är flyttnettot mer negativt för män än för kvinnor även i de mest flyttbenägna åldrarna 20–34 år.
- Den demografiska försörjningskvoten har ökat från 74 till 85 mellan 2000–2018, vilket innebär att färre ska försörja fler. Den kraftiga ökningen beror framför allt på en allt större andel över 65 år samtidigt som de som räknas till den arbetsföra delen av befolkningen har varit relativt oförändrad under perioden.
- Blekinge har högst ungdomsarbetslöshet av samtliga län 2018.

- Sysselsättningsgraden för utrikes födda uppgick 2017 till 53 procent och för inrikes födda till 84 procent. Skillnaden uppgår till över 31 procentenheter och har ökat över tid.

Sjunkande sysselsättning i intäktsbasföretag

Den alltmer sammanflätade ekonomin med andra länder och regioner avgör hur vårt välstånd utvecklas. Ett litet land som Sverige och en liten region som Blekinge som har en starkt exportorienterad ekonomi, är särskilt beroende av sin omgivning och hur den globala ekonomin utvecklas. Under den senaste finanskrisen drabbades Sverige och även Blekinge hårt med hög arbetslöshet som följd och den regionala intäktsbasanalysen (intäktsbas är företag/verksamheter som får sina intäkter utifrån regionen) visar att Blekinge inte riktigt har återhämtat sig. Det är färre anställda i intäktsbasen i Blekinge idag jämfört med åren före krisen.

Den internationella konkurrensen har drivit produktivitetssökningar i företagen vilket gör att företagen har en hög konkurrenskraft men det genererar inte fler arbetstillfällen. De utlandsägda företagen i Blekinge utgör under 1 procent av de utlandsägda bolagen i riket (277 stycken arbetsställen 2017) och sysselsatte 8 287 personer, en minskning med 8 procent från år 2013. Blekinge är en liten region med relativt många industrier som verkar på den internationella marknaden och som därmed är extra känsliga vid förändringar i världsekonomin. Det är därmed viktigt att dessa företag ser möjligheter att expandera här för att både bibehålla och utöka antalet sysselsatta men det är också viktigt att göra insatser för att fler små och medelstora företag ska utöka sin marknad och därmed bidra till att öka sysselsättningen. Fler företag behöver också gå från att vara rena underleverantörer till en eller få kunder till att hitta nya kundgrupper och utveckla egna produkter.

Blekinge i topp vad gäller varuexportvärde – men utmaningar finns

Antalet företag som exporterar från Blekinge har ökat från 299 år 2000 till 417 år 2016 enligt statistik från Business Sweden och Blekinge hade en av de bästa exportökningarna i landet år 2015-2016. Senare statistik från Tillväxtverket visar glädjande nog att Blekinges exportvärde för varor per capita gick från plats 17 av 21 län till plats 2 mellan 2016-2017.

Enligt Tillväxtverkets undersökning Företagens villkor och verklighet 2017, är det vanligast att svenska företag exporterar till övriga Norden. Bland småföretagen har drygt hälften exporterat till ett annat nordiskt land och bland medelstora företag är det 70 procent. En tredjedel av småföretag har exporterat till ett annat EU-land förutom Norden och bland de medelstora företagen är det mer än hälften som exporterat till ett annat EU-land.

Varuexportvärdet per invånare fördelat på län 2017 (tusentals kronor)

Enligt Bisnodes fördelning på arbetsställen



Totalt sett går ca 70 procent av Sveriges export till EU och svag tillväxt inom EU har inneburit att svensk export utvecklats långsamt. För att kunna behålla och öka marknadsandelarna måste exporten till tillväxtländerna öka.

Hur Sveriges välstånd utvecklar sig är i hög grad beroende av exporten. Det gäller även Blekinges välstånd. Av Sveriges samlade varu- och tjänsteexport 2016, kom 44 procent av BNP från export. Antalet sysselsatta i exportföretagen i Sverige uppgår direkt eller indirekt till 1,3 miljoner enligt Sveriges Exportstrategi.

Få utländska investeringar

Det går inte att få fram statistik som visar FDI (foreign direct investment) på regional nivå men det finns analyser som visar att de flesta investeringarna finns koncentrerat runt storstäderna. Enligt samma rapport från Tillväxtanalys Utländska uppköp i svenskt näringsliv - hot eller möjlighet (2017) visar man att utländska investeringar har en tendens att skapa positiva effekter även för befintligt näringsliv. Genom ett proaktivt arbetssätt kan man rekrytera nya företag som kompletterar befintligt näringsliv och stärker företagets erbjudande. Det man också sett är att under de senaste 20 åren har direktinvesteringarna vuxit snabbare än både export och produktion. Argumenten för att uppmuntra snarare än att begränsa andelen direktinvesteringar beror på att det finns flera positiva effekter av utländska uppköp och utländska etableringar, både på produktivitet och på löner. Ett annat argument är att eftersom ca 50 procent av exporten från Sverige sker ifrån företag med utländskt ägande (Tillväxtanalys), är det av stor betydelse för sysselsättningen och välfärden att insatser görs för att förbättra Blekinges attraktivitet som investeringsplats för internationella investeringar.

Från nationell strategi till regional handlingsplan

Det finns potential – dags för Blekinge att ta plats bland tillväxtregionerna

Just nu går det bra för industrin i Sverige och arbetslösheten sjunker. När det går bra för industrin så innebär det också att industrinära tjänsteföretag kan anställa. Det har gjort att industrin tvärtemot den bild som ofta ges, skapar fler jobb i Sverige än 2010. Blekinge präglas av en traditionell industrisektor som enligt OECD rapporten 2010 har klarat den internationella konkurrensen på ett bra sätt pga sin förmåga att anpassa sig efter omvärldens ökade konkurrens och ändrade förutsättningar. Den förmågan hos företagsledare i Blekinge kan i större utsträckning bidra till fler arbetstillfällen om fler av dessa företag skulle få rätt kunskap och stöd i rätt tid om möjligheter på andra marknader eller för att kunna expandera sin verksamhet på hemmaplan. Här har det offentliga en roll att spela. Genom en god samverkan mellan olika delar av samhället på alla nivåer kan fokuserade insatser underlätta en strukturomvandling och därmed förbättra konkurrenskraften för näringslivet. Det krävs insatser både på lokal, regional, nationell, europeisk och internationell nivå, liksom aktiv medverkan från näringslivet.

I Blekinge finns styrkeområden som klarar att bli jämförda med andra på en internationell marknad. I Business Blekinge definierades i samverkan ICT (Internet of things), Marinteknik och Stamping (Materialbearbetning inom framförallt fordonsindustrin) som de områden som har bäst förutsättningar att attrahera utländska investerare. Det finns fler områden där Blekinge har potential, t ex digitala medier och besöksnäring.

I Blekinge finns en högskola som har internationellt erkända professorer och forskare inom områden som är relevanta för näringslivet, exempelvis mjukvaruutveckling och hållbarhet. Ett exempel är att Ericsson med ca 800 anställda i Karlskrona sannolikt inte hade kunnat utvecklas till en av Ericssons viktiga designcenter om inte BTH kunde bidra till deras kompetensförsörjning.

Blekinge är en region med få kommuner och korta geografiska avstånd. Det finns ett nära samarbete mellan högskola, statliga, regionala och lokala aktörer och näringslivet. För att Blekinge ska kunna bidra till att uppnå målen i Sveriges Exportstrategi krävs att samverkan utvecklas och fördjupas till en gemensam samhandling.

Koppling mellan den regionala och lokala nivån

Det finns en koppling mellan den regionala utvecklingsstrategin - Blekingestrategin och Sveriges Exportstrategi genom dess insatsområde Arbetsliv. Insatsområdet Arbetsliv har i sin tur en direkt koppling till Handlingsplan för export- och investeringsfrämjande.

Kommunala näringslivsstrategier har en koppling både till Blekingestrategin och till Handlingsplan för export- och investeringsfrämjande. På liknande sätt bygger kommunala handlingsplaner för näringslivet på de kommunala näringslivsstrategierna samtidigt som de är en konkretisering på det lokala planet för hur delar ur den regionala handlingsplanen ska genomföras och leda i riktning mot gemensamma mål.



Hur de nationella strategierna för att öka konkurrenskraften hos svenskt näringsliv kopplas till regionala och lokala strategier och handlingsplaner.

Sveriges Exportstrategi kopplas i sin tur till En nationell strategi för hållbar regional tillväxt och attraktionskraft 2015-2020. Det går också på en övergripande och internationell nivå att koppla strategin till De globala målen och Agenda 2030.

Export- och investeringsfrämjande

För att en regions attraktionskraft ska öka kräver det att alla aktörer tar ett gemensamt ansvar för utvecklingen. Det gemensamma ansvaret innebär att tydliggöra gemensamma målbilder, roller och skapa förståelse/tillit för hur samhandling uppstår i komplexa system där ingen enskild aktör kan ha formell makt över helheten. I ett sådant komplext system finns det anledning till att tydliggöra vem som ansvarar för vad.

Traditionellt bygger den svenska tillväxtmodellen på exportfrämjande av den tillverkande industrin. Det är dock med rätt erbjudande, fullt möjligt för Sverige och i dess förlängning regioner och kommuner att konkurrera med omvärlden kring internationella etableringar/investeringar. I en global ekonomi kommer platsernas attraktions- och konkurrenskraft att spela en allt viktigare roll och därmed ändras också synen på vår egen region som en plats för internationella investeringar.

En enkel definition på vad som skiljer export- och investeringsfrämjande arbete åt är att export ansvarar företagen för och investeringsfrämjande arbete ansvarar offentligheten/platsen/innovationssystemet för. Båda driver internationalisering och tillväxt. I den förenklade bilden som följer beskrivs att både export och etableringar/investeringar skapar tillväxt och internationell attraktionskraft men att ansvaret för det sistnämnda i nästan alla lägen ägs av platsen/innovationssystemet och därmed regioner/kommuner.



Granberg/Graffmans rapport Business Blekinge – förutsättningar för att attrahera etableringar till Blekinge

Handlingsplanen utgår från att det offentliga kan spela en roll både för att stimulera till ökad export och till fler investeringar även om rollfördelningen i huvudsak stämmer så som det är beskrivet i bilden.

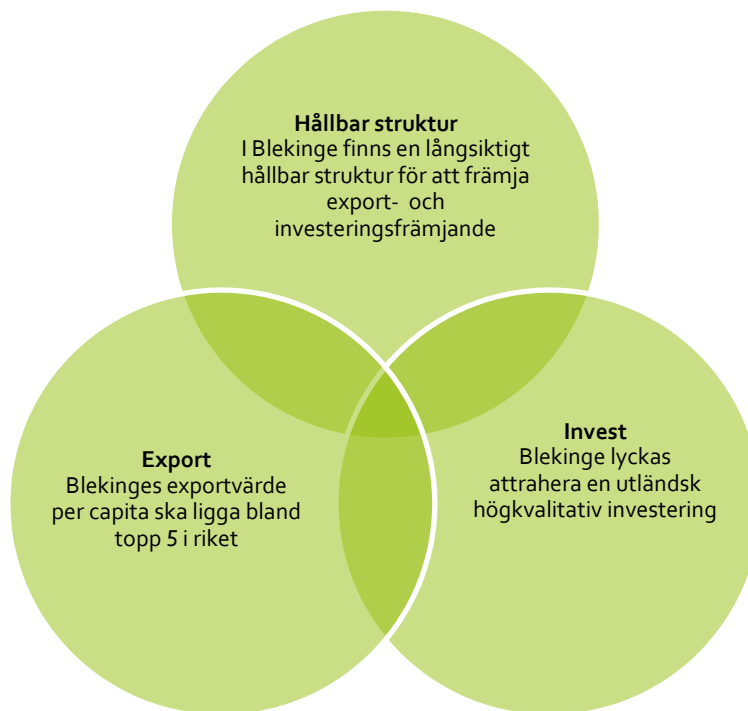
Eftersom ingen har makt över samtliga resurser som krävs för att lyckas skapa attraktivitet i en global och konkurrensutsatt värld, är det av stor vikt att utveckla aktiviteter utifrån en gemensam vision och målbild, vilket kommer att tas fram som en aktivitet i genomförandet av handlingsplanen.

Syfte med handlingsplanen

Handlingsplanens syfte är att planera för insatser som Region Blekinge kan genomföra för att bidra till ökad internationalisering av näringslivet både vad gäller export och invest.

*”En vision utan handlingsplan är en dagdröm men en handlingsplan utan vision är en mardröm”.
Japanskt ordspråk*

Övergripande mål



Övergripande mål för ökad export

Som analysen visade ligger Blekinge på 2:e plats av 21 län när det kommer till exportvärde per capita. Eftersom konjunkturen förväntas gå ned finns det risk för att Blekinge tappar i ranking. För att kunna bibehålla en topp 5 placering krävs långsiktiga satsningar och att fler små och medelstora företag börjar med export.

Övergripande mål för investeringsfrämjande

Business Sweden har satt som mål att bidra till att minst 15 högkvalitativa utländska investeringar före 2020 genomförs i Sverige (Sveriges Exportstrategi). Om Blekinge ska lyckas attrahera en av dessa krävs en stor enighet bland regionens aktörer och politiker för att kunna skapa ett proaktivt arbetssätt i samverkan mellan lokal, regional och nationell nivå.

Övergripande mål för hållbar struktur

Ökad export- och investeringsfrämjande bidrar till ökad internationalisering av Blekinge och fler och växande intäktsbasföretag. Men många av de insatser som görs är tillfälliga projekt. Strukturerna behöver ändras så att det blir i varje främjande aktörs fokus att bidra till Blekinges vision och så att insatserna inte genomförs i kortsiktiga projekt.

På detta området går det att förvänta sig förändringar när den statliga utredningen ”Ett effektivt offentligt främjande av utländska investeringar” blir klar i april 2019. Den ska föreslå förbättringar i fråga om målformulering, ansvarsfördelning, resurssättning och samverkan. Analysen ska beröra om, och i så fall hur, myndigheter och andra berörda offentliga aktörer ska involveras i investeringsfrämjandet på lokal, regional, nationell och internationell nivå.

Handlingsplanen fokuserar på insatser som kan göras på regional nivå. Det kommer att spela roll för sysselsättningen i Blekinges intäktsbas och Blekinges välbefinnande. Det har betydelse för alla människor och företag som lever och verkar i Blekinge!

Handlingsplanens genomförande och uppföljning

I november 2018 beviljades Region Blekinge ERUF medel för export- och investeringsfrämjande. Projektet drivs i samarbete med Invest in Skåne som är projektägare och pågår t o m 2021. Genomförandet av handlingsplanen kommer i huvudsak att göras via det projektets aktiviteter, där en detaljerad projektplan är underframtagande och följeforskare under upphandling. Region Blekinge har också nyligen rekryterat en medarbetare som ska arbeta främst med investeringsfrämjandet.

Projektet kommer att styras av representanter från finansörerna som är Region Blekinge, Region Skåne, Invest in Skåne och Almi Blekinge som är samverkanspart och är huvudansvarig för exportinsatserna i Blekinge. Samarbete kommer att sökas med både kommuner, länsstyrelse, högskola, science parks, kluster och näringslivet. Blekinges framgång kommer att avgöras av om samhandling och samsyn skapas kring behovet av förändring och målen för Blekinge.

Handlingsplanens tidsaspekt

Det är en utmaning att sätta en tidpunkt för när målen ska vara uppnådda eftersom insatserna är finansierade under olika lång tid. Den nationella Exportstrategin gäller till 2020 och förväntas uppdateras under året. Medel för att arbeta med Exportsamverkan (beskrivs senare) finns beviljat för 2019. 2019-2020 är en väldigt kort tid för att uppnå resultat. Tiden har därför satts t o m 2021 för att matcha tidplanen för Region Blekinges ERUF projekt.

Handlingsplan för exportfrämjande

Det är flera aktörer som genomför insatser för företag som vill öka sin export. Nedan beskrivs de insatser som Region Blekinge ansvarar för och är delaktiga i. Ambitionen är att Exportsamverkan Blekinge kan inspirera fler företag till att börja med export och att Region Blekinge via samarbetsprojektet med Invest in Skåne och Almi kan stödja de företag som redan har en exportmognad till att utveckla sina exportaffärer.

Insatsområde 1

Exportsamverkan Blekinge

Under våren 2018 blev det klart att samtliga regioner i Sverige skulle erbjudas att starta Exportcentra eller Exportsamverkan som allt fler regioner istället valt att kalla det eftersom det inte handlar om en fysisk plats. Redan tidigare hade ett antal regioner fått möjligheten däribland Skåne. Det är en insats som finns angiven i Sveriges Exportstrategi och ska genomföras i hela landet. På valborgsmässoafton invigde EU- och handelsministern Ann Lindhe Exportsamverkan Blekinge som är samverkan mellan Business Sweden, Almi/EEN, EKN (Exportkreditnämnden) och länsstyrelsen (som då ansvarade för företagsstöden). Samarbete sker även med andra företagsfrämjare, t ex Nyföretagarcentrum. Deltog gjorde även regionråd, landshövding, representanter från Tillväxtverket m fl samt ett 20-tal företag på KFH.

Exportsamverkans syfte är att nå ut till företag som vill ha hjälp med sin exportsatsning med rätt information på ett enkelt sätt. Det sker genom bättre kunskap om varandras erbjudanden mellan aktörerna så att man kan hänvisa rätt och också via digital information på verksamt.se/blekinge som Region Blekinge är samordnare för. Exportsamverkan Blekinge arrangerade några seminarier riktade till företag i syfte att informera om parternas olika erbjudanden och inspirera till att göra internationella affärer. Exportsamverkan deltog även på den regionala näringslivsmässan och genomförde en exportfinansieringsdag riktad till bankernas företagsrådgivare i syfte att höja deras kompetens kring parternas erbjudanden och aktörers erbjudanden som inte finns här regionalt; SEK (Svensk Exportkredit) och Swedfund.

Region Blekinge har för avsikt att fortsätta detta arbetet under 2019 då nya medel är beviljade från Tillväxtverket. Ambitionen är att få igång ett ännu närmare samarbete mellan aktörerna men att i större utsträckning arbeta för att nå enskilda företag snarare än att ordna större seminarier. Avsikten är också att fortsätta sprida information om verksamt.se/blekinge och få företagsfrämjarna att använda kalenderfunktionen för sina events. Tanken är att det ska vara ”en-väg-in” till systemet för företag som vill starta med export eller utveckla sina exportaffärer.

Aktiviteter som Region Blekinge kommer att driva i samverkan med Exportsamverkan Blekinges aktörer:

- Information via befintliga möten, t ex frukostmöten och lunchmöten, kontakt med kommunerna och företagarföreningar är pågående.
- Möten ute på plats hos företagen, ”fika med Exportsamverkan Blekinge”. Någon aktör inom Exportsamverkan Blekinge kontaktar ett företag och besöker dem, ibland tillsammans med t ex kommunens näringslivskontor, i syfte att bidra med relevant information om export.

- Deltagande på den regionala näringslivsmässan i Karlskrona.
- Exportfinansieringsdag för banktjänstemän, oktober. I år kommer eventuellt en del av dagen att rikta sig till företag.
- Kommunikationsmaterial om export för spridning via verksamt.se/blekinge ska tas fram.
- Systematisera arbetet med alla företagarefrämjare så att verksamt.se/blekinge blir en naturlig länk i rådgivningen till företag som framförallt vill satsa på export.
- Region Blekinge samordnar aktörerna som ingår i Exportsamverkan Blekinge genom ett par möten per år samt regelbundna skype möten.

Lista över obligatoriska indikatorer för Exportsamverkan (2019)

Indikatorer 2019 - obligatoriska	Antal	Kvinnor	Män
Antal utskick, nyhetsbrev, facebook-inlägg etc.	6		
Antal mottagare som fått information via utskick, nyhetsbrev, facebook-inlägg etc.	13800		
Antal seminarier/workshops/konferenser	7		
Antal deltagare vid seminarier/workshops/konferenser	300	140	160
Antal besökare på verksamt.se/regionsida (TVV tillhandahåller info om utfall)	1000		
Antal företag som har fått rådgivning via telefon, e-post eller besök	100	30	70
Antal företag som hänvisats till annan aktör inom partnerskapet	70	15	55
Antal gemensamma företagsmöten med minst två regionala partners	15		
Antal finansieringsinsatser förutom affärsutvecklingscheckar från TVV (TVV tillhandahåller info om aff.c	10	3	7
Antal företag som påbörjat en internationaliseringsaktivitet	12	2	10

Insatsområde 2

Exportfrämjande insatser genom samarbete mellan Skåne och Blekinge

Region Blekinge har beviljats EU medel tillsammans med Invest in Skåne och Almi Blekinge i syfte att öka antalet exportaffärer både i Skåne och Blekinge. Invest in Skåne har lång erfarenhet av att driva exportfrämjande projekt. Almi Blekinge har en stor kunskap om företagen i Blekinge och är därför samverkanspart i projektet i syfte att ansvara för insatser mot exportmogna företag i Blekinge.

Aktiviteter som Region Blekinge kommer att driva tillsammans med Almi Blekinge och Invest in Skåne:

- Rekrytering av företag – kartläggning och uppsökande verksamhet med syfte att rekrytera företag som vill utveckla internationella samarbeten.
- Analys/screening – Analys av intresserade företag och deras unika situation med hänsyn till bolagets utvecklingsstadium och vilket behov av stöd bolagen har med beprövade modeller.
- Coachning och kompetensutveckling – Aktiviteter i syfte att förbereda företagen inför, under och efter deltagande i internationella aktiviteter.
- Marknadsaktiviteter – Marknads- och översiktlig kundanalys för de marknader och kundgrupper som är aktuella. Djupare analys där projektet tillför expertis. Deltagande i internationella mässor inom olika branscher.
- Nätverksträffar – Arrangera nätverksträffar för deltagande företag med olika teman kopplat till internationalisering.

Handlingsplan för investeringsfrämjande

Handlingsplanens aktiviteter utgår ifrån en gemensam process i regionen som genomfördes under 2017. Ett stort antal personer och aktörer deltog och intervjuades däribland olika funktioner hos kommunerna (näringslivschefer, kommundirektörer, KSO:er m fl), länsstyrelse, region och kluster/science parks och BTH. Även ett par företrädare för näringslivet deltog och Business Sweden har varit med i processen och också tagit del av resultatet.

Ett viktigt resultat i processen handlar om en insikt hos alltfler om att:

”Vi är så små i Blekinge att en etablering i en kommun, kommer spilla över på oss andra”.

Den insikten gjorde att kommunerna, regionen och länsstyrelsen enades om att starta ett gemensamt arbete, Business Blekinge, med ambitionerna att vända ett relativt reaktivt arbetssätt till ett mer proaktivt i syfte att öka förutsättningarna för fler investeringar med fokus på utländska investeringar. Samsynen handlade även om att vi bedömde möjligheterna störst med de tre styrkeområdena ICT, marinteknik och stamping, oavsett var i regionen dessa befintliga branscher är som starkast. Tanken var att använda metoderna för att successivt utveckla nya styrkeområden.

Slutsatserna om Blekinges förutsättningar att attrahera investeringar och förslag på frågor att driva vidare finns sammanfattat i två konsultrapporter. Det är dessa rapporter som ligger till grund för insatserna i handlingsplanen (se bilagor).

Bakgrund

Mellan 2016-2018 har Region Blekinge drivit arbetet med ”Business Blekinge”, i syfte att skapa förutsättningar för ett långsiktigt arbete med att attrahera investeringar inom områden där Blekinge har internationell konkurrenskraft. Detta initiativ har tagits tillsammans med Blekinges kommuner och Länsstyrelsen i Blekinge där samtliga var medfinansiärer till projektet. Även andra aktörer såsom kluster, science parks och BTH har varit involverade i arbetet.

Business Blekinges aktiviteter sammanfattade:



Skapa förutsättningar för ett professionellt mottagningsarbete av potentiella investerare

Intervjuer, dialogmöten, workshops har genomförts i syfte att öka kunskapen om möjligheterna med investeringsfrämjande och vad som krävs för att lyckas.

Nuläge och behovsinventering på länsstyrelse och kommuner har hanterats internt i organisationerna och det är väldigt olika hur kommunerna bedriver och organiserar näringslivsfrågorna. Ett förslag på en överenskommelse mellan kommunerna och regionen om vem som gör vad på lokal och regional nivå har tagits fram och intressenterna i det ”virtuella företaget Blekinge” har identifierats (se bild nedan). Det är dessa aktörer som måste hitta en flexibel modell för att skapa samhandling.

Skapa förutsättningar för ett proaktivt sälj- och marknadsföringsarbete

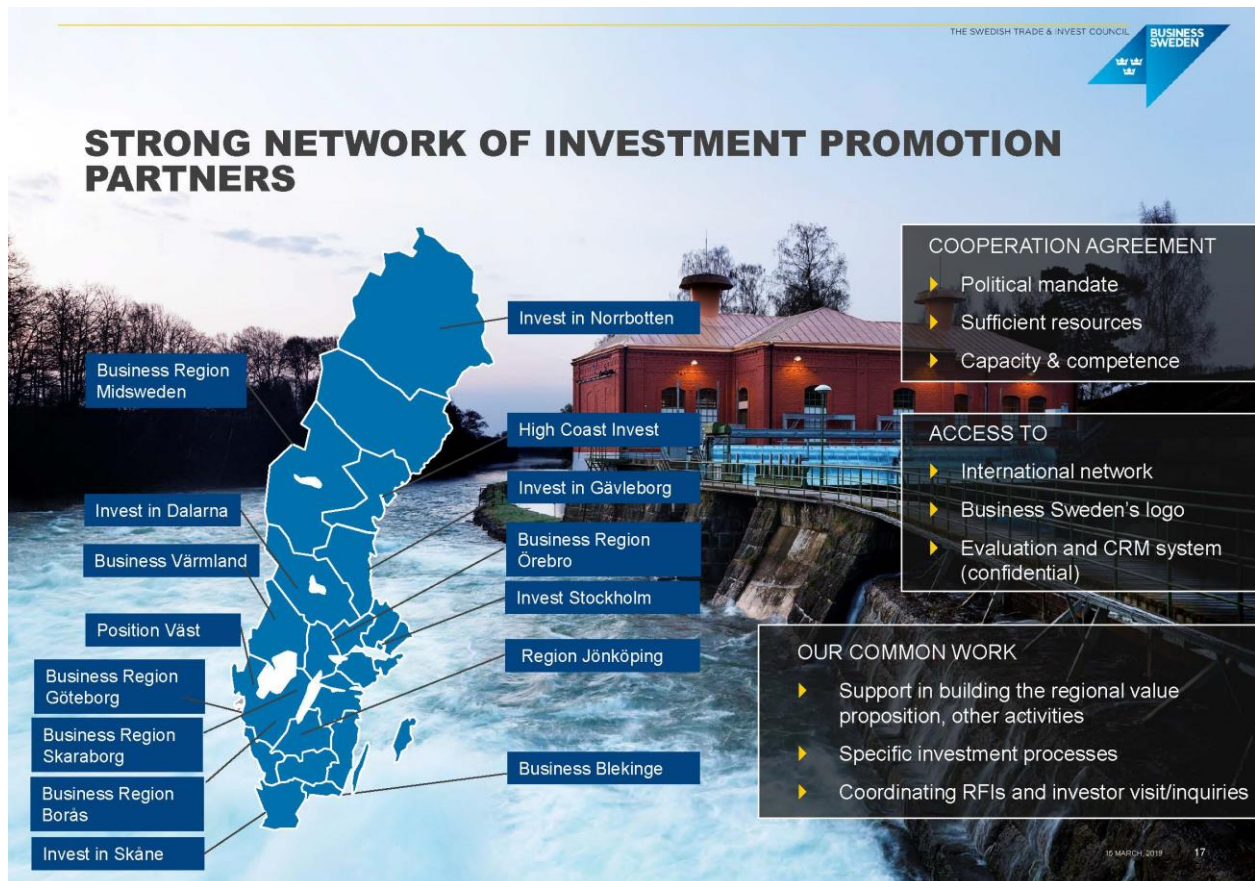
Region Blekinge har tillsammans med kommunernas näringslivsavdelningar skapat ett regionalt mark- och lokalregister som är tillgängligt från Region Blekinges respektive samtliga kommuners webbsidor.

En gemensam webbplattform businessblekinge.se är framtagen som en ingång till Blekinge för intresserade utländska investerare. Sidan ska kopplas till Business Sweden på den nationella nivån och användas av alla samarbetspartners. Representanter från näringsliv och skola uttalar sig om fördelarna med att verka i Blekinge.

Några styrkeområden har med konsultstöd tagit fram sk value propositions inom områdena ICT (Internet of things), marinteknik och stamping.

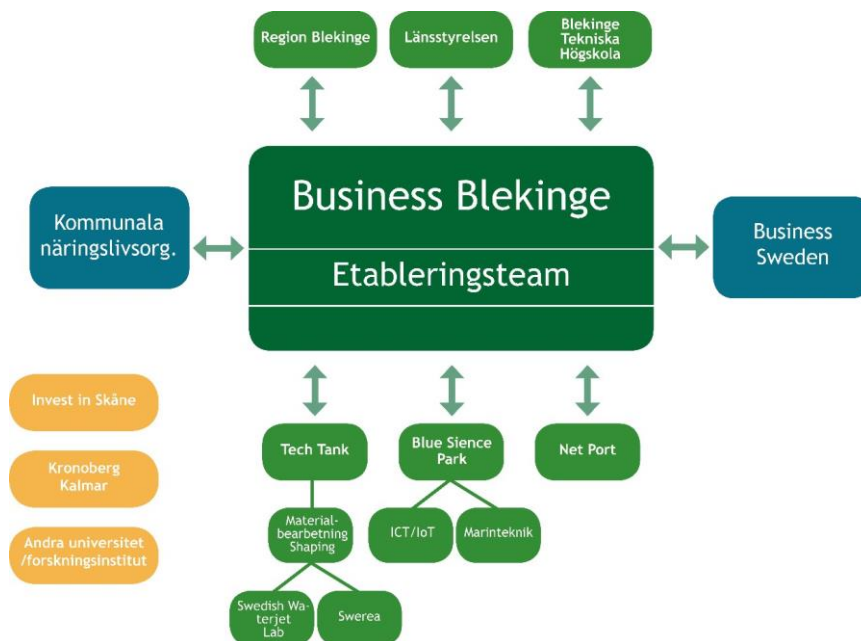
Regional partner till Business Sweden

I oktober 2016 skrev Region Blekinge ett avtal med Business Sweden Invest som innebär att Region Blekinge har det politiska mandatet att företräda regionen i investeringsfrämjande aktiviteter och att Blekinge avser att avsätta tillräckliga resurser för att kunna klara uppdraget. Blekinge är nu en av 15 regionala partners till Business Sweden och har möjlighet att ta del av deras internationella nätverk (bl a genom ambassaderna), långa erfarenhet av att arbeta med investeringsfrämjande i Sverige och även förfrågningar som kan komma via den nationella nivån.



Region Blekinge har deltagit i de regionala konferenser som Business Sweden ordnar för sina samarbetspartners, ibland tillsammans med representanter från kommunala samarbetspartners i syfte att sprida kunskapen om vad som krävs från oss som region/kommun. Dessutom har det funnits kontakt med relevanta experter på Business Sweden Invest inom Blekinges styrkeområden (t ex ICT, Automotive, Testbädd/industriexpansioner). Syftet har varit att synliggöra vad Blekinge har att erbjuda för att kunna bli aktuella i eventuella förfrågningar. Detta är ett kontinuerligt arbete och Region Blekinge behöver fördjupa samarbetet med Business Sweden.

Region Blekinge har tillgång till Business Swedens Sales Force som är det verktyg som används på nationell nivå för att logga förfrågningar och händelser inom investområdet.



Bilden visar intressenterna vid etableringar samt regionalt etableringsteam, det ”virtuella företaget Blekinge”.

Övergripande mål för investeringsfrämjandet

I ett fokusgruppsmöte i januari 2017 med regionens och kommunernas näringslivsansvariga tillsammans med representanter från Business Sweden skapades en gemensam bild över målen för arbetet fram till år 2020. Minst två större etableringar har skett (200-300 anställda).

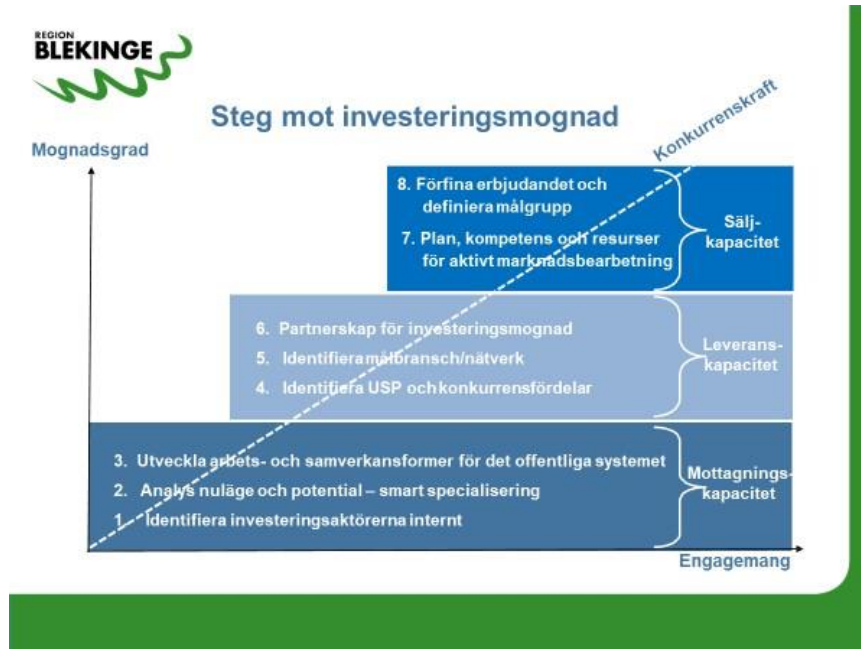
- Samverkansmodellen ”Business Blekinge” fungerar perfekt
- Proaktivt säljarbete och offertgivande fungerar i Blekinge
- För proaktiv bearbetning av större bolag har vi ett fungerande samarbete med Skåne och Kronoberg

I så här långa förändringsprocesser sker saker under processens gång som påverkar det som tidigare verkade så tydligt för de involverade. Nya personer tillkommer och andra slutar vilket har stor påverkan på samsynen och den tillit som råder i samarbetet. Det är anledningen till att vissa aktiviteter måste upprepas för att alla nyckelpersoner ska nå samsyn. Aktörerna i Blekinge måste tillsammans skapa ett kontinuerligt lärande för att inte behöva börja om varje år och arbetet måste ske genom de samarbetspartners som vill framåt i processen. Annars är risken stor att Region Blekinge inte lyckas nå målen i handlingsplanen. Det är många delar att arbeta med före de högt ställda målen som kom fram i ovan nämnda fokusgruppsmöte kan uppnås. Det övergripande målet för investeringsfrämjande har därför sänkts till att omfatta en högkvalitativ investering, se sidan 10 (istället för två som diskuteras i avsnittet ovan).

Flera av aktiviteterna som beskrivs nedan kommer att genomföras i samverkan med Invest in Skåne och Almi Blekinge inom ramen för det gemensamma ERUF projektet.

Insatsområde 1

Blekinges mottagarkapacitet

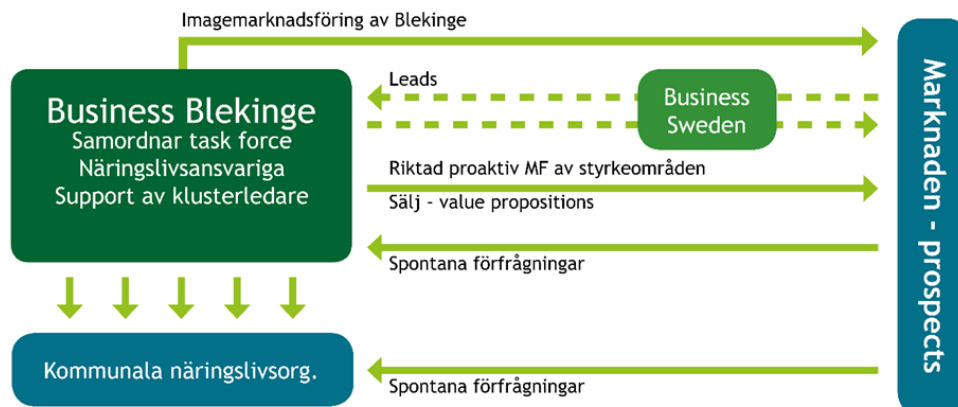


För att kunna gå från ett reaktivt arbetssätt till att proaktivt kunna sälja sin kommun/region innebär att man steg för steg måste öka engagemanget och insatserna för att bli en investeringsmogen plats.

I intervjuerna som genomfördes av konsulterna bedömde merparten av respondenterna att Blekinge befinner sig någonstans mellan steg 3 och 4. De ansåg också att det fanns ett stort behov av att stärka såväl VAD som HUR perspektiven i form av Value Propositions, mottagarfunktionerna samt arbets- och samverkansformer.

Aktiviteter som Region Blekinge kommer att driva och erbjuda i syfte att öka Blekinges mottagarkapacitet:

- Hålla listan på nyckelpersoner i kommuner/länsstyrelse uppdaterad.
- Dialog med kommuner/kluster om behov av lägesanalyser enligt en policy för att öka leverans- och mottagarkapacitet (möjligt använda Value Proposition, se bilaga).
- Avsluta processen med att underteckna "Överenskommelse för ett stärkt investeringsfrämjande" mellan region och kommuner" i syfte att tydliggöra arbets- och samverkansformer (se bilaga).
- Temamöte och utbildningar i syfte att höja kompetensutveckling, t ex i samarbete med Invest in Skåne och Business Sweden.



Samverkansformer vid olika säljsituationer. Merparten sköts lokalt.

**Bilden ovan har ändrats från konsultrapporten baserat på senare input från regionchefgruppen om att de förfrågningar som inkommer till kommunerna sker eventuellt samarbete mellankommunalt. Pilen från de kommunala näringslivsorganisationerna som pekar på Business Blekinge har därför tagits bort i bilden.*

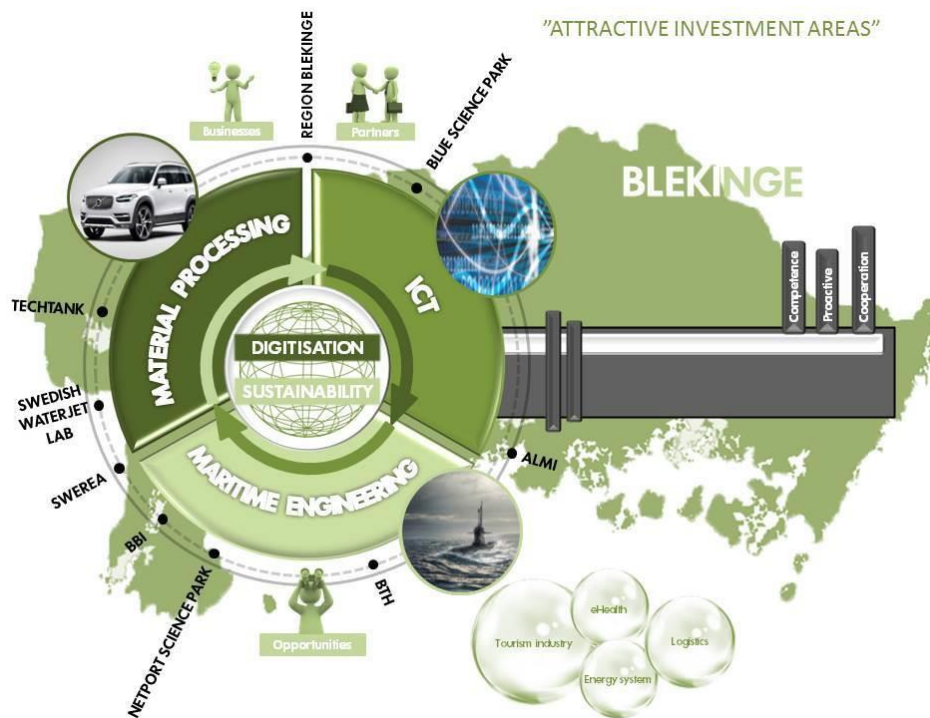
Insatsområde 2

Proaktivitet och marknadsföring av platsens erbjudanden

Som tidigare nämnts finns det en stark samsyn kring att de tre utpekade kompetensområdena är rätt för Blekinge att satsa vidare på. De flesta är dock överens om att dessa tre har lite olika förutsättningar och mognadsgrad.

Merparten anser att stamping är det kompetensområde som kommit längst i sin utveckling. Där finns en gemensam vision, strategi och verksamhetsplan samt en fungerande organisering med en utpekad klustermotor som den drivande kraften. Eftersom det nu har gått lång tid efter att konsultrapporten blev klar har läget förändrats. Klustret arbetar för att ta fram ett underlag som verifierar att stamping har den position som man beskrev i konsultrapporten.

Marinteknik anses ha en väldigt stor internationell potential, med flera starka USP:ar, dock är man som samverkande system inte lika långt. När det gäller ICT, ser många att den starkaste spetsen ligger inom "Internet of things", vilket i sin tur är avgörande för realiseringen av "Industri 4.0".



Aktiviteter som Region Blekinge kommer att driva och erbjuda i syfte att öka proaktiviteten och marknadsföringen av Blekinges erbjudanden:

- Uppdatera nyckeln eller ta fram en annan modell som beskriver Blekinges styrkeområden utifrån ett invest perspektiv.
- Överenskommelse med science parks/kluster, BTH och andra aktörer att nyckelpersoner avsätter tid i fortsatt process.
- Aktivt bidra till att befintliga och nya value propositions utvecklas genom stöd och finansiering av analys och material.
- Aktivt arbeta med att knyta näringslivet till processen i syfte att öka legitimiteten i möten med potentiella investerare.
- Skapa ett case som blir pilot för den regionala samverkan.

Insatsområde 3

Utveckla partnerskapet med Business Sweden och de företagsfrämjande aktörerna

TARGETING LEADING COMPANIES IN KEY AREAS

INVESTMENT DRIVERS; SWEDEN'S ATTRACTIVENESS

SCIENCE & TECHNOLOGY DRIVEN

- ▶ ICT
- ▶ Life Science
- ▶ Tech scale-ups and VC

MARKET DRIVEN

- ▶ Infrastructure & Construction
- ▶ R/etail

RESOURCE DRIVEN

- ▶ Data Centers
- ▶ Automotive / e-mobility
- ▶ Materials
- ▶ Manufacturing

Intersecting opportunities:
Health Tech
Smart & Autonomous Vehicles
New Materials
Smart Industry

15 MARCH, 2018 10

Business Swedens expertområden.

Aktiviteter som Region Blekinge kommer att driva i syfte att utveckla partnerskapet med Business Sweden och de företagsfrämjande aktörernas förmåga:

- Delta i Business Swedens regionala konferenser och projekt, t ex satsningen på tillverkande industri.
- Driva på utvecklingsplaner för respektive erbjudande med tydliga roller och ansvar i dialog med Business Sweden och kommunen/klustret. Bidrar till att styrkeområdet kan bli en del av Business Swedens portfölj.
- Genomför dragnäste där styrkeområdena får testa sina value propositions på Business Sweden och några regionala företagsledare.
- Delta i delegationsresor eller internationella mässor i syfte att marknadsföra Blekinges styrkeområden.

Vad krävs för att Blekinge ska ta plats bland Sveriges tillväxtregioner?

I april 2017 genomfördes en workshop med deltagare från Blekingebänken, dvs KSO:er, BTH:s rektor, landshövding, regionråd och landstingsråd. Projektledare, näringslivschefer och klusterledare var närvarande för att berätta om de gemensamma platserbjudanden som tagits fram. Dagen avslutades med en diskussion om hur deltagarna som ledare kan bidra i den fortsatta processen mot etableringsmognad.

Resultatet från workshopen var:

- Samverkan för fler utländska investeringar och etableringar är viktigt för Blekinge.
- Tillit är en av de viktigaste frågorna att fortsätta arbeta med. Arbetet kräver att det finns mod, transparens och de svåra frågorna lyfts.
- Det måste finnas en vilja från många olika aktörer att bidra och allokera resurser.
- Det är viktigt att det finns förståelse för att det är en lärandeprocess och att det är metoder och modeller som tas fram.
- Politikerna måste visa att investeringsfrämjande åtgärder ska prioriteras annars fungerar inte samverkan.
- Alla ledare kan bidra genom att säkerställa att det finns likvärdiga uppdrag i kommunerna.
- Alternativkostnaden till att inte satsa på investeringsfrämjandet är hög.

”Att gå från dagens läge till önskad position kommer kräva mod, tydlighet, konsekvens och uthållighet samt inte minst samverkan och samhandling”.

Källförteckning

1. Sveriges Exportstrategi, 2015
2. Nyindustrialiseringsstrategi – Handlingsplan 2 för Smart Industri, 2016
3. Regional exportstatistik, 2016 Business Sweden
4. Regional exportstatistik, 2019 Tillväxtverket
5. Företagens villkor och verklighet, 2017 Tillväxtverket
6. Utländska uppköp i svenskt näringsliv – hot eller möjlighet, 2017 Tillväxtanalys Regional analys av intäktsbasen, 2017 Addendi
7. RUS – Det attraktiva Blekinge

Bilagor

1. Blekinges process för etableringsmognad, 2017
2. Business Blekinge – förutsättningar för att attrahera etableringar till Blekinge, 2017
3. Business Blekinge Value Proposition, 2017
4. Överenskommelse om samverkan för stärkt investeringsfrämjande

Överenskommelse

Samverkan för stärkt investeringsfrämjande



Överenskommelse om samverkan för stärkt investeringsfrämjande

Samverkan avser följande parter; Karlskrona, Ronneby, Karlshamns, Sölvesborgs och Olofströms kommuner samt Region Blekinge i syfte att förbättra förutsättningarna för Blekinge att öka antalet etableringar. Genom denna överenskommelse är vi överens om vilka roller, arbets- och samverkansformer som ska gälla i Blekinge på lokal nivå och mellan den lokala och regionala nivån. Mellan den nationella nivån (Business Sweden) och den regionala nivån (Region Blekinge) finns en överenskommelse sedan oktober 2016.

Nedan följer en beskrivning av vilka frågor/uppgifter som den investeringsfrämjande samverkansmodellen behöver lösa, samt vilka av dessa som vi vinner på att driva gemensamt på regional nivå respektive vilka som bäst löses lokalt i kommunerna. Det finns en beskrivning av vad den strategiskt samverkande funktionen bör ansvara för samt vilka processer och arbetsformer som vårt etableringsarbete ska verka efter. Beskrivningen är en del av ett större material som har tagits fram inom Business Blekinge med stöd av konsulter våren 2017.

Art 1: Frågor att driva gemensamt på regional nivå

- Gemensamma erbjudanden och proaktiv marknadsföring av våra styrkeområden.
- Inkommande förfrågningar via Business Sweden.
- Omvärldsspaning kopplat till våra styrkeområden.
- Möjligheter att söka gemensamma medel i syfte att skapa långsiktig finansiering.
- Samordning av det imagebyggande/attraktionsskapande arbetet (varumärket Blekinge, Visit Blekinge, Talangattraktion mm).
- Löpande arbete med gemensamt marknads- och säljmaterial som beskriver basförutsättningar för att investera i Blekinge. Tillgängligt och aggregerat (varje kommun ansvarar för att uppdatera sin del, både den branschspecifika och generella informationen). Här bör kringsservicen beskrivas i termer av grundläggande förutsättningar så som infrastruktur, kompetensförsörjning etc.

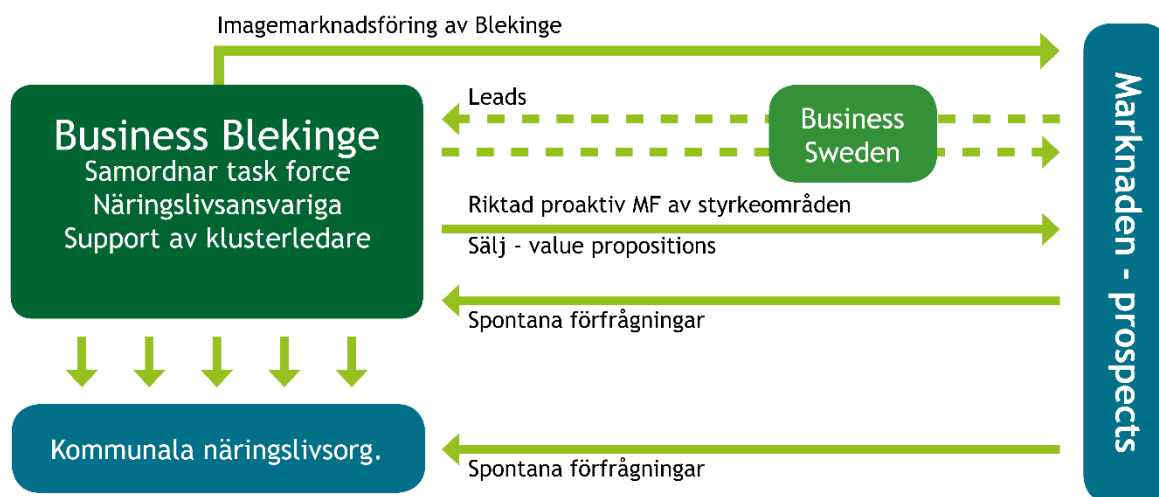
Art 2: Frågor att driva lokalt, på lokal nivå

- Kommunerna ansvarar för markförsörjning och mottagarleveransen på plats.
- Att arbetsformerna för den lokala mottagarfunktionen fungerar. Att alla berörda funktioner inom kommunen och övriga viktiga intressenter känner sina roller och ansvar vid etableringsärenden. Det behöver finnas en lokal samordning och en etablerad arbetsform för mottagandet en s k Soft Landing inklusive inflyttarservice.
- Att ta fram sina egna USP (unique selling points), value propositions utifrån branschstruktur/mognadsgrad, profil och smart specialisering. Det bör omfatta både de spetsområden som man vill lyfta fram, men också de generella delar som en etablerare behöver kunskap om, så som marktillgång, energi- och kompetensförsörjning, kommunal service etc.
- Ansvar för att stänga affären genom faktiskt avtal mm.
- En investering/etablering som bara berör den lokala marknaden, hanteras bäst på lokal nivå.

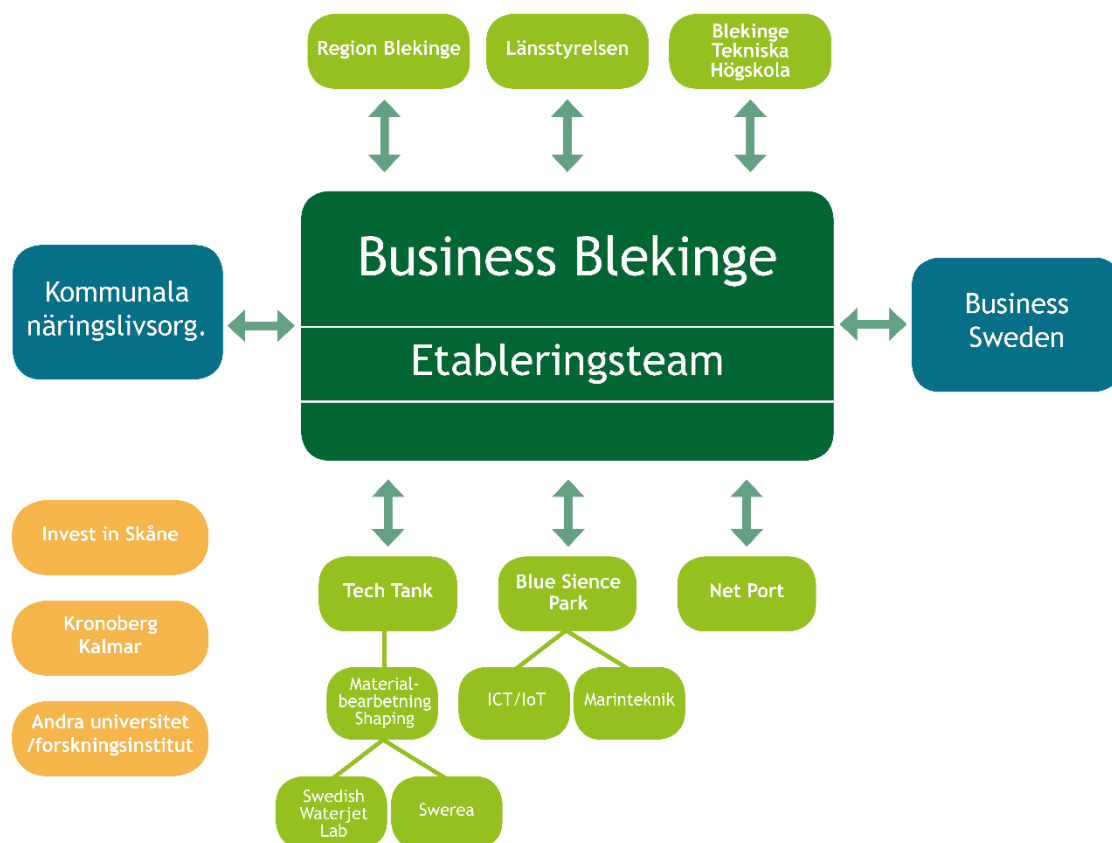
Art 3: Roll och ansvar för den strategiska samordningsfunktionen

- Den regionala samordningsfunktionen ska hålla ihop affärsprocessen och utgöra primär kontakt till Business Sweden. Funktionen ska ha det regionala uppdraget med politikens mandat.
- Då en förfrågning inkommer till den regionala nivån sker en samordning med kommunerna och ärendet drivs vidare tillsammans med berörd/berörda kommuner. Om förfrågan inkommer till den lokala nivån, hanteras frågan av enskild kommun eller i fall det är lämpligt i samverkan med övriga kommuner.
- Att tillsammans med klustren/science parks förädla och föra ut våra styrkeområden till marknaden (direkt eller via Business Sweden).
- Tillsammans med klusterledarna och berörda näringslivsansvariga sätta ihop rätt "task force" (bransch-, marknads- och platsexpertis) och sy ihop det proaktiva marknads- och säljarbetet i form av value propositions samt basförutsättningarna för etableringar (mark, lokaler, energi- och kompetensförsörjning etc).
- Sätta samman rätt etableringsteam som ska ansvara för att ta fram bästa möjliga erbjudanden från Blekinge, primärt inom styrkeområdena.
- Vi ska arbeta efter en överenskommen samverkansmodell/affärsmodell där vi utvärderar våra case efter givna parametrar (storlek, regional implikation, smart specialisering etc).
- Verka för att nya styrkeområden/kluster ska bli etableringsmogna.
- Koordinera etableringsarbetet med övriga attraktionsskapande processer samt förutsättningskapande utvecklingsarbeten (kompetensförsörjning, infrastruktur, Visit Blekinge, talangattraktion etc).

Samverkansmodell och arbetsform för etableringar



Intressenter vid etableringar samt regionala etableringsteam



Denna överenskommelse har upprättats i sex originalexemplar varav parterna tagit var sitt.

Ort den 2019-XX-XX

Region Blekinge

Karlshamns kommun

Karlskrona kommun

Sölvesborgs kommun

Ronneby kommun

Olofströms kommun

Bilagor:

1. Överenskommelse om samverkan mellan Business Sweden (invest) och Region Blekinge
2. Blekinges process för etableringsmognad

Blekinges process för etableringsmognad

Bakgrund

I Granbergs och Graffmans rapport, som grundade sig på genomförda intervjuer och fokusgruppssamtal samt de styrdokument som vi haft tillgång till, så slog vi fast att:

Utifrån den bild vi fått av Blekinge avseende etableringsmognaden, finns det en insikt om vikten av att stärka regionens och kommunernas kunskap och förmåga att attrahera nya etableringar och investeringar. Vid en scoring av etableringsmognaden utifrån Granberg & Graffmans ”Etableringstrappa” (se rapport) bedömde merparten av intervjurespondenterna, likväl som gruppen av näringslivsansvariga att Blekinge befann sig mellan steg 3 och 4. Respondenterna ansåg att det fanns ett stort behov av att stärka såväl *Vad* som *Hur* perspektiven, i form av Value Propositions, mottagarfunktionerna samt arbets- och samverkansformer.

Det finns en stark samyn kring att de tre utpekade kompetens-/styrkeområdena är rätt för Blekinge att satsa vidare på som ett första steg. De flesta är dock överens om att dessa tre har lite olika förutsättningar och mognadsgrad. Merparten anser att *Materialsbearbetning/shaping*, är det styrkeområde som kommit längst i sin utveckling. Där finns en gemensam vision, strategi och verksamhetsplan samt en fungerande organisering med en utpekad klustermotor som den drivande kraften. *Marinteknik* anses ha en väldigt stor internationell potential, med flera starka USP:ar (unique selling points), dock är man som samverkande system ganska nyetablerat. När det gäller *ICT*, ser många att den starkaste spetsen ligger inom ”Internet of things”, vilket i sin tur är avgörande för realiseringen av ”Industri 4.0”. Det verkar dock som att ICT som kompetensområde ännu inte är lika väldefinierat som Shaping, samtidigt som organiseringen inte har samma tydlighet och mognadsgrad. Här finns dock flera starka företag och hela ekosystemet på plats.

Granberg & Graffman har efter genomförda undersökningar och analyser även stämt av slutsatserna med Business Sweden. Vi delar i stora stycken den bild som respondenterna ger, avseende Blekinges mognadsgrad, styrkor, behov och utmaningar.

Processen efter genomförd analys

Granberg & Graffman har genomfört två workshops med deltagare från kommunerna, regionen länsstyrelsen, Techtank, Blue Science Park, BTH och Netport. Under dessa seminarier så har styrkeområdena tydliggjort sina erbjudanden i form av Value Propositions och mottagarfunktionen har utvecklats i termer av roll & ansvarsfördelning samt arbets- och samverkansformer. Utöver dessa workshops så har representanterna för mottagarfunktionerna (näringslivsansvariga och projektgruppen) haft ett coachmöte där vi processer och arbetsformer tydliggjordes. De tre styrkeområdena har haft individuellt coachstöd under maj månad, för att bli klara med sina respektive value propositions.

Genomförda aktiviteter

Resultaten i denna rapport bygger på ett antal möten, workshops och mellanliggande arbetsuppgifter samt coaching. Vi har genomfört följande moment:

- Workshop 1, den 2 mars
Seminariet var indelat i två block, där förmiddagen vigdes åt att skapa en gemensam bild av vad som krävs för att ”sätta en plats på kartan” i allmänhet och hur man gör platsen mogen för internationella investeringar i synnerhet. Granberg & Graffman presenterade också resultaten från intervjuer och fokusgruppsmötet. Under eftermiddagen så genomfördes ett antal workshops tillsammans med representanter för styrkeområdena och kommunernas mottagarfunktioner. Uppgifterna bestod i att börja förtydliga styrkeområdena i form av ”Value Propositions” samt roller och arbetsformer i mottagarfunktionerna.
- Mellanliggande arbete
I perioden mellan seminarium 1 och 2 fick styrkeområdena i hemuppgift att utifrån strukturer och mallar från Granberg & Graffman, fortsätta förtydligandet i form av value propositions. Näringslivsansvariga fick i uppdrag att beskriva sina respektive mottagarfunktioner i dialog med närmast berörda i respektive kommun.
- Workshop 2, den 21 mars
Under vårt andra seminarium så redovisade grupperna resultaten från deras mellanliggande arbete. De tre styrkeområdena hade verkligen tagit uppgiften på stort allvar och gjorde imponerande presentationer. De näringslivsansvariga presenterade hur de tänkte lägga upp sina respektive mottagarfunktioner och vilka roller/funktioner de såg bör ingå i etableringsteamet. Varje presentation följdes av feedback och tips från övriga.
- Coaching av näringslivsansvariga och projektgruppen den 6 april
Under detta seminarium så identifierade vi vilka frågor/uppgifter som behöver lösas, samt vilka av dessa som vi vinner på att driva gemensamt på regional nivå och vilka som ska skötas lokalt. Vi tydliggjorde även vad den strategiskt samverkande funktionen bör ansvara för samt vilka processer och arbetsformer som vårt etableringsarbete ska verka efter (se bilderna nedan).
- Förankringsmöte med ledande politiker och tjänstemän i kommunerna och regionen samt nyckelpersoner från BTH, klustren och science parks den 19 april
Vid detta möte så genomförde Granberg & Graffman en inledande presentation av vad som krävs för att skapa attraktionskraft för en plats i allmänhet och för etableringar & investeringar i synnerhet. Efter detta gjordes en kort dragning av den inledande analysen, varefter styrkeområdena presenterade sina value propositions. Mötet avslutades med en workshop utifrån 3 frågeställningar;

Finns behov av förtydliganden och/eller kompletteringar, vilka? Där svaret var att deltagarna ansåg att ett gediget arbete genomförts och att förståelsen för etableringsfrågan och dess dignitet ökat avsevärt. Viktigast nu var att börja implementera och börja realisera.

Vilka möjligheter ser ni med att vi driver etableringsfrågan gemensamt. Här var återkopplingen att genom samverkan och kraftsamling så är möjligheterna stora. Eller som en grupp uttryckte det, ”Vad är alternativkostnaden för att låta bli att satsa på investeringsfrämjandet”?

Hur kan och vill ni som ledare bidra i den fortsatta processen mot etableringsmognad?

Politiken måste visa att vi vill och tänker satsa på denna fråga, och att det finns en tillåtelse och stöd från politikens sida att samverka i dessa frågor. Vi behöver också bidra genom att allokera resurser. Det kommer krävas ett commitment från oss alla. Det är också viktigt att tydliggöra att vi är i en lärandeprocess, där vi genom gemensamma metoder, modeller och arbetsformer skapar vårt framgångsrecept. Kommunerna bör skapa likvärdiga rutiner för hur vi driver etableringsfrågan. En av de viktigaste förutsättningarna för att lyckas är att vi känner förtroende och tillit till varandra.

- Individuell coachning av styrkeområdena, under maj månad
Granberg & Graffman har haft individuell coaching med respektive styrkeområde. Samtalen har skett genom Skype, mail och telefon, där den primära uppgiften varit att bistå i deras arbete med färdigställande av sin value propositions.

Resultat av genomförd process

Inledning

Resultaten från de ovan beskrivna aktiviteterna får betecknas som mycket goda. Deltagarna i de olika aktiviteterna har visat på stort engagemang och en allt mer växande förståelse för hur ett professionellt etableringsarbete behöver läggas upp. Vår uppfattning är att mognadsgraden ökat väsentligt, likväl som kompetensen. Väljer Blekinge att fortsätta arbetet enligt de sätt vi beskriver nedan så är vår bedömning att ni kommer sätta er på "etableringskartan". Nedan följer en beskrivning av hur styrkeområden har bedrivit sitt arbete, vilka frågeställningar, mallar och strukturer de jobbat efter. Själva value propositions för respektive styrkeområden återfinns som bilagor i slutet av denna rapport.

Från styrkeområden till value propositions

Blekinge har inte någon tradition av att paketera sina gemensamma regionala styrkeområden, undantaget besöksnäringen. Det finns olika varianter av kommunala erbjudanden, då primärt riktat mot en nationell marknad. Under processen har därför stor vikt lagts vid att förädla de tre styrkeområden som till en början varit prioriterade:

- | | | |
|--------------------------------|---|--------------------|
| - Materialbearbetning/Stamping |  | Shaping |
| - Marinteknik | | |
| - ICT |  | Internet of things |

Ett investeringserbjudande ska vara tidsatt, prissatt och köpbart. Inom investeringsfrämjande kallas det value proposition- platsens värdeerbjudande. Det ska tydliggöra våra största styrkor och konkurrensfördelar sett med en etablerares/investerares ögon, de största fördelarna med platsens erbjudande. Det ska upplevas tydligt och bör tillfredsställa en etablerares/investerares starkaste behov och drivkrafter för beslut. Att skapa ett value proposition kräver två perspektiv. I processen har de tre styrkeområdena påbörjat detta utvecklingsarbete.

Perspektiv 1 – förstå och lär känna den potentiella investeraren/etableraren

- Vad gör dom?
- Vad stör dom?
- Vad vill dom?

Perspektiv 2 – Vad är platsens värdeerbjudande och vilket behov tillfredsställer det hos den potentiella investeraren/etableraren

- Vad har vi?
- Vad löser vi?
- Vad vinner dom?

Utifrån ovanstående gemensamma frågeställningar har arbetet med value propositions utvecklats. Blekinges tre styrkeområden är väldigt nära att kunna presenteras för marknaden och potentiella investerare/etablerare. Vår bedömning är att samtliga value propositions håller en mycket hög internationell klass och samtliga kommer att vara viktiga för Business Swedens nationella portfölj mot den internationella marknaden. Ett resultat av arbetet är att det styrkeområde som just nu kommit längst bytt namn från materialbearbetning/stamping till ett mer marknadsanpassat shaping. Det alltför ottydliga och allomfattande ICT har fått rubriken Internet of Things. Värt att understryka är att ett flertal nationella satsningar beslutats till Blekinges fördel som tex projektet ” Testbäddar för framtidens produktion av lätta produkter med smarta materiallösningar” via SWEREA i Olofström. Blue Science Parks tilldelning av EU-medel i projektet för skapa öppna test-arenor i tre fokusområden: telekom/IT, e-hälsa och marin teknik, ska hjälpa forskningen bättre ska kunna nå ut till företag och därigenom skapa tillväxt. Projektet kommer att fram till år 2020 omsätta 24 miljoner kronor. Blekinge ska också arrangera Innovationsriksdagen 2019 vilket kommer att sätta nationellt och internationellt fokus på Blekingens innovationsmiljöer. Sammanfattningsvis finns det mycket goda förutsättningar att fortsätta att utveckla Blekinges value propositions. Business Blekinge har under arbetet i transparens utvecklat en metod och modell som också bör användas på fler styrkeområden som tex besöksnäring eller spelindustrin. Som tidigare nämnts finns det pågående arbetsmaterialet samt mallar gällande value propositions som bilaga.

Roller, arbets- och samverkansformer

Nedan följer en beskrivning av vilka frågor/uppgifter som behöver lösas, samt vilka av dessa som vi vinner på att driva gemensamt på regional nivå respektive vilka som bäst löses lokalt i kommunerna. Det finns en beskrivning av vad den strategiskt samverkande funktionen bör ansvara för samt vilka processer och arbetsformer som vårt etableringsarbete ska verka efter (se bilderna nedan).

Frågor att driva gemensamt på regional nivå

- Gemensamma erbjudanden och proaktiva marknadsföring av våra styrkeområden
- Inkommande förfrågningar via Business Sweden
- Omvärldsspaning kopplat till våra styrkeområden
- Möjligheter att söka gemensamma medel i syfte att skapa långsiktig finansiering
- Samordning av det imagebyggande/attraktionsskapande arbetet (varumärket Blekinge, Visit Blekinge, Talangattraktion mm)

- Gemensamt marknads- och säljmaterial som beskriver basförutsättningar för att investera i Blekinge. Tillgängligt och aggregerat (varje kommun ansvarar för att uppdatera sin del, både den branschspecifika och generella informationen). Här bör kringsservicen beskrivas i termer av grundläggande förutsättningar i form så som infrastruktur, kompetensförsörjning etc.

En regional invest in-agency bör mätas på sin förmåga att generera förfrågningar till regionen. Då en etablering/investering för det mesta genomförs på en lokal nivå blir själva affärsavslutet ett gemensamt ansvar både för den lokala och regionala nivån. Resultat bör mätas på:

- Hur många inkommande leads den genererar
- Hur många förfrågningar man hanterar,
- Hur många direkta investeringscase som pågår
- Potentiella kunders kännedom om regionens erbjudanden/varumärke på utvalda målmarknader

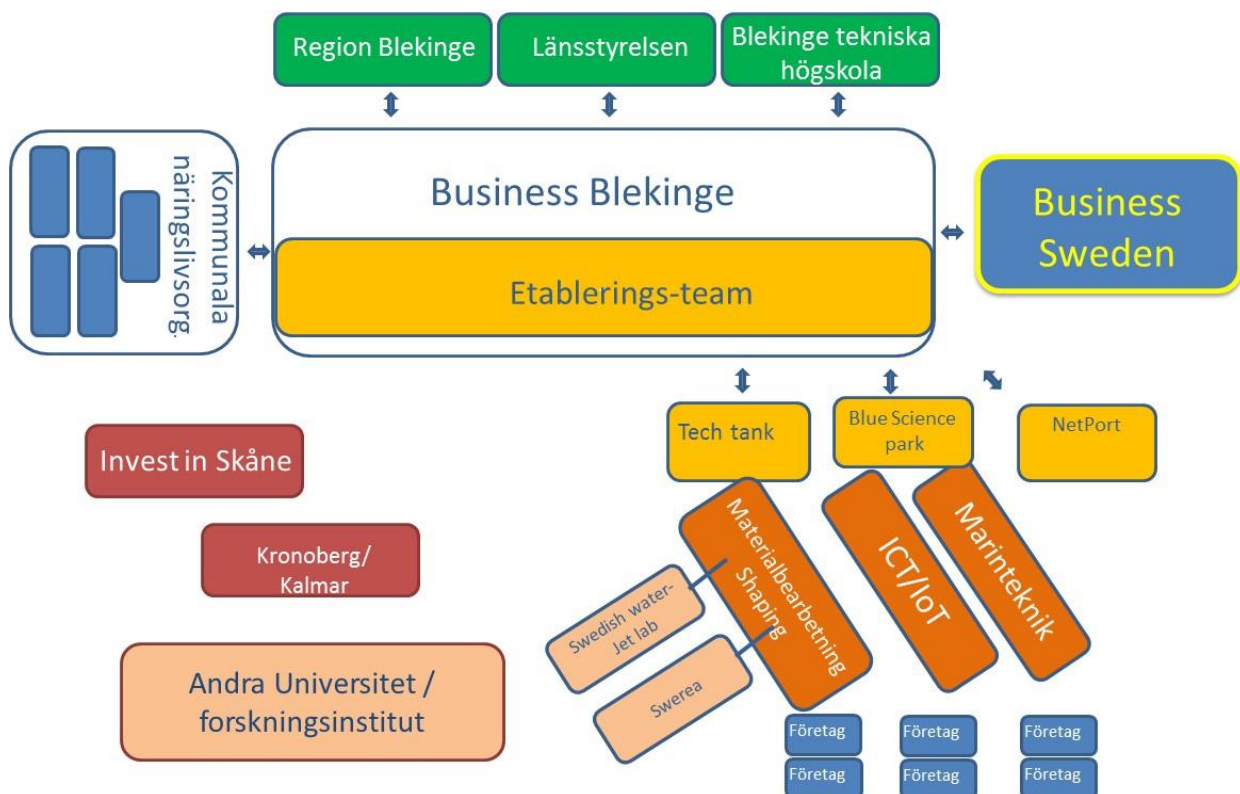
Frågor att driva lokalt, på lokal nivå

- Kommunerna ansvarar för markförsörjning och mottagarleveransen på plats
- Att arbetsformerna för den lokala mottagarfunktionen fungerar. Att alla berörda funktioner inom kommunen och övriga viktiga intressenter känner sina roller och ansvar vid etableringsärenden. Det behöver finnas en lokal samordning och en etablerad arbetsform för mottagandet en s k Soft Landing inklusive inflyttarservice
- Att ta fram sina egna USP (unique selling points), value propositions utifrån branschstruktur/mognadsgrad, profil och smart specialisering. Det bör omfatta både de spetsområden som man vill lyfta fram, men också de generella delar som en etablerare behöver kunskap om, så som marktillgång, energi- och kompetensförsörjning, kommunal service etc.
- Ansvar för att stänga affären genom faktiskt avtal mm
- En investering/etablering som bara berör den lokala marknaden, hanteras bäst på lokal nivå
- Då en investerings/etablering har en större påverkan/implikation på andra kommuner och/eller hela regionen så bör en samordning med Business Blekinge och/eller övriga berörda kommuner ske. I varje enskilt fall bör det utvärderas om etableringscaset bäst drivs regionalt eller lokalt. Kräver förfrågan sekretess så behövs ett sk sekretessavtal upprättas, i likhet med det som Region Blekinge har med Business Sweden

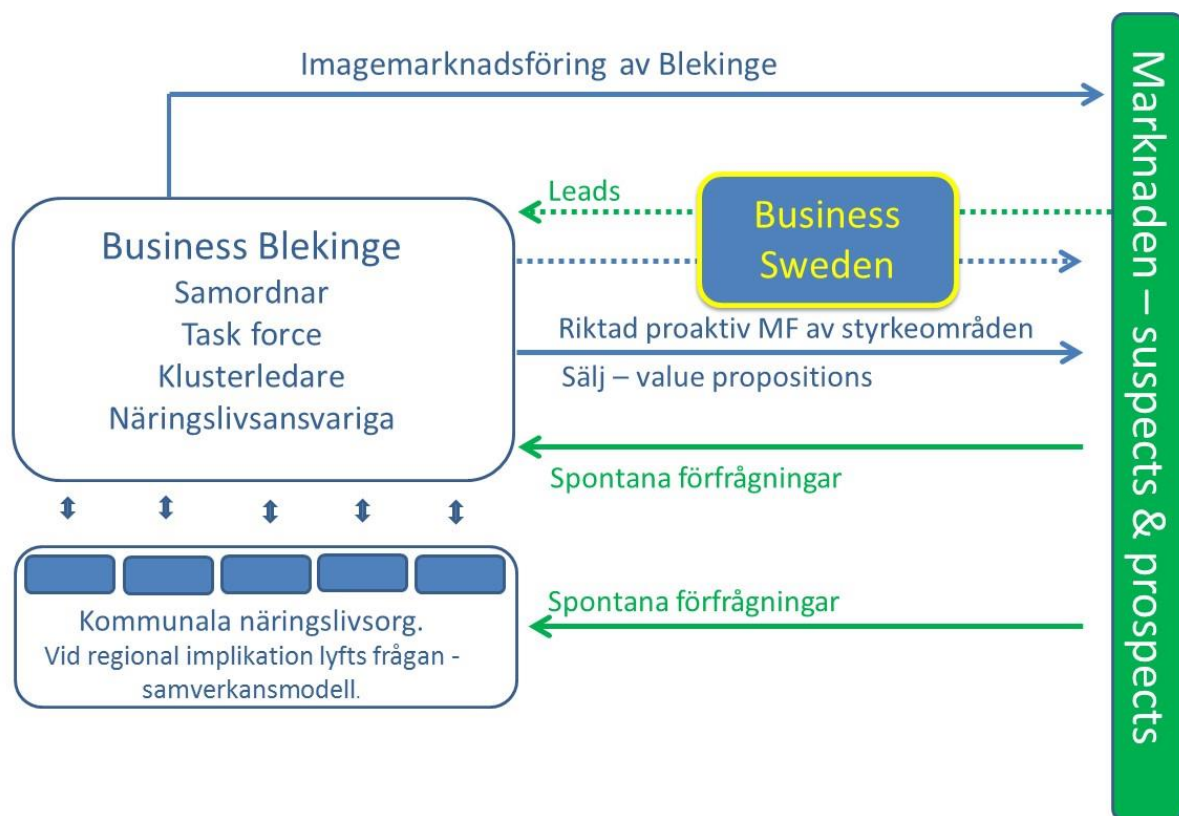
Roll och ansvar för den strategiska samordningsfunktionen

- Det krävs en samordnande funktion på regional nivå för att hålla ihop affärsprocessen och för att utgöra kontakt med Business Sweden. Vi vet inte i dagsläget hur många personer som kommer krävas, det är avhängigt aktivitetsnivå och hur väl systemets arbets- och samverkansprocesser fungerar. Det kommer att krävas någon som håller ihop processen och som har det regionala uppdraget med politikens mandat och som är primär kontakt till Business Sweden. Dessutom behövs det någon/några som är ansvariga för styrkeområdena och bistår dem i det proaktiva marknadsarbetet.
- Att tillsammans med klustren/science parks förädla och föra ut våra styrkeområden till marknaden (direkt eller via Business Sweden)

- Tillsammans med klusterledarna och berörda näringslivsansvariga sätta ihop rätt ”task force” (bransch-, marknads- och platsexpertis) och sy ihop det proaktiva marknads- och säljarbetet i form av value propositions samt basförutsättningarna för etableringar (mark, lokaler, energi- och kompetensförsörjning etc)
- Samordna och vidarebefordra inkomna case till kommunernas respektive kluster/science parks representanter
- Sätta samman rätt etableringsteam som ska ansvara för att ta fram bästa möjliga erbjudanden från Blekinge, primärt inom styrkeområdena. Hålla ihop samarbetet kring förfrågningar från Business Sweden samt i de fall en förfrågan kommer direkt till regionen eller en kommun, i de fall där caset har en regional implikation
- Vi ska arbeta efter en överenskommen samverkansmodell/affärsmodell där vi utvärderar våra case efter givna parametrar (storlek, regional implikation, smart specialisering etc)
- Verka för att nya styrkeområden/kluster ska bli etableringsmogna
- Införsäljning av Blekinge och dess möjligheter för etableringar, USP, viktiga konkurrensfördelar som BTH, djuphamnar, flygplats, kompetenser, markytor etc
- Koordinera etableringsarbetet med övriga attraktionsskapande processer samt förutsättningsskapande utvecklingsarbeten (kompetensförsörjning, infrastruktur, Visit Blekinge, Talangattraktion etc)



Intressenter vid etableringar samt regionala etableringsteam



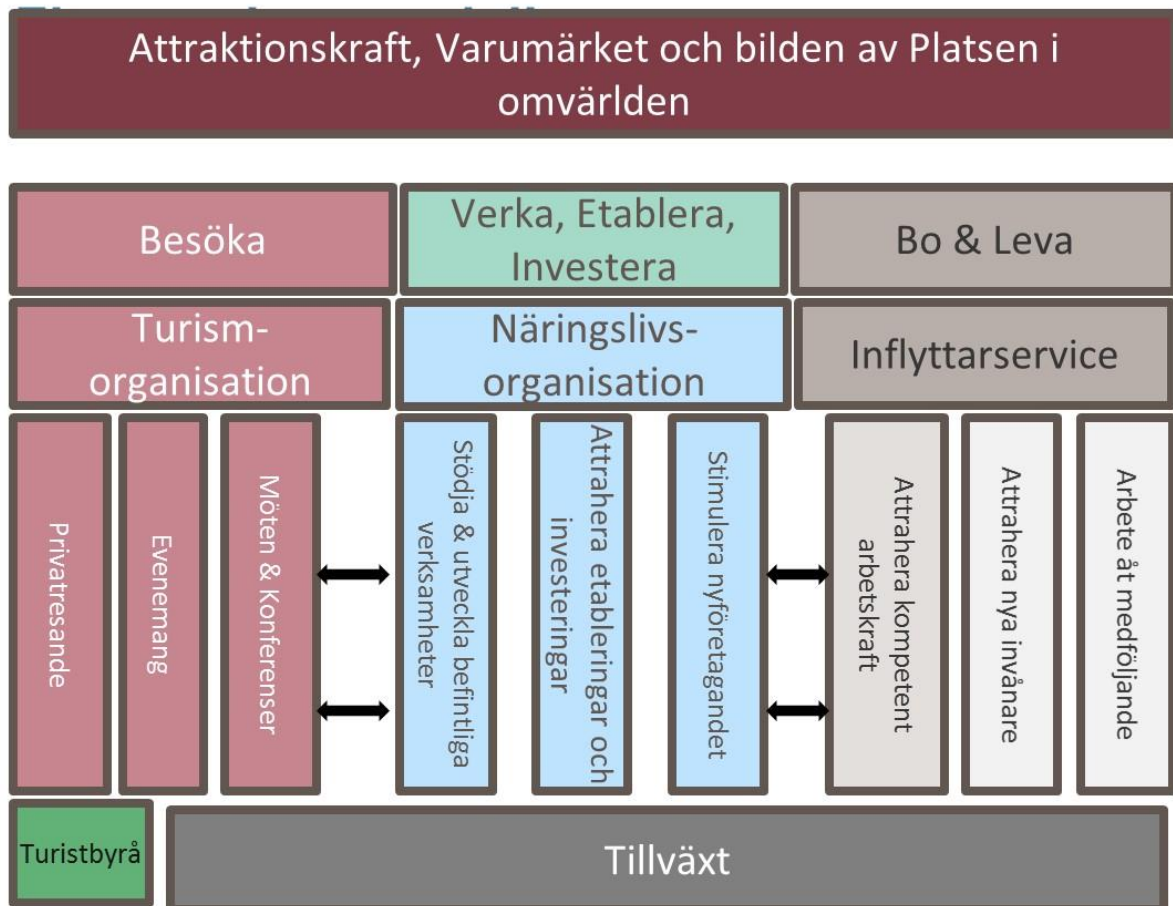
Samverkansmodell och arbetsform för etableringar

Framtida organisation

Lösningen i nuläget är inte att bygga upp en ny organisation, det är allt för tidigt. I nuläget är det viktigaste att etablera arbets- och samverkansformerna. Vi vill dock göra ett litet medskick inför en organisering i framtiden.

- Den organisationsform som både Netport och Visit Blekinge har valt, är en modell som många aktörer i Blekinge framhåller som framgångsrik. Den har visat sig ha flera fördelar när det gäller makt och inflytande från många olika intressenter. Fördelen är att den är beprövad och att den lämnar stor öppenhet för såväl offentliga organisationer som näringslivet att engagera sig och få inflytande. Modellen bygger på att en ideell förening, med bred representation, äger ett bolag där den egentliga verksamheten bedrivs. Bolaget är ett s k SVB-bolag, vilket innebär att det inte ska generera vinst/utdelning till ägarna, utan all vinst ska reinvesteras i verksamheten.
- Flera andra regioner och kommuner har insett fördelarna med att hålla ihop det attraktionsstärkande och tillväxtskapande verksamheterna (Besöka, Bo & leva, Verka & etablera). Det är både mer resurseffektivt och skapar större slagkraft på marknaden. Inom Region Blekinge så finns det uppenbara fördelar med att i en mer strukturerad form (eventuellt gemensamt bolag) skapa samverkan mellan; det övergripande varumärket – Visit Blekinge – Business Blekinge – Talang attraktion. Hur det ska formaliseras behöver bli en viktig fråga inför den kommande regionkommunen.

- Mycket av det övergripande arbetet med att tydliggöra roller, ansvarsområden och arbetsformer kommer påverkas av det arbete som pågår inför att Blekinge blir regionkommun 2019. Etableringsfrågan behöver hitta sin roll utifrån denna nya spelplan



Modell för hålla samman det attraktions- och tillväxtskapande arbetet för Platsen

Frågor att driva under den fortsatta processen

Baserat på den kunskap Granberg & Graffman fått genom arbetet med Blekinge i kombination med de erfarenheter vi fått genom tidigare etableringsuppdrag så redogör vi nedan för några frågor/uppgifter som vi ser behöver drivas för att nå framgång. Givet det läge Blekinge befinner sig i processen mot etableringsmognad, ser vi följande uppgifter

Prioriterade uppgifter på kort sikt

Avsätt de personella respektive finansiella resurser som kommer krävas under det kommande året. Då projektetiden förlängts till den 31 december men har samma budget, kommer det att krävas en

”bryggfinansiering” under de kommande 6-18 månaderna innan den gemensamma funktionen kan vara på plats och arbetsformerna är accepterade och implementerade.

En bryggfinansiering behöver även omfatta resurser för att styrkeområdena ska ha möjligheter att bedriva ett proaktivt marknads- och säljarbete. Det är viktigt att snart komma igång med ett skarpt case för att testa deras nyvunna färdigheter och skapa förtroende för arbetsformerna. Det kräver en investering för att kunna vara aktiva på respektive styrkeområdes målmarknader och för att kunna delta i Business Swedens aktiviteter.

Styrgruppen behöver få en tydliggörande i form av roll och ansvar i det fortsatta arbetet. Den behöver också bemannas med rätt kompetens och representativitet för att säkerställa mandat, beslutsförmåga och resurser. Styrgruppens roll bör omfatta att sätta mål och riktlinjer samt följa upp det fortsatta arbetet. I uppgifterna ligger även att vara dörröppnare till andra viktiga organisationer på regional och nationell nivå och att kunna koordinera etableringsfrågan med andra utvecklingsprocesser i regionen. Styrgruppen bör även verka för en långsiktig finansieringslösning. Gruppen behöver ha access till alla beslutande organ samt säkerställa att etableringsfrågan finns med tydligt på den politiska agendan.

Säkerställ att etableringsfrågan får rätt attention hos ledande beslutsfattare i regionen, hos kommunerna, i länsstyrelsen och landstinget. Den behöver en tydlig position i samtalen kring roll- och ansvarsfördelningen i den nya regionkommunen.

Ta fram ett ”Letter of intent”/ett tydligt commitment från våra ledande politiker, våra kommunchefer, science parks/klustermotorer och BTH så att de accepterar att deras nyckelpersoner behöver avsätta tid i den fortsatta processen? Det kommer krävas en politisk uppbackning i form av prioritering av personella och finansiella resurser. Avkräv ett tydligt beslut hos den politiska ledningen (regionstyrelse och AU) om att de måste avsätta resurser (personella och monetära)

Skapa ett Advisory Board med de tunga aktörerna från näringslivet och FoU. Deltagarna bör vara beslutsfattare från de största företagen i respektive styrkeområde (t ex Ericsson, Volvo, ABB) samt företrädare för relevanta universitet/högskolor och forskningsinstitut (LTU, Chalmers, Swerea m fl). Syftet med gruppen är att dels vara ”sanningsvittnen” till styrkeområdena, d v s att kunna ge legitimitet i möten med potentiella större etablerare samt att ge feedback och input till etableringsstrategin, value propositions etc. Gruppen bör träffas ca 2 ggr per år, samt när skarpt läge uppstår.

Ta fram en marknadsplan med tydliga aktiviteter i dialog med styrkeområdena och näringslivsansvariga (målmarknad, prospekts, budskap, kanaler etc). Ta fram marknadsplaner för Shaping och IoT så att de kan komma med i Business Swedens portfölj.

Implementera arbets- och samverkansformerna i kommunerna, klustren/Science Parks, BTH, berörda på länsstyrelsen och i regionen. Implementering av Value Propositions, arbetsformer och samverkansmodell i hela systemet

Etablera arbetsformerna med etableringsteamet med fokus på styrkeområdena

Genomför ett ”Draknäste” där styrkeområdena får testa sina value propositions på Business Sweden och några företagsledare från Styrkeområdena (konstruktiv feedback)

Ta fram beskrivningen av Blekinges generella tillgångar sett med en investerares ögon. Faktorer som: utbildningsnivå, kompetensprofiler, tillgänglig mark, infrastruktur, kommunikationer etc

Frågor att driva på längre sikt

Förankra idén och påbörja arbetet med uppbyggnad av en gemensam funktion för det attraktionsskapande arbetet i Blekinge. Vi ser en stor potential i att i framtiden samordna verksamheterna, Business Blekinge, Visit Blekinge, Talang attraktion och det övergripande varumärket.

Verka för att övriga potentiella styrkeområden blir etableringsmogna. Påbörja arbetet med value propositions för övriga potentiella styrkeområden:

- Besöksnäringen
- E-learning
- E-hälsa
- Datasäkerhet
- Spelutveckling

Ta fram en finansieringsmodell för det långsiktiga arbetet

Granberg & Graffmans ord på vägen

Blekinge har flyttat fram sina positioner väsentligt och har tagit stora steg mot en etableringsmognad. De utpekade styrkeområdena är nu betydligt mer väldefinierade och har enligt vårt förmenande en stor internationell potential. Det område som ligger närmast att gå ut på marknaden är Shaping. IoT och Marinteknik har en något längre startsträcka, men förutsättningarna är mycket goda. Viktigt här är att man ganska snart kan komma igång med ett skarpt case. För att det ska vara möjligt krävs att det tillskapas resurser för en aktiv marknadsbearbetning.

När det gäller mottagarfunktionen/-erna, så återstår en del arbete, främst att etablera arbetsformerna. Det gäller både regionalt och lokalt. Testa att sätta samman en "task force/etableringsteam" för t ex Shaping och gör en provtryckning av roller och arbetsformer. När ett skarpt case kommer måste detta fungera smärtfritt. Det är betydligt billigare att göra misstagen i labbmiljö, än i skarpt läge.

Vår bedömning är att det allra viktigaste just nu är att ni håller tempot i processen. Under det senaste halvåret så har engagemanget och intresset ökat. Nu har ni förlängt projektet till året ut, vilket är bra. Ni behöver dock lägga upp en gemensam tid- och aktivitetsplan för hösten respektive 2018. Utifrån önskade och beslutade aktiviteter måste ni göra en budget som medger ett proaktivt agerande på marknaden. Med de investeringar som görs inom Shaping och med de nya förutsättningar som kommer genom testbädden, Swerea och Lighter noden så är förutsättningarna fantastiska. Skapa en samsyn om att regionen ska kraftsamla där, lär av det caset så att ni sedan kan överföra dessa vunna erfarenheter på övriga styrkeområden. Ni har allt att vinna på att skapa "*Samhandling i det virtuella företaget, Business Blekinge*".

Lycka till på er fortsatta resa. Vi kommer att följa er på färden och bistå er i de delar ni önskar!

Tag vara på er!

Johan & Anders

Business Blekinge

*Förutsättningar för att attrahera
etableringar till Blekinge*

Arbetsmaterial

Innehåll

INNEHÅLL	2
FRAMGÅNGSFAKTORER I INVESTERINGSFRÄMJANDE – I KORTHET.....	3
INLEDNING – OM DETTA DOKUMENT	5
BLEKINGES FÖRUTSÄTTNINGAR	6
VAD ÄR EGENTLIGEN ”RÄTT” FÖRUTSÄTTNINGAR?	6
VILJA	6
VETA	7
KUNNA	8
FÅ.....	9
UTMANINGAR/UTVECKLINGSOMRÅDEN	10
FRAMGÅNGSFAKTORER	11
BLEKINGES POTENTIAL	12
MARINTEKNIK	12
ICT	14
MATERIALBEARBETNING.....	15
<i>Vilken kompetens handlar det om egentligen...och var finns den?</i>	16
<i>Vilka typer av etableringar skulle Blekinge må bra av?</i>	19
<i>Andemeningen i ett ”Value Proposition” inom området</i>	20
SLUTSATSER & REFLEKTIONER.....	21
<i>Har området potential att attrahera etableringar?</i>	21
<i>Vad kommer att efterfrågas av Blekinge?</i>	21
<i>Hur stärker forskningen kompetensområdet?</i>	22
”BUBBLANDE” OMRÅDEN	22
<i>Från materialbearbetning till ”smart industri” med Internet of Things.....</i>	22
<i>Edtech</i>	23
VALUE PROPOSITION FRÅN BLEKINGE – STRUKTUR & FRÅGOR ATT BESVARA	25
VALUE PROPOSITION – PLATSENS VÄRDEERBJUDANDE	25
OMVÄRLDSANALYSEN - DEN POTENTIELLA INVESTERARENS/ETABLERARENS BEHOV	25
VALUE PROPOSITION – TVÅ PERSPEKTIV	26
<i>Perspektiv 1 – förstå och lär känna den potentiella investeraren/etableraren</i>	26
<i>Perspektiv 2 – platsens värdeerbjudande</i>	26
NÄR ÄR MAN ”BRA”?	28
MÅTT PÅ FRAMGÅNG.....	28
STYRNING, ROLLER & ANSVAR.....	29
<i>Samverkan i kärnprocesser</i>	31
<i>Samverkan i stödprocesser</i>	32
FÖRSLAG TILL NÄSTA STEG	34

Framgångsfaktorer i investeringsfrämjande – i korthet

Ansatsen kring en process som en regions attraktionskraft bygger på värderingen att alla aktörer tar ett gemensamt ansvar för utvecklingen genom ett lärande system. Systemet tydliggör gemensamma målbilder, roller och skapar förståelse för hur samhandling skapas i komplexa system där ingen enskild aktör kan ha formell makt över helheten.

Utgångsläge, definition och terminologi

När dimensionen internationalisering adderas till det lokala/regionala tillväxtarbetet finns det anledning att tydliggöra skillnader i vem som ansvarar för vad. Traditionellt bygger den svenska tillväxtmodellen på exportfrämjande av den tillverkande industrin. Det är dock med rätt erbjudande, fullt möjligt för Sverige och i dess förlängning regioner och kommuner att konkurrera med omvärlden kring internationella etableringar/investeringar. I en global ekonomi kommer platsernas attraktions- och konkurrenskraft att spela en allt viktigare roll och därmed ändras också synen på vår egen region som en plats för internationella investeringar. En enkel definition på vad som skiljer export och investeringsfrämjande arbete åt är att export ansvarar företagen för och investeringsfrämjande arbete ansvarar offentligheten/platsen/innovationssystemet för. Båda driver internationalisering och tillväxt. I den förenklade bilden som följer beskrivs att både export och etableringar/investeringar skapar tillväxt och internationell attraktionskraft men att ansvaret för det sistnämnda i nästan alla lägen ägs av platsen/innovationssystemet och därmed regioner/kommuner.



Platsen som ett virtuellt företag

Man kan se sin region och dess tillgångar som ett företag där iden är att utåt uppfattas som ett »företag« med attraktiva erbjudanden men snarast i en virtuell upplaga. Även om begreppet »företag« kan kännas främmande i vissa sammanhang så är det förhållningsättet att tänka affärsmässigt som ökar platsens attraktionskraft. I

regionens investeringsfrämjande system måste det finnas en stark drivkraft att göra affärer och avslut. Några exempel på vad som kännetecknar processen i virtuella företag:

- Effekten av samverkan är uppenbar men inte formen.
- Resultaten är klara och tydliga men den process eller struktur som vanligen producerar dessa resultat i traditionellt företagande har inte använts.
- Värdet skapas på annat sätt utan formell styrning.
- Arbetssättet är projektorienterat via samarbetsinriktade nätverk som skapar resultat oavsett tid och plats.
- Det finns en gemensam vision och man förfogar över de rätta personliga resurserna för att driva mot visionen.
- Det virtuella företaget är baserat på ett löst sammanhängande nätverk av aktörer vars resurser gemensamt utnyttjas för specifika delmål. Efter behov förändras nätverket och ombildas för nya uppdrag.
- Det virtuella företaget består av människor som oavsett organisatorisk tillhörighet har kompletterande kompetenser. De arbetar med samma syfte, mål och metodik för vilka de tar ett gemensamt ansvar.
- Ledningen förtjänar sitt mandat via förtroende och initiativ.

Value proposition – i korthet

För att en etablering ska komma till stånd måste det finnas prissatta, tidsatta och köpbara erbjudanden sk value propositions. Dessa ska dels svara på vad kunden upplever som de största fördelarna med ”företagets” erbjudande och dels tillfredsställa kundens starkaste drivkrafter för beslut.

Inledning – om detta dokument

Denna rapport bygger på 15 djupintervjuer med företrädare för Blekinges 5 kommuner, Region Blekinge, Länsstyrelsen, Blue Science Park, Netport, Techtank, BTH och Volvo. Intervjuerna har kompletterats med ett fokusgruppsmöte med regionens och kommunernas näringslivsansvariga samt med Business Sweden. Rapporten gör inte anspråk på att ge en heltäckande bild. Den ska ses som ett stöd och inspiration och som ett kunskapsunderlag för fortsatt inriktning och arbete .

Utöver intervjuerna så har vi gått igenom tillgängliga styrdokument. I styrdokumenterna berörs många grundläggande förutsättningar för tillväxt, attraktionskraft, klusterutveckling, styrkeområden mm.

Etableringsarbetet har generellt låg eller ingen synbarhet. Det betyder inte att det inte pågår ett arbete men det är inte synligt och synkroniserat.

Processen för utvecklingen av det investeringsfrämjande hanteras av projektet Business Blekinge.

Projektet Business Blekinge har sin utgångspunkt i att samtliga kommuner har behov av en regional nivå som stöd och koordinering till sitt eget investeringsfrämjande arbete och som är kontaktpunkt för Business Sweden samtidigt som kommunerna själva formar arbetet i sin respektive kommun.

Projektet kommer att arbeta utifrån tre insatsområden:

1. Regional partner till Business Sweden
2. Skapa arbetssätt för ett proaktivt sälj- och marknadsföringsarbete
3. Skapa arbetssätt för ett professionellt mottagningsarbete av potentiella investerare

Projektets resultatmål är bl.a. att teckna ett avtal med Business Sweden i syfte att göra Blekinge till en fullvärdig partner samt att ta fram dokumentation över de grundläggande förutsättningarna för att etablera sig i Blekinge. Ett annat mål är att ta fram en plan för hur verksamheten ska bedrivas långsiktigt i syfte att bidra till fler etableringar i regionen.

Detta dokument och Granberg AB & Graffman ABs uppdrag är en hjälp och ett stöd framförallt för punkterna 2 och 3.

Blekinges förutsättningar

Vad är egentligen "rätt" förutsättningar?

Inför utvecklingsinitiativ ska förutsättningarna att lyckas ofta kartläggas och beskrivas som ett underlag för ett beslut om "Go or No Go". Ofta ställs man då inför frågan - när kan förutsättningarna sägas vara "rätt" och när har vi belägg för att säga att de *inte* är rätt? Det är en fråga som vi och andra konsulter bör förhålla oss till. När vi tittat på Blekinges förutsättningar för ett framgångsrikt etableringsfrämjande arbete har vi utgått från några enkla framgångsfaktorer, som kan sägas gälla allt förändringsarbete – dessa kallar vi kort och gott för "vilja", "veta", "kunna" och "få". Sammantaget är dessa förutsättningsskapande pusselbitar som, mer eller mindre, måste finnas på plats för att lyckas i ett förändringsarbete.

För det första måste nyckelaktörerna i Blekinge *vilja* prioritera etableringsfrågan i förhållande till andra tillväxtfrämjande insatser, även om det i praktiken skulle kunna innebära nedprioriteringar av andra insatser, förändrade arbetssätt etc. För det andra måste nyckelaktörerna *veta* inom vilka regionala eller lokala profilområden som Blekinge har störst potential att attrahera etableringar. I vårt uppdrag har utgångspunkten varit de prioriterade områdena, Marinteknik, ICT och materialbearbetning där vi beskriver vad det är inom dessa områden som kan bygga erbjudanden internationellt och vilken utsträckning det finns en samsyn bland aktörerna kring detta. För det tredje måste aktörerna *kunna* arbeta professionellt med etableringsfrämjande. I detta lägger vi såväl kompetens som personella och monetära resurser för att successivt kunna utveckla ett – "proaktivt säljarbete och en professionell mottagning av etableringar" – såsom det uttrycks i projektbeskrivningen. För det fjärde måste aktörerna *få* och tillåtas prioritera etableringsfrämjande. Exempelvis – det spelar ingen roll hur mycket vi vill, vet och kan...om vi inte har politiken och/eller opinionsbildare med oss.

Vilja

Här avses huruvida det finns en uttryckt ambition i tillgängliga styrdokument. Vi har även bett de näringslivsansvariga på regionen och i kommunerna att vikta hur väsentlig etableringsfrågan är relativt det övriga tillväxtdrivande arbetet (nyföretagandet och tillväxt i befintligt näringsliv).

På regional nivå finns etableringsfrågan explicit utpekad som viktig, vilket också återspeglas i att Business Blekinge initierats. I de olika kommunerna så skiljer sig detta åt, både i hur väl det är uttryckt i deras näringslivsplaner/strategier/program som i hur de näringslivsansvariga upplever att deras uppgifter prioriteras. Det finns ingen kommun som idag rankar etableringsfrågan högst. Karlskrona är den av kommunerna som har en dedicerad tjänst med ansvar för att utveckla etableringsfunktionen i sin kommun.

Bland de näringslivsansvariga så finns en insikt om etableringsfrågans betydelse och en vilja att öka sin kompetens och förmåga att driva detta arbete framgångsrikt. Dock finns samtidigt en tveksamhet kring om man får tid och resurser för att kunna fokusera tillräckligt på etableringsfrågan.

Även länets science park's och klustermotorer säger sig vara väl medvetna om frågans dignitet, men har av olika skäl hittills inte prioriterat denna fråga. Då ett par av dem är i ett uppbyggnadsskede så har det varit andra frågor som behövs prioriteras högre.

I det fokusgruppsmöte som genomfördes med de näringslivsansvariga från regionen och kommunerna så enades man om följande målbild för det framtida gemensamma etableringsarbetet:

Målbild 2020 – positionsförflyttning

- Minst två större etableringar har skett (200-300 anställda)
- Samverkansmodellen "Business Blekinge" fungerar perfekt
- Proaktivt säljarbete och offertgivande fungerar i Blekinge
- För proaktiv bearbetning av större bolag har vi ett fungerande samarbete med Skåne och Kronoberg

Veta

I denna frågeställning har vi stämt av huruvida de tre utpekade kompetensområdena, *Marinteknik, Materialbearbetning och ICT* är kända och accepterade. Det finns en stor samsyn kring att det är inom dessa områden som Blekinge bör fokusera. Det finns dock ett stort antal av respondenterna som anser att även besöksnäringen bör innefattas. Några nämner även Service & handel samt E-learning och E-hälsa, där man ligger långt framme.

På följdfrågorna om vad dessa kompetensområden innehåller och om det finns några speciella spetsar/USP:ar (Unique Selling Proposition) så varierar svaren mer. Den största orsaken till detta verkar dock vara att många av respondenterna inte är tillräckligt insatta.

Huruvida det finns en politisk insikt och medvetenhet om vad det investeringsfrämjande arbetet innebär och hur det prioriteras så varierar svaren. I ett par av kommunerna så verkar det vara ett medvetet val att satsa respektive inte satsa på denna fråga. Däremot när det gäller kunskapen om vad detta arbete kräver i form av engagemang och resurser så råder stor osäkerhet.

Den absoluta majoriteten av respondenterna säger sig dock behöva stöd i den fortsatta processen, såväl när det gäller att förtydliga ett "value proposition" som när det gäller mottagningsapparaten, d v s de interna arbets- och samverkansformerna.

Kunna

Etableringsfrämjande arbete är överlag inget nytt för de aktörer vi pratat med. I flera kommuner finns erfarenheter från ”case” - från förfrågningar av intresserade företag till genomförd process med etablering som resultat. I vissa kommuner finns fungerande informella nätverk och relationer som samagerat i de fall en förfrågan kommit. Det har även kommit två etableringsförfrågningar via Business Sweden som dock inte kommit till stånd. Det finns även ett pågående case via dem. Såväl insatser som upparbetade relationer är till stor del avgränsade till den egna kommunen och samagerandet över kommungränserna är relativt begränsat. Vår bild är att etableringsfrämjande inte är ett tydligt definierat verksamhetsområde i kommunerna, utan frågan beskrivs rymmas i näringslivschefernas uppgifter, som sin tur har sina upparbetade relationer, inte minst med klustermotorena som är viktiga samverkansparter.

Sammantaget finns det kompetens och erfarenhet i Blekinges kommuner, som vi skulle vilja beskriva lite slarvigt som reaktiva markaktörer. Med detta avser vi att kommunerna mer eller mindre aktivt tillhandahåller mark och industritomter för etableringar och att främjandearbetet startar först på en konkret förfrågan från intresserade företag. Exempel på de kommunala funktioner som engageras för att hantera frågor från potentiella investerare är, vatten och avlopp, tillstånd, bygglov, trafikplanering etc. Flera kommuner menar att det är den aktuella förfrågan som avgör vilka samhällsfunktioner som samlas och att det inte finns någon rutin eller gängse arbetssätt. ”Man får hoppas att folk svarar i telefon när det är brådis...”, som någon uttrycker det. Vissa kommuner upplåter mark för alla typer av verksamheter, medan andra har mer tydliga målbilder och planer för vilka verksamheter man vill ha på området¹. I vissa kommuner är etableringsintresset snarare kunddrivet, dvs intresset för att etablera sig i kommunen drivs av efterfrågan från någon stor köpare som redan har verksamhet på platsen.

Vad gäller personella och monetära resurser, menar de kommuner som fäster stor vikt vid etableringsfrämjande att frågan måste hanteras inom redan existerande resurser, vilket innebär att omprioriteringar måste göras om etableringsfrämjandet ska tas på allvar. För de aktörer som ser en tydlig nytta med att samverka över kommungränserna och även lokalt-regionalt, anger därför också smart resursutnyttjande och tydlig rollfördelning som ett skäl. Vissa menar även att samverkan kring etableringar bör göras projektbaserat där man testar nya samverkanskonstellationer på avgränsade områden och några case. Det skulle underlätta finansiering och ge möjlighet att pröva sig fram.

Om vi då går tillbaka till projektets ambition att på sikt bygga upp ett proaktivt säljarbete och en professionell mottagning, kan vi konstatera att mottagningskapacitet finns, men att denna kapacitet bygger på personliga relationer i lösa och informella

¹ Exempel Stillerydsområdet i Karlshamns kommun som pekas ut som en industri- och logistikpark för transport- och logistiktjänster.

nätverk inom den egna kommunen. Vidare saknas erfarenhet och kompetens kring proaktivt marknadsarbete, om vi definierar detta som att identifiera vad det är som kan attrahera etableringar, förpacka och sälja målgruppsanpassade erbjudanden.

Vad är det då en etableringsmogen plats ska kunna och vad krävs i termer och kompetens och resurser? En sammanfattning av vår bild av etableringsmogna platser kan ge en fingervisning medan resursbehovet förstås beror på vilken ambitionsnivå aktörerna i Blekinge har.

Från...	Till...
Reaktivt agerande	Proaktivt agerande
Markaktör	Marknadsaktör
Lågvärdiga erbjudanden (mark & lokaler)	Förädlade erbjudanden (Helhetslösningar)
Osäkerhet & inte prioritera	Våga & kunna prioritera målgrupper
Allmän information	Riktad målgruppsinformation
Generella budskap som inte går att ta beslut på.	Paketerat erbjudande som gör att det går att "handla" av platsen.

Få

Hur står det då till med "få" - det vill säga finns det viljor eller företeelser inom politiken och/eller i det offentliga beslutsfattandet som kan sätta käppar i hjulet för en regional ansats för etableringsfrämjande i Blekinge?

Vår bedömning är att fler etableringar som ett sätt att stimulera tillväxt i Blekinge ges mycket hög vikt av beslutsfattarna i samtliga kommuner. Kunskapen om frågan varierar förstås men i en jämförelse mellan de tre sätt som finns för att nå tillväxt – satsa på utveckling i befintliga företag, satsa på entreprenörskap och främja etableringar – ges etableringsfrämjandet genomgående hög vikt. En kommun ser inte etableringsfrämjande som prioriterat i den egna kommunen. Däremot ser man nyttan av att detta arbete drivs i regionalt och i andra kommuner och att man gärna är med och bidrar i den utsträckning man kan. *"Vi är så små i Blekinge och en etablering i en kommun, kommer spilla över över på oss andra"*.

Exempel på andra röster från kommundirektörer och kso:er om vikten av etableringar:

"Inte så insatt i etableringsfrågan men bedömer den som mycket viktig. I politiken har man pratat mycket om det efter valet. Tycker det är synd att inte Blekinge lyckas kroka arm mer än vad man gör idag. En strategi för etableringar är därför välkommet".

"Etableringar ger Blekinge och kommunen ett nytt face och attraherar på sikt fler människor, arbetstillfällen, fler invånare. Etableringar skapar dessutom nya affärer i sig när de väl är på plats....mer dynamik".

Vad gäller projektet Business Blekinge är ansökan förankrad på ett möte mellan regionen och näringslivschefer samt kommundirektörer i september 2015. Samtliga fem kommuner deltar i projektet Business Blekinge. Det fattades sedan beslut om projektet i Regionstyrelsen i februari 2016. Projektet är även förankrat inom Region Blekinges avdelning för Regional Utveckling. Länsstyrelsen stödjer också projektet både som medfinansierare av regionala tillväxtmedel och i egenskap av deras roll som tillsynsmyndighet av olika tillstånd och den roll de har som ansvariga för de statliga företagsstöden.

Sammanfattningsvis är vår slutsats att det finns en stark uppbackning av etableringsfrämjande i Blekinge från politiskt håll och från beslutsfattande tjänstemannanivåer, både lokalt och regionalt. Vidare finns det en samsyn kring att etableringsfrämjandet måste ske i samverkan mellan lokal och regional nivå.

Utmaningar/utvecklingsområden

Under våra intervjuer samt i fokusgruppssamtalet har respondenterna även fått ange vilka de ser som de stora utmaningarna/utvecklingsområden på resan mot etableringsmognad. Nedan följer en sammanställning av dessa:

- Kommer kommunerna och regionen att långsiktigt avsätta tillräckligt med resurser (finansiella och personella) för att bygga det som krävs?
- Ett regionalt Business Blekinge kommer i bästa fall ha 2 personer anställda, det kräver att vi utvecklar andra arbetsformer. De lokala näringslivsorganisationerna måste avsätta tid och resurser för att driva det regionala etableringsarbetet
- Att få våra lokalpolitiker att förstå vikten av samverkan inom regionen och avsätta resurser för det gemensamma arbetet
- Kompetensförsörjningen inom såväl spetsområden som operativt arbete
- Vi måste bli bättre på att förankra oss i maktens korridorer i Stockholm (Politiken, Vinnova, Tillväxtverket, Näringsdepartementet m fl)
- Vi är fortfarande för svaga på att samverka i länet (splittrat öst – väst)
- Vi har för få bostäder generellt och specifikt i attraktiva lägen
- Saknar medflyttarservice
- Rekrytering av kompetens, ingenjörer, tekniker, IT
- Det behövs en internationell skola för att kunna locka utländska chefer och spetskompetens
- Vi saknar mark för både bostäder och etableringar
- Vi har hög arbetslöshet samtidigt kompetensbrist i vissa yrkesgrupper
- Vi kan möjligen erbjuda mindre lokaler, industrimark är det ont om
- Vi måste bli bättre på att samverka på ett strukturerat sätt. Tydliggöra processerna och vem som gör vad, lokalt – regionalt – scienceparks - Vinnova – nationellt
- Vi måste bli bättre på att marknadsföra våra kompetensområden internt och externt

Framgångsfaktorer

Respondenterna har även fått beskriva vilka de ser som Blekinges största framgångsfaktorer ur ett etableringsperspektiv. Nedan följer en sammanställning av dessa:

- Det snabbaste sättet är att få våra större företag med internationell verksamhet (ABB, Telenor, Roxtec, SAAB, Atlas Copco, Ericsson, Stena Line) att börja påverka sina underleverantörer och internationella samarbetspartners att etablera sig här.
- Våra fantastiska boendemiljöer
- Bra kommunikationer inom länet samt till Malmö, Lund och Kastrup
- Samarbetet industrin – högskolan
- Geografiskt läge (mitt i Östersjön, nära Polen, Baltikum). Nära universiteten i Lund och Linné
- BTH för kompetens och FoU
- Våra Science Parks och Swerea
- Volvos storlek, fortsatta investeringar i anläggning och forskning inom Materialhantering (Stamping och vattenskärning)
- Marinteknik och ubåtskonstruktion i världsklass. Världens mest avancerade Dyklab och klocka samt Navalt dykmekaniskt centrum.
- Att få hit ABBs forskningscentrum i Rotterdam
- Att få hit kompetens och forskning inom ICT tillsammans med Telenor och Ericsson, med fokus på:
 - Internet of things och 5 G samt Big Data (hur sköta och sortera stora mängder datatrafik)
 - Forskning kring ledtider i produktionsprocesser
 - BTH har startat två nya utbildningar, IT-civilingenjörer, Marinteknik samt tillämpad forskning.
 - BTH har samarbete med Indien och Kina (mest exchange studenter)
 - Volvo, ABB, SAAB/Kockums, Telenor, Ericsson, Stena och Roxtec
 - Blue Science Park och BTH

Blekinges potential

I projektet Business Blekinge har initialt tre styrkeområden identifierats. Det är marinteknik, ICT och materialbearbetning. En kommentar från Granberg AB & Graffman AB är att den prioriteringen bygger på Blekinges nu kända styrkor. I en process där man aktivt bearbetar marknader med erbjudanden kommer sannolikt nya styrkeområden att uppstå. Den kan ske via nya kombinationer av det Blekinge redan har, det kan vara applikationer av ny teknik eller marknadens paradigmskiftet som tvingar fram nya lösningar. Skärningpunkter och cross over samt innovationer som kan kallas "disruptiva" där begreppet associeras främst med oväntade tekniska lösningar som är enklare och billigare än de etablerade och som ofta förändrar och utmanar eller till och med tar över rådande affärsmodeller.

Marinteknik

Marinteknik är det kompetensområde som de flesta anser har störst potential och internationell konkurrenskraft. Som branschkluster är det dock omoget utifrån att dialog och viss samverkan mellan intressenterna påbörjats först under senaste åren.

Spetsarna inom marinteknik är Stelttekniken och Ubåtskonstruktion i världsklass samt Marininformatik (här finns flera större utvecklingsprojekt på gång). Man är världsledande på hur man kommunicerar på och under vatten samt hur man koordinerar dessa olika verksamheter. Marin undervattensteknik är också ett specialområde, bl a har man i Karlskrona en av världens mest avancerade dyktankar där man kan simulera och träna säkerheten mm. Marinteknik och ubåtskonstruktion i världsklass. Världens mest avancerade Dyklab och klocka samt Navala dykmekaniskt centrum.

Det finns en viss osäkerhet bland respondenterna utifrån att det är ett relativt nytt som kluster samt att två av parterna, främst Marinen men även Kustbevakningen, omfattas av restriktioner.

Blue Science Park är drivande och sammankallande part i branschklustret som primärt består av SAAB, Marinen, Kustbevakningen, ABB, Stena Line och BTH. Blue Science Park beskriver kompetensområdet på följande sätt:

"För över 330 år sedan grundades Karlskrona just med syftet att vara Sveriges centrum för Marin teknik med skeppsvarv och flottans huvudbas. Därför är detta ett självklart fokusområde för Blue Science Park. Peter Hultqvist vill göra Karlskrona till centrum för utveckling av undervattensteknik vilket ligger i linje med våra ambitioner.

Vår största styrka är att vi har hela ekosystemet på plats från stark forskning och utbildning inom Blekinge Tekniska Högskola, bl.a. 3 civilingenjörsprogram

Maskinteknik, Industriell ekonomi och Marin teknik (från 2018), till produktutvecklingsföretag som SAAB Kockums och användare som Marinen och Kustbevakningen. Vi har också och närheten mellan dessa aktörer vilket gör oss idealisk som testbädd”

Maritim informatik studerar användningen och nyttjandet av digitaliseringen i den maritima sektorn och hur denna kan leda till effektivare verksamhet, säkrare sjöfart och större lönsamhet i näringen. Sjöfarten bygger på att samverkan sker mellan olika aktörer. Digitaliseringen har möjliggjort en allt ökande integration mellan sjöfartens olika aktörer, såsom rederier, hamnar och transportköpare. Maritim informatik är därmed en möjliggörare för de andra programområdena, såväl för transportsystemet som helhet som för olika delar av maritima operationer.

Två viktiga aspekter för det maritima transportsystemets målsättningar, där digitaliseringen skapar möjligheter, är effektivitet och säkerhet för den maritima verksamheten. Nya aktörer tillkommer och det skapas möjligheter för en ökande integration mellan olika system inom olika delar av det uppkopplade fartyget, mellan fartyg, med landbaserade assistans (såsom att kunna operera på distans och identifiera ruttavvikelser) samt mellan olika landbaserade enheter. Digitala plattformar behöver erbjuda en informationssamverkansmiljö baserad på förtroende hos involverade aktörer för delning av information. Genom att tillhandahålla information från olika källor skapas också möjligheten till innovation genom att nya och befintliga aktörer, som t.ex. tredjepartsutvecklare, blir engagerade i att erbjuda nya innovativa tjänster och för att öka säkerheten. Maritim informatik adresserar således också säkerhetsfrågor – både för den maritima verksamheten och säkerhet i informationssamverkan.

Viktiga områden är:

- Distribution och tillvaratagande av dataströmmar från olika källor (exempelvis sensorer, Automatic Identification System (AIS), framtida AIS system, crowdsourcing).
- Analys av stora datamängder från olika disparata datakällor (sensor fusion), vilket kan utnyttjas för att identifiera och skapa nya, mer eller mindre teknikinfluerade, innovationer (beslutsstödsystem, effektivisering av administration etc.).
- Digitala plattformar för informations- samverkan och tjänsteinteraktion.
- Legala och affärsmässiga förutsättningar för en ökad informationssamverkan mellan maritima aktörer.
- Maritim säkerhet - Förstå och överbrygga de utmaningar som finns för att olika informationsägare ska dela med sig till andra av det som tidigare ansetts som en konkurrensfördel.

Spetskompetens - Marin informatik & Undervattensteknik



Maritime Information systems

The Internet of Things and
Connected Ships: IOT at the
edge, in the cloud and on the
ocean wave

Underwater Technology

Autonomus shipping
Interaction human-system
development and integration of
systems

**Vi har hela ekosystemet med kvalificerad
forskning, arbetskraft, leverantörer och kunder**

Forskning

(kvalificerad forskning)

Utbildning

(kvalificerad arbetskraft)

Produktbolag

(kvalificerade leverantörer)

Användare

(kvalificerade kunder)

BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA
BTH



SAAB

ABB



ICT

Beskrivningen av ICT bygger på en desk research och möten med bl a Business Sweden.

Karlskrona pekas ut som Sveriges centrum för Internet of Things enligt Vinnovas rapport Digitaliseringen av Svensk industri. Motivet är att Blue Science park har hela ekosystemet på plats - från FoU inom BTH, bl.a. 3 civilingenjörsprogram Spel- och programutveckling, Datasäkerhet och Data Science (från 2018), till produktutvecklingsföretag som Ericsson och användare/operatörer som Telenor och Maingate. Blue Science park och Telenor Connexion utvecklar nu också flera testbäddar varav en fokuserar på Internet of things med målet att finna ett strukturerat sätt att koppla upp, analysera och presentera maskindata från industrin.

På Ericssons site i Karlskrona arbetar uppskattningsvis 500 personer inom områdena Business Unit IT & Cloud Products och Development Unit IT & Cloud. Ericsson är verksamma inom Internet of Things (lite beroende på vad man exakt lägger i definitionen) bland annat genom produkten Device Connection Platform som erbjuder ”Machine to machine Communication”.

Telcom City i Karlskrona har en stolt historia med start 1990-talets början. I den egna beskrivningen är man ett av Sveriges mest framgångsrika affärsnätverk inom IT och Telecom. Styrkorna är att man är en internationell mötesplats med geografiska närhet till kontinenten och den ackumulerade kunskapen från befintliga IT och Telekombolag. Idag drivs Telecom City som ett företagsdrivet nätverk vars största fokus ligger på att skapa tillväxt, fler jobb och affärer. Visionen för TelecomCity är att Karlskrona ska utvecklas på ett positivt sätt, som ska leda till att bolagen växer nationellt och internationellt samt att fler företag utifrån ser de unika förutsättningarna och etablerar sig i kommunen.

Möjligheter

När det gäller Internet of things kan det vara möjligt att skapa samhandling som involverar såväl Netport och Blue Science Park samt BTH. Som exempel på bolag med spets är Ericsson Karlskrona en av ett fåtal utvecklingssiter i Ericssons globala organisation. En annan möjlig utveckling är att bli en del av den starka utvecklingen som sker i Skåne kring automotive och IOT. På senaste tiden har det i Skåneregionen anställts över 1000 utvecklingsingenjörer. Vi utvecklar också ett resonemang under rubriken ”bubblare” som berör beröringspunkter mellan IOT och materialbearbetning.

Materialbearbetning

Vi har tidigare redogjort för att det finns en bred samsyn bland respondenterna att materialbearbetning är ett kompetensområde som i hög utsträckning mycket väl skulle kunna ”sälja” Blekinge som en attraktiv plats att bedriva verksamhet på. Kompetensen representeras i huvudsak av den industriella kompetens som genom århundraden byggs upp i Olofström – från svartstålproduktion till emaljerade kärl, stålpressning och till dagens splittrarna Volvobilar. Volvo i Olofström levererar idag karosser eller karosskomponenter till Volvos samtliga personbilsmodeller över hela världen, medan uppskattningsvis 6-7% levereras till Volvo Lastvagnar.

Denna historia och enorma kunnande har idag lett till att det i Olofström finns många internationella företag med en kunskap om produktion och formning av material. Idag förädlas uppskattningsvis 20% av landets tunnplåt i Olofström enligt respondenterna. Den starka tillverkningsprofilen blir också tydlig när vi tittar på branschfördelningen av de sysselsatta, då 57% arbetar inom tillverkning. Olofström har även fler arbetsställen inom tillverkning jämfört med hela riket². Flera av de respondenterna som har insikt i Olofströms näringsliv menar att den tillverkningskompetens som

² Näringslivsfakta Olofströms kommun, 2015

erbjuds ligger i ”världsklass”, eller att den åtminstone är absolut internationellt konkurrenskraftig.

Utöver den industriella kompetensen, finns Olofström i en spännande geografiskt kontext, enligt flera respondenter. Kommunen beskrivs som en arbetsmotor med ca 3000 inpendlare inom ett geografiskt område som beskrivs som södra Småland och nordöstra Skåne. Vidare beskrivs Olofström ha ett strategiskt geografiskt läge med närhet till hamnarna i Sölvesborg, Karlshamn och Karlskrona med direkt förbindelse till ÖstEuropa.

Vilken kompetens handlar det om egentligen...och var finns den?

Ur ett etableringsperspektiv är det intressant att ställa sig frågan vad det då är som särskiljer Olofström från andra konkurrerande platser som också hävdar att de är världsledande inom tillverkning och produktion. Slarvigt uttryckt - vad kan man få tillgång till för kompetens och vad kan man göra i Olofström och Blekinge som det är svårt att hitta någon annanstans?

”Stamping” för lättviktskonstruktioner genom Tech Tank i Olofström...

”Stamping” – eller formpressning - är en förädlingsprocess som genomgående beskrivs som ett spetsområde för Olofström. Komponenter i metalliska och syntetiska skivmaterial formas genom en eller flera av teknikerna pressning, bockning, falsning och delsammansättning. Vanligtvis används pressar och för komponenten unikt formande och klippande verktyg. Processen kan utföras vid varmt eller kallt tillstånd. Vidare inbegriper stamping beredning av komponenten, process- och verktygsdesign och tillverkning, underhåll av verktyg, geometrisäkring samt logistik³.

Om vi summerar och lägger till bilden från samtliga intervjuer, förefaller Olofströms unika position ligga i det faktum att mycket kompetens finns samlad på en liten geografisk yta genom ett materials hela förädlingskedja –

- från ”engineering” och processberedning (simulering, verktygstillverkning, beräkning, m.m.) till
- tillverkning (formning, pressning, fogning, sammansättning) och
- processunderhåll och eftermarknad.

I praktiken betyder det att man i Olofström kan optimera produktionsprocessen beroende på vilket material som ska produceras, och omvänt – givet en produktionsprocess vilka konsekvenser denna får för ett materials prestanda och egenskaper. *”I Olofström kan vi i princip tillverka vad som helst med en optimal produktionsarpparat...inclusive verktygsanpassning”*, som någon uttrycker det. Vidare beskrivs automationsgraden och kompetensen om automation och robotisering som

³ Tech Tanks definition.

mycket hög. ”Här har vi ledande programvarutvecklare och verktygstillverkare på en armlängds avstånd”, menar en annan respondent.

Kompetensen mobiliseras i teknikklustret Tectank som har sitt säte i Olofström men som har hela södra Sverige som upptagningsområde. Klustret samlar 40-talet avancerade industri- och teknikföretag varav ca 20 företag, med ca 4000 anställda, bedriver verksamhet inom stampning där de största företagen utöver Volvo är Wugan Tailored Blanks Sverige AB, VA Automotive och Shiloh Industries mfl⁴. En uppskattning av den planerade investeringsvolymen i Tectanks företag uppgår till närmare 3 miljarder kronor⁵. Medlemsföretagen har kunder på olika internationella marknader och inom olika branscher, inte minst fordonsindustrin som för många utgör basen. Exempel på kunder är:

- Volvo cars
- BMW
- IKEA
- Porsche
- Audi
- Aston Martin
- Volvo Trucks
- Scania
- MAN
- Daimler

Det är inte bara Tectanks företag som sedan länge finns på internationella marknader. Klustret i sig driver tydliga affärsfrämjande aktiviteter på internationella marknader. Exempelvis etablerade Tectank ett kontor i Coventry i september 2016 med syfte att ytterligare stärka affärsrelationerna till den engelska fordonsindustrin.

”Tillkännagivandet av Tectanks satsning här i Coventry är fantastiska nyheter. De representerar ett stort spann av industrispecialister och vi ser att de tillför mycket värde till vår Supply Chain genom en ökad nivå av expertis lokalt här i Coventry”⁶.

⁴ Inräknat både företag med säten och filialer

⁵ Vilket kan jämföras med omsättningen i Olofströms kommun på ca 700 miljoner SEK, enligt respondent.

⁶ Pressmeddelande September 2016; Craig Humphrey, VD på Coventry & Warwickshire Growth hub

Sedan 2016 finns även Swerea etablerade i Olofström, vilket innebär att Swereas hela erbjudande rörande forsknings- och utvecklingstjänster inom material- och produktionsområdet blir mer lättillgängligt för regionens näringsliv. Avsikten är också att vidareutveckla den befintliga spetskompetensen inom teknik- och produktionsområdet Stamping, vilket ska bana väg för ett globalt Stamping Center of Excellence.

Techtanks målbild är också att utvecklas till ett internationellt erkänd kompetensnod – eller ett ”Center of Excellence” – inom stamping med fokus på lättviktskonstruktioner. Planen är att lämna in en ansökan till Vinnova under 2018. Utvecklingen ligger i linje med att Volvos koncernledning har pekat ut Volvo i Olofström som koncernens kompetens nod med fokus på just stamping. Motivet är bland annat att såväl kompetensen kring processdesign och produktion redan sitter samlat på plats i Olofström och det faktum att av Volvokoncernens 23 presslinor finns 17 hos Volvo i Olofström. *”Det finns i runda slängar 20 OS-grenar inom stamping...jag vill mena att i Olofström är vi vlrdsledande på åtminstone 6 av dessa”*.

...i kombination med vattenskrining genom SWL i Ronneby.

Till området materialbearbetning inkluderar en stor majoritet av respondenterna vattenskrining. I Ronnebyområdet finns en av världens mest framstående gruppering av företag inom vattenskriningsteknik. Tekniken föddes i början av 70-talet i USA men togs ”hem” till Sverige och Ronneby av en entreprenör 1975. Teknikens vagga finns alltså i lilla Ronneby, menas det. *”Världens största vattenskriningsanläggning är byggd i Ronneby och står idag i Karlskrona”*, menar en respondent (Kompositverkstaden hos Kockums?). Kompetensområdet byggs idag upp av 3 stycken systemleverantörer - DRS, Abresive Water Jet och Projet (som ägs av DRS) – och underleverantörsledet med ca 10-15 företag med ca 300 anställda.

Tekniken blandar vatten och sand och omvandlar vattnets tryckenergi till rörelseenergi för att med hög precision skära itu 30 cm tjockt stål lika gärna som glas, sten, plast eller egentligen vilket material som helst. Förutom att använda vattenstrålen för att skära igenom material, kan den användas för att ta bort delar av material. Detta kan göras för att tvätta, polera produkter eller för att märka eller fräsa produkter. Men enligt de flesta, är det kanske i första hand teknikens lämplighet att skära i komposita material som gör den intressant i framtiden. I takt med att fossilbaserade material byts ut mot blandade material ökar de unika materialegenskaperna som ibland kan göra bearbetningen svår. Vattenskrining har dock visat sig ha utmärkta fördelar vid bearbetning av kompositer.

Kompetensen i Blekinge kring tekniken samlas i första hand i Swedish Water Jet Lab (SWL) i Ronneby. SWL grundades 2007 på initiativ av BTH, Tech Network och Ronneby kommun. BTH flyttade från Ronneby 2012 och idag drivs SWL till ca 50% med kommunala medel och 50% med projektmedel. Verksamheten har 4 anställda

varav verksamhetsansvarig delar sin tid mellan SWL och BTH. SWL är också medlemmar i Tacktank. SWL verksamhet i korthet:

- Deltagande i FoU-projekt
- Kompetenshöjande projekt
- Höstlovsaktiviteter (få barn & unga av intressera sig för tekniken)

SWLs kunder är internationella såsom exempelvis, ThyssenKrupp, Siemens, Rolls-Royce, BAE Systems och Saint Gobain. En av SWLs kunder Watersnijtechniek har bearbetat en sandwich-konstruktion i kolfiber som utgör ramverket till en lättviktsbilen som togs fram av projektet Green Team Twente I Holland.

SWL ingår i en större kommunal centrumbildning – Cefur – med fokus på cirkulär ekonomi. Cefur startade som ett projekt på våren 2011 och har sedan dess, med hjälp av finansiering från Ronneby Kommun, Region Blekinge och Europeiska Regionala Utvecklingsfonden byggt upp en kommunal verksamhet. Utöver SWL ingår labbmiljöerna ”3D-lab” och ”Framtidens Industri” (eller ”Industri 4.0”). Labbmiljöerna syftar på smart produktion där allt i produktionskedjan är uppkopplat och bär med sig information som kan kommunicera med andra delar i processer.

Exempel på SWLs koppling till det nationella innovationssystemet

- SWL är medlemmar i Compraser Labs - ett nationellt centrum för forskning och utveckling av produktionsprocesser för kompositbaserade produkter och drivs av Swerea SICOMP tillsammans med Swerea IVF i form av ett medlemsprogram.
- SWL har samarbete med industriforskningsinstitutet Glasforsk i Växjö med fokus på polering av glas med hjälp av vattenskärningsteknik.
- SWL är medlemmar i den nationella arenan ”Lighter” (finansieras av Vinnova) som samlar aktörer med intresse för lätta material. Inom arenan genomförs en förstudie kring SWL möjligheter att bli en ”lighternod” med fokus på bearbetning av lätta material med vattenskärningsteknik. Övriga påtänkta noder med särskilda nischer är Västra Götaland, Östergötland, Småland och Halland.

Vilka typer av etableringar skulle Blekinge må bra av?

Om Volvo skulle tvingas till neddragningar skulle det leda till katastrof i kommunen och regionen. Det är alla överens om. Särskilt Olofström lyfts också fram som en av landets mest sårbara kommuner på grund av beroendeförhållandet till en privat arbetsgivare.

Det finns en bred samsyn bland respondenterna att näringslivet måste diversifieras och andra typer av näringar och branscher måste främjas. Det anser även Volvo som lyfter fram vikten av att verka i en mer dynamisk region med fler arbetsgivare, det gynnar livskvaliteten och attraktionskraften på ett bredare plan. Situationen är förstås känd och i strategin ”Jobb till 1000” är målet att skapa 1000 nya jobb till 2020 för att

minska sårbarheten. Även i Tech tanks verksamhetsplan framgår att klustret ska verka för nya produktmarknader.

På frågan vilka typer av företag som Blekinge skulle må bra av, blir svaren lite svävande. Men budskapet är tydligt att den kompetens som finns i Blekinge avseende tillverkning och materialhantering kan användas för helt nya applikationer och produkter på helt andra marknader med nya ”spelare” för Blekinge. Som exempel på kompetens som saknas lyfts rullformning fram med möjlighet till nya produkter på helt andra marknader, såsom stuprör, vägräcken etc. Andra exempel är möbler med t ex Ikea som huvudskalig partner. Hypotesen är att de företag som behöver en effektiv produktionskapacitet i första hand kan vara intresserade av Olofströmsregionens unika förutsättningar.

Tech tank har idéer på att identifiera företag som har eller köper stampingproduktion från andra länder och stampingföretag inom fordonsindustrin i Sverige som bedriver produktion för andra branscher⁷. Idéer på målgruppsföretag definieras av deras behov och den kompetens som kan erbjudas i Olofström:

- Teknikföretagens kompetens att utveckla och bygga automatiska produktionssystem för stampingprocesser.
- Arbetskraftens kompetens att driva industriella produktionssystem inom stamping.
- Internationella kontakter med teknikföretag för att skapa stampingsystem av världsklass.

Andemeningen i ett ”Value Proposition” inom området

De aktörer som representerar det område som vi i denna rapport kallar för materialbearbetning, måste själva definiera sina erbjudanden mot potentiella etablerare och investerare. Lite längre fram i rapporten ger vi förslag på struktur och och frågor som ett ”value proposition” bör besvara som stöd i det arbetet.

Under intervjuerna har vi diskuterat möjliga och bärande kärnbudskap i ett framtida erbjudande. Givet det som finns i Blekinge och med hänsyn taget till hot och möjligheter på materialområdet har erbjudandets andemening vuxit fram.

”Den som klarar av att producera stora volymer av innovativa, skräddarsydda och hållbara material på ett kostnadsaffektivt sätt, kommer att vara en vinnare i framtiden. Det klarar vi av i Blekinge och därför är vi en mycket attraktiv miljö att verka och utvecklas i”.

⁷ ”Proof of concept” finns på plats i Olofström, exempelvis genom företaget Safeman som vunnit produktion av katastrofhus i tuff internationell konkurrens.

Slutsatser & reflektioner

Har området potential att attrahera etableringar?

Vår slutsats är att Blekinge har en kompetensmässig potential att attrahera etableringar och investeringar inom området materialbearbetning på en internationell arena. Om kompetensen är i världsklass, eller i vilken utsträckning den är ledande i en internationell konkurrens, kan vi inte avgöra. Men det står klart att Blekinge redan är en internationell spelare att räkna med inom området materialbearbetning. Området rymmer dessutom en mängd nyckelaktörer i Blekinge med stort självförtroende och med nätverk och affärsrelationer på en global arena. I slutänden är kanske inte det viktigaste att vara just världsledande. Det blir förmågan att erbjuda lösningar på kundernas problem som blir avgörande, oavsett om kompetensen hävdas vara högre någon annanstans på klotet.

Vad kommer att efterfrågas av Blekinge?

Vad är det då för problemlösningar som Blekinge ska erbjuda – vad kommer att efterfrågas? Framtidens material – som blir allt mer komplexa och smartare – innebär stora möjligheter för en industrination som Sverige. I Swereas rapport "Framtidens material" 2016, lyfts ett antal fundamentala sanningar fram om framtidens material. Nedan några exempel⁸:

- **Skräddarsydd material:** Kunder vill ha hyperdesignade och skräddarsydda material och lösningar och samtidigt betala mindre. Det tvingar fram nya samarbetskonstellationer med kunden i centrum.
- **Miljösmarta material:** Framtidens material är miljösmarta – dvs lätta, energibesparande och med låga koldioxidutsläpp. Utmaningen är att komplexa och skräddarsydda material ställer höga krav på framtidens återvinningssystem.
- **Uppkopplade material:** Framtidens material är uppkopplade. Sensorer finns redan på mycket idag, men kommer i framtiden kunna bakas in i materialen – som invävd fibrer, smarta ytbeläggningar, ledande nanorör etc. Materialen kommer själva kunna rapportera sprickor, överhettning eller andra problemen, via sakernas internet ("Internet of Things").
- **Biobaserade material:** Skogen är en naturlig källa till råmaterial som kan ersätta det som idag görs på olja.
- **Framtidens material skapas av nya pionjärer och föds i korsvägarna.** Pionjärer från andra branscher (IT, Rymdindustrin etc) ger sig in i materialindustrin, både som samarbetspartners och konkurrenter. Samtidigt blir det allt svårare för en enskild aktör att utveckla sofistikerade material. Materialen föds snarare i samverkan mellan olika aktörer, var och en med sina kompetenser, krav och strykeområden.

⁸ För hela rapporten "Framtidens material – både guld och gröna skogar", Swerea juni 2016

Hur stärker forskningen kompetensområdet?

Människor och kapital söker sig idag till de mest attraktiva kunskapsmiljöerna. Allt fler länder investerar därför strategiskt i forsknings- och innovationskapacitet för att kunna ingå i och dra nytta av de nya globala värdekedjor som växer fram. Direkt access till forskning och innovationsmiljöer är därför viktiga för platser som menar allvar med att arbeta strategiskt och proaktivt med etableringsfrämjande.

I Blekinge har den tillämpade forskningskapaciteten stärkts tack vare Swereas etablering i Olofström under 2016. Sedan 2015 samarbetar BTH och Volvo i ett forskningsavtal inom området Innovativ produktutveckling med fokus på metoder och verktyg för att utveckla nästa generations hållbara produkter inom tillverkande industri. Vad vi förstår har sådan forskning sin bas i ämnet maskinteknik där metodik för produktutveckling, simuleringsdriven design och modellbaserad utveckling ingår. Vidare har BTH en stark profil inom Programvaruteknik och Big Data. Samtliga dessa områden har förstås relevans för Blekinges profil som tillverkande region.

Däremot saknas forskningsmiljöer för exempelvis materialrelaterad forskning, produktionsteknik och avancerad tillverkning – områden som Blekinge valt att lyfta som ett av sina styrkeområden. Det är förstås svårt att sja om vilka konsekvenser detta får Blekinges kapacitet att attrahera etableringar. Däremot gäller det omvända förhållandet - en kritisk massa av forskningsresurser (professorer, forskarteam, forskarutbildning och doktorander, dessutom med en tydlig koppling till grundutbildningen), främjar attraktionskraften för etableringar.

En möjlig väg är att inspireras av tex Högskolan i Väst. En smart specialisering inom forskning utifrån de lokala företagen som kravställare kan vara möjlig. Där har man hittat en unik nisch samt skapat en långsiktig finansiering via KK-stiftelsen. Kan möjliga områden för Blekinge vara tex svetsning? Det blir komplicerat om man ska konkurrera inom redan befintliga områden som ”ägs ” av andra lärosäten. Vad skulle det nya kunna vara?

”Bubblande” områden

Från materialbearbetning till ”smart industri” med Internet of Things

År 2013 fanns det fler uppkopplade apparater än människor på jorden. År 2020 beräknas de vara 50 miljarder. En siffra som säkerhet kommer behöva ändras. Idag interagerar människan med Internet för sin egen produktivitet eller kanske bara för nöjes skull. Nästa steg är att maskiner pratar med varandra med helt nya tjänster som följd inom alla sektorer. Den utvecklingen är redan här.

Internet of things – eller sakernas internet - är samlingsbegreppet för den utveckling som innebär att maskiner, fordon, hushållsapparater etc förses med inbyggda sensorer som kan samla in information från omvärlden och kommunicera med varandra. Regeringen har tagit fasta på utmaningen och möjligheten i en

nyindustrialiseringsstrategi⁹. I Tyskland kallas paradigmskiftet för ”Den fjärde industriella revolutionen”, Industri 4.0 som innebär helt nya produktionsmiljöer där grupper av maskiner kommunicerar med varandra och skickar nödvändiga data sinsemellan för att optimera tillverkningsprocessen – självorganiserande fabriker där tekniken även kretsar kring intelligenta produkter som är aktiva informationsbärare. Målet är snabbare, flexiblare, miljövänligare och mer kundorienterad produktion med kortare ledtider.

Som tidigare nämnts pekas Karlskrona ut som Sveriges centrum för Internet of Things, enligt Vinnovas rapport Digitaliseringen av Svensk industri. Motivet är att Blue Science park har hela ekosystemet på plats - från FoU inom BTH, bl.a. 3 civilingenjörsprogram Spel- och programutveckling, Datasäkerhet och Data Science (från 2018), till produktutvecklingsföretag som Ericsson och användare/operatörer som Telenor och Maingate. Blue Science park och Telenor Connexion utvecklar nu också flera testbäddar varav en fokuserar på Internet of things med målet att finna ett strukturerat sätt att koppla upp, analysera och presentera maskindata från industrin.

Vi har tidigare i detta kapitel lyft Blekinges starka kompetens inom materialhantering med särskilt fokus på stampning av metalliska eller syntetiska skivmaterial. Med Olofström och Ronnebyområdet som noder sträcker sig kompetensen genom hela förädlingskedjan – från ”engineering” och processberedning till tillverkning, processunderhåll och eftermarknad. Automationsgraden är hög och i regionen finns även hög kompetens inom verktygstillverkning.

Om vi adderar Blekinges kompetens och ambitioner inom området Internet of Things, ligger det nära till hands att se en koncentrerad industriell utvecklingsmiljö med stark intentionell attraktionskraft. Avancerade digitala tjänster kan utvecklas med och få avsättning i lokal och regional tillverkningsindustri. Det omvända förhållande gäller också förstås – att förlägga tillverkning i Blekinge ger direkt tillgång till kompetens för kostnadseffektivare och kundanpassade produktionsprocesser. På sikt byggs ett dynamiskt kompetensområde upp med en ”Hollywood-effekt” – för de företag som måste hänga med inom området ”smart industri”, är Blekinge en valbarplats att driva sin verksamhet på... eller varför inte det självklara valet.

Edtech

På Net Port i Karlshamn finns profilområdet Digitala medier som rymmer spel, film ljud etc. Högskolan i Skövde har dock tagit nationellt ”lead” på området, inte minst genom profilen ”Serious Games”, vilket givit utrymme för andra innovationsområden i Blekinge med Net Port och Karlshamn som nod. Några respondenter menar att digitalisering av utbildningar och digitala lärmiljöer – eller Edtech – är en nisch som har potential att växa sig stark i regionen. Området mobiliserar målgrupper såsom förlag, utbildningsföretag, lärare, skolor, lärosäten och programerare. Net Port har en aktiv roll i det nationella forumet Edtech Sweden med BTH som landets första

⁹ Smart Industri, 2015

deltagande högskola. Vidare finns företag i Karlshamn med innovationer på området och Edtech kommer att få landets första branschorganisation med Karlshamn som nod.

Men kan Edtech driva innovation i Blekinge och attrahera etableringar? Området underblåses av näringslivet och offentlig sektor som efterlyser arbetskraft som kan arbeta i en digitaliserad verksamhet och möjligheter för snabb kompetensomställning med kontinuerlig uppdatering av kompetens under hela yrkeslivet. Ytterst är det en fråga om att verka i en globalt konkurrensutsatt marknad som drivs av kompetens.

Det nationella forumet Edtech Sweden menar att efterfrågan på en översikt över den svenska edtech-scenen från internationella investerare och kluster, har ökat, vilket resulterade i en kartläggning.

Antalet nystartade bolag i Sverige ökar och det finns ett antal aktörer som är inne i en snabb tillväxtfas. Edtech-bolagens omsättning växer i runda siffror med 10 % per år. Svensk edtech anställer fler, år för år. Förväntningarna på en fortsatt stigande omsättning är stora, eftersom utbildningsmarknaden bedöms vara i en tidig fas av sin digitalisering. Idag utgörs den svenska läromedelsmarknaden för skolan till 6 % av digitalt innehåll. Många aktörer tror att det kommer att göras miljardinvesteringar i svensk edtech de kommande åren. Förväntningarna gäller den inhemska marknaden - internationellt är den starka investeringstakten redan igång. Kartläggningen visar att både edtech-företagen och investerarna ser en stor potential för export av svensk edtech, samtidigt som man bedömer att internationella investerare i ökande utsträckning kommer att söka sig till svenska bolag. Avslutningsvis görs bedömningen att marknaden är värd 252 miljarder dollar, främst framdriven av en ökande befolkning, ökad utbildningsgrad samt den stora omställning som arbetsmarknaden står inför i takt med automatisering och robotisering¹⁰.

Avslutningsvis konstateras att Sverige saknar ett starkt främjande "ekosystem" på Edtechområdet. Här har Blekinge börjat – och kan forstätt att ta en framskjuten internationell position inom digitala lärmiljöer med attraktionskraft för etableringar och investeringar.

¹⁰ Svensk Edtech – möjligheter och utmaningar för en bransch i strak tillväxt, Edtech Sweden & Vinnova

Value Proposition från Blekinge – struktur & frågor att besvara

Value proposition – platsens värdeerbjudande

Utgångspunkten i vårt resonemang är att se på sin plats/kommun/innovationssystem i ett ”utifrån och in perspektiv” när det gäller investeringsfrämjande arbete.

Vad det handlar om är att identifiera etablerarens behov och matcha behoven med ett riktigt bra etableringserbjudande, ett value proposition.

Det är inte alltid helt enkelt att varken identifiera etablerarens behov eller ta fram ett matchande erbjudande. Det kräver ofta tid och tydlig fokusering i en agil process.

För att underlätta arbetet kan man använda en value proposition process som består av frågeställningar och två perspektiv.

Omvärldsanalysen - den potentiella investerarens/etablerarens behov

När nya erbjudanden ska utvecklas är det just förståelse för investerarens/etablerarens behov som behövs. Vilka är deras faktiska problem? Hur beter dom sig? Vilka fördelar söker de när de letar efter en lösning på sina problem? Det viktigaste att uppnå är att få förståelse för behoven för att Blekinge ska kunna börja designa ett value proposition. Vad är drivkrafterna för ett investeringsbeslut för era styrkeområdets potentiella investerare/etablerare?

Ett exempel ur verkligheten: Luleås value proposition till datacenterindustrin utvecklades till positionen ”Europes lowest energy prices”. Varför? Därför att 50 % av driftskostnaden till ett datacenter är energikostnader. Grunden i erbjudandet var ett business case där potentiella investerare/etablerare kunde tjäna 100-tals miljoner i långsiktig sänkning av driftkostnaderna. Tiden för att analysera, lära sig om marknadens behov och designa ett value proposition i internationell toppklass uppgick till mer än 12 månader och involverade mängder med personer och organisationer.

Value proposition – två perspektiv

I ett investeringsfrämjande arbete har ett value proposition två perspektiv och varje perspektiv har tre delar/moment. OBS. Detta är steget före marknadsföring. Momenten i perspektiv 1 och 2 kan också ske parallellt.

Perspektiv 1 – förstå och lär känna den potentiella investeraren/etableraren

Vad gör dom?

Beskriv vad potentiella investerarens/etableraren vill åstadkomma med sin verksamhet. Detta kan handla om de uppgifter de vill utföra, problem de försöker lösa eller behov som de vill tillfredsställa.

Vad stör dom?

Lista det som kan besvära/störa investeraren/etableraren före, under eller efter de utför sina uppgifter. Exempelvis dåliga utfall, risker och hinder som är relaterade till investerarens/etablerarens verksamhet.

Vad vill dom?

Beskriv de utfall som kunden vill uppnå eller vilka fördelar som investeraren/etableraren söker. Det kan handla om funktionella verktyg, sociala vinningar, positiva känslor, nya marknader eller kostnadsbesparingar.

Utmaning för Business Blekinge:

Hur skapa en relation för att få reda på potentiella investerarens/etablerarens behov? Har vi redan relationer till externa aktörer inom våra styrkeområden? Om vi har det, vem ansvarar för att tydliggöra dessa behov för det system av aktörer som kan leverera ett framtida erbjudande? Om vi inte har det, hur ser våra actions ut för att ta reda på det och vem ska göra det?

Perspektiv 2 – platsens värdeerbjudande

Stegen hjälper till att beskriva värdeerbjudandet på ett mer strukturerat och detaljerat sätt. Värdekartan består även den av tre delar:

Vad har vi?

Skriv en lista som inkluderar allt som platsen erbjuder i relation till vad vi lär oss av arbetet i det första perspektivet. Detta kan exempelvis vara fysiska förutsättningar, infrastruktur, kompetens, immateriella-, digitala- och finansiella produkter och tjänster, affärsvolym, marknader, etc.

Vad löser vi?

Beskriv hur platsen/innovationssystemets produkter och tjänster kan hjälpa investeraren/etableraren att minimera eller allra helst helt slippa störningar och risker, det vill säga det som investeraren/etableraren besväras av.

Vad vinner dom?

Beskriv hur platsen/innovationssystemets skapar fördelar för investeraren/etableraren. Det kan handla om resultat som investeraren/etableraren förväntar sig (hygienkrav) men även det som kunden eftertraktar eller skulle bli överraskad av (förflyttning i värdekedjan).

Utmaningar för Business Blekinge:

- Vem/vilka ansvarar för att genomföra detta i respektive styrkeområde?
- Vem/vilka ansvarar för nästa steg, paketeringen, och när ska detta tas till marknaden och möta potentiella investerare/etablerare? Vem är avsändare?
- Vem/vilka är point of contact?

"Systemet" för att ta öka antalet etableringar

När är man "bra"?

Grunden för ett framgångsrikt investeringsfrämjande arbete i en region som Blekinge är förmågan till samhandling. Det kan låta enkelt men alltför många exempel på misslyckade "invest in- initiativ" har sitt ursprung i brister i några av följande förutsättningar. Naturligtvis gäller också det omvända. Där man är "bra" där fungerar samarbetet med tydliga roller och ansvar och det finns ett stort mått av proaktivitet och kunskap om målmarknadens behov.

Det handlar om att skapa tillit och tydlighet. Intresset måste grundas i en delad målbild. För att skapa mandat till handling måste man bygga på förtroende. För att få förtroende måste det finnas relationer. För att skapa och behålla relationer måste man kommunicera. Kommunikationen är riktad både externt mot marknad och internt mot platsen och systemet. Kommunikationen är ständigt pågående. Det är fundament som måste fungera men det räcker inte för att vinna i den internationella konkurrensen. Internationella investeringsprocesser är högriskprojekt och ofta komplicerade. När det gäller regionens/platsens/innovationsmiljöns möjligheter är prioriteringar av resurser därför avgörande. Modet och uthålligheten att backa upp prioriteringar långsiktigt är kritiskt. Framgången bygger på politisk handlingskraft, förmåga till förhandlingar, tydlighet i de interna organisationerna och en affärsmässighet med regionens/platsens/innovationsmiljöns bästa för ögonen. Den politiska nivån är en nyckelfaktor och kan i många fall ses som det virtuella "företagets" styrelse. Den politiska nivån kan bära och bekräfta visionen. När saker ännu inte har inträffat blir den förmågan än viktigare.

Mått på framgång

En invest in –funktion kan få många förväntningar på vad den ska lösa. Oftast ges den mätbara mål i antalet etableringar eller arbetstillfällen. Det är typer av mål som en invest in-funktion inte kan styra över då dessa beslut i många fall avgörs mellan direkta särintressen som tex en kommun i en markförhandling med en investerare. Däremot bör en invest in-funktion naturligtvis mätas. Relevanta nyckeltal kan vara:

- Hur många inkommande leads den genererar
- Hur många förfrågningar man hanterar,
- Hur många direkta investeringscase som pågår
- Potentiella kunders kännedom om regionens erbjudanden/varumärke på utvalda målmarknader.

Mål som antalet etableringar och arbetstillfällen kan ses som ett gemensamt effektmål, medan ovanstående nyckeltal är resultatmål. Distinktionen mellan effekt-

och resultatmål ligger i vad man äger rådighet över. Det finns dock ett tydligt samband i det att levererar vi våra resultatmål så bidrar detta starkt till effektmålen.

Styrning, roller & ansvar

Majoriteten av respondenterna anser alltså att det behövs en gemensam koordinerande funktion för det investerings- och etableringsfrämjande arbetet i Blekinge. De allra flesta anser att det bör vara Business Blekinge, med regionen som huvudman, som bör ha den samordnande och drivande rollen. Samtidigt är merparten tveksamma till att det kan bli en stark regional organisation i sig självt. Man tror att resurserna kommer räcka till en max två tjänster. Framgången kommer nog snarast ligga i att hitta arbets- och samverkansformer mellan alla intressenter. Det kommer krävas ett förtydligande av roller och ansvar för de olika samverkansparterna samt ett tydligt commitment från dessa. De primära intressenter som nämns är näringslivsansvariga på regional och lokal nivå samt klusteransvariga (Techtank, Blue Science Park och Netport) och BTH. Rollen för de näringslivsansvariga är primärt att säkra systemet för mottagandet samt att tillsammans med klusteransvariga ta fram ”value propositions”. I det arbetet kommer det dock krävas ett aktivt deltagande från de ledande företagen/organisationerna avseende specifik branschkunskap. När det gäller det aktiva säljarbetet så är bilden inte lika tydlig. De flesta anser att det är avhängigt vilken bransch och vilken typ av företag som ska attraheras. Det i sin tur avgör vilken plats som är mest lämpad och vilken expertis som behövs i argumentationen.

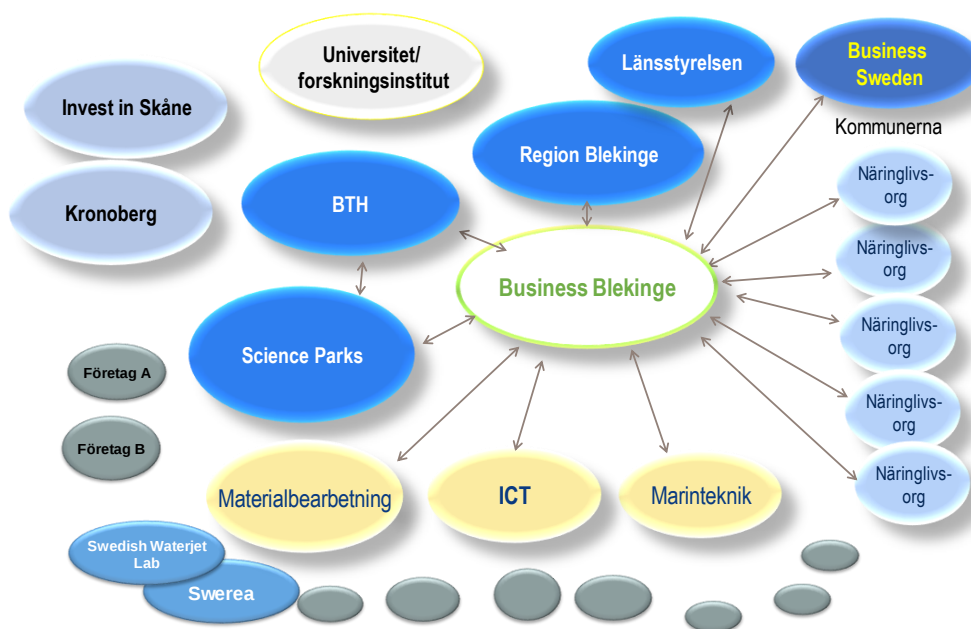
Åsikterna är delade när det gäller vem som bör representera den regionala funktionen och vilka uppgifter en sådan funktion bör ha. I grova drag kan synpunkterna sammanfattas enligt nedan:

- Region Blekinge bör vara den regionala parten. Det tycker majoriteten av respondenterna. Blekinges kommuner har under lång tid präglats av revirtänkande och etableringsfrågan lyfts fram som en gemensam fråga och ett efterlängtat ”kitt” som kan föra samman kommunerna. Nyckelbegrepp för ansvaret på regional nivå är samordning och koordination. Ansvaret för att sälja kompetensområdena, ta emot etableringar och ”stänga affärerna” ligger i huvudsak på lokal nivå.
- Den regionala funktionen kan vara ett fristående AB med representation från Region Blekinge och samtliga kommuner. Det främsta motivet för en sådan lösning är etableringsfrämjandet måste drivas av en kritisk massa av professionellt affärsmässiga personer.
- Den regionala funktionen motsvaras bäst av Invest in Skåne som redan har en etablerad och väl fungerande organisation, enligt några. Motivet är att det inte skulle vara kostnadsmässigt försvarbart att bygga upp motsvarande kompetens på Region Blekinge.

Det kan förstås finnas flera förklaringar till varför åsikterna går isär kring den ”regionala funktionen”. För det första varierar kunskapen om hur etablerings- och investeringsfrämjandet i Sverige fungerar organisatoriskt. Business Sweden har det nationella ansvaret för att lyfta fördelarna med att investera i Sverige. Det sker genom regionala partnerskap och samarbeten med regionala aktörer. Partnerskapet med Region Blekinge blir vertyget för att marknadsföra och sälja Blekinges kompetensområden. För det andra har Region Blekinge inte haft något operativt ansvar inom området näringslivsutveckling, varför initiativet till etableringsfrämjande kan kännas nytt och lite osäkert.

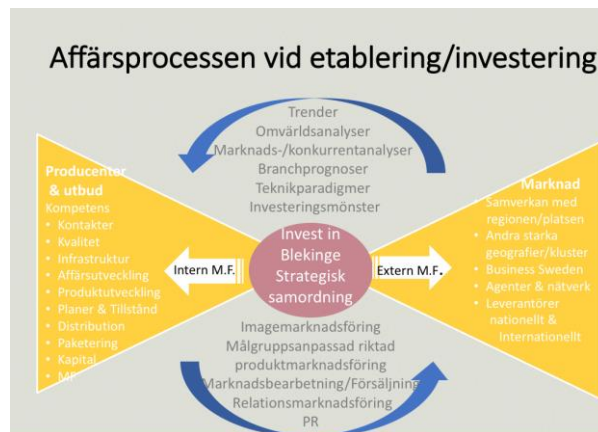
Det behövs en politisk medvetenhet och beslut om att etableringsfrågan är prioriterad samt att detta måste avspeglas i resurstilldelningen. Länets näringslivsansvariga ser att de behöver vara starkt engagerade och de behöver mandat från sina lokalpolitiker att avsätta viss tid för det regionala arbetet.

I processen mot etableringsmognad är de överens om att samverka i en pilot för att utveckla en framgångsrik arbetsprocess. När den väl är utvecklad och beprövad så kan den omsättas till andra branscher. Även om en potentiell större etablering rent fysiskt kommer att placeras i en kommun, kommer det ge spin-off effekter för hela regionen. Dessutom så ger det lärdom för hur man kan arbeta framöver. Viktigt är här att skilja på det proaktiva säljarbetet och själva mottagningsapparaten. När det gäller säljprocessen så är man helt överens om att alla vinner på samverkan. De flesta anser dessutom att Blekinge är för litet för den internationella bearbetningen och att man här kan komma att behöva kroka arm med Invest in Skåne respektive Kronoberg.



Intressentmodell

Samverkan i kärnprocesser



En invest in-funktion har som främsta uppgift att ansvara för den strategiska samordningen. I den kan ingå följande kärnprocesser: produktutveckling av erbjudanden (value proposition), marknadsföring, säljprocesser och after care/kundvård.

Systemet är helt beroende av samarbete inom producentled/leverantörer och den strategiska samordningen. Hur Business Blekinge väljer att organisera sig får konsekvenser för vilka roller som ska besättas. Det finns också ett strategiskt samordningsansvar både i kommuner, kluster, innovationsmiljöer och andra stakeholders (ex energibolag). Det finns ett nationellt samordningsansvar som ofta hanteras av Business Sweden dvs ansvaret över den svenska portföljen. Den regionala invest-in funktionen i Blekinges roll i relation till den lokala nivån blir en viktig fråga. Produktutvecklingen måste ske i symbios mellan alla nivåer. Ofta "äger" inte den regionala invest in-funktionen erbjudandet men kommer att i marknadens perspektiv vara den som i första ledet möter potentiella etablerare och följer densamme under en ganska lång period i urvalsprocessen. Sannolikt kommer affärsavslutet att signeras av någon på lokal nivå.

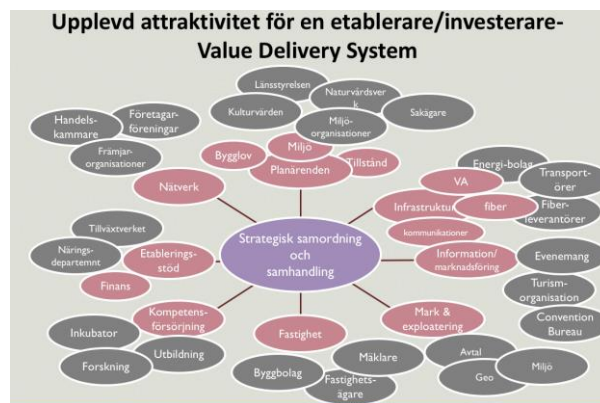
Typ av arbetsuppgifter som kommer antingen av egen proaktiv marknadsbearbetning eller som förfrågningar från tex Business Sweden:

- En begäran om upplysningar (RFI) används när kunden tror att den vet vad den vill, men behöver mer information och konkretisering. Det kommer vanligtvis att följas av en offertförfrågan eller RFP.
- En förfrågan för offert (RFQ) används ofta när potentiell kund vet vad den vill men behöver information, kravspecar och / eller hur mycket det kommer att kosta.
- En Request for Proposal (RFP) används när en potentiell kund vet att den har ett problem, men vet inte hur det ska lösas.

Utmaning:

- Vilka kärnprocesser ska hanteras av vem i Blekinge? Klargör rollerna och gränssnitten. Klargör och säkerställ överlämningspunkter. (se också frågorna under rubriken Value Proposition)

Samverkan i stödprocesser



Möjliga stödprocesser kan vara:

- Intern sammanhållen kommunikation till nödvändiga stakeholders (ex i fig ovan)
- Intern fortbildning/kompetensutveckling av marknadsdrivna investeringsfrämjande aktiviteter
- Kapitalisera på varandras framgångar och samarbeta med tex besöksnäring rörande attraktionsarbetet

Samordning av möjlig produktutvecklingsprocess enligt förslag nedan:

- Business Blekinge identifierar med prioriterade stakeholders nya möjliga erbjudanden inom kompetensområdena med goda förutsättningar för att attrahera etableringar.
- Business Blekinge kontakter kommuner/kluster för dialog kring marknadsbehov och erbjudandemöjligheter. Nuläget för kommunens/klustrets leverans- och mottagningskapacitet kartläggs gemensamt av Business Blekinge och kommunen/klustret enligt en policy, (se value proposition som start) som Business Blekinge utvecklar och förankrar i kommuner och kluster..
- En utvecklingsplan för respektive erbjudande med tydliga roller och ansvar upprättas. Sedan görs en överenskommelse mellan Business Blekinge och kommunen/klustret och relevanta resurser tillsätts för åtgärderna i planen. Det kan vara såväl personella som ekonomiska.
- När erbjudandet uppnått ”köpbarhet” och ”säljbarhet” dvs det finns ett tydligt value proposition tas den med i ”portfölj” och kommer därmed med i marknadsförings- och försäljningsarbete. Därefter utvecklas den kontinuerligt.

- När en affärsöverenskommelse ska träffas med en etablerare måste nyckelaktörer delta för att framgångsrikt genomföra affären. Här kommer inte Business Blekinge vara i lead.
- Stöd till etableraren under etableringsfasen kan ges av både Business Blekinge och kommunen/klustret
- På-plats-service tillsammans med kommunen/kluster som skall säkerställa att investeraren blir långsiktigt nöjd och merförsäljning avseende möjliga utvecklings- och expansionssteg

Utmaning:

Klargör rollerna och gränssnitten.

Förslag till nästa steg

Vår sammanställning i denna rapport grundar sig på genomförda intervjuer och fokusgruppssamtal samt de styrdokument som vi haft tillgång till. Inom ramen för vårt uppdrag finns inte en validering av de utpekade kompetensområdena med. Vi kan med andra ord inte uttala oss om hur dessa områden står sig i ett internationellt perspektiv, men här pågår en kartläggning som genomförs av Business Sweden och som finansieras av Tillväxtverket. Denna rapport blir också ett viktigt ingångsvärde inför framtida beslut. Rapporten ska vara färdig i månadsskiftet mars/april.

Utifrån den bild vi fått av Blekinge avseende etableringsmognaden, finns det ett insikt om vikten av och att stärka regionens och kommunernas kunskap och förmåga att attrahera nya etableringar och investeringar. Vid en scoring av etableringsmognaden utifrån Granberg & Graffmans "Etableringstrappa" (se inledningen) bedömer merparten av respondenterna att man befinner sig mellan fas 1 och 2. Deras bedömning är att man behöver stärka såväl *Vad* som *Hur* perspektiven, i form av Value Proposition och mottagarprocessen. I fokusgruppsmötet med regionens och kommunernas näringslivsansvariga, var man överrens om att det bästa sättet att utveckla sin kompetens och förmåga skulle vara att hitta ett pilotcase att gemensamt börja jobba praktiskt med. Det skulle bli mer konkret och samtidigt ge möjlighet att utveckla en framgångsrik process och arbetsform som sedan kan appliceras på andra branscher/kompetensområden i Blekinge.

Det finns en stark samyn kring att de tre utpekade kompetensområdena är rätt för Blekinge att satsa vidare på. De flesta är dock överens om att dessa tre har lite olika förutsättningar och mognadsgrad. Merparten anser att *Materialbearbetning*, är det kompetensområde som kommit längst i sin utveckling. Där finns en gemensam vision, strategi och verksamhetsplan samt en fungerande organisering med en utpekad klustermotor som den drivande kraften. *Marinteknik* anses ha en väldigt stor internationell potential, med flera starka USP:ar, dock är man som samverkande system bara i sin linda. När det gäller *ICT*, ser många att den starkaste spetsen ligger inom "Internet of things", vilket i sin tur är avgörande för realiseringen av "Industri 4.0". Det verkar dock som att *ICT* som kompetensområde inte ännu är lika väldefinierat som *Materialbearbetning* samtidigt som organiseringen inte har samma tydlighet och mognadsgrad.

Vår bedömning, utifrån givna ingångsvärden (intervjuer, fokusgruppsmöten och styrdokument) och den relativt korta projekttid som återstår inom ramen för Business Blekinge, är att man borde fokusera på materialbearbetning för att få störst effekt och möjlighet till lärande. En satsning på detta kompetensområde har en stark koppling till *ICT*, med internet of things. Det torde även ge spin-off effekter inom Marintekniken.

Det är Business Blekinge och dess intressenter som behöver fatta ett taktiskt val. Det är fullt möjligt att gå vidare med alla tre utpekade kompetensområden, men det kommer kräva en kraftig mobilisering av samtliga intressenter. Att komma i mål med att ta fram value propositions och en fungerande mottagningsapparat för alla tre kompetensområden inom projekttiden är inte möjlig. Dock är det fullt möjligt att flytta fram positionerna inom alla tre, utifrån det läge man befinner sig i. Alternativet är att gemensamt satsa fullt ut på Materialbearbetning och att göra den processen helt transparent och att tillsammans utveckla strukturer och arbetsformer som sedan kan appliceras på övriga kompetensområden.

Givet det som fokusgruppsmötet med näringslivsansvarig gav, förordar vi att Blekinge kraftsamlar kring det kompetens-/styrkeområde som kommit längst, d v s Materialbearbetning.

Vår rekommendation är att omgående påbörja en skarp pilot inom Materialbearbetning som ett gemensamt lärandeprojekt.

Förutsättningar:

- Alla intressenter behöver vara överens om prioriteringen
- Den måste ske i tydlig transparens och med återkoppling till de andra styrkeområdena
- Pilotprojektet ska vara processen som utvecklar den gemensamma plattformen för det långsiktiga investeringsfrämjande arbetet.
- Techtank måste prioritera nödvändiga moment
- Pilotprojektet måste tidsättas

Pilotprojektet ska inte hindra övriga styrkeområden från sitt arbete mot etableringsmognad.

Oavsett vilket av ovanstående alternativ som Blekinge väljer så kommer det att krävas ett commitment från samtliga intressenter att man vill, får och kan avsätta tillräckligt med tid och engagemang under den återstående projekttiden. Vår bedömning är att Blekinge har stora förutsättningar att lyckas, men att det kommer krävas tid, engagemang och resurser för att ta tillvara potentialen.

Att gå från dagens läge till önskad position kommer kräva mod, tydlighet, konsekvens och uthållighet samt inte minst samverkan och samhandling. Vår ambition, oavsett valet, är att skapa en motiverande och effektiv arbetsform som ska bidra till Blekinges framgångsrecept för ett etableringsfrämjande arbete.

Anders Granberg, Johan Graffman, Erik Asplund

Bilaga Business Blekinge Value Proposition

”Från styrkeområden till value propositions – en process och ett pågående arbetsmaterial”

Blekinge har inte någon tradition av att paketera sina gemensamma regionala styrkeområden, undantaget besöksnäringen. Det finns olika varianter av kommunala erbjudanden, då primärt riktat mot en nationell marknad. Under processen har därför stor vikt lagts vid att förädla de tre styrkeområden som till en början varit prioriterade:

- | | | |
|--------------------------------|---|--------------------|
| - Materialbearbetning/Stamping |  | Shaping |
| - Marinteknik | | |
| - ICT |  | Internet of things |

Ett investeringserbjudande ska vara tidsatt, prissatt och köpbart. Inom investeringsfrämjande kallas det value proposition- platsens värdeerbjudande. Det ska tydliggöra våra största styrkor och konkurrensfördelar sett med en etablerares/investerares ögon, de största fördelarna med platsens erbjudande. Det ska upplevas tydligt och bör tillfredsställa en etablerares/investerares starkaste behov och drivkrafter för beslut. Att skapa ett value proposition kräver två perspektiv. I processen har de tre styrkeområdena påbörjat detta utvecklingsarbete. Den mall som följer kan användas på vilket styrkeområde man så önskar.

Mall för value proposition

Perspektiv 1 – förstå och lär känna den potentiella investeraren/etableraren

Beskriv vad potentiella investerarens/etableraren vill åstadkomma med sin verksamhet. Detta kan handla om de uppgifter de vill utföra, problem de försöker lösa eller behov som de vill tillfredsställa.

Vad stör dom?

Lista det som kan besvära/störa investeraren/etableraren före, under eller efter de utför sina uppgifter. Exempelvis dåliga utfall, risker och hinder som är relaterade till investerarens/etablerarens verksamhet.

Vad vill dom?

Beskriv de utfall som kunden vill uppnå eller vilka fördelar som investeraren/etableraren söker. Det kan handla om funktionella verktyg, sociala vinningar, positiva känslor, nya marknader eller kostnadsbesparingar.

Perspektiv 2 – Vad är platsens värdeerbjudande och vilket behov tillfredsställer det hos den potentiella investeraren/etableraren

Stegen hjälper till att beskriva värdeerbjudandet på ett mer strukturerat och detaljerat sätt. Värdekartan består även den av tre delar:

Vad har vi?

Skriv en lista som inkluderar allt som platsen erbjuder i relation till vad vi lär oss av arbetet i det första perspektivet. Detta kan exempelvis vara fysiska förutsättningar, infrastruktur, kompetens, immateriella-, digitala- och finansiella produkter och tjänster, affärsvolym, marknader, etc.

Vad löser vi?

Beskriv hur platsen/innovationssystemets produkter och tjänster kan hjälpa investeraren/etableraren att minimera eller allra helst helt slippa störningar och risker, det vill säga det som investeraren/etableraren besvärar sig av.

Vad vinner dom?

Beskriv hur platsen/innovationssystemets skapar fördelar för investeraren/etableraren. Det kan handla om resultat som investeraren/etableraren förväntar sig (hygienkrav) men även det som kunden eftertraktar eller skulle bli överraskad av (förflyttning i värdekedjan).

Utifrån ovanstående gemensamma frågeställningar/mallar har arbetet med value propositions utvecklats. Blekinges tre styrkeområden är väldigt nära att kunna presenteras för marknaden och potentiella investerare/etablerare. Vår bedömning är att samtliga value propositions håller en mycket hög internationell klass och samtliga kommer att vara viktiga för Business Swedens nationella portfölj mot den internationella marknaden. Ett resultat av arbetet är att det styrkeområde som just nu kommit längst bytt namn från materialbearbetning/stamping till ett mer marknadsanpassat shaping. Det alltför otydliga och allomfattande ICT har fått rubriken Internet of Things. Värt att understryka är att ett flertal nationella satsningar beslutats till Blekinges fördel som tex projektet ”Testbäddar för framtidens produktion av lätta produkter med smarta materiallösningar” via SWEREA i Olofström. Blue Science Parks tilldelning av EU-medel i projektet för skapa öppna test-arenor i tre fokusområden:

telekom/IT, e-hälsa och marin teknik, ska hjälpa forskningen bättre ska kunna nå ut till företag och därigenom skapa tillväxt. Projektet kommer att fram till år 2020 omsätta 24 miljoner kronor. Blekinge ska också arrangera Innovationsriksdagen 2019 vilket kommer att sätta nationellt och internationellt fokus på Blekingens innovationsmiljöer. Sammanfattningsvis finns det mycket goda förutsättningar att fortsätta att utveckla Blekinges value propositions. Business Blekinge har under arbetet i transparens utvecklat en metod och modell som också bör användas på fler styrkeområden som tex besöksnäring eller spelindustrin.

Tre viktiga actions på kort sikt för att nå marknaden med Business Blekinges value propositions

I slutrapporten nämner vi flera förslag till fortsatt arbete. Då vi bedömer att läget är väldigt gynnsamt för Blekinges styrkeområden och value propositions vill vi understryka de punkter som är kritiska för att i närtid nå marknaden. Vi skriver bland annat under ”Roll och ansvar för den strategiska samordningsfunktionen”:

- *Det krävs en samordnande funktion på regional nivå för att hålla ihop affärsprocessen och för att utgöra kontakt med Business Sweden. Vi vet inte i dagsläget hur många personer som kommer krävas, det är avhängigt aktivitetsnivå och hur väl systemets arbets- och samverkansprocesser fungerar. Det kommer att krävas någon som håller ihop processen och som har det regionala uppdraget med politikens mandat och som är primär kontakt till Business Sweden. Dessutom behövs det någon/några som är ansvariga för styrkeområdena och bistår dem i det proaktiva marknadsarbetet.*

- *Att tillsammans med klustren/science parks förädla och föra ut våra styrkeområden till marknaden (direkt eller via Business Sweden)*
- *Tillsammans med klusterledarna och berörda näringslivsansvariga sätta ihop rätt "task force" (bransch-, marknads- och platsexpertis) och sy ihop det proaktiva marknads- och säljarbetet i form av value propositions samt basförutsättningarna för etableringar (mark, lokaler, energi- och kompetensförsörjning etc)*

Börja därför omgående att bygga en relation till Business Sweden generellt men också specifikt till de ansvariga inom det affärsområden som Blekings value propositions relaterar till.

Att vara aktiv i relationen till den nationella nivån kommer att ge både Blekinge och Sverige en ännu bättre portfölj av value propositions och framtida investeringsmöjligheter.

Regional utvecklingsstab
Ingrid Ljungqvist

2019-03-26

Ärendenummer 2019/00712
Dokumentnummer 2019/00712-2

Till Regionala utvecklingsnämnden

Tjänsteskrivelse Samverkansavtal Småland Blekinge Hallands Brysselkontor

Förslag till beslut

1. Regionala utvecklingsnämnden beslutar att anta förslag till samverkansavtal för Småland Blekinge Hallands Brysselkontor

Sammanfattning

Följande organisationer har sedan ett antal år tillbaka ett samarbete kring ett gemensamt representationskontor i Bryssel under namnet *Småland Blekinge Halland South Sweden*. De organisationer som är parter i samarbetet är Region Blekinge, Region Halland, Region Jönköpings Län, Region Kalmar Län, Region Kronoberg, Jönköping University, Linnéuniversitet.

EU är en viktig del av Småland-Blekinge-Halland och Småland-Blekinge-Halland är en aktiv part i Bryssel. Genom att vara på plats i Bryssel och i olika sammanhang lyfta fram Småland-Blekinge-Hallands ståndpunkter och förutsättningar kan beslutsfattare få en ökad förståelse för regionen och därmed ökar möjligheten till påverkan och att politiska beslut samt finansieringsmöjligheter utformas på ett sådant sätt att detta gynnar regionens utveckling.

Syftet med ägarnas samarbete är att verka för en hållbar utveckling och tillväxt i regionen Småland-Blekinge-Halland. Med en tydlig och stark närvaro i Bryssel vill vi öka vår konkurrenskraft på en internationell arena. Samarbetets övergripande mål är att främja medlemmarnas verksamhet och ekonomiska intresse i Europeiska unionen och underlätta samverkan mellan parterna.

Samarbetet mellan regionerna är formaliserat via ett samarbetsavtal som ses över vart fjärde år. Lärosätena tecknar ett särskilt avtal sinsemellan.

Karlskrona enligt ovan

Anna-Lena Cederström
Regional utvecklingsdirektör

Ingrid Ljungqvist
Kanslichef

Bilaga

- Samarbetsavtal Brysselkontoret.

Småland Blekinge Halland South Sweden

Följande organisationer har beslutat att fortsätta sitt samarbete kring ett gemensamt representationskontor i Bryssel under namnet *Småland Blekinge Halland South Sweden*. De organisationer som är parter i samarbetet är följande:

Region Blekinge
Region Halland
Region Jönköpings Län
Region Kalmar län
Region Kronoberg
Jönköping University
Linnéuniversitetet

I Allmänna utgångspunkter för verksamheten

EU är en viktig del av Småland-Blekinge-Halland och Småland-Blekinge-Halland är en aktiv part i Bryssel. Genom att vara på plats i Bryssel och i olika sammanhang lyfta fram Småland-Blekinge-Hallands ståndpunkter och förutsättningar kan beslutsfattare få en ökad förståelse för regionen och därmed ökar möjligheten till påverkan och att politiska beslut samt finansieringsmöjligheter utformas på ett sådant sätt att detta gynnar regionens utveckling.

Syftet med ägarnas samarbete är att verka för en hållbar utveckling och tillväxt i regionen Småland-Blekinge-Halland. Med en tydlig och stark närvaro i Bryssel vill vi öka vår konkurrenskraft på en internationell arena. Samarbetets övergripande mål är att främja medlemmarnas verksamhet och ekonomiska intresse i Europeiska unionen och underlätta samverkan mellan parterna.

Verksamhetens skall i huvudsak omfatta:

1. **Intressebevakning** av frågor prioriterade av ägarna: Politiska initiativ och lagförslag, programutformning, finansieringsformer och samverkansplattformar inom de fokusområden som ägarna identifierat.
2. **Påverkansarbete** i de frågor som ägarna via intressebevakningen identifierat som viktiga för hela eller delar av regionen.
3. **Service** till medlemmarna genom att Brysselkontorets medarbetare regelbundet besöker regionen, tillhandahåller information via direktkontakter, webbsida och veckobrev, tar emot studiebesök på plats i Bryssel samt i övrigt verkar för medlemmarnas intressen.
4. **Kontaktskapande** verksamhet genom att förmedla kontakter i Bryssel samt biträda medlemmarna i planering av studiebesök och annan informations- och kontaktservice.
5. **Kunskapshöjande** insatser genom att Brysselkontorets medarbetare är behjälpliga som experter vid utbildningsinsatser hos medlemmarna och regionernas aktörer.
6. **Marknadsföring** och profilering av regionen och medlemmarna på plats i Bryssel.

2 Kontoret

Representationskontoret ska vara lokaliserat till Bryssel (benämns nedan som Brysselkontoret)

3 Organisationen i Bryssel

Kontoret bemannas i enlighet med verksamhetsplan och budget, där en av de anställda är kontorschef. I dennes uppdrag ingår ansvar för såväl löpande verksamhet och kvalité som det administrativa arbetet i Bryssel.

Utöver den fast anställda personalen ska kontoret kunna ta emot en eller ett par praktikanter.

Lärosätena ansvarar för sin egen bemanning efter behov, verksamhetsplanering och budget. Det är angeläget att lärosätena är närvarande vid kontoret i god utsträckning.

Det är viktigt att medarbetarna på kontoret i Bryssel har god kännedom och goda kunskaper om aktuella frågor på hemmaplan. Personalen på kontoret ska regelbundet besöka parterna och hemmaregionen.

4 Organisationen i Sverige

Verksamheten i Bryssel är beroende av en väl fungerande beställar- och mottagarorganisation på hemmaplan. Alla parter inklusive samtliga lärosäten ska vara delaktiga i arbetet.

Hemmaorganisation ska ha följande struktur.

- **Styrgrupp:** Varje län är representerade med tre förtroendevalda i styrgruppen varav två representerar regional utveckling och en hälso- och sjukvårdsfrågor. Lärosätena företräds av rektorerna. Styrgruppen träffas minst tre gånger per år, varav ett möte förläggs till Bryssel veckan efter midsommar. Därutöver förläggs ett möte till slutet av året för beslut om budget och verksamhetsplan för kommande år. Ordförande i styrgruppen är den ordförande som företräder den organisation med ansvar för det administrativa stödet för verksamheten. Styrgruppen fattar beslut om den strategiska inriktningen för samarbetet.
- **Chefsgrupp:** Gruppen består av en ansvarig chef för regional utveckling från respektive regionkommun, en representant, utsedd av rektor, från respektive lärosäte samt kontorschefen för Brysselkontoret. Chefsgruppen bereder styrgruppens ärenden och möten samt ansvarar för löpande avstämningar med kontaktpersonsgruppen.
- **Kontaktpersonsgrupp:** Kontaktpersoner utses av respektive part i chefsgruppen och ansvarar för löpande kontakt med Brysselkontoret, förankring i respektive hemmaorganisation samt förmedling av information mellan Brysselkontoret och regionens intressenter.
- **Tillfälliga arbetsgrupper** utses vid behov.

5 Parternas ansvar

Region Kalmar län har det administrativa ansvaret för Brysselkontoret och ersätts för det administrativa arbetet enligt självkostnadsprincipen.

6 Personal

Personalen i Bryssel ska vara anställd av Region Kalmar län. Rekrytering / lönesättning beslutas av Region Kalmar län efter avstämning i chefsgruppen.

Lärosätena ansvar för sin gemensamma bemanning av kontoret i enlighet med punkt tre ovan.

7 Budget

Styrgruppen ska inför varje kalenderår fastställa en budget för verksamheten. Förslag till budget ska tas fram av chefsgruppen. Budget skall fastställas senast under november/december året före verksamhetsåret.

8 Finansiering

Årsavgiften för medlemmarna i Småland Blekinge Halland South Sweden ska beräknas enligt en modell med en fast respektive rörlig del av avgiften. Den rörliga delen ska utgå ifrån invånarantalet i respektive län.

Lärosätenas avgift regleras i ett särskilt avtal.

9 Verksamhetsinriktning och verksamhetsplan

Verksamhetsinriktning omfattar 4 år.

Styrgruppen ska inför varje kalenderår se över verksamhetsinriktning tillsammans med verksamhetsplan för det kommande året samt budget.

10 Avtalstid

Detta samarbetsavtal träder i kraft den 2019-01-01 och ska gälla till och med 2022-12-31

11 Uppsägning

Önskar en huvudman avbryta samarbetet ska skriftlig uppsägning av samarbetsavtalet ske senast 6 månader innan avtalet ska upphöra.

12 Avveckling

Om parterna beslutat att samarbetet ska upphöra ska eventuella tillgångar fördelas enligt principen angiven under punkt 7. Eventuell egendom ska förvandlas till pengar genom offentlig försäljning. Verksamheten får tillfälligt fortsätta om det behövs för en ändamålsenlig avveckling.

När styrgruppen fullgjort sitt uppdrag ska den avge slutredovisning.

Avdelning för verksamhetsstöd
Mirja Rasmusen

2019-03-25

Ärendenummer 2019/00704
Dokumentnummer 2019/00704-1

Till Regionala utvecklingsnämnden (2019-01-01 - 2022-12-31)

Nettoresultat ersätter IPDK

Förslag till beslut

Regionala utvecklingsnämnden föreslår Regionstyrelsen att i sin tur föreslå Regionfullmäktige besluta

1. att godkänna att ersätta IPDK med nettoresultat i budgetram för Regionala utvecklingsnämnden

Sammanfattning

Regionfullmäktige beslutade om regionplan med budgetram den 26 november 2018. Budgetram i enlighet med IPDK enligt nedan:

Intäkter	-29,8 mnkr
Personal	29,4 mnkr
Drift	13,6 mnkr
Avskrivningar	0,2 mnkr
Summa Regional utvecklingsnämnd	13,4 mnkr

Notera att sedan regionplanen beslutades har budgetjusteringar gjorts, som följd av regionbildning. Nuvarande ram är därmed 11,3 mnkr (regionplan: 13,4 mnkr).

Större delen av budget för regional utveckling består av projektrelaterade kostnader och intäkter. Allt som oftast med nettoresultat noll.

IPDK är ej i linje med den verksamhet som Regional utveckling bedriver, då mängden projekt samt innehåll i projekten hela tiden varierar. Denna variation ger stora effekter mellan IPDK. Teoretiskt skulle vi besluta om justerad budgetram mellan IPDK för varje nytt projekt som vi beviljas. Ändå, skulle vi se fluktuationer mellan IPDK i utfallet.

IPDK gör att vi återkommande kommer att skicka ärenden till Regionfullmäktige för att ändra mellan raderna på IPDK samt att vi lägger ytterligare energi på förklaringar mellan raderna som

istället kan läggas på underliggande resultat. Vi önskar därför ersätta budgetram per IPDK med nettoresultat, nettoresultat fortsatt i linje med budgetram (11,3 mnkr).

Karlskrona enligt ovan

Anna-Lena Cederström
Regional utvecklingsdirektör,
förvaltningen regional utveckling kultur och
bildning

Kanslienheten
Jenny Rydquist

2019-03-26

Ärendenummer 2019/00304
Dokumentnummer 2019/00304-2

Till Regionala utvecklingsnämnden

Yttrande; Karlskrona kommuns översiktsplan - programsamråd

Förslag till beslut

Regionala Utvecklingsnämnden beslutar

1. att fastställa "Yttrande; Karlskrona kommuns översiktsplan – programsamråd"
2. att beslutet justeras omedelbart

Sammanfattning

Alla kommuner ska enligt plan- och bygglagen ha en aktuell översiktsplan som omfattar hela kommunen. Översiktsplanen redovisar kommunens syn på mark- och vattenanvändningen samt visionsbilden för den framtida utvecklingen. Översiktsplanen ska fungera som en vägledning för kommunen och andra myndigheter vid beslut i frågor om kommunens mark- och vattenanvändning. Översiktsplanen ska visa hur kommunen vill utveckla och bevara befintliga miljöer i ett långsiktigt perspektiv och skapa förutsättningar för tillväxt. Översiktsplanen är vägledande, men inte juridiskt bindande.

Översiktsplanen för Karlskrona kommun, som nu är ute på programsamråd, är för första gången gjord helt digital. Förslaget finns att läsa digitalt på Karlskrona kommuns hemsida www.karlskrona.se/oversiktsplan. Förslaget till remissvar har tagits fram av en nybildad intern arbetsgrupp kallad "Planeringsrådet", där tjänstepersoner från flera avdelningar inom Region Blekinge har deltagit; avdelningen för regional tillväxt, avdelningen för strategi och analys, avdelningen för konst och kultur, Blekingetrafiken samt Digitaliseringsenheten.

Karlskrona enligt ovan

Anna-Lena Cederström
Regional utvecklingsdirektör

Bilaga

Yttrande Region Blekinge, daterat 2019-03-25

Missiv från Länsstyrelsen Blekinge, daterat 2019-02-14

Diarienummer 2019/00304

Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen,
Karlskrona kommun
Länsstyrelsen Blekinge län

Yttrande; Karlskrona kommuns översiktsplan – programsamråd

Region Blekinges uppdrag är att främja en hållbar utveckling i hela Blekinge. Våra ansvarsområden är hälso- och sjukvård, folkhälsa, regional tillväxt, infrastruktur, kollektivtrafik, kultur och bildning. Region Blekinge har i egenskap av nybildad regionkommun med regionalt utvecklingsansvar tagit del av handlingen ”Översiktsplan 2050 – programsamråd”.

Alla kommuner ska enligt plan- och bygglagen ha en aktuell översiktsplan som omfattar hela kommunen. Översiktsplanen redovisar kommunens syn på mark- och vattenanvändningen samt visionsbilden för den framtida utvecklingen. Översiktsplanen ska fungera som en vägledning för kommunen och andra myndigheter vid beslut i frågor om kommunens mark- och vattenanvändning. Översiktsplanen ska visa hur kommunen vill utveckla och bevara befintliga miljöer i ett långsiktigt perspektiv och skapa förutsättningar för tillväxt. Översiktsplanen är vägledande, men inte juridiskt bindande.

En digital översiktsplan

Översiktsplanen för Karlskrona kommun är för första gången gjord helt digital, en trend för framtagandet av översiktsplaner på flera ställen i landet just nu. Region Blekinge vill här lyfta fram att detta angreppssätt på översiktsplanen är både intressant och nytänkande, samt visuellt tilltalande. Vi anser att översiktsplanen är lite svår att navigera och hitta i och en innehållsförteckning och/eller en läshänvisning till dess olika avsnitt/flikar hade underlättat. Det som finns är övergripande flikar vilket gör att det kan bli svårt att överskåda dokumentet med detta utförande. Vi tycker att det är bra att det finns en utskriftsversion på varje flik.

Vidare på temat digitalisering saknar vi helt perspektivet digital infrastruktur i översiktsplanen, både som en planeringsförutsättning och planerad utveckling av den. Den digitala infrastrukturen är minst lika viktig eller kanske till och med viktigare än andra funktioner för att kommunen ska kunna för att hävda sig i framtiden. Det finns en risk att man skapar ett utanförskap genom att inte alla har tillgång till digital infrastruktur. En levande landsbygd omnämns i översiktsplanen, men utan perspektivet digital infrastruktur kan landsbygden få svårt att överleva.

Kompetensförsörjning och näringsliv

Frågor som rör kompetensförsörjning och insatser som främjar näringslivet både i kommunen och i länet är strategiskt viktiga frågor som det står lite om i planen. Vad gäller kompetensförsörjning är främst två saker strategiskt viktigt; dels att ha utbildning lokalt för de arbetsgivare som finns och dels att faktiskt attrahera den arbetskraft och kompetens som behövs.

För näringslivet är en strategiskt viktig fråga att arbeta mer proaktivt med den utveckling vi vill ha (vi som i ALLA aktörer), samtidigt som vi skapar bra förutsättningar för de verksamheter som redan finns och som vi vill utveckla. Det gäller både i kommunen och i hela regionen. Vad Region Blekinge saknar i översiktsplanen är vilka möjligheter man vill skapa både för befintliga verksamheter att expandera och vilka nya verksamheter man vill planera för. Områdena marinteknik och ICT är utpekade styrkeområden för Karlskrona och Blekinge men vi finner inga specifika planer för att dessa branscher ska kunna utvecklas i Karlskrona. Vi skulle vilja se att man planerar för något strategiskt markområde som vi gemensamt med lokala och regionala resurser kan proaktivt marknadsföra som ett intressant investeringsområde på en internationell marknad. T ex ett strategiskt markområde för hotellverksamhet, start-up miljö för företag inom marinteknik, kompletterande verksamhet/industri inom det marinaområdet.

En nyckel i detta är bl.a. att koppla samman näringslivet med högskolan, något som Linköping har arbetat och lyckats väldigt väl med, men då måste mark för detta proaktivt pekats ut på lämpliga lägen i den fysiska planeringen. Gärna lägen som sticker ut och kan marknadsföras internationellt. Karlskronas strategiska läge, praktiskt taget mitt i en vacker skärgård mitt i Östersjön, bör kunna nyttjas i detta avseende.

Kultur och attraktivitet

Charlotta Melander, professor i nationalekonomi och regionalekonomi, intervjuas i översiktsplanen och lyfter vikten av kultur som en av de avgörande faktorerna för att göra en plats attraktiv. Hon nämner att det är viktigt med en variation i konsumtionsmönstret – upplevelser och kultur är det som flest människor anser vara attraktivt. Trots detta står det oroväckande lite i översiktsplanen om kulturen som en viktig del av en demokrati och social hållbarhet. Man tar kort upp världsarv och kulturmiljö, men inte mötesplatser för människor som är så viktig för att kultur ska kunna ta plats och för att människor ska kunna mötas kring något.

Region Blekinge vill lyfta att det finns goda exempel från andra kommuner översiktsplaner, inte minst i översiktsplanen för Malmö Stad. Där lyfts staden som kulturell och demokratisk arena, stadsrummets betydelse som gemensam kontaktyta för möten mellan människor och för att stimulera demokrati och delaktighet ökar i takt med att samhället på olika sätt blir allt mer fragmenterat. Att planera för ett mer socialt sammanhållet Malmö har hög prioritet. I bred bemärkelse kan kulturen betraktas som ett kitt som håller samman samhället. En stadsmiljö som stödjer olikhet och oplanerade möten kan bidra till en dynamisk och långsiktigt livskraftig ekonomi. Möten måste präglas av tolerans och tillit – såväl människor emellan som mellan invånare och myndigheter.

Även i Göteborgs och Borås översiktsplaner har vi hittat goda exempel. I Göteborg pratar man exempelvis om att ”Kulturplanera”, vilket innebär att med hjälp av kultur i vid bemärkelse skapa en socialt hållbar och attraktiv livsmiljö och en stad med stark identitet och profil. Kulturplanering fokuserar på stadens offentliga rum, det sociala livet och på stadens identitet och ska bygga på demokratisk medverkan och dialog. I Borås avspeglas kulturen i den byggda miljön genom att ges plats i det offentliga rummet, både i form av föremål och aktiviteter. Borås

är en stark kulturstad som på ett tydligt sätt låtit kulturen ta plats i staden. Offentlig konst och kultur ska vara givna inslag i stadsutvecklingen, för att skapa attraktivitet och mötesplatser.

Utgångspunkter

I detta avsnitt redovisas de utgångspunkter som översiktsplanen utgår ifrån, exempelvis ”Vision Karlskrona 2030”, samt nationella, regionala och lokala styrdokument. Vi uppmärksammade här att den nyligen antagna regionala bredbandsstrategin saknas bland de regionala styrdokumenterna, samt att den kommunala bredbandsstrategin saknas bland de kommunala styrdokumenterna. Under nationella styrdokument återfinns ett stycke om ”Agenda 2030”, men andra nationella styrdokument som exempelvis miljömålen nämns bara översiktligt i den inledande texten.

Det framgår dock inte hur översiktsplanen förhåller sig till dessa nämnda styrdokument och hur utvecklingsstrategierna i översiktsplanen har grundat sig på utgångspunkterna. Detta gäller såväl för ”Agenda 2030”, kommunens egna ”Vision Karlskrona 2030”, samt för den regionala utvecklingsstrategin, även kallad ”Attraktiva Blekinge – regional utvecklingsstrategi för Blekinge 2014-2020”. Vi kan inte utläsa i översiktsplanen hur dessa viktiga styrdokument och viljeinriktningar, exempelvis den regionala utvecklingsstrategins prioriterade områden, faktiskt har tagits utgångspunkt ifrån när översiktsplanens utvecklingsstrategier har utformats. Visa gärna den regionala utvecklingsstrategin på bild också, som ni gör med de andra regionala styrdokumenterna. Vi är medvetna om att detta är ett tidigt skede i översiktsplaneprocessen, men vi vill här påpeka att det är av yttersta vikt att dessa styrdokument och dess insatser går hand i hand. Inte minst med tanke på att Sveriges regering har bestämt att Sverige skall vara ledande inom arbetet med ”Agenda 2030”.

Region Blekinge vill lyfta att det är mycket positivt att ni skriver om strukturbildsarbetet i länet under utgångspunkter, dock uppmärksammade vi att det står några felaktigheter i texten. Först och främst benämner rubriken enbart ”Strukturbild Blekinge”, då strukturbildsarbetet är ett långsiktigt arbete även om det just nu bedrivs som ett projekt kallat ”Strukturbild Blekinge 2.0”. För det andra kommer arbetet inte att resultera i en fysisk regional plan. Det finns en ny lagstiftning om ”Regional fysisk planering” från 1 januari 2019, som innebär att en regional plan ska tas fram i Stockholms län och i Skånes län. För övriga län är det frivilligt att ta på sig uppdraget om behov finns, men att man då måste ansöka om att ta på sig uppdraget. Detta har vi inte gjort för Blekinge och än så länge har inget annat län heller ansökt om detta. Strukturbildsarbetet i länet är snarare en samverkansprocess som – precis som ni skriver – ”...ska resultera i en ökad kunskap, samsyn och samhandling mellan samhällsplaneringens aktörer lokalt, regionalt och statligt i Blekinge. Det handlar till stor del om att hålla igång en stadigvarande dialog mellan samhällsplaneringens aktörer lokalt och regionalt i länet, för att få till kopplingen mellan kommunal fysisk planering och regionala utvecklingsfrågor samt utvecklingsplanering.” Detta innebär även att figuren under fliken ”Vad är en översiktsplan?” behöver ändras. Byt ut ”Regionplan” till ”Regional utvecklingsstrategi” i figuren.

Hållbara Karlskrona

I översiktsplanen kan Region Blekinge utläsa att kommunens ambition är att växa till 100 000 invånare till år 2050. Under avsnittet "Karlskrona 2050" kan utläsas att det finns olika planstrategier för att uppnå det "Hållbara Karlskrona", samt utvecklingsstrategier som visas på en schematisk karta. Att uppnå ett hållbart samhälle är en stor utmaning att lösa, både i staden, kommunen och i regionen som helhet. Den regionala utvecklingsstrategin syftar till att utveckla Blekinge på ett hållbart sätt, där målet är ett attraktivt Blekinge där fler vill bo och arbeta i eller att besöka. Utvecklingen i Karlskrona kommun är viktig för utvecklingen i hela Blekinge. Hållbarhet handlar både om ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet. Med detta sagt återstår några frågetecken att klara ut i ert kommande planarbete.

För vilka byggs det? I översiktsplanen nämns att Karlskrona är den näst mest segregerade kommunen i landet. Hur avspeglar sig denna vetskap i de utvecklingsstrategier som pekas ut i översiktsplanen? Andra kommuner, exempelvis Kristianstad, har genom avtal med byggherrar gjort det möjligt att 5% av det som byggs ska tillfalla allmännyttan och de socialt svagare grupper som står utanför arbets- och bostadsmarknaden idag. Detta skulle kunna vara ett verktyg för att motverka segregation och istället arbete med integration i olika delar av staden och kommunen. Andra exempel finns där det byggts radhus i områden med stora flerfamiljshus, för att få till en mix av boendemöjligheter inom samma område. Sett till social hållbarhet bör bostadskarriär inom samma bostadsområde möjliggöras. I översiktsplanen nämns en blandad bebyggelsestruktur (planstrategi "Funktionsblandning"), men vi saknar den sociala aspekten vad gäller varierad bebyggelse i olika stadsdelar och olika delar av kommunen ur ett inkluderingsperspektiv.

Översiktsplanen menar – vilket även forskning och studier visar på – att personer mellan 18-35 år är de som är mest flyttbenägna, vilket även borde betyda att det är denna ålderskategori som vi både ska försöka behålla och även att locka hit. Bygger vi för dem? Bygger vi för tonåringen som vill flytta hemifrån, för studenten som vill flytta hit för att studera på Blekinge Tekniska eller för att locka ny arbetskraft till länet för att lösa dagens kompetensförsörjningsproblematik på den regionala arbetsmarknaden? Detta är frågeställningar som är viktiga att ställa sig framöver, så att Karlskrona och även Blekinge ska ha rätt förutsättningar för att växa. Detta behöver även ställas i relation till den demografiska utmaningen, vilket förenklat innebär är att vi blir allt äldre och att färre ska försörja fler. Bygger vi inte för denna ålderskategori (18-35 år) riskerar vi att tappa både den kompetens som finns i länet, ha begränsade möjligheter att attrahera nya Blekingar till länet och att vår försörjningskvot kommer att försämrast.

Hur ska transporterna ske hållbart? I översiktsplanens utvecklingsstrategi visas schematiskt hur bebyggelsen är tänkt att utvecklas. Vi kan även utläsa hur natur och rekreation slingrar sig mellan den föreslagna nya bebyggelsen, vilket är bra. Generellt sätt är kommunens tankar i texten bra och genomtänkta, men eftersom utvecklingsstrategin är så generellt hållen är det svårt för oss att utläsa om kommunens tankar verkligen återspeglas i planförslaget (strategikartan). Exempelvis markeras all ny bebyggelse likadant, oavsett om det är nya bostäder eller nya verksamheter som menas. Transporter och teknisk försörjning pekas bara ut väldigt översiktligt i planförslaget, vilket gör det svårt att avgöra hur transporterna ska lösas på ett hållbart sätt när

detta inte framgår av kartan. Perspektiven trafik, transporter och kommunikationer är nästintill utelämnat på kartan. Transporterna står för en väldigt stor del av våra utsläpp av växthusgaser och det är i den fysiska planeringen som ramarna sätts för hur vi ska transportera oss på ett hållbart sätt. Parkeringsplatserna tar även mark i anspråk som kunde användas till annat ändamål, till exempel på Trossö.

Region Blekinge har både uppdrag som regional kollektivtrafikmyndighet med ansvar för den långsiktiga utvecklingen av kollektivtrafiken, men även genom Blekingetrafiken den operationella delen, med allt från planering av tidtabeller och hållplatslägen samt upphandlingen av kollektivtrafiken. Kopplat till detta följer nu mer detaljerade exemplifieringar och förslag till förbättringar i ert kommande planarbete, för att uppnå er vision om ett "Hållbart Karlskrona", där planstrategierna "Förbättrad kollektivtrafik" och "Effektivare infrastruktur" pekas ut som två områden.

En bilfokuserad struktur

Region Blekinge kan av översiktsplanen utläsa en radiell bebyggelseutveckling, vilket ur kollektivtrafiksynpunkt är direkt olämpligt, eftersom en sådan struktur både är svår och kostsam att kollektivtrafikförsörja. Går det inte att tillhandahålla en bra kollektivtrafik redan från början så kommer nya bebyggelseområden att resultera i tvåbilshushåll, vilket förutom att det är dåligt för klimatet, även kommer resultera i ökad mängd trafik på Österleden och att ytterligare försämra den redan nu besvärliga parkeringssituationen på Trossö. Det är enbart de nya områden som ligger inom cykelavstånd där det finns en viss sannolikhet att man kan klara sig med en bil.

Bebyggelseutvecklingen bör istället ta sitt avstamp i tydliga stråk med servicenoder, dit exempelvis handel, skolor, restauranger, kulturutbud, vårdcentraler och tandläkare lokaliseras. Om möjligt bör funktionsblandning ske på dessa platser och att exploateringsgraden är högre. Befintliga stråk kan utvecklas och ska nya stråk till måste det finnas en långsiktig strategi för hur stråket kan utvecklas utan att det genererar stora mängder ny trafik.

Avsaknad av tydliga kollektivtrafikstråk

Grönstrukturen redovisas i tydliga stråk till skillnad från bebyggelseutvecklingen som helt saknar stråk. Tydligast exempel på olämpliga bebyggelseområden är Knösö, Säljö, Fäjö och Torstäva, men också Sjuhalla eftersom dessa områden är mycket svåra och dyra att försörja med kollektivtrafik. Byter grönstrukturen plats med bebyggelsestrukturen så skapas förutsättningar för sammanhållna stråk som går att kollektivtrafikförsörja samtidigt som det finns tätortsnära värdefull natur. Naturen ligger på uddarna, öarna och närmast vattnet där det idag finns hårda restriktioner för bebyggelse. Bebyggelsen sker längs stråk istället för tvärt om.

Med den bebyggelseutveckling som föreslås i översiktsplanen (om än väldigt schematiskt) utan tydliga prioriteringar var det avses byggas först blir förutsättningarna för förändrade beteenden hos befolkningen mycket små. För att få till förändrade beteenden behöver kollektivtrafiken vara tydlig och enkel att förstå, för att få till ett minskat bilberoende. Kollektivtrafiken behöver dessutom ha en fördel mot biltrafiken. Med den trafikstruktur som redovisas finns ett tydligt

fokus på bilen med snabba kopplingar till stora trafikleder som medför korta och gena sträckningar för bilen, samtidigt som bussen får gå på ett sekundärt vägnät med sämre framkomlighet och längre restider. Strukturen på planen saknar flera av de strukturerna som behövs för att möjliggöra en god kollektivtrafikplanering. Jämför med Köpenhamns femfingerplan där utvecklingen sker i tydliga stråk som är möjliga att kollektivtrafikförsörja. Planen behöver kompletteras med tydliga trafikstråk där kollektivtrafiken utgör en naturlig del. Det behöver bli enklare att välja bussen framför bilen.

BRT för ett attraktivare Karlskrona

Genom att rita ut en tänkt linjestruktur utan blindtarmar eller omvägar går det snabbt att få en bild över vilka områden som är lämpliga och vilka som är olämpliga för bebyggelseutveckling. Ett tänkt BRT-stråk kan se ut så här, se bilaga 1. BTR står för Bus Rapid Transit och det är en busslinje som är prioriterad i trafiksystemet likt tåg är. När tåget kommer så måste bilarna vänta i plankorsningar, på samma sätt är det i BRT-systemet. Där behöver bilarna vänta på bussen, det vill säga en stark konkurrensfördel. Bussen går ofta helt eller delvis i egna körfält utan vägbulor eller farthinder och har prioritet i korsningar. Cirkulationsplatser körs rakt igenom och tvära kurvor är bortplockade för att komforten i bussen ska vara hög. Biljett löser du innan du stiger på bussen och visering sker vid alla dörrar. Bussens golv är i samma nivå som hållplatsens kantstenar för att ge smidig av och påstigning. Trafiken är tät och linjesträckningen tydlig. *BRT Guidelines* bifogas i slutet av yttrandet, se bilaga 2. Karlskrona kan med en stark BRT linje utveckla flera lokala noder med service/skolor/idrottsplatser/idrottshallar och arbetsplatser. Ett stråk som kan tillhandahålla attraktiva boende och goda kommunikationer.

Under trafik och kommunikationer beskrivs vad som finns rörande kollektivtrafik, men det finns inga tankar eller redovisning kring strategier annat än att förtätning ska ske intill hållplatslägen. Tidigare översiktsplaner har redovisat hållplatser och en radie med 400 meter för att se hur stor yttäckning kollektivtrafiken har. Det saknas i planprogrammet vilket också medför att stora områden för ny bebyggelse och verksamhet har lagts in utan att ha en struktur för hur de ska kollektivtrafikförsörjas. Utan plan för hur nya områden ska kollektivtrafikförsörjas kommer dessa områden med stor sannolikhet bli utan god kollektivtrafik. Det är inte långsiktigt hållbara lösningar att lämna en viktig fråga om kollektivtrafiken så lite utrymme i ett program för en kommunal översiktsplan.

Syfte med nya tågstopp?

I planprogrammet står att Rödeby och Nättraby föreslås få tågstopp. Region Blekinge ställer sig frågande till varför. Vad är syftet med tågstoppen? I Rödeby går järnvägen i stora delar parallellt med Silletorpsån i en förhållandevis djup dalgång. Denna dalgång delar Rödeby i två delar vilket innebär att väldigt få har nära till en tänkt station. Trafiken mellan Emmaboda och Karlskrona styrs av tågen som går mellan Kalmar och Alvesta som i sin tur styrs av tågen mellan Stockholm och Malmö. Det innebär att ankomsttiderna till Karlskrona styrs av tågen från Stockholm. Ankomsttiderna för Emmabodatåget 16 minuter över varje hel timme. En ganska dålig tid att ankomma på, för arbetspendling. Det innebär att människor i högre utsträckning kommer välja bussen trots att en tågresa är snabbare. Bussen når dessutom till fler platser på Trossö utan byte. Resor från Rödeby mot Emmaboda skulle vara intressanta men det ska då

vägas att för ett fåtal blir det tidsvinst men för det stora flertalet blir det en tidsförlust. I ett regionalt perspektiv där önskan att knyta residensstäderna närmre genom att minska restiden går man istället i rak motsatt riktning. Det är därför viktigt att förstå att med fler stationsuppehåll kommer det ta längre tid att resa i de längre relationerna och Karlskrona kommuns utveckling med ökad sysselsättning riskerar att försvagas.

Detta gäller även för det förslag som finns för en station i Nättraby. En station som ligger geografiskt helt fel i förhållande till samhället. Järnvägen tangerar samhällets norra del. På samma sätt här är ankomsttiden inte klockren för arbetspendling. Tåget ankommer 12 minuter över varje hel timme. För att möjliggöra tåguppehåll i Nättraby behöver det gå två olika tågssystem genom Blekinge ett snabbt som har korta restider till Malmö/Lund/Kastrup och ett långsammare som kan stanna på fler stationer. Två system kostar länets invånare stora summor pengar i höjda skatter. Att köra tåg är dyrt och ett långsammare tågssystem har lägre kostnads-täckningsgrad än ett snabbt tågssystem. Att köra två tågssystem innebär samtidigt fler tågmöten vilket innebär att tågens restider förlängs. En ny station kan bli aktuell om det går att koppla samman flera olika samhällen och ha stationen som en bytespunkt så att de som bor norr om Bergåsa slipper åka i fel riktning. Men det handlar fortfarande om att det behöver vara fler vinnare än förlorare för att det ska vara intressant att titta på nya stationslösningar. Region Blekinges största prioritet är att minska restiderna med tåg genom Blekinge och till Skåne och Danmark. Det gör man inte genom att tillföra stationer på en sträcka. En utveckling som flyttar Karlskrona längre restidsmässigt från starka marknader, vilket riskerar att Karlskrona tappar i konkurrenskraft. Karlskrona behöver istället verka för att Blekinge kustbanan rätas för att korta restiderna så att det blir lättare att rekrytera personal.

Nättraby har mycket god kollektivtrafik till Karlskrona med linje 5 samt till Ronneby och Kallinge (linje 150) och Karlshamn/Olofström med linje 600. Nättrabys utvecklingspotential med tåg ligger i att ett rent pendeltågssystem etableras. Men för att det ska fungera behöver en mer tydlig bebyggelsestrategi för Nättraby redovisas. Den stationsplacering som redovisas i planprogrammet är dessutom lokaliserad på en annan plats än där mötesstationen idag ligger. Det innebär att tågen riskerar att behöva stanna två gånger, en gång för tågmöte och en gång för resandeutbyte, vilket förlänger restiden.

Strategiska bytespunkten Gullberna

Trafiknoden vid Gullberna/Gullaberg/Kungsmarken är mer strategisk än vid Bergåsa både ur ett lokalt och regionalt perspektiv. Noden Gullberna gör att det totalt sätt är fler som får kortare restid än längre, samtidigt som det gynnar en stor del av kommunen. Det underlättar dessutom möjligheten att få till bättre kopplingar i öst-västlig riktning med kollektivtrafik, då bytespunkten från Bergåsa station kan flyttas norrut. Det är därför lämpligt att se om platsen kan utvecklas med verksamheter och bostäder samt som en bytesnod för kollektivtrafiken för att förbättra möjligheterna att få till ett tågstopp här.

Dialog och kopplingen till trafikstrategin

Vidare anser vi att det inför arbetet med översiktsplanen har varit alldeles för lite dialog i frågor som rör kollektivtrafiken mellan Region Blekinge och Karlskrona kommun. Det framgår

inte hur arbetet med översiktsplanen kopplar an till arbetet med kommunens trafikstrategi. Tjänstepersoner från Region Blekinge (avdelningen för Regional tillväxt och Blekingetrafiken) har deltagit vid arbetsmöten för trafikstrategin, där tjänstepersoner från olika delar av kommunens förvaltningar och näringsliv deltagit. Vid mötena har vikten av Karlskronas utveckling som en grön stad med ett attraktivt centrum lyfts. Huvudåtgärden för att komma dit skulle vara en attraktiv kollektivtrafik och bra cykelmöjligheter för att minska bilens dominans i centrum. För att komma dit måste kollektivtrafik och cykel prioriteras i den fysiska planeringen i hela kommunen, vilket vi inte ser mycket av i översiktsplanen förutom några textrader som inte stämmer överens med vad man ser på kartan. Återigen, vi är medvetna om att det är tidigt i översiktsplanprocessen, men det är nu som grunden läggs för den fysiska strukturen vi sedan får leva med under många år framöver.

Övergripande synpunkt kring översiktsplanen och planeringsarbetet

Inom det regionala arbetet med ”Strukturbild Blekinge”, som syftar till att bättre koppla samman kommunal fysisk planering med regionala utvecklingsfrågor och regional utvecklingsplanering, har gemensamma checklistor för kollektivtrafiken som ett verktyg i samhällsplaneringen tagits fram. Med hänsyn till vad som står i framtagna checklistor nedan anser vi att perspektivet kollektivtrafik inte har lyfts fram på ett tillräckligt tydligt sätt i översiktsplanen;

I checklisten för översiktsplan och fördjupad översiktsplan står följande:

- Tidig dialog och samverkan har hållits med relevanta aktörer för att optimera förutsättningarna för att resa med kollektivtrafiken.
- Riktlinjer och mål i andra lokala, regionala och nationella styrdokument vad gäller kollektivtrafik har vägts in i planarbetet.
- Översiktsplanen innehåller inriktningar för att minska bilberoendet och/eller öka kollektivtrafikresandet, samt riktlinjer för att främja bytespunkter mellan olika transportslag.
- Översiktsplanen beaktar en parkeringspolicy som styr mot ett ökat kollektivtrafikresande.
- Översiktsplanen innehåller riktlinjer vad gäller kollektivtrafik till och från nya och befintliga etableringar av service, handel, kontor och andra verksamheter, samt riktlinjer för gång- och cykelstråk för hela resan eller delar av resan i kombination med kollektivtrafik.
- Nya och befintliga bostadsområden ges förutsättning för resande med kollektivtrafik samt gång- och cykeltrafik.

Övriga synpunkter

I övrigt har Region Blekinge uppmärksammat att stycket om ”Vägar” under fliken ”Nuläge” behöver texten förtydligas att Trafikverket är huvudman för E22 och riks- och länsvägarna i kommunen och även att dessa underhålls av Trafikverket. Under fliken ”Intressen” och texten om ”Riksintressen” saknas i stycket kallat ”Vägar” att E22 Björketorp-Nättraby numera omfattar Ronneby Östra – Nättraby, vilken även ligger för utbyggnad i Nationell Plan för transportinfrastrukturen 2018-2029.

Avslutningsvis anser vi att det hade varit önskvärt att byta ut flyget i symbolen för ”Effektivare infrastruktur” i planstrategin, vilket inte ligger i linje med det ”Hållbara Karlskrona”.

Lennarth Förberg
Ordförande Regionala utvecklingsnämnden
Region Blekinge

Anna-Lena Cederström
Regional utvecklingsdirektör
Region Blekinge

I detta remissvar har tjänstepersoner från följande avdelningar deltagit:

Avdelningen för regional tillväxt
Avdelningen för strategi och analys
Avdelningen för konst och kultur
Blekingetrafiken
Digitaliseringsenheten

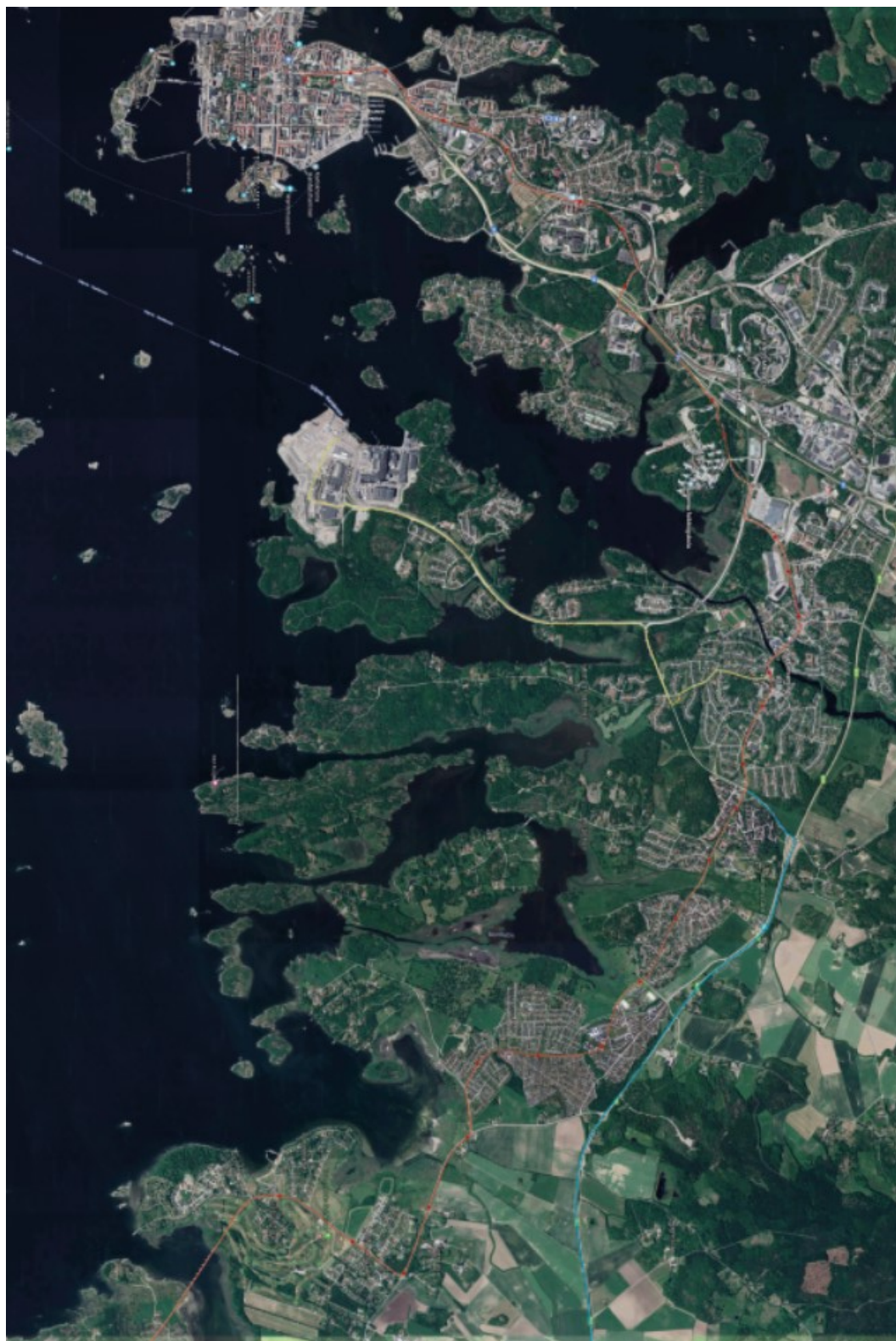
Detta remissvar har sammanställts av;

Jenny Rydquist
Strategisk samhällsplanerare, FPR/MSA
Projektledare Strukturbild Blekinge
Avdelningen för regional tillväxt
0455-73 71 16

Hans Sahlin
Regionutvecklare kollektivtrafik
Blekingetrafiken

0455-73 71 73

Bilaga 1 – BRT-stråk Karlskrona centrum till Trummenäs



Tänkt BRT-stråk från Karlskrona centrum via Sjukhuset, Gullberna, Handelsområde Lyckeby, Lyckeby, Östra torp, Lösen, Öljersjö, Torstälva och Trummenäs.

Bilaga 2 – BRT Guidelines

FAKTOR	GRÖN NIVÅ	GUL NIVÅ
Stadens utformning		
Samhällsplanering	Samplanering mellan BRT och bebyggelse med förankrad strategi, kompletterande verksamheter, service och bebyggelse kring hållplatser och knutpunkter.	Endast viss ny bebyggelse och förtätning vid BRT-hållplatser.
Stadsmiljö	Ombyggnad/kvalitetshöjning av gaturummet, belysning, gångytor, planteringar, gatumöbler.	Endast viss upprustning, biltrafikreducering, prioritering av gång och cykling.
Hållplatser samverkan med bebyggelse	Hållplatserna utgör en integrerad del i stadsmiljön, med närhet till andra funktioner i staden. Alltid cykelparkering och anslutningar med hög kvalitet.	Hållplatser i närheten av målpunkter/stadens bebyggelse men inte helt integrerade. Bra och trevliga gångvägar till hållplatser.
Linjedragning	Gen, mjuk, genom/centralt i bostads- och stadsområden, inga tvära kurvor. Mindre än 10 procent längre än avståndet fågelvägen mellan större hållplatser.	Genvägar - förkortningar, genom/under rondeller in till terminaler i mjuka svängar, få skarpa kurvor. Mindre än 20 procent längre än avståndet fågelvägen mellan större hållplatser.
Kollektivtrafikens infrastruktur		
Företrädesrätt och signalprioritering	Full signalprioritet med stopp endast på hållplatser och med aktiv styrning för hög regularitet. Inga cyklar i körbanan, inga störande fordon eller kantstensparkeringar och utfarter.	Signalprioritet längs hela linjen. Oftast inget stoppbehov eller långsamma bilköer. Störande kantstensparkering, utfarter och cyklar i körbanan endast i begränsad omfattning.
Hållplats-utformning	Rak inkörning, plant insteg, markerade dörrpositioner/handikappentré. Väntytta under tak i hela bussens längd, sittbänkar, hållplatsinfo, cykelparkering, gång- och cykelpassage utanför väntytta.	Rak inkörning (klackhållplats), väntytta med väderskydd, sittbänkar och hållplatsinfo.
Identitet	Egen identitet, attraktiv design och varumärke på fordon, hållplatser och info.	Egen markering/design på fordon och hållplatser.
Utformning av körväg /avskildhet	Egna eller avskilda körbanor/vägar, körfält, spårrområde. "Inne i systemtänk".	Egna körfält eller garanterad framkomlighet, vissa avskilda körvägar, lugna hållplatser utan störande snabb biltrafik.
Markering av bussens körväg	Avskilt från biltrafik med fysisk avgränsning och avvikande färg på körbana.	Körfältsmarkering med bred, heldragen vit linje och texten "BUSS".
Markbeläggning och utformning	Jämn köryta, inga "gatubrunnar". Doserade kurvor vid separata bussvägar.	Inga farthinder för bussen. Prioriterad vinterväghållning.
Hållplatsavstånd i bebyggelse	500–800 m	400–500 m eller mer än 800m
Fordon och stödsystem		
Fordon	Anpassade fordon, breda dörrar, egen design, extra mjuk gång och mycket tysta, särskilt vid hållplatser. Plant insteg, markerad handikappentré, vid behov automatisk rullstolsramp/"gap filler".	Låggolvbussar med breda dörrar. Påstigande i alla dörrar. Tysta, särskilt vid hållplatser.
Information på hållplats	Trafikinfo, närområdeskarta med målpunkter. Aktiverbar högtalare, avgångstidsdisplay, aktiv information vid trafikstörningar.	Tydliga linjenummer och destinationer, linjenätskarta, realtidsinformation för linjen.
Information i fordon	Realtidsinformation, information om anslutningar vid kommande hållplatser och aktiv information vid störningar.	Linjekarta och info/hållplatsutrop, även nästkommande hållplats.
Trafikering		
Pålitlighet / regularitet	System som säkerställer jämna intervall mellan fordon och utan försening för resenären.	Försening max halva turtätheten högst 1 gång per timme.
Hållplatstider och biljetthantering	Biljett/betalösning som inte påverkar hållplatstid. Möjligt att köpa biljett på hållplatsen. Mindre än 1 sekund/påstigande och dörr.	Av- och påstigning i alla dörrar, ingen förarvisering. 1–1,5 sekunder/påstigande och dörr.
Turtäthet dagtid	Mindre än 8 minuter.	Cirka 10 minuter.
Turtäthet lågtrafik	Mindre än 15 minuter.	Mindre än 20 minuter.
Trafikeringsdygn	Minst klockan 5–24.	Minst klockan 6–23.



Länsstyrelsen
Blekinge

SKRIVELSE
2019-02-14

1 (2)

Dnr 401-619-19

Avdelningen för samhällsbyggnad och
miljöskydd
Lina Sandberg
Tel 010-224 01 80
lina.sandberg@lansstyrelsen.se

Enligt sändlista

Program för ny översiktsplan, Karlskrona kommun

Karlskrona kommun har tagit fram ett program för ny översiktsplan som nu är ute på samråd. Länsstyrelsen i Blekinge län önskar era synpunkter på programmet, senast den **15 april 2019**. Karlskrona kommuns program för ny översiktsplan är digitalt och finns att läsa på kommunens hemsida, via denna länk: www.karlskrona.se/oversiktsplan

Vänliga hälsningar

Lina Sandberg
samhällsplanerare

Postadress	Besöksadress	Telefon	E-post/webbplats:	Org.nr
SE-371 86 KARLSKRONA	Skeppsbrokajen 4	010-224 00 00	blekinge@lansstyrelsen.se www.lansstyrelsen.se/blekinge	202100-2320



Länsstyrelsen
Blekinge

Sändlista

Blekinge museum, info@blekingemuseum.se
Energimyndigheten, registrator@energimyndigheten.se
Försvarmakten Högkvarteret, exp-hkv@mil.se
Havs- och vattenmyndigheten, havochvatten@havochvatten.se
Luftfartsverket LFV, lfv@lfv.se
Länsstyrelsen i Kalmar län, kalmar@lansstyrelsen.se
Länsstyrelsen i Kronobergs län, kronoberg@lansstyrelsen.se
Länsstyrelsen i Skåne län, skane@lansstyrelsen.se
MSB, registrator@msb.se
Naturvårdsverket, kundtjanst@naturvardsverket.se
Post- och telestyrelsen, pts@pts.se
SGU Statens geologiska undersökning, sgu@sgu.se
SGI Statens geotekniska institut, sgi@swedgeo.se
Sjöfartsverket, sjofartsverket@sjofartsverket.se
Skogsstyrelsen, skogsstyrelsen@skogsstyrelsen.se
Svenska Kraftnät, registrator@svk.se
Tillväxtverket, tillvaxtverket@tillvaxtverket.se
Trafikverket, trafikverket@trafikverket.se
Region Blekinge, kansli@regionblekinge.se

Avdelning för verksamhetsstöd
Anna Althini

2019-03-15

Ärendenummer 2019/00323
Dokumentnummer 2019/00323-2

Till Regionala utvecklingsnämnden (2019-01-01 - 2022-12-31)

Regionala tillväxtmedel, indelning av Blekinge län i landsbygd och tätort

Förslag till beslut

Regionala utvecklingsnämnden beslutar

1. att för regionala tillväxtmedel godkänna indelning av Blekinge län i landsbygd och tätort.

Sammanfattning

Regionala utvecklingsnämnden återremitterade ärendet vid sammanträdet 2019-03-01. Ytterligare underlag i form av en konsekvensbeskrivning efterfrågades.

För regionala tillväxtmedel delas Blekinge län in i landsbygd och tätort enligt följande;

- Landsbygd är områden som finns utanför tätorter med mer än 3 000 invånare
- Tätort är orter med mer än 3 000 invånare.

Karlskrona enligt ovan

Anna-Lena Cederström
Regional utvecklingsdirektör

Bilaga

- Regionala tillväxtmedel, indelning av Blekinge län i landsbygd och tätort, konsekvensbeskrivning

Regionala tillväxtmedel, indelning av Blekinge län i landsbygd och tätort, konsekvensbeskrivning

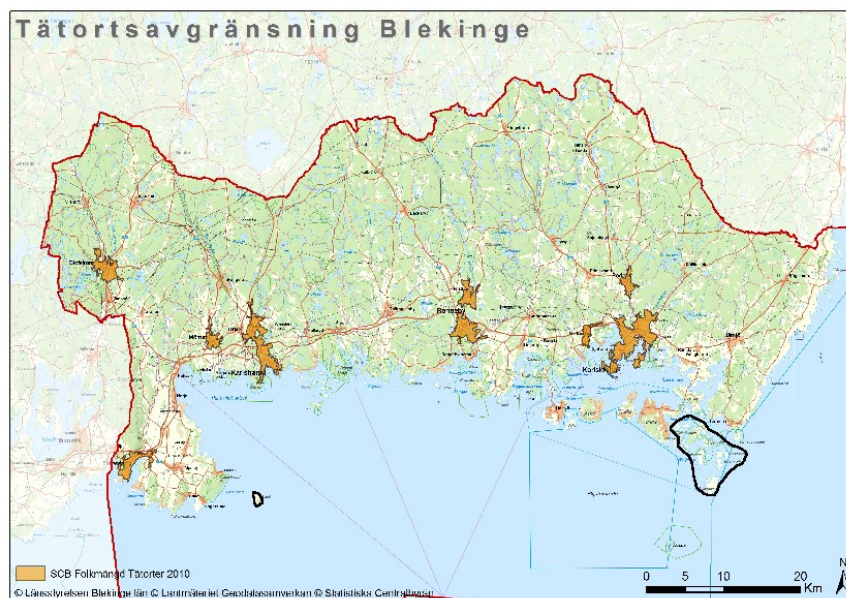
Bakgrund

Region Blekinge föreslår att för regionala tillväxtmedel dela in Blekinge län i landsbygd och tätort. Förslaget innebär att glesbygd, som den tidigare indelningen innehöll, tas bort.

Enligt gällande definition av glesbygd (Länsstyrelsen 2015-11-16) är glesbygd öar utan fast landförbindelse med bofast befolkning. Aspö undantaget, då ön nås med vägfärja från centrala Karlskrona.

Enligt förordning om statligt stöd till regionala investeringar kan investeringsstöd lämnas med högst ett belopp som motsvarar 50% godkända investeringar i glesbygd. I landsbygd kan stöd lämnas med högst 25% av utgifterna.

Kartan



Dagens glesbygdsområde är markerat med kraftig svart linje. Av totalt tjugo registrerade företag inom området är den övervägande delen deltids- eller hobbyföretag. Sex företag driver jordbruks- eller fiskeverksamhet som är verksamheter som inte är stödberättigade inom förordningen. Två företag drivs på heltidsbasis.

Konsekvenser av att dela in Blekinge län i endast landsbygd och tätort

Svagheter, hot

- Konsekvensen av att dela in Blekinge län i endast landsbygd och tätort är att företag på t ex Hanö i framtiden inte kan få mer än 25% i stöd vid investeringar i byggnader, maskiner eller inventarier. Risken är att investeringar uteblir då finansieringen inte går att lösa.

Det är ytterst få företag som i dagsläget bedrivs inom glesbygdsområde i Blekinge. De företagsstöd som har beviljats genom åren har till största delen handlat om stöd till sommaröppna verksamheter inom besöksnäringen och har bidragit till arbetstillfällen under del av året. Företagen har drivits med vinstsyfte men några lönsamma verksamheter på sikt har inte investeringarna medfört. Detta som underlag skulle kunna motivera att ta bort indelningen i glesbygd och därmed bevilja bidrag med 25% av investeringar. Oftast har det inte heller handlat om några större investeringar och investeringarna hade troligtvis kunnat genomföras med en lägre stödprocent.

Styrkor, möjligheter

- Harmonierar med förordningens text
- Enhetligt med angränsande läns indelning
- Enhetligt med Landsbygdsprogrammets indelning

Förordning (SFS 2015:211) om statligt stöd till regionala investeringar definierar glesbygd som "stora sammanhängande områden med gles bebyggelse och långa avstånd till större orter, sysselsättning och service". Förordningen medger ett relativt stort tolkningsutrymme, men Blekinges geografi kännetecknas inte av skrivningen (se kartan).

Varken Kalmar, Kronobergs eller Skåne län definierar områden som glesbygd.

Inom Landsbygdsprogrammet finns företagsstöd att söka för företag i landsbygdsområden. Jordbruksverket har för programmet tagit fram en nationell indelning i landsbygd och tätort. Indelning i glesbygd saknas. För att skapa en tydlighet mot företagen bör stödområden inom regional tillväxt anpassas efter stödområden för Landsbygdsprogrammet.

Andra aspekter

För nystartade företag (högst tre år) med ett investeringsbehov på högst 60 000 kr finns Mikrobidrag att söka, som är ett 50-procentigt bidrag i hela länet. För dessa företag gör alltså borttagande av glesbygd ingen skillnad.

Kommunernas landsbygdsutvecklare har samtyckt till att indelningen i glesbygd tas bort.

Region Blekinge har länge jobbat med bilden av Blekinge kopplat till den regionala utvecklingsstrategin "Attraktiva Blekinge". Arbetet med att ta fram konceptet Nära och planen för dess genomförande skedde under 2018. Tanken är att nära och närhet är de värden som ska genomsyra all kommunikation som relaterar till blekingeområdet. Främst med syfte att attrahera kompetent arbetskraft men också allmänt i kommunikation och dialog. Region Blekinge skriver "Välkommen till NÄRA, allt är lite mindre långt borta här. Geografiskt, praktiskt och känslomässigt. Vad gäller både jobb och privatliv, stor som liten". Att samtidigt definiera områden i Blekinge som glesbygd går stick i stäv med detta arbete.

Nationellt

Glesbygdsverket skriver i sin rapport "Landsbygdsdefinitioner i Sverige och andra länder" redan år 2008 att "Flera län har under de senaste åren anpassat indelningarna efter minskat anslag och en tydligare fokus i förordningen på företagande och tillväxt. Flera län har också angett att de velat ha en likformighet med Landsbygdsprogrammet". Glesbygdsverket skriver vidare att dessa förändringar i många fall inneburit ett minskat glesbygdsområde och ett större landsbygdsområde och att den praktiska betydelsen av indelningen har minskat. Förslaget att dela in Blekinge län i landsbygd och tätort följer den nationella utvecklingen.

Avdelning för verksamhetsstöd
Anna Althini

2019-03-25

Ärendenummer 2019/00707
Dokumentnummer 2019/00707-1

Till Regionala utvecklingsnämnden (2019-01-01 - 2022-12-31)

Beslut särskilt driftstöd till dagligvarubutik

Förslag till beslut

Regionala utvecklingsnämnden beslutar

1. att bevilja Eringsboda Macken AB ett särskilt driftstöd till dagligvarubutiker i sårbara och utsatta lägen med 163 834 kr.

Sammanfattning

Region Blekinge har av Tillväxtverket tilldelats medel för särskilt driftstöd till dagligvarubutiker i sårbara och utsatta lägen. Medlen ska användas till ett långsiktigt stöd till dagligvarubutiker som bedöms som särskilt utsatta. Tillväxtverket beslutar om villkor och riktlinjer för stödet. I Blekinge län uppfyller Eringsboda Macken AB kriterierna för att beviljas stöd.

Karlskrona enligt ovan

Anna-Lena Cederström
Regional utvecklingsdirektör

Bilaga

- Bilaga 1 Beslut driftstöd
- Bilaga 2 Fördelning av medel för särskilt driftstöd

Kontaktperson: Anna Althini
Tel: 0455-73 71 05
E-post: anna.althini@regionblekinge.se

BESLUT

Om särskilt driftstöd till dagligvarubutiker i
sårbara och utsatta lägen enligt SFS
2000:284

Beslutsdatum	Dnr	Ärendeid
2019-04-03	REGK-2019-000009	00211849

(16556532-4992)

ERINGSBODA MACKEN AKTIEBOLAG
Ronnebyvägen 2

37017 ERINGSBODA

Beslut enligt 21a § i förordning (2000:284) om särskilt driftstöd till dagligvarubutik i sårbara och utsatta lägen för att utföra en tjänst av allmänt ekonomiskt intresse.

Beviljat belopp
163 834 kr

Period som stödet avser
År 2019

Kommun
Ronneby

Ort
ERINGSBODA

Motivering

Stödet beviljas med anledning av att ni driver ett försäljningsställe för dagligvaror i ett sårbart och utsatt område och som även bedöms som betydelsefull för tillgängligheten till annan grundläggande kommersiell service (*drivmedel, post, apotek, betaltjänster*). Försäljningsstället är beläget 12 km från närmaste alternativa försäljningsställe för dagligvaror.

Beviljat belopp avser särskilt driftsstöd till rörelsen för trygghet av servicen för orten och omkringsliggande område.

Utbetalning

Stödbeloppet är baserat på senast fastställda årsredovisning, för tiden 2017-07-01 – 2018-06-30 och särskild redovisning av nettoomsättning för dagligvaror. Utbetalning av stöd görs till ert bankgiro 5023-4244.

Villkor

Särskilt driftstöd lämnas i enlighet med kommissionens förordning (EU) nr 360/2012 av den 25 april 2012 om tillämpningen av artiklarna 107 och 108 i fördraget om Europeiska unionens funktionssätt på stöd av mindre betydelse som beviljas företag som tillhandahåller tjänster av allmänt ekonomiskt intresse, EUT L 114, 26.4.2012.

Stödmottagaren ska åta sig att utföra en tjänst av allmänt ekonomiskt intresse i enlighet med 21 d §.

I denna tjänst ingår att tillhandahålla ett utbud av dagligvaror om minst 1000 artiklar, varav varugrupperna mejeri, charkvaror, ägg, färskt bröd, frukt och grönsaker ska finnas representerade.

Dessa dagligvaror ska tillhandahållas genom öppettider året runt och i genomsnitt minst 40 timmar per vecka. Redovisning av att dessa krav uppfylls ska göras senast i samband med nästa års ansökan om nytt stöd, eller om beslutande myndighet för stödet efterfrågar uppgifter om detta.

Upplysning om återkrav och överklagande

Av 34 och 33 § i förordningen (2000:284) framgår att särskilt driftsstöd kan återkrävas under vissa förutsättningar. Bestämmelser om överklaganden finns i 41 §.

Beslutets giltighet

Beslutet har fattats av Regionala utvecklingsnämnden efter föredragning av handläggare Anna Althini. Denna handling är godkänd i Region Blekinges elektroniska handläggarssystem och har därför ingen namnunderskrift. Handlingen skickas enbart via e-post.

Till: Regioner enligt sändlista

Beslut om fördelning av medel för särskilt driftsstöd till dagligvarubutiker i sårbara och utsatta lägen, budgetår 2019

Beslut

Tillväxtverket beslutar enligt regeringsuppdrag (N2015/08916/HL och N2018/01928/HL) att fördela medel till Regioner (nedan kallade beslutande organisationer). Medlen ska användas till ett långsiktigt stöd till dagligvarubutiker i glesbygdsområden som bedöms som särskilt utsatta. Stödet är baserat på förslagen i betänkandet Service i glesbygd (SOU 2015:35).

Genom regeringsbeslut (N2018/01928/HL) 2018-03-19 har en förändring gjorts jämfört med fördelning av medel för åren 2016–2017. Tillväxtverket ska fördela högst 70 000 000 kronor per år 2018 och 2019 och fördela högst 35 000 000 kronor per år 2020–2025.

Motivering och fördelning

Medlen fördelas enligt beskriven fördelningsmodell i bilaga 1.

Genomförande och villkor för beslut

Beslutande organisationer ska enligt detta beslut med tillhörande riktlinjer besluta om driftstöd till försäljningsställen av dagligvaror i särskilt sårbara och utsatta lägen. Stödet ska beviljas i enlighet med bestämmelser i förordningen (2000:284) om stöd till kommersiell service samt därutöver följa Tillväxtverkets riktlinjer för stödet enligt bilaga 2.

Tillväxtverket förbehåller sig rätten att omfördela medel som inte har beslutats innan 15 september 2019.

Bilagor:

1. Fördelade medel för budgetår 2019 samt beskrivning av fördelningsmodell.
2. Riktlinjer för särskilt driftsstöd till försäljningsställen för dagligvaror i sårbara och utsatta lägen.
3. Ändring eller upphävande av beslut samt omfördelning och återkrav av fördelade medel.

Beslut i detta ärende har fattats av generaldirektör Gunilla Nordlöf.

I handläggningen har avdelningschef Lars Wikström, enhetschef Åsa Bjelkeby, och Pär Ove Bergquist deltagit. Den senare föredragande av ärendet.

Stockholm 2019-02-25

Gunilla Nordlöf

Pär Ove Bergquist

Sändlista:

Region Blekinge
Region Dalarna
Region Gotland
Region Gävleborg
Region Halland
Region Jämtland-Härjedalen
Region Jönköpings län
Region Kalmar län
Region Kronoberg
Region Norrbotten
Region Skåne
Region Stockholm
Region Sörmland
Region Uppsala
Region Värmland
Region Västerbotten
Region Västernorrland
Region Västmanland
Region Västra Götaland
Region Örebro län
Region Östergötland

Kopia:

Näringsdepartementet

Vid frågor i detta ärende kontakta:

Pär Ove Bergquist

Tillväxtverket

Tel: 08-689 95 89

E-post: parove.bergquist@tillvaxtverket.se

Bilaga 1 till Tillväxtverkets beslut 2019-02-25 (Dnr: Ä 2019-226)

Fördelade medel för budgetår 2019 samt beskrivning av fördelningsmodell.

Regioner, nedan kallade beslutande organisationer, tilldelas medel enligt tabell 1 nedan, för att fatta beslut om särskilt driftstöd till försäljningsställen för dagligvaror i särskilt sårbara och utsatta lägen. Bestämmelser för stödet regleras i förordningen (2000:284) om stöd till kommersiell service.

Tabell 1: Fördelade medel per län budgetåret 2019, samt antal försäljningsställen som resulterat i fördelade medel

Län	Beslutande organisation	Försäljningsställen (antal)	Fördelade medel (kr)
Blekinge	Region Blekinge	1	200 000
Dalarna	Region Dalarna	17	4 011 828
Gotland	Region Gotland	1	200 000
Gävleborg	Region Gävleborg	10	2 140 030
Halland	Region Halland	3	866 667
Jämtland	Region Jämtland-Härjedalen	26	4 616 564
Jönköping	Region Jönköpings län	15	3 153 710
Kalmar	Region Kalmar län	13	2 739 505
Kronoberg	Region Kronoberg	12	2 623 028
Norrbottn	Region Norrbotten	30	5 223 708
Skåne	Region Skåne	3	441 667
Stockholm	Region Stockholm	23	4 684 674
Södermanland	Region Sörmland	4	933 334
Uppsala	Region Uppsala	5	1 099 034
Värmland	Region Värmland	14	2 923 159
Västerbotten	Region Västerbotten	36	7 232 675
Västernorrland	Region Västernorrland	20	3 637 533
Västmanland	Region Västmanland	4	924 746
Västra Götaland	Region Västra Götaland	28	5 516 494
Örebro	Region Örebro län	7	1 340 079
Östergötland	Region Östergötland	16	2 851 282
	Summa	288	57 359 717

Stödmottagaren ska som villkor för stöd åta sig att utföra en tjänst av allmänt ekonomiskt intresse. I beslut om stöd ska beslutande organisation därför ange de närmare villkoren för tjänsten. Dessa ska innefatta åtminstone vilket utbud av dagligvaror som ska tillhandahållas och under vilken tid som försäljningsstället ska hållas öppet. (förordning 2000:284, 21 d §)

Av stödbeslutet ska det framgå att stödet har karaktären av stöd av mindre betydelse och det ska finnas en uttrycklig hänvisning till kommissionens förordning (EU) nr

360/2012 om tillämpningen av artiklarna 107 och 108 i fördraget om Europeiska unionens funktionssätt på stöd av mindre betydelse som beviljas företag som tillhandahåller tjänster av allmänt ekonomiskt intresse. (förordning 2000:284, 9 a § 2st)

Enligt regeringens beslut (N2015/08916/HL) skulle Tillväxtverket senast 2016-03-01 utarbeta en modell för fördelning av medlen i samverkan med Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser (Tillväxtanalys)¹. Medlens fördelning ska baseras på förslag i betänkandet av utredningen Service i glesbygd (SOU 2015:35). För budgetåren 2016 och 2017 fördelades medlen på respektive län och beslutande organisation utifrån fördelningsnyckeln:

- Antal försäljningsställen med mångsidigt utbud av dagligvaror beläget mer än 15 kilometer från nästa försäljningsställe med mångsidigt dagligvaruutbud och som har en nettoomsättning av dagligvaror på högst 11 miljoner kronor.

Enligt regeringsbeslut 2018-03-15(N2018/01928/HL) utökades det tidigare uppdraget med ytterligare 35 miljoner kronor per år 2018–2019. Samtidigt ändrades bestämmelsen om avstånd till närmaste försäljningsställe med mångsidigt utbud av dagligvaror från 15 till 10 kilometer. För budgetåret 2019 fördelas medlen utifrån fördelningsnyckeln:

- Antal försäljningsställen med mångsidigt utbud av dagligvaror beläget mer än 10 kilometer² från nästa försäljningsställe med mångsidigt dagligvaruutbud och som har en nettoomsättning av dagligvaror på högst 11 miljoner kronor.

Beskrivning av fördelningsmodell

Underlag inför fördelning av medel till respektive län består av statistik över samtliga försäljningsställen för dagligvaror (ca 5400 försäljningsställen) som innehåller uppgifter om bl.a. geografiskt läge samt nettoomsättning från försäljning av dagligvaror. Tillväxtverket har via analysverktyget Pupos Serviceanalys beräknat avståndet till nästa försäljningsställe av dagligvaror för respektive försäljningsställe.

Det särskilda driftsstödet ska för 2019 lämnas till försäljningsställe med mångsidigt utbud av dagligvaror som är beläget mer än 10 kilometer från annat försäljningsställe med mångsidigt dagligvaruutbud, är öppna på åretruntbasis och har en nettoomsättning för dagligvaror som uppgick till högst 11 miljoner kronor vid senaste årsredovisning. Dessa begränsningar av stödet innebär att ett stort antal försäljningsställen faller bort som stödbara butiker.

Statistik över försäljningsställen innehåller allt från stormarknader till mindre servicebutiker, trafikbutiker och säsongsöppna butiker. De två senare har så långt det varit möjligt plockats bort ur underlaget. Trafikbutiker är enligt definition servicebutiker i anslutning till en drivmedelstation. En bedömning har gjorts att trafikbutikerna generellt inte fyller samma funktion som en servicebutik för dagligvaror. Dels p.g.a. utbudet av dagligvaror men även hur de geografiskt är placerade. Därför ingår trafikbutiker inte i underlaget för tillgänglighetsberäkningar.

¹ 2017-01-01 övergick denna verksamhet från Tillväxtanalys till Tillväxtverket.

² För försäljningsställen med mellan 9,5 och 9,9 kilometer till nästa butik så har avståndet avrundats upp till 10 kilometer. Detta i syfte att beslutande organisationer ska ha möjlighet att bevilja stöd till dessa om de bedömer att det finns särskilda skäl (enligt 21 a §) för det.

Inför 2019 års fördelning av medel har samtliga beslutande organisationer tagit del av befintlig statistik över försäljningsställen av dagligvaror via analysverktyget Pipos Serviceanalys. Dessa har sedan fått lämna synpunkter på om det saknas försäljningsställen i statistik eller om någon ska tas bort. Det senare p.g.a. att butik har stängts, eller om den inte kan anses som en fullsortimentbutik eller inte är öppen året runt. Efter dessa synpunkter har nya avståndsberäkningar gjorts i Pipos Serviceanalys.

Då driftstödet redan har hanterats under 2016–2018 så används i stor utsträckning faktiska stödbelopp för 2018 som underlag för beräkning av fördelade medel till länen för 2019. I de fall försäljningsställen inte fick stöd 2018 men de nu klarar avståndskravet 10 kilometer så har metod enligt tabell 2 nedan använts. Detta gäller för 26 försäljningsställen och orsaken varierar. I bilaga 2 till Tillväxtverket beslut om fördelade medel 2019 beskrivs beräkningsmodell för stödberäkningen.

Tabell 2: Omsättningsklasser och beräknat stöd per omsättningsklass

Omsättningsklass (mnkr)	Genomsnitt omsättning (kr)	Beräknat stöd (kr) (Utifrån omsättningsklass)
(1)*0,5 – 1	1 000 000	33 333
1 – 2	1 500 000	66 667
2 – 3	2 500 000	133 334
3 – 4	3 500 000	200 000
4 – 5	4 500 000	266 667
5 – 6	5 500 000	300 000
6 – 8	7 000 000	300 000
8 – 10	9 000 000	150 000
(2)*10	10 000 000	75 000
(2)*10,5	10 500 000	37 500

(1)* För omsättningsklass 0,5-1 mnkr så beräknas stödet på 1 000 000 kr.

(2)*Omsättningsklass skapad efter dialog med länen utifrån butiker med ursprunglig omsättningsklass 10-15 mnkr

En av de ursprungliga omsättningsklasserna i statistikunderlaget är 10 – 15 miljoner kronor vilket inte stämmer med den övre gränsen för stödet på 11 miljoner kronor i omsättning. Därför har en avstämning gjorts med länens handläggare för stöd till kommersiell service. Samtliga försäljningsställen i denna omsättningsklass har kontrollerats för att se vilka som har en omsättning under 11 miljoner kronor och därmed bör finnas med i underlaget för fördelning av medel till länen.

Observera att de 288 försäljningsställen som utgör underlaget för medelfördelningen inte utgör en exakt förteckning över de som är berättigad till driftstöd samt vilka stödbelopp som ska beviljas. Andra faktorer kan påverka om stöd beviljas eller inte. Det finns t.ex. bestämmelser för stödet såsom mångsidigt utbud, öppettider, detaljerade uppgifter om nettoomsättning och annan grundläggande service som påverkar om försäljningsstället är berättigat till stöd och till vilket belopp. Andra faktorer som påverkar stödgivning kan vara konkurser, stängning eller nyöppnade butiker under året vilket kan påverka avstånd till närmaste försäljningsställe. Dessa faktorer har inte kunnat beaktas vid beräkning av fördelade medel.

Uppföljning, omfördelning samt fördelning av medel för kommande år

Tillväxtverket följer löpande användningen av de medel som fördelas enligt detta beslut. Om fördelade medel inte är tillräckliga jämfört med efterfrågan av särskilt driftstöd så kan berörd beslutande organisation ansöka om utökade medel från Tillväxtverket under budgetåret 2019.

Efter den 15 september 2019 kan en eventuell omfördelning av medel genomföras mellan länen. Tillväxtverket gör en slutlig uppföljning efter avslutat budgetår inför redovisning till Regeringskansliet. Inför denna uppföljning kan Tillväxtverket komma att begära viss kompletterande information från beslutande organisationer för driftstödet.

Fördelning av medel för kommande år 2020–2025 kommer att göras årligen i början av respektive budgetår. Dessa fördelningar kommer utgå dels från ny butiksstatistik samt faktiskt utfall av beviljade stöd föregående budgetår.

Bilaga 2 till Tillväxtverkets beslut 2019-02-25 (Dnr: Ä 2019-226)

Riktlinjer och bestämmelser för särskilt driftstöd till dagligvarubutiker i sårbara och utsatta lägen

Enligt regeringsuppdrag 2015-12-17 (N2015/08916/HL) och ändringsbeslut 2018-03-19 (N2018-01928/HL) ska Tillväxtverket fördela högst 70 000 000 kronor per år under perioden 2018-2019 samt fördela högst 35 000 000 kronor per år 2020-2025 till Regioner (nedan kallade beslutande organisationer). Medlen ska användas till ett långsiktigt stöd till dagligvarubutiker i glesbygdsområden som bedöms som särskilt utsatta. Stödet är baserat på förslagen i betänkandet Service i glesbygd (SOU 2015:35)

Stödet ska beviljas i enlighet med bestämmelser i förordningen (2000:284) om stöd till kommersiell service, samt kommissionens förordning (EU) nr360/2012 av den 25 april 2012 om tillämpningen av artiklarna 107 och 108 i fördraget om Europeiska unionens funktionssätt på stöd av mindre betydelse som beviljas företag som tillhandahåller tjänster av allmänt ekonomiskt intresse.

Tillämpningsområde

Dessa riktlinjer anger:

- Förutsättningar och villkor för lämnande av stöd till slutlig stödmottagare
- Definitioner av ord och benämningar
- Beskrivning av beräkning av stödets storlek samt bakgrund till beräkningsmodell.
- Beskrivning av ansökan om stöd och uppdrag att tillhandahålla tjänst av allmänt ekonomiskt intresse.
- Beskrivning av beslut om stöd och uppdrag att tillhandahålla tjänst av allmänt ekonomiskt intresse

Förutsättningar och villkor för lämnande av stöd till slutlig stödmottagare

Nedan bestämmelser, enligt förordning (2000:284) om stöd till kommersiell service, gäller för det särskilda driftstödet i sårbara och utsatta områden:

9 a § 2st

Särskilt driftstöd får endast lämnas i enlighet med kommissionens förordning (EU) nr 360/2012 av den 25 april 2012 om tillämpningen av artiklarna 107 och 108 i fördraget om Europeiska unionens funktionssätt på stöd av mindre betydelse som beviljas företag som tillhandahåller tjänster av allmänt ekonomiskt intresse

18 § 3st

Om samma näringsidkare **beviljats driftstöd och sedan ansöker om servicebidrag.**

Om särskilt driftstöd lämnas enligt 21 a § ska driftstödet räknas av från det högsta beloppet servicebidrag som får lämnas (250 000 kronor eller av särskilda skäl 300 000 kronor)

21 a §

Särskilt driftstöd får lämnas till ett försäljningsställe som har ett **mångsidigt utbud av dagligvaror** och som

1. är **beläget mer än 10 kilometer** från ett annat försäljningsställe som har ett mångsidigt utbud av dagligvaror, eller i ett skärgårdsområde utan fast landförbindelse.
2. har **fasta lokaler** som är öppna så att kunderna kan få tillgång till dagligvaror på **åretruntbasis**, och
3. har en **nettoomsättning för dagligvaror** som uppgick till **högst elva miljoner kronor** vid senaste årets årsredovisning, årsbokslut eller annat liknande underlag.

Om det finns **särskilda skäl** för det, får särskilt driftstöd lämnas till ett försäljningsställe trots att det inte uppfyller förutsättningarna enligt första stycket 1 och 3

21 b §

Vid en bedömning av ansökningar om särskilt driftstöd enligt 21 a § ska försäljningsställen som är betydelsefulla även för tillgängligheten till **annan grundläggande kommersiell service** än försäljning av dagligvaror prioriteras.

21 c §

Särskilt driftstöd enligt 21 a § får lämnas med **högst 300 000 kronor per år** och försäljningsställe. Frågan om **stöd ska provas för varje år**.

21 d §

Stödmottagaren ska som villkor för stöd åta sig att utföra en **tjänst av allmänt ekonomiskt intresse**. Beslutande organisation ska i stödbeslutet ange de närmare villkoren för tjänsten. Dessa ska innefatta åtminstone vilket utbud av dagligvaror som ska tillhandahållas och under vilken tid som försäljningsstället ska hållas öppet.

32 §

Innan beslutande organisation beslutar om stöd ska myndigheten **höra berörda kommuner**. Om ärendet gäller en **fråga av principiell vikt**, ska **Tillväxtverket** höras.

Definitioner och bedömningar

Nedan följer några benämningar som är aktuella för stödet till slutlig stödmottagare. För respektive benämning ges en definition samt rekommendation för bedömning av dessa.

dagligvaror

Grundläggande varor såsom livsmedel, drycker, tobak och hushållsartiklar som konsumenterna köper flera gånger i veckan.

mångsidigt utbud av dagligvaror

Minst 1000 artiklar, varav varugrupperna mejeri, charkvaror, ägg, färskt bröd, frukt och grönsaker bör finnas representerade. För butiker med omsättning under 2 miljoner kronor kan avsteg göras från ovanstående definition av mångsidigt utbud. Dock ska sådan butik vara betydelsefull för annan grundläggande kommersiell service (se definition nedan)

<i>avstånd från ett annat försäljningsställe</i>	Avstånd mäts i kortast farbara bilväg. För att butik ska bedömas som i skärgårdsområde gäller att fast landförbindelse(bro/tunnel) saknas.
<i>fasta lokaler</i>	Försäljningsstället får inte utgöras av varubuss eller verksamhet som flyttas till annan ort under del av året.
<i>öppet på åretruntbasis</i>	Öppet året runt i genomsnitt minst 40 timmar per vecka för butiker med omsättning på minst 2 miljoner kronor och max 11 miljoner kronor. Öppet året runt i genomsnitt minst 20 timmar per vecka för butiker med omsättning under 2 miljoner kronor. Säsongsbutiker kan inte erhålla stöd.
<i>nettoomsättning av dagligvaror</i>	Omsättning för andra produkter än dagligvaror samt andra servicetjänster ska avräknas vid beräkning av nettoomsättning. T.ex. specialvaror, drivmedel, ombudstjänster, café, uthyrning av fordon.
<i>särskilda skäl</i>	Innan beslut om stöd som grundas på särskilda skäl bör Tillväxtverket kontaktas. Om stöd beviljas till försäljningsställe som har kortare avstånd 10 kilometer så bör även annan grundläggande kommersiell service tillhandahållas.
<i>annan grundläggande kommersiell service</i>	Med grundläggande kommersiell service menas dagligvaror, drivmedel, post, apotek och betaltjänster (kontanter, betalningsförmedling, dagskassahantering)
<i>tjänst av allmänt ekonomiskt intresse</i>	För detta stöd menas tillhandahållande av grundläggande kommersiell service. Enligt bestämmelser i förordningen (2000:284) om stöd till kommersiell service och enligt de närmare villkor kring utbud av dagligvaror och öppethållande m.m. som anges av länsstyrelsen eller berört landsting/samverkansorgan i beslut om stöd.

Beräkning av stödets storlek

Stödet ska beräknas på försäljningsställets nettoomsättning av dagligvaror enligt senaste årets årsredovisning, årsbokslut eller annat liknande underlag.

Stödets omfattning följer nedanstående beräkningsmodell samt visas i bild 1 nedan:

Omsättning mellan 500 000 och 5 000 000 kronor:

$$\text{Stöd} = -33\,333 + \frac{1}{15} * \text{omsättning}$$

Omsättning mellan 5 000 000 och 7 000 000 kronor:

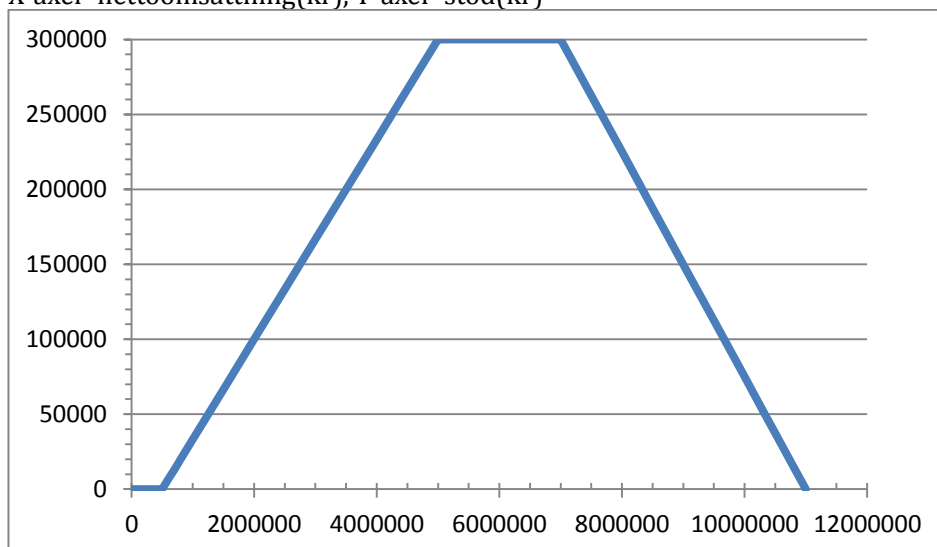
$$\text{Stöd} = 300\,000$$

Omsättning mellan 7 000 000 och 11 000 000 kronor:

$$\text{Stöd} = 300\,000 - 0,075 * (\text{omsättning} - 7\,000\,000)$$

Bild 1: Stödets omfattning i relation till butikens omsättning.

X-axel=nettoomsättning(kr), Y-axel=stöd(kr)



Bakgrund till beräkningsmodell³

Studier av rörelsemarginaler i butiker med olika omsättningsnivåer ligger till grund för beräkningsmodellen. Rörelsemarginalen för butiker som har en omsättning under 2 miljoner kronor har medianvärdet 0,22 procent, medan motsvarande resultat för butiker med mellan 2 miljoner och 5 miljoner kronor i omsättning är 0,97 procent. Denna rörelsemarginal ökar sedan ytterligare för butikerna med mellan 5 miljoner och 11 miljoner kronor i omsättning (1,17) och uppgår till 2,32 procent för medianbutiken som har över 11 miljoner kronor i omsättning. Detta indikerar att butikerna med lägre omsättning har ett större stödbehov för att komma upp till en viss rörelsemarginal i jämförelse med de butiker som har en högre omsättning.

Stödmodellen har utformats för att minimera risken för de negativa incitamentseffekter som selektiva företagsstöd kan ge upphov till. I vanliga fall brukar det framhållas att

³ Betänkande av utredningen Service i glesbygd (SOU 2015:35)

vinstmarginalen inte långsiktigt kan avvika från konkurrenternas vinstmarginaler eftersom detta leder till att de då inte kan överleva på marknaden. Glesbygdsbutiker möter i de flesta fall inte någon direkt lokal konkurrens och driftsstödet är snarare utformat för att en butik ska kunna vara kvar för att överhuvudtaget kunna erbjuda invånarna i glesbygd tillgång till kommersiell service.

I en sådan situation är det rimligt att rörelsemarginalen borde täcka räntekostnader, investeringskostnader för anläggningen och erbjuda en viss vinst till ägarna som kompensation för den risk som de tar. En rörelsemarginal under 3 procent bör i de flesta fall indikera att företaget inte mår speciellt bra. Stödmodellen är utformad som ett "tält", med ett stigande stöd för ökad omsättning upp till 5 miljoner kronor. Detta minskar risken för oseriösa butiksetableringar och ger de minsta butikerna incitament att expandera sin verksamhet. Stödet avtrappas sedan för att nå noll vid en omsättning på 11 miljoner kronor.

Ansökan om stöd och uppdrag att tillhandahålla tjänst av allmänt ekonomiskt intresse

Ansökan om stöd och ansökan om uppdrag att tillhandahålla tjänst av allmänt intresse får göras av ägaren till ett försäljningsställe för dagligvaror.

Detta stöd omfattas av EU:s regler om s.k. statsstöd (Kommissionens förordning (EU) nr 360/2012). För att stöd ska kunna beviljas måste den som söker stöd också ansöka om att utföra en så kallad tjänst av allmänt ekonomiskt intresse. Med "allmänt ekonomiskt intresse" menas för detta stöd tillhandahållande av kommersiell service enligt de nya och ändrade bestämmelserna i förordningen (2000:284) om stöd till kommersiell service och enligt de närmare villkor kring utbud av dagligvaror och öppethållande m.m. som anges av länsstyrelsen eller berört landsting/samverkansorgan i beslut om stöd.

Sökanden måste också åta sig att utföra en tjänst av allmänt ekonomiskt intresse. Den sökande åtar sig detta samtidigt som signering av e-ansökan om stöd via www.minansokan.se.

Detta åtagande måste sedan, i form av villkor, framgå av beslutet om stöd, se nedan under rubriken "Beslut om stöd...".

Ansökan via "Min ansökan"

Ansökan ska göras via e-tjänsten "Min ansökan" som finns att nå via websidan www.minansokan.se.

I "Min ansökan" väljs den Region/landsting i det län där verksamheten bedrivs.

I ansökan ska stödsökanden bland annat lämna uppgift om:

- avstånd till närmaste försäljningsställe som har ett mångsidigt utbud av dagligvaror för dagligvaror
- dagligvarusortiment
- öppettider
- nettoomsättning för dagligvaror
- andra servicefunktioner såsom ombud eller andra tjänster
- övrigt ekonomiskt stöd som sökanden fått under de två föregående beskattningsåren samt det innevarande beskattningsåret

I "Min ansökan" beräknas ansökt belopp med automatik enligt ovan beskriven beräkningsmodell och utifrån angiven omsättning för dagligvaror för det senaste året.

En stödmottagare som önskar göra en förnyad ansökan om stöd nästkommande år ska i ny ansökan lämna en redogörelse för hur försäljning och lönsamhet har utvecklats det senaste året. Denna redogörelse bör även beskriva vilka åtgärder som har genomförts för bättre lönsamhet under senaste året samt vilka åtgärder som planeras det kommande året.

Ansökan om servicebidrag och särskilt driftstöd samma år

Om stödsökanden beviljats särskilt driftstöd och sedan ansöker om servicebidrag så ska driftstödet räknas av från det högsta beloppet servicebidrag som får lämnas (250 000 kronor eller av särskilda skäl 300 000 kronor) (förordning 2000:284, 18 § 3st)

Beslut om stöd samt uppdrag att tillhandahålla tjänst av allmänt ekonomiskt intresse

Bestämmelser för särskilt driftstöd i sårbara och utsatta områden regleras i förordning 2000:284 om stöd till kommersiell service. Innan beslutande organisation beviljar driftstöd ska berörd kommun höras. (förordning 2000:284, § 32)

Särskilda villkor för stöd

Stödmottagaren ska som villkor för stöd åta sig att utföra en tjänst av allmänt ekonomiskt intresse. Det är därför viktigt att det tydligt framgår av rubriken alternativt som en särskild rad i inledningen av beslutet att det förutom stöd också är ett uppdrag att utföra en tjänst av allmänt ekonomiskt intresse. Av EU-förordningen (360/2012) framgår det att det stödmottagande företaget skriftligen ska ha fått i uppdrag att tillhandahålla den tjänst av allmänt ekonomiskt intresse för vilken stödet beviljas.

Beslutande organisation ska i stödbeslutet ange de närmare villkoren för tjänsten. Dessa ska innefatta åtminstone vilket utbud av dagligvaror som ska tillhandahållas och under vilken tid som försäljningsstället ska hållas öppet. Av stödbeslutet ska det framgå att stödet har karaktären av stöd av mindre betydelse och det ska finnas en uttrycklig hänvisning till kommissionens förordning (EU) nr 360/2012.

Tillväxtverket har tagit fram exempel på uppdragsformulering och villkor som ska finnas med i beslutet om stöd och uppdrag för att säkerställa att beslutet uppfyller EU:s rättsliga krav på detta stöd.

Regler avseende ekonomiska ramar för beslutande organisationer

Beslut om fördelning av medel till respektive beslutande organisation sker i början av budgetåret. Enligt regeringsbeslut(N2015/08916/HL) ska utbetalning till de berörda organisationerna belasta det under utgiftsområde 19 Regional tillväxt uppförda anslaget 1:1 regionala tillväxtåtgärder, anslagsposten 24:1 Tillväxtverket. Respektive organisations del av anslaget ligger hos Tillväxtverket och när beslut om utbetalningar görs via Nyps går utbetalningen ut från Tillväxtverket och belastar samtidigt respektive organisations andel av anslaget hos Tillväxtverket.

Beslut och utbetalningar för stödet bör genomföras under första halvåret så att det finns tid att göra avstämningar för att se om det behöver göras omfördelning av medel mellan beslutande organisationer.

Dispositionsrätt

Tillväxtverket har dispositionsrätten till fördelade medel enligt detta beslut och belastar anslaget 1:1, Regionala tillväxtåtgärder, anslagsposten 24:1, utgiftsområde 19 Regional tillväxt. Tillväxtverket har därför ansvar för uppföljning och utbetalning av de fördelade medlen.

Tillhandahållande av underlag

I samband med att beslutande organisationer beslutar om utbetalning av medel i ett ärende som berör i detta beslut aktuella anslagsmedel ska underlag för utbetalning lämnas till Tillväxtverket. Detta sker i första hand genom att Tillväxtverket har behörighet att direkt följa upp ärenden i stödärende-hanteringssystemet Nyps.

Tillväxtverket förbehåller sig rätten att även på annat sätt kräva underlag för uppföljningen av fördelade medel.

Nypsadministration

På nedanstående länk till Nypscentralen finns information om några saker att tänka på för att "Min ansökan" ska kunna användas för detta stöd.

<http://nypscentralen.tillvaxtverket.se/driftstod>

Stödtypen Servicebidrag inom förordningen (2000:284) för Kommersiell service har anpassats så att den även kan användas för ansökan och handläggning av det nya särskilda driftstödet till utsatta dagligvarubutiker i glesbygd.

För detta har det därför tillkommit två nya stödtyper under stödtypen servicebidrag:

- "Servicebidrag"
- "Särskilt driftstöd till dagligvarubutiker"

I vissa särskilda fall kan det bli aktuellt att en beslutande organisation behöver använda sitt ordinarie 1:1-anslag till det nya stödet. Detta kan t.ex. uppstå om de medel som årligen kommer att fördelas inte är tillräckliga utifrån efterfrågan på stöd. Detta skulle kunna bero på att fördelningen av medel inte överensstämmer med den verkliga butiksstrukturen och de ansökningar om stöd som görs. En annan orsak kan vara att beslutande organisation utifrån särskilda skäl vill bevilja stöd till försäljningsställen som har ett avstånd på mindre än 10 km till närmaste försäljningsställe.

Samtliga dessa fall kan leda till att tilldelade medel inte är räcker till. Därför har två stödtyper skapats under "Särskilt driftstöd till dagligvarubutiker" för att hålla isär de olika anslagen:

- Särskilt driftstöd till dagligvarubutiker – särskilda medel
- Särskilt driftstöd till dagligvarubutiker – ordinarie 1:1 anslag

Observera att det är stödtypen för de särskilt tilldelade medlen som i första hand ska användas. Bara i undantagsfall skall stödtypen för "ordinarie 1:1 anslag" användas. I Nyps är stödtypen för "särskilda medel" förvalt i systemet. Vid behov av byte av stödtyp i Nyps ska handläggaren gå in under "Redigera" och välja "Detaljerad stödtyp". Sedan väljs stödtypen "ordinarie 1:1 anslag". (Se bild 1 och 2 nedan)

Bild 1. Redigera detaljerad stödtyp i Nyps

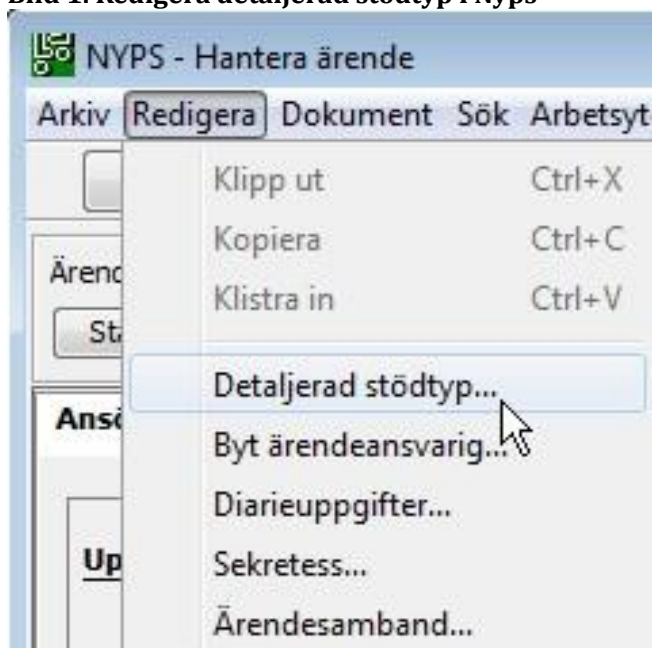
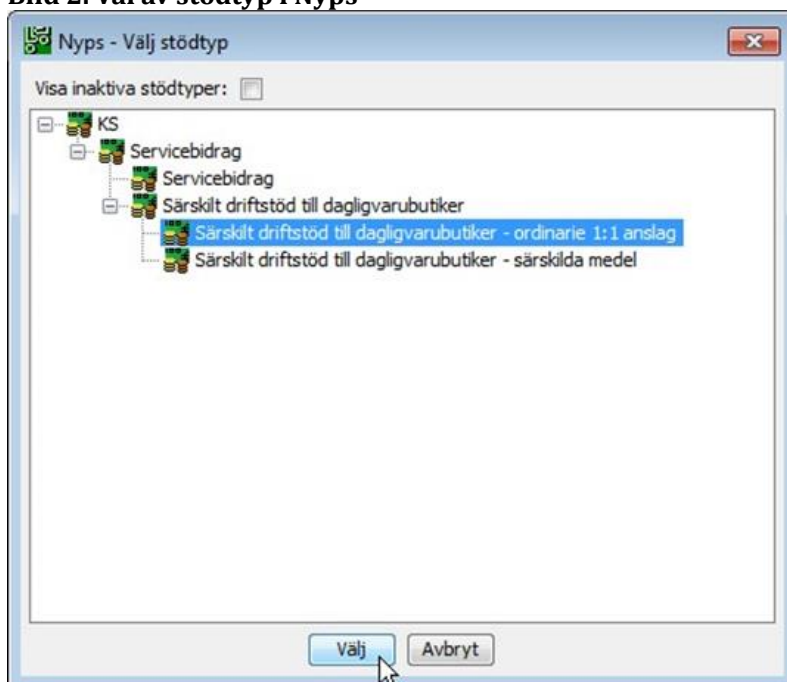


Bild 2. Val av stödtyp i Nyps



Bilaga 3 till Tillväxtverkets beslut 2019-02-25 (Dnr: Ä 2019–226)

Ändring eller upphävande av beslut samt omfördelning och återkrav av fördelade medel

Berörda landsting (beslutande organisationer) ska snarast rapportera till Tillväxtverket om arbetet enligt detta beslut avbryts eller försenas.

Upplysning om omfördelning av medel

Medel som ej har beviljats för driftstöd före 15 september varje år 2016–2019 får omfördelas av Tillväxtverket.

Ändring av beslut

Tillväxtverket får ändra beslut om grund föreligger för omfördelning av medel mellan beslutande organisationer enligt regeringens beslut och detta beslut.

Beslutande organisation ska i förväg inhämta Tillväxtverkets godkännande vid:

- Ändringar av inriktningen på hanteringen av fördelade medel jämfört med detta beslut
 - Anstånd med rapportering
 - Annan väsentlig förändring, t.ex. om fördelade medel inte kommer att förbrukas.
- medel.

Upphävande av beslut

Tillväxtverket har rätt att upphäva hela eller delar av detta beslut om:

- Grund för omfördelning mellan beslutande organisationer föreligger enligt regeringens beslut och detta beslut.
- Beslut om fördelning av medel har fattats på grund av oriktiga eller vilseledande uppgifter från beslutande organisation.
- Beredningsarbetet inte bedrivs i enlighet med beslutet eller tillämpliga lagar och förordningar.
- Beslutande organisation bryter mot de villkor som är förknippade med tilldelade medel.

Återkrav av medel

Tillväxtverket har rätt att återkräva utbetalda medel med ränta från dagen för utbetalning om:

- Grund för omfördelning mellan beslutande organisationer föreligger enligt regeringens beslut och detta beslut och medel har betalats ut till beslutande organisation.
- Medlen har fördelats på grund av oriktiga eller ofullständiga uppgifter från beslutande organisation.
- Om beslutande organisation inte fullgjort sina förpliktelser enligt beslutet om tilldelade medel.

Revision

Tillväxtverket har rätt att hos beslutande organisation granska handläggningen och ta del av handlingar som kan ge upplysningar om beredningen av det särskilda

driftsstödet till försäljningsställen av dagligvaror enligt förordning (2000:284) om stöd till kommersiell service.

Avdelning för verksamhetsstöd
Christer Nilsson

2019-03-15

Ärendenummer 2019/00568
Dokumentnummer 2019/00568-1

Till Regionala utvecklingsnämnden (2019-01-01 - 2022-12-31)

Beslut Projekt Socialt Entreprenörskap och företagande i Blekinge

Förslag till beslut

Regionala utvecklingsnämnden beslutar

1. att godkänna ansökan från Region Blekinge
2. att bevilja 477 032 kr för år 2019 - 2020 ur anslaget 1.1 regionala tillväxtåtgärder

Sammanfattning

Projektet ska bidra till att fler idéer för ett hållbarare samhälle förverkligas genom att ge ökad kunskap och samverkan om socialt företagande och entreprenörskap i Blekinges företagsfrämjande system. Projektet kommer att jobba aktivt för att sprida goda exempel och skapa mötesplatser för dialog. En konkret gemensam yta ska skapas, Social Business Board, där företagsfrämjare och rådgivare ska stötta personer som har idéer och därmed få de bästa förutsättningar för att lyckas.

Projektet har en bred arbetsgrupp där ALMI, Coompanion, BBI och nyföretagarcentrum i kommunerna gemensamt arbetar med detaljplanering och följer upp arbetet kontinuerligt men även andra aktörer i det innovationsfrämjande systemet kommer att involveras i aktiviteterna.

Budget

Kostnader	2019	2020	Totalt
Egen personal	417 010 kr	1 163 311 kr	1 580 321 kr
Externa tjänster	15 000 kr	430 000 kr	445 000 kr
Resor och logi	- kr	70 000 kr	70 000 kr
Övriga Schablonkostnader	26 389 kr	73 611 kr	100 000 kr
Eget arbete (ALMI)	38 871 kr	220 506 kr	259 377 kr
Totalt	497 270 kr	1 957 428 kr	2 454 698 kr
Finansiering	2019	2020	Totalt
Regionala tillväxtmedel 1.1	110 310 kr	366 722 kr	477 032 kr
Tillväxtverket	348 089 kr	1 370 200 kr	1 718 289 kr
Eget arbete (ALMI)	38 871 kr	220 506 kr	259 377 kr
Totalt	497 270 kr	1 957 428 kr	2 454 698 kr

Medfinansieringen från Region Blekinge uppgår till 19,43 % av de totala kostnaderna

Beslutet får inte överklagas enligt § 14, Förordning (2003:596) om bidrag för projektverksamhet inom den regionala tillväxtpolitiken.

Bilaga

- Bilaga 1 Ansökan
- Bilaga 2 Projektlogik
- Bilaga 3 PM

Karlskrona enligt ovan

Anna-Lena Cederström
Regional utvecklingsdirektör

Ansökan om stöd

1.1 Allmänna uppgifter

Projektnamn: Socialt Entreprenörskap och Företagande...

Ansökansid: 2382

Typ av finansiering: Medfinansieringsprojekt tex ERUF, Vinnova, Intereg. mm period
2019-01-10 - 2019-12-31

Sista ansökningsdag: 2019-12-31

Ansvarig organisation: Blekinge Läns Landsting

1.2 Stödsökande

Namn: Blekinge Läns Landsting

Org.Nr: 232100-0081

37181 Karlskrona

Sverige

Arbetsställe

Namn: Regional Utveckling och Kultur

Arb.ställenr.: 19271576

Postadress:

Besöksadress:

Ronnebygatan 22

Ronnebygatan

22

37133 Karlskrona

37132 Karlskrona

Är organisationen momsredovisningsskyldig för projektets verksamhet? Ja

Omfattas organisationen av Lagen om offentlig upphandling (LOU) eller annan
upphandlingslagstiftning, t.ex. LUF? Ja

1.3 Samverkanspart

Namn: Blekinge Business Incubator AB

Org.Nr: 556669-3031

Postadress:

37175 Karlskrona

Sverige

Arbetsställe

Namn:

Arbetsställenr: 43275361

Postadress:

Besöksadress:

37141 Karlskrona

Campus Gräsvik 5

37141 Karlskrona

Är organisationen momsredovisningsskyldig för projektets verksamhet? Ja

Omfattas organisationen av Lagen om offentlig upphandling (LOU) eller annan
upphandlingslagstiftning, t.ex. LUF? Ja

Namn: Coompanion - Blekinge Utvecklingscentrum
Ekonomi

Org.Nr: 716405-5829

Postadress:

Fridhemsvägen 8 C/O Softcenter

37238 Ronneby
Sverige

Arbetsställe

Namn:

Arbetsställenr: 30015911

Postadress:
Fridhemsvägen 8 C/O Softcent
37260 Bräkne-Hoby

Besöksadress:
Ronnebyvägen 19 B
37260 Bräkne-Hoby

Är organisationen momsredovisningsskyldig för projektets verksamhet? Ja

Omfattas organisationen av Lagen om offentlig upphandling (LOU) eller annan upphandlingslagstiftning, t.ex. LUF? Ja

1.4 Projektinformation

Hur ska projektet avgränsas från ordinarie verksamhet?

Projektaktiviteterna ingår inte i det ordinarie arbetet.

Hur ska projektet organiseras och styras?

Region Blekinge har ett projektteam med projektledare och projektkonom. Projektet har en kombinerad styr och arbetsgrupp med representanter från Almi, Coompanion, BBI och Nyföretagarcentrum i Blekinges kommuner, som gemensamt gör detaljplanering och följer upp arbetet kontinuerligt.

Hur är hållbarhetsaspekter integrerade i projektet?

Genom att ha ett intersektionellt perspektiv i riggning av aktiviteter och uppföljning säkerställer vi att både kvinnor och män, i olika åldrar med olika bakgrund får möjlighet att delta i projektet. Vi kommer aktivt arbeta för mångfald. I styrgruppen och arbetsgrupper för bland annat "social business board" kommer vi att sträva efter jämn könsfördelning och representativ spridning med olika åldrar och bakgrund. Kommunikationsmaterial som vi tar fram kommer att vara inkluderande så att både kvinnor och män oavsett ålder och bakgrund upplever att projektet riktar sig till dem.

Sammanfattande beskrivning till Projektbanken

Genom projektet "Socialt entreprenörskap och företagande i Blekinges främjandesystem" kan fler idéer för ett bättre och hållbarare samhälle bli verklighet. Projektet kommer att ge ökad kunskap och samverkan om socialt företagande och entreprenörskap i Blekinges företagsfrämjande system. Projektet kommer att jobba aktivt för att inspirera till att starta sociala företag genom att sprida goda exempel och ge utrymme för dialog. En konkret gemensam yta är Social Business Board, där företagsfrämjare och professionella rådgivare stöttar människor som har idéer för att de ska få bästa förutsättningar att lyckas.

Vad förväntar ni er att projektets planerade aktiviteter ska leda till för målgruppen på kort sikt?

Att Blekinges företagsfrämjande aktörer har större kunskap och samverkan kring socialt företagande med ett gemensamt synsätt och gemensamma arenor som ger större målgruppsanpassning av stöd till befintliga företagare och entreprenörer som har en social idé.

Vilka effekter - hos målgruppen eller i samhället - förväntar ni er att projektet uppnår på lång sikt?

Blekinges företagsfrämjande system har större kunskap om socialt entreprenörskap och socialt företagande och är rustade att stärka den här typen av företagande både när det gäller att utveckla befintliga företag som att stödja att idéer blir företag. Antalet företag som har en affärsidé som möter samhällsutmaningar med nya idéer och lösningar och höjer kvaliteten på samhällets tjänster till medborgarna. Oavsett organisationsform. Blekinges sociala företag tar större marknadsandelar och har längre livstid än tidigare. Långsiktighet och säkrande av effekter kommer ske genom att dra nytta av befintliga verktygslådor, erfarenheter och kunskaper som finns hos aktörerna i främjandesystemet. Affärsmöjligheter skapas genom att ha fokus på marknad, erbjudande och verksamhet genom alla faser i från idé till långsiktigt fungerande produkt eller tjänst. Genom att tillämpa en affärsutvecklingsmodell som har ett genomgående hållbart perspektiv säkrar vi att företagen kan växa och bli långsiktigt konkurrenskraftiga. I första fasen av projektet skapas nya samverkansytor, vilka testas i andra fasen. Genom implementering i främjandesystemets ordinarie verksamhet skapas långsiktighet och stabilitet. Region Blekinge befäster socialt företagande i relevanta strategier såväl som genom våra externa nätverk och relationer med aktörerna i främjande systemet för att säkerställa att fokus finns långsiktigt.

Vilken/vilka kommuner eller län ska projektet omfatta? Välj kommun

Olofström, Karlskrona, Ronneby, Karlshamn, Sölvesborg

Vilken/vilka kommuner eller län ska projektet omfatta? Välj land

Sverige

Vilken/vilka kommuner eller län ska projektet omfatta? Välj län

Blekinge

Vilken/vilka är projektets målgrupp(er)?

Projektet har två typer av målgrupper. Aktörer i det företagsfrämjande systemet, samt befintliga sociala företag och personer som vill starta ett socialt företag -oavsett organisationsform.

Vilket/vilka problem vill projektet lösa?

Blekinge är ett län som står inför många samhällsutmaningar. Samtidigt finns det en stor outnyttjad potential för att sänka trösklarna för entreprenörer som vill skapa nya lösningar och utveckla nya innovativa företag. Några av utmaningarna: -Befolkningen ökar men unga flyttar från länet. -Hög befolkningstillväxt under senare år, över riksgenomsnittet. Beror uteslutande på inflyttning från utlandet. -Blekinge är Sveriges minsta län, 17 procent av befolkningen bor utanför tätorterna. -Blekinges befolkningspyramid med prognos för 2030 visar ett tydligt demografiskt problem med en alltmer åldrande befolkning. -En av Sveriges högsta arbetslöshet och ungdomsarbetslöshet, en tydlig tudelad arbetsmarknad. -Ohälsotalen högre än riket i synnerhet för kvinnor. Projektet Social integrering Blekinge med Coompanion Blekinge som projektägare med finansiering från Europeiska regionala utvecklingsfonden har syftat till att stärka utvecklingen av arbetsintegrerande sociala företag (ASF). I projektet samarbetar

Coompanion med tre av länets kommuner, Region Blekinge, Länsstyrelsen, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Blekinge Tekniska Högskola m fl. Projektet avslutas vid årsskiftet. Det främsta målet är att utveckla en stödstruktur, ta fram handlingsplaner och policys. Ett inkubatorsprogram (Blinken) är framtaget, vilket är ett av projektets andra viktiga delmål. Blinken erbjuder affärsutveckling, tillgång till mentorer, inspirationsföreläsningar, kompetensutveckling och tillgång till relevanta nätverk. Genom att ta vara på kunskaperna från projektet Social integrering Blekinge och involvera fler aktörer i det företagsfrämjande systemet som erbjuder rådgivning och stöd för hela paletten av företagsformer kan vi få synergieffekter och ytterligare förbättra möjligheten till behovsanpassad rådgivning. På så sätt kan vi nå fler målgrupper och omfatta sociala entreprenörer och socialt företagande generellt. Projektet har starkt samverkansfokus och Region Blekinge har förankrat projektiden genom att kontakta BBI, Almi och Coompanion som vi har tät kontakt med i våra ordinarie nätverk och genom dialog kommit fram till vad vi vill åstadkomma. Genom att i hög utsträckning bygga vidare på befintliga processer och dra nytta av varandras kompetens kommer projektet att ge mervärde för aktörerna.

1.5 Tid och aktivitetsplan

Aktivitet	Beskrivning	Startdatum - Slutdatum	Kostnad
Strategiskt utvecklingsarbete, projektledning, redovisning och kommunikation	Omvärldsbevakning och kommunikation, Sätta upp styrgrupp och nätverk. Uppföljning och Rapportering, Ekonomi och redovisning.	2019-02-01 - 2020-10-31	841 061
Kompetensutveckling för det företagsstödande systemet	Styrgruppsmöte en gång i månaden för att verka fram ett gemensamt företagsfrämjande system, som sedan ska implementeras i fas 2 av projektet. Genomföra studiebesök hos sociala företag eller främjande aktörer för att öka kunskapen och bidra med input till metodarbetet. Workshop för att öka kompetensen om socialt företagande och innovation. Delta på befintliga nätverksmöten för sprida information.	2019-02-01 - 2020-10-31	410 660
Kompetensutveckling av sociala företag och hitta nya aktörer	Implementera den framtagna arbetsmetoden på befintliga processer som rådgivning, stöd och mentorskap så att det kommer sociala företag till del i högre grad än tidigare. Inspirationskvällar i alla Blekinges kommuner där en lokal social entreprenör berättar om sitt företag. Inspirationsdag om socialt entreprenörskap, företagande och innovation kommunikationskampanj för att väcka nyfikenhet för socialt företagande och få fler deltagare med sociala idéer till det befintliga företagsfrämjande systemet. Social business board i Blekinge där aktörerna samverkar.	2020-01-01 - 2020-10-31	1 202 977

nationella medel										
Total offentlig kontantfinansiering	348 089	1 370 200								1 718 289
Total offentlig finansiering	386 960	1 590 706								1 977 666
Privata bidrag annat än pengar										
Total privat bidrag annat än pengar										0
Privat kontantfinansiering										
Total privat kontantfinansiering										0
Total privat finansiering										0
Summa medfinansiering	386 960	1 590 706								1 977 666

Stödfinansiering

Finansiering	2019	2020								Totalt
Stödfinansiering	110 310	366 722								477 032

Sammanställning

Stödandel av faktiska kostnader	21,73%
Stödandel av stödgrundande finansiering	19,43%
Stödandel av total finansiering	19,43%
Andel annan offentlig finansiering	80,57%
Andel offentlig finansiering	100,00%
Andel privat finansiering	0,00%

1.7 Förskott

Sökt förskottsbelopp: 0

Motivering:

1.8 Mina kontakter

Namn: Catarina Rundberg
Telefonnummer: 0455-73 71 26
Mobiltelefonnummer: 0708 -17 14 54
E-postadress: catarina.rundberg@regionblekinge.se
Roll: Ekonomi

Namn: Johan Nilsson
Telefonnummer: 0455-737114
Mobiltelefonnummer: 0709-303169
E-postadress: johan.nilsson@regionblekinge.se
Roll: Projektledare

1.9 Dokument

Filnamn: Coompanion avtal underskrivet RB.PDF
Beskrivning:
Uppladdningsdatum: 2019-02-06

Filnamn: Medfinansiering ALMI.PDF
Beskrivning:
Uppladdningsdatum: 2019-02-06

Filnamn: Medfinansiering RB.PDF
Beskrivning:
Uppladdningsdatum: 2019-02-06

Filnamn: NYTT BBI underskrivet RB.pdf
Beskrivning:
Uppladdningsdatum: 2019-02-06

Filnamn: Beslut om stöd_Ändring_20202057_Blekinge.pdf
Beskrivning: Ändringsbeslut från TVV.
Uppladdningsdatum: 2019-02-14

Filnamn: Originalansökan
Beskrivning: Inkommen originalansökan - Maskinläsbart format
Uppladdningsdatum: 2019-02-15

Översikt - Socialt entreprenörskap och företagande i Blekinges främjandesystem

:

1. Övergripande utmaning (makronivå):
För få entreprenörer, för många medborgare i utanförskap.

2. Mål RUS:
Ett expansivt och konkurrenskraftigt näringsliv. Ett hållbart, breddat företagande med företag i olika branscher. Ett inkluderande samhälle med högt socialt kapital.

2. Indikator(er) RUS:
Sysselsättningsgrad. Antal arbetstillfällen.

Mål/prioriterad inriktning i aktuell regional tematisk strategi:

- Innovationsstrategi** Korsbefrukta företag, verka för sociala innovationer, utveckla innovationssystemet och stödja finansieringsaktörer. Verka för hållbar tillväxt.
- Kompetensförsörjningsstrategi** Inkludera människor, funktionsnedsatta och utlandsfödda.
- Folkhälsopolicy** Motverka utanförskap och segregation. Skapa delaktighet och inflytande i samhället.

Effektmål:

- Blekinges företagsfrämjande system har större kunskap om socialt entreprenörskap och socialt företagande och är rustade att stärka den här typen av företagande både när det gäller att utveckla befintliga företag som att stödja att idéer blir företag.
- Ökat antal företag som har en affärsidé som möter samhällsutmaningar med nya idéer och lösningar och höjer kvaliteten på samhällets tjänster till medborgarna, oavsett organisationsform.
- Andelen företag som går igenom det företagsfrämjande systemet i Blekinge utgörs i högre utsträckning av sociala företag..

Resultatmål:

Att Blekinges företagsfrämjande aktörer har större kunskap och samverkan kring socialt företagande med ett gemensamt synsätt och gemensamma arenor som ger större målgruppsanpassning av stöd till befintliga företagare och entreprenörer som har en social idé.

Delmål:

- Parterna i det företagsfrämjande systemet har en samsyn om vad socialt entreprenörskap och företagande är och hur det kan främjas som praktiseras i det dagliga arbetet.
- Ta fram en arbetsmetod som kan appliceras på befintliga processer och tillämpa den för att få fler företag att utveckla sociala idéer och stärka sociala företag så att de blir mer livskraftiga och kan hitta nya marknader och öka sin affärsmässighet.
- Implementera ett social business board i Blekinge och hitta en långsiktig lösning för att fortsätta att ha det efter projektets slut.

Indikator:

- Minst 80% av medlemmarna i styrgruppen anser att det finns en samsyn om vad socialt entreprenörskap och företagande är och hur det kan främjas som praktiseras i det dagliga arbetet.
- Att det finns dokumentation på överenskommen arbetsmetod.
- Att minst ett social business board genomförts i Blekinge.
- Utvärdering och bedömning om av metoden - social business board.

Prio 1. Kompetensutveckling för det företagsstödande systemet kring sociala innovationer och sociala entreprenörer och ASF.

0:1 Projektplanering och uppföljning.

0:2 Kommunera resultat och evenemang.

A 1:1. Sätta upp en styrgrupp med representanter från Region Blekinge, Almi, Coompanion, BBI och Nyföretagarcentrum. Gruppens sammansättning är viktig med jämn för delning av kvinnor och män, ålder och olika bakgrund.

A 1:2 Kick off-workshop med styrgruppen – ha dialog för att få samsyn kring socialt företagande och innovation.

A 1:3 Styrgruppsmöte en gång i månaden. År ett är det fokus på att arbeta fram en arbetsmetod för det reguljära arbetet och att sätta ramarna för social business board. År två är fokus att följa upp det arbete som sker i de företagsfrämjande organisationerna och i Social business board.

A 1:4. Genomföra minst två studiebesök hos sociala företag eller främjande aktörer för att öka kunskapen och bidra med input till metodarbetet.

A 1:5. Ta fram och behovsanpassa arbetsmetoder som ska användas i prio 2-arbetet.

A 1:6. Workshop för strategier som gör strategier och planer på lokal och regional nivå för att öka kompetensen om socialt företagande och innovation.

A 1:7. Ha innehållspunkt om socialt företagande och innovation på befintliga nätverksmöten – näringslivschefsmöten, Tillväxtforum med flera.

Prio 2. Kompetensutveckling av sociala företag kring försäljning och att hitta nya marknader/kunder samt identifiera och ge stöd till entreprenörer som har en social idé.

A 2:1. Använda befintliga strukturer på Almi, BBI och Coompanion. Implementera den framtagna arbetsmetoden på befintliga processer som rådgivning, stöd och mentorskap så att det kommer sociala företag till del i högre grad än tidigare.

A 2:2. Hålla inspirationskvällar i alla Blekinges kommuner där en lokal social entreprenör berättar om sitt företag.

A 2:3. Genomföra en inspirationsdag om socialt företagande och innovation som riktar sig till människor som har idéer eller är nyfikna på det och får idéer. Bred målgrupp med olika ålder och bakgrund.

A 2:4. Genomföra en kommunikationskampanj för att väcka nyfikenhet för socialt företagande och få fler deltagare med sociala idéer till det befintliga företagsfrämjande systemet.

A 2:5. Genomföra minst ett social business board i Blekinge där aktörerna samverkar.

STRATEGI

PROJEKT

PM - Socialt entreprenörskap

Vad innebär begreppet ”socialt entreprenörskap”. Detta är ett begrepp som tenderar att föra tankarna till att det enbart handlar om sociala frågor eller olika typer av hjälpverksamhet. Därför rekommenderar svenska språkrådet att man istället använder begreppet ”samhällsentreprenör”.

Medan en vanlig entreprenör försöker lösa ett vardagsproblem och tillgodose ett behov med sina produkter eller tjänster strävar en samhällsentreprenör efter att direkt eller indirekt lösa ett samhällsproblem med sin affärsidé. Det kan handla om att starta ett bemanningsföretag för att underlätta för utlandsfödda att etablera sig på arbetsmarknaden eller om att göra det lättare för människor att köpa och sälja begagnade leksaker som ett sätt att minska mängden avfall.

Sociala företag har alltså den gemensamma drivkraften att lösa samhällsutmaningar och det främsta målet i sociala företag är samhällsnytta. Detta uppnås genom att bedriva affärsmässig verksamhet och ekonomiska överskott återinvesteras huvudsakligen i verksamheten för att ytterligare bidra till att samhället utvecklas.

Sociala företag kan bedrivas i olika organisationsformer såsom aktiebolag, ekonomiska föreningar, ideella föreningar eller AB svb (svb = särskild vinstutdelningsbegränsning). I Sverige kan allt från tech start-ups till initiativ inom civilsamhället vara sociala företag. Den gemensamma grunden är att de vill lösa ett samhällsproblem ofta i samverkan med offentliga aktörer.

Sociala företag är viktiga för att kunna bygga ett starkare samhälle och uppnå FN:s globala mål i Agenda 2030. Därför finns det numera en nationell strategi som samlar myndigheter, regioner, kommuner, samhällsentreprenörer och näringsliv. Den nationella strategin ska stärka utvecklingen av sociala företag, så att dessa bättre kan delta i att lösa utmaningar i samhället samt bidra till att offentlig sektor uppmärksammar och använder socialt företagande och sociala företag som värdefulla aktörer i utvecklingen av ett hållbart samhälle.

För att skapa en hållbar tillväxt behövs fler företag som bidrar till sociala och miljömässiga samhällsvinster. Tillväxtverket investerar 60 miljoner i att stärka utvecklingen och kunskapen om samhällsentreprenörer och sociala företag i hela landet.

I Blekinge kommer vi i ett första skede arbeta för att det befintliga företagsfrämjande systemet även kan stödja sociala företag och socialt entreprenörskap samt att bygga upp en struktur för hur ett sådant stöd kan utvecklas.

Christer Nilsson, projektrådgivare, avdelningen för verksamhetsstöd
Johan Holmgren, avdelningschef, avdelningen för regional tillväxt

Sociala företag



- Företag och organisationer vars affärsmässiga verksamhet är ett medel för att uppnå ett eller flera samhällsnyttiga mål
- Resultaten mäts i samhällsnyttiga mål
- Ekonomiskt överskott återinvesteras huvudsakligen i verksamheten



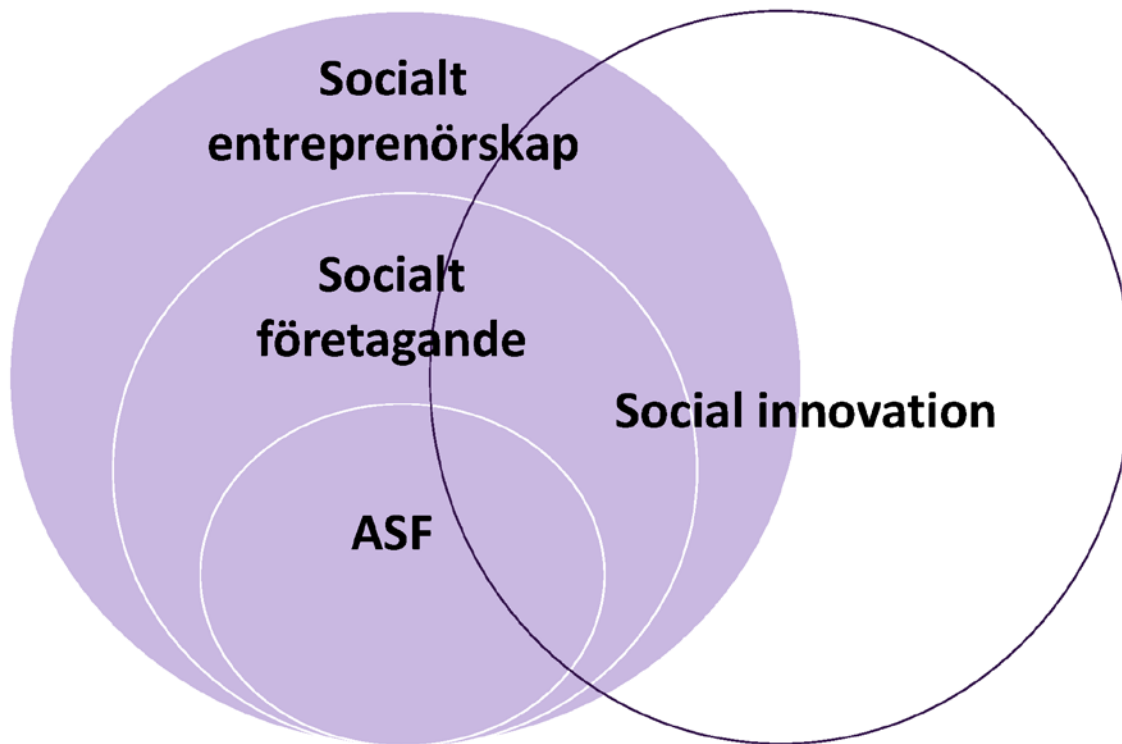
Regeringens strategi

- Att stärka utvecklingen av sociala företag, så att dessa bättre kan delta i att lösa utmaningar i samhället samt bidra till att offentlig sektor uppmärksammar och använder socialt företagande och sociala företag som värdefulla aktörer i utvecklingen av ett hållbart samhälle.

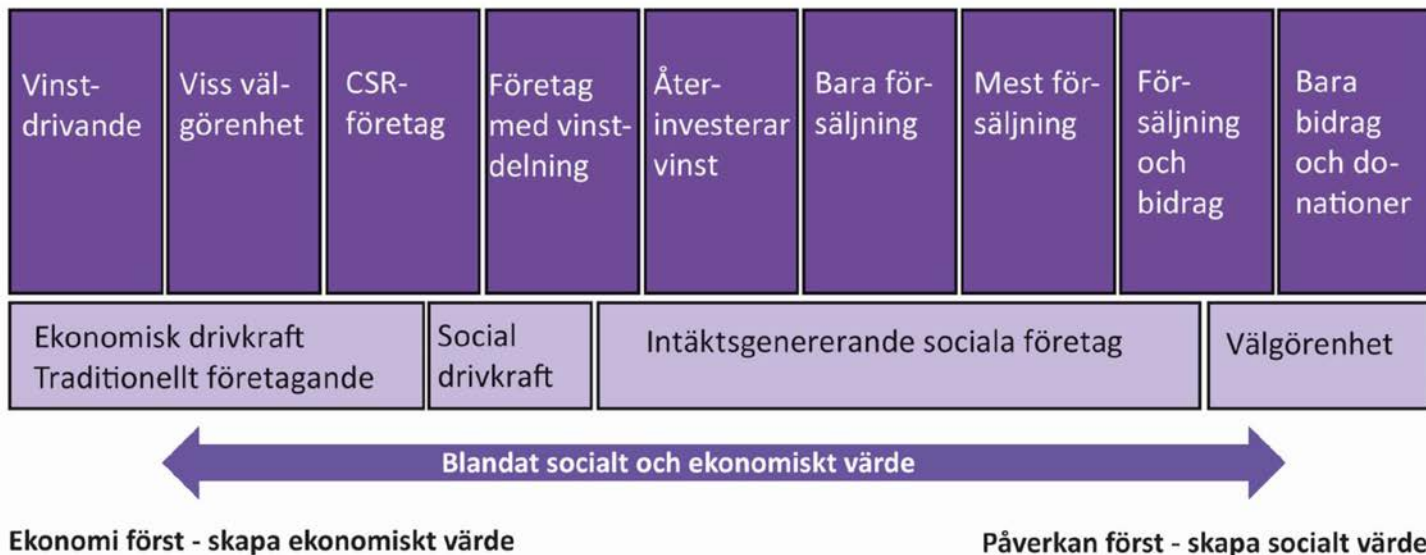


Samhällsutmaningar

- Möta samhällsutmaningar:
 - exempel integration, hälsa, utbildning, klimat, miljö, enklare vägar till jobb eller jämställdhet.
- Nya idéer och lösningar som höjer kvaliteten på och förbättrar samhällets tjänster till medborgarna.



Hur förstå sociala företag?



Avdelning för verksamhetsstöd
Christer Nilsson

2019-03-15

Ärendenummer 2019/00566
Dokumentnummer 2019/00566-1

Till Regionala utvecklingsnämnden (2019-01-01 - 2022-12-31)

Projekt Blekinge Teknikaccelerator

Förslag till beslut

Regionala utvecklingsnämnden beslutar:

1. att godkänna ansökan från Blue Science Park
2. att bevilja 3 000 000 kr för år 2020 - 2021 ur anslaget 1.1 regionala tillväxtåtgärder
3. att beslutet gäller under förutsättning att projektet beviljas medel från kommande utlysning från ERUF
4. att om kommande beslut från ERUF medför förändringar av projektets budget kommer Region Blekinge att fatta ett ändringsbeslut så att medfinansieringen överensstämmer med varandra. Om beslutet från ERUF skiljer sig markant från beslutad ansökan kan ärendet komma att omprövas.

Sammanfattning

Blekinges näringsliv har låg förnyelseförmåga och arbetar inte i tillräckligt hög grad med att utveckla innovativa digitala tekniklösningar för att långsiktigt vara tillräckligt konkurrenskraftigt. Samverkansparterna vill med projektet göra en kraftsamling i Blekinge för att bidra till att näringslivets förmåga till ekonomisk förnyelse ökar. Detta ska ske genom att utveckla och etablera en teknikaccelerator som ska underlätta för studenter, forskare, entreprenörer, intraprenörer, idéägare och företag med idéer till teknikbaserade innovationer att i en accelererad process utveckla och verifiera tekniska så kallade proof-of-concept eller minimum viable prototypes.

Budget

Kostnader	2020	2021	2022	Totalt
Egen personal	2 178 000 kr	2 220 000 kr	2 262 000 kr	6 660 000 kr
Externa tjänster	266 666 kr	266 667 kr	266 667 kr	800 000 kr
Resor och logi	50 000 kr	50 000 kr	50 000 kr	150 000 kr
Investeringar, material, lokal	40 000 kr	40 000 kr	40 000 kr	120 000 kr
Schablonkostnader personal	929 571 kr	947 495 kr	965 422 kr	2 842 488 kr
Övriga Schablonkostnader	507 227 kr	517 073 kr	526 917 kr	1 551 217 kr
Eget arbete (privat)	120 000 kr	120 000 kr	120 000 kr	360 000 kr
Totalt	4 091 464 kr	4 161 235 kr	4 231 006 kr	12 483 705 kr
Finansiering	2020	2021	2022	Totalt
Regionala tillväxtmedel 1.1	1 000 000 kr	1 000 000 kr	1 000 000 kr	3 000 000 kr
BTH	345 171 kr	352 363 kr	359 554 kr	1 057 088 kr
ERUF	2 000 000 kr	2 000 000 kr	2 000 000 kr	6 000 000 kr
Blue Science Park	626 293 kr	688 872 kr	751 452 kr	2 066 617 kr
Eget arbete (privat)	120 000 kr	120 000 kr	120 000 kr	360 000 kr
Totalt	4 091 464 kr	4 161 235 kr	4 231 006 kr	12 483 705 kr

Medfinansieringen från Region Blekinge uppgår till 24,03 % av de totala kostnaderna.

Bilaga

- Bilaga 1 Ansökan Blekinge Teknikaccelerator
- Bilaga 2 Projektlogik Blekinge Teknikaccelerator

Beslutet får inte överklagas enligt § 14, Förordning (2003:596) om bidrag för projektverksamhet inom den regionala tillväxtpolitiken.

Karlskrona enligt ovan

Anna-Lena Cederström
Regional utvecklingsdirektör

Ansökan om stöd

1.1 Allmänna uppgifter

Projektnamn: Blekinge teknikaccelerator

Ansökansid: 2725

Typ av finansiering: Medfinansieringsprojekt tex ERUF, Vinnova, Intereg. mm period
2019-01-10 - 2019-12-31

Sista ansökningsdag: 2019-12-31

Ansvarig organisation: Blekinge Läns Landsting

1.2 Stödsökande

Namn: Blue Science Park (svb) AB

Org.Nr: 559031-0321

Campus Gräsvik 2

37175 Karlskrona

Sverige

Arbetsställe

Namn: Campus Gräsvik

Arb.ställenr.: 56783368

Postadress:

Besöksadress:

Campus Gräsvik 2

Campus Gräsvik

2

37175 Karlskrona

37175 Karlskrona

Är organisationen momsredovisningsskyldig för projektets verksamhet? Ja

Omfattas organisationen av Lagen om offentlig upphandling (LOU) eller annan
upphandlingslagstiftning, t.ex. LUF? Ja

1.3 Samverkanspart

Namn: Blekinge Tekniska Högskola

Org.Nr: 202100-4011

Postadress:

37179 Karlskrona

Sverige

Arbetsställe

Namn: Campus Gräsvik

Arbetsställenr: 27091362

Postadress:

Besöksadress:

37141 Karlskrona

Valhallavägen 1

37141 Karlskrona

Är organisationen momsredovisningsskyldig för projektets verksamhet? Ja

Omfattas organisationen av Lagen om offentlig upphandling (LOU) eller annan
upphandlingslagstiftning, t.ex. LUF? Ja

1.4 Betalningssätt

Typ av konto:

Kontonummer:

Detaljerad info:

1.5 Projektinformation

Hur ska projektet avgränsas från ordinarie verksamhet?

Egen projekt kod för tidrapportering kommer att sättas upp. Två heltidsresurser kommer att tillsättas och fokusera fullt ut på arbetet med projektet. 0,25 Marknadskommunikatör och 0,25 Ekonom kommer att stödja projektet och deras arbete rapporteras på projektet.

Hur ska projektet organiseras och styras?

Projektledningen kommer att utföras av Blue Science Park, Karlskrona. I det ingår det övergripande ansvaret för projektet och för hantering av styrgrupp, rapportering m m. Ekonomi och administration kommer att hanteras av befintlig personal hos respektive partner, där Blue Science Park har ansvaret för sammanställandet och inrapporteringen till Tillväxtverket. Inköp och upphandling av externa tjänster ska skötas av Blue Science Park med stöd från Blekinge Tekniska Högskola. Det finns lång erfarenhet av upphandling inom båda organisationerna och i den mån det behövs kommer experter inom inköp/upphandling hos Region Blekinge att rådfrågas. Projektet styrs av en styrgrupp som består av projektets samverkansparter. Målet är en jämställd representation till 40-60%. Styrgruppen har ansvar för att prioritera verksamheter och aktiviteter av övergripande karaktär samt att säkra att dokumentation, uppföljning och utvärdering kan göras samt att erfarenheter och kunskap kan säkras. Till projektet knyts en huvudprojektledare och en teknisk projektledare som har Blue Science Park som arbetsgivare, en teknisk projektledare som har Blekinge Tekniska Högskola som arbetsgivare samt en arbetsgrupp. Arbetsgruppen består av de personer (processledare/teknikutvecklare) som ska arbeta med företag som ska delta i teknikacceleratorn. Även här strävar vi efter jämställd representation till 40-60%. Projektet planeras bemannas enligt nedan: 1.0 Huvudprojektledare/metodikutvecklare, Blue Science Park 1.0 Koordinering/coach, Blue Science Park 1.0 Teknisk projektledare, Blekinge Tekniska Högskola 0.25 Projektekonom/administratör, Blue Science Park 0.25 Kommunikatör, Blue Science Park Teknisk expertis, tas in vid behov från lokalt näringsliv och från akademien. Alla parter har ett gemensamt ansvar för bemanning, genomförande och leverans av projektresultat. Projektets alla resurser ska ses som gemensamma, vilket innebär att resurserna kompetensmässigt och arbetsuppgiftsmässigt ska komplettera varandra samt fördelas behovsstyrt. Blue Science Park har det övergripande samordningsansvaret för projektet och ansvarar också för kontaktytor med externa parter.

Hur är hållbarhetsaspekter integrerade i projektet?

Projektets arbete med de horisontella kriterierna kommer att genomsyra hela genomförandet eftersom vi vet att de skapar affärsmässiga konkurrensfördelar; från screening och analys av sökande konceptägares tekniska koncept till processgenomförandena. BTHs jämställdhetsexpert och experter på hållbarhet kommer att medverka i projektet och bidra till framtagningen av planer för hur projektet ska integrera jämställdhet, hållbarhet och mångfald i det dagliga arbetet. Därigenom säkerställer vi att de horisontella kriterierna bidrar till resultatens uppfyllande.

Sammanfattande beskrivning till Projektbanken

Samverkansparterna vill med projektet göra en kraftsamling i Blekinge för att bidra till att näringslivets förmåga till ekonomisk förnyelse ökar. Vi vill göra det genom att utveckla och etablera en teknikaccelerator som ska underlätta för studenter, forskare, entreprenörer, intraprenörer, idégare och företag med idéer till teknikbaserade innovationer att i en accelererad process utveckla och verifiera tekniska så kallade proof-of-concept eller minimum viable prototypes. Skälet för projektet är det faktum att Blekinges utveckling under de senaste åren visar en negativ trend både vad gäller tillväxt och förmåga till ekonomisk förnyelse. Länet var sämst i landet vad gäller tillväxt, mätt i BRP, mellan åren 2008-2017 (SCB 2019). En av förklaringarna är sannolikt att Blekinges förmåga till ekonomisk förnyelse också är sämst i riket, enligt en rapport från Reglab; Innovationsindex 2017. Om inte länet lyckas vända trenden kan konsekvenserna bli negativa för hela samhället. Näringslivets förmåga till nyskapande ekonomisk utveckling är helt nödvändig för en regions ökad konkurrenskraft och därigenom ett

bibehållet eller ett ökande välbefinnande. I samverkansparternas problemanalys har vi konstaterat att huvudproblemet är att näringslivet i länet inte i tillräckligt hög grad utvecklar nya innovativa produkter, tjänster och processer. Vi har identifierat några faktorer som vi bedömer som viktiga orsaker och det är dessa orsaker som projektet designats för att påverka. Projektet utgår från ett av Blekinges styrkeområden, digitalisering, som pekas ut som centralt för innovationssatsningar i den regionala utvecklingsstrategin. I länet finns spetskompetens i digital teknik, både i näringslivet och på Blekinge Tekniska Högskola. Den kompetensen vill vi samla i en miljö dit studenter, entreprenörer, forskare, företag och offentliga aktörer kan vända sig för att i en strukturerad process utveckla tekniska koncept till verifierade prototyper. De prototyper som bedöms ha störst potential erbjuds plats i Blekinge Business Incubator eller plockas upp av befintliga företag. Digitalisering kommer att vara plattformen som möjliggör innovationer inom en mängd olika branscher. Fokus kommer inledningsvis att vara på tekniska koncept som tar avstamp i Blue Science Parks fokusområden; Marin Teknik, It/Telecom, eHälsa och Smart Society. Även teknikidéer med potential inom andra områden kommer att ha möjlighet att accelereras. Projektets övergripande mål är att Blekinge Teknikaccelerator ska bidra till att näringslivet i Blekinge ska öka sin innovationsförmåga. Projektets mål är att under projektperioden ska en öppen teknikaccelerator med specialistkompetens inom teknik och prototyputveckling ska ha utvecklats och etablerats i Blekinge. Vid projektets slut ska följande delmål ha uppnåtts: 1. Teknisk specialistkompetens ska knytas till acceleratormiljön. 2. Företag och offentliga aktörer ska ha möjliggjort för medarbetare att lägga tid på att utveckla tekniska koncept i teknikacceleratorn. 3. En metodik och en coachningsprocess för att accelerera tekniska koncept till verifierade prototyper ska ha utvecklats 4. Akademiska utbildningsprogram ska vara involverade i teknikacceleratorn. 5. Resurser för prototyputveckling för att driva forskningskoncept till verifierade prototyper ska finnas knutna till teknikacceleratorn. Projektet kommer att använda en tidigare beprövad arbetsmetodik: Forma-Kunna-Göra. Kortfattat går den ut på att man i Formafasen definierar projektets ramar, bemannar projektorganisationen, sätter upp projektrutiner etc. I Kunnafasen bygger vi kunskap, förmåga och kapacitet. Görafasen består av de teknikinriktade aktiviteterna, inslussning av tekniska koncept och konceptägare samt genomförande av de fem accelerationsomgångarna. Output är åtta prototyper på tekniska innovationer som är verifierade, som har stor kommersiell potential och är redo för affärsinkubering på Blekinge Business Incubator.

Vad förväntar ni er att projektets planerade aktiviteter ska leda till för målgruppen på kort sikt?

-En välutvecklad och effektiv iterativ process för att accelerera ett koncept för en teknikbaserad innovation fram till en verifierad och testad prototyp som är utvecklad till sådan nivå att den kan gå vidare till affärsinkubation. -En etablerad fysisk acceleratormiljö är utvecklad och implementerad med följande funktioner: -Utrustning i form av hårdvara och programvaror - Personella resurser -Säkrad mix av kompetenser och experter -Coaching och stödfunktion - Tillgång till relevanta nätverk -En styrgrupp som tar beslut på vilka koncept som ska accelereras -Säkrad finansiering för det långsiktiga, löpande arbetet i teknikacceleratorn efter projektslut - Ett forum i vilket resultaten/prototyperna presenteras -En tydlig process för nästa steg till Blekinge Business Incubator, BBI, är implementerad -En kommunikations- och marknadsplan för att nå målgrupperna är utvecklad och implementerad -Ett regelbundet inflöde av studenter, forskare och medarbetare i privat och offentlig sektor samt mindre företag med tekniska koncept kommer till teknikacceleratorn. Genom att provtrycka ett koncept genom acceleratormiljön ökar kvalitén på teknikbaserade startups inför möjlig antagning till BBI's Startup Academy eller för företagets vidare utveckling. Det ökar sannolikheten för att de nystartade företagen ska klara av att utvecklas till framgångsrika tillväxtbolag eller för att befintliga företag blir mer konkurrenskraftiga. Projektets förväntas bidra till båda investeringsprioriteringarna i insatsområde Smart Tillväxt - Innovation. - Investeringsprioritering 1a. Specifikt mål: Ökad samverkan för en hållbar innovationsstruktur som levererar resultat. Projektet är mycket väl anpassat för att bidra till denna prioritering. Tolv av de femton exempelaktiviteter som är beskrivna i Tillväxtverkets kortversion av den regionala utvecklingsfonden för Skåne och Blekinge finns inom ramen för projektet. Några exempel som stämmer väl överens: "Satsningar som stärker, effektiviserar och utvecklar innovationsinfrastrukturen i syfte att nå fler och bättre tillgodose behov och efterfrågan från en mångfald av företag och entreprenörer, både män och kvinnor". "Satsningar som sammanlänkar entreprenörs- och innovationsinsatser". "Satsningar för utmaningsdriven innovation som stärker både region och näringsliv". -Investeringsprioritering 1b. Specifikt mål: Ökad regional innovationsförmåga med fokus på regionens strategiska områden. Även denna investeringsprioritering kommer projektet att bidra till. Av de 32 exempelaktiviteter som

beskrivs i Tillväxtverkets kortversion av den regionala utvecklingsfonden stämmer 10 in på projektet "Blekinge Teknikaccelerator". Några exempel: "Stärkt samarbete/partnerskap mellan den offentliga, privata och idéburna sektorn utifrån prioriterade strategiska områden för innovation och samhällsutmaningar". "Satsningar för att skapa snabbare innovationsprocesser med flera parter och kompetenser". "Satsningar som stärker näringslivets relationer och samverkan med kunskapsintensiva miljöer för snabbare kommersialisering". "Stödja kapaciteten för SMF att delta i tillväxt- och innovationsprocesser". Projektets arbete med de horisontella kriterierna kommer att genomsyra hela genomförandet eftersom vi vet att de skapar affärsmässiga konkurrensfördelar; från screening och analys av sökande konceptägares tekniska koncept till processgenomförandena. BTHs jämställdhetsexpert och experter på hållbarhet kommer att medverka i projektet och bidra till framtagningen av planer för hur projektet ska integrera jämställdhet, hållbarhet och mångfald i det dagliga arbetet. Därigenom säkerställer vi att de horisontella kriterierna bidrar till resultatens uppfyllande.

Vilka effekter - hos målgruppen eller i samhället - förväntar ni er att projektet uppnår på lång sikt?

Projektet förväntas bidra till att Blekinges näringsliv har en ökad grad av förnyelseförmåga och innovationskapacitet. Ambitionen med projektet är att Blekinge Teknikaccelerator på sikt ska bli en central arena för entreprenörer, intraprenörer, forskare, studenter och företag som vill få kompetensutveckling och stöd i teknikutveckling och verifiering av tekniska prototyper. Men även för offentliga aktörer som vill arbeta med att utveckla digitala tekniklösningar. Teknikacceleratorn kommer att fylla det gap i det blekingska innovationssystemet som idag finns mellan idégivare med tekniska idéer och Blekinge Business Incubator, BBI. Genom acceleratorn kommer fler entreprenörer med teknikkoncept att kunna slussas vidare in i BBI och därmed ökar möjligheterna att skapa bärkraftiga och skalbara företag. Teknikacceleratorn förväntas också på sikt bidra till att studenter i högre grad stannar i regionen efter studietiden och att Blekinges näringsliv har ökat sin förmåga att attrahera kompetens. Flera branscher i Blekinge upplever idag stora svårigheter i att locka kompetenta medarbetare att flytta till länet. En annan viktig effekt som vi tror att Teknikacceleratorn kommer att bidra till är att vi i Blekinge kommer se ett ökat antal nystartade produktbolag och ett ökat antal nya teknikprodukter och tjänster i det existerande näringslivet. Vi bedömer också att projektet kommer att bidra till ett ökat inflyttande till Blekinge av teknikbaserade entreprenörer och företag i tidig fas (FoU). Kunskapen om värdet för företag att tillämpa både social och klimatmässig hållbarhet, jämställdhet, mångfald och likabehandling blir allt mer spridd i näringslivet. Projektets samverkansparter avser att arbeta vidare för att synliggöra detta för deltagarna i projektet och för deltagande företagsfrämjande aktörer. Projektet förväntas bidra till långsiktigt hållbar tillväxt genom att lägga en generell grund hos deltagande företag och företagsfrämjande aktörer för ett framtida arbete med att utveckla tekniska innovationer. Detta kommer att utgöra basen för fortsatt samverkan mellan projektparterna vilket kommer att gynna fler företag i Blekinge. För att regionen ska vända den negativa utvecklingen, som vi hänvisar till i inledningen av ansökan, och skapa en hållbar regional tillväxt krävs att regionens näringsliv ökar sin förmåga till förnyelse. Projektets övergripande syfte är att bidra till just detta, till att näringslivets innovationskapacitet ökar och därmed också sin ekonomiska förnyelseförmåga. I Europa2020 finns tre tillväxtprioriteringar. Projektet har främst fokus på prioriteringen "Smart Tillväxt". Av de fem konkreta målen som EU satt upp i Europa2020-strategin bidrar projektet främst till mål 2; Forskning och utveckling men även mål 1; sysselsättning. Projektet förväntas stimulera företag till att lägga mer resurser på forskning och utveckling och på sikt kommer projektet även att bidra till en ökad sysselsättning.

Vilken/vilka kommuner eller län ska projektet omfatta? Välj kommun

Olofström, Karlskrona, Ronneby, Karlshamn, Sölvesborg

Vilken/vilka kommuner eller län ska projektet omfatta? Välj land

Sverige

Vilken/vilka kommuner eller län ska projektet omfatta? Välj län

Blekinge

Vilken/vilka är projektets målgrupp(er)?

Projektet har i huvudsak tre målgrupper: Primära målgrupper -Anställda/intraprenörer i privat och offentlig sektor med koncept för teknikbaserade innovationer -Studenter på högre utbildning med koncept för teknikbaserade innovationer -Forskare med koncept för teknikbaserade innovationer -Små och medelstora företag i Blekinge med behov av att få tekniskt stöd i utveckling av nya innovationer Sekundära målgrupper -Stora företag inom i Blekinge -Aktörer i innovationssystemet i Blekinge; Blekinge Business Incubator, Almi Företagspartner, kommunernas näringslivskontor. Projektet kommer också ha fokus på att ett jämställdhetsperspektiv ständigt är närvarande i alla relevanta beslutssituationer, bland annat vad gäller intag av koncept till acceleratoren.

Vilket/vilka problem vill projektet lösa?

Tidningen Dagens Samhälle redovisade i januari 2019 statistik från SCB som visade tillväxtutvecklingen i landets regioner från 2008-2017. Två av regionerna har haft en negativ tillväxt under de nio åren och sämst i landet var Blekinge med en minskning på 5 procent. (<https://www.dagenssamhalle.se/nyhet/negativ-tillvaxt-oroar-i-region-blekinge-25859>) En nyligen publicerad rapport från Tillväxtverket bekräftar bilden av att länet är inne i en negativ spiral. Rapporten visar att jobben i Blekinge minskar i högre takt än befolkningsminskningen, vilket långsiktigt är mycket illavarslande. (Tillväxtverket: Tillstånd och trender för regional tillväxt 2018, nr 0256 0918) En av de viktigaste till den negativa utvecklingen i länet hittar vi i en annan nyligen publicerad rapport som handlar om regionernas förmåga till ekonomisk förnyelse, Reglab: Innovationsindex 2017, Regional förmåga till ekonomisk förnyelse. Även inom detta område är Blekinge sämst i landet. Innovationsindexet utgörs av femton indikatorer som enligt Reglab utgör de viktigaste faktorerna eller förmågorna som är centrala för en regions samlade innovationskapacitet. När Reglab summerar värdet av alla indikatorerna hamnar alltså Blekinge på sista plats bland Sveriges regioner. Det är mycket angeläget att vi i Blekinge ser till att skapa förutsättningar för en ökad grad av innovationer och nyskapande i vår ekonomi eftersom det är en förutsättning för företags och regioners konkurrenskraft. Därför har parterna i projektet valt digitalisering som fokus i projektet. En gren av det blekingska näringslivet som har stor potential att utvecklas och förnyas finns i ett av Blekinges styrkeområden, Digital (ICT), som dessutom kan användas för att förnya andra branscher, som exempelvis tillverkningsindustrin som är ett annat av Blekinges styrkeområden. Vi har i planeringen av projektet, tillsammans med företrädare för näringslivet och akademien, tillämpat LFA-metoden (Logical Framework Approach) och genomfört en problemanalys som i korta drag ser ut så här: Huvudproblem Blekinges näringsliv har för låg förnyelseförmåga och arbetar inte i tillräckligt hög grad med att utveckla innovativa digitala tekniksömlösa lösningar för att långsiktigt vara tillräckligt konkurrenskraftigt. Detta är det huvudsakliga skälet för projektet. Parterna har vidare definierat tre huvudorsaker med underliggande sub-orsaker till problemet, omvandlat dessa till delmål och därefter utvecklat aktiviteter som adresserar varje delmål (se kap 5). Jämställdhet, hållbara miljölösningar, likabehandling och ickediskriminering är viktiga faktorer som skapar bättre förutsättningar för förnyelseförmåga, tillväxt, sysselsättning och konkurrenskraft. Att det finns samband mellan flera av de horisontella kriterierna, som t ex jämställdhet och mångfald, och innovationsklimat visar bland annat forskningsöversikten Jämställd tillväxt (Saarinen, Hallin, Kempinsky (2011). Därför kommer genomförandet av projektet att bistås av BTHs experter inom jämställdhet och hållbarhet för att det ska genomsyras av och regelbundet checkas av mot de horisontella kriterierna, i allt från bemanning, screening av idéer, idégivare och företag, till prioriteringar och marknadsaktiviteter. Projektet stödjer ett av de fyra målen i Blekinges regionala utvecklingsstrategi, RUS:en; ett starkt innovationsklimat. Det bidrar till två av fyra fokusområden i regeringens nyindustrialiseringsstrategi: Industri 4.0. Ta tillvara digitaliseringens möjligheter och Testbädd Sverige. Skapa attraktiva innovationsmiljöer. Projektet bidrar även till fyra av målen i FN:s Agenda 2030: mål 8, om insatser för att upprätthålla ekonomisk tillväxt; mål 9, om att bygga en hållbar industri; mål 5, jämställdhet; mål 10 minskad ojämlikhet.

1.6 Tid och aktivitetsplan

Aktivitet	Beskrivning	Startdatum - Slutdatum	Kostnad
Forma projektet	Projektinitiering	2020-01-02 - 2020-04-30	0
Projektetablering	Etablering av projekts organisation, rutiner, detaljerad projektplan, rapportering, resurstillsättning, upphandlingar, styrning, uppföljning	2020-01-02 - 2020-04-30	624 185
Omvärldsanalys och kunskapsuppbyggnad	Research, kartläggning, besöka utvalda befintliga teknikacceleratorer	2020-01-02 - 2020-04-30	436 930
Utveckla kunskap, förmåga och kapacitet	Skapa förutsättningar	2020-01-02 - 2022-08-30	0
Uppsökande verksamhet och dialog med aktörer i näringslivet och i offentlig sektor för att knyta specialistkompetens till acceleratorn.	Kartläggning av specifikt kompetensbehov och tillgång. Syftet är att knyta experter inom olika teknikområden till acceleratorn.	2020-01-02 - 2022-06-30	499 348
Uppsökande verksamhet och dialog med programansvariga för utbildningsprogram för resurstillgång i acceleratorn	Kartläggning av och dialog med relevanta utbildningsprogram inom akademien. Syftet är att knyta resurser till acceleratorn.	2020-01-02 - 2022-06-30	499 348
Etablera iterativ metod och process	Etablera och utveckla en effektiv iterativ metod och process för acceleration av en teknisk idé till en verifierad och testad prototyp. Modeller för rättighetsreglering. Integrerad process med befintliga aktörer i innovationssystemet.	2020-01-02 - 2022-08-30	1 747 719
Förbereda lokaler och infrastruktur	Iordningställande av lokaler, nätverk mm.	2020-01-02 - 2020-03-31	249 674
Införskaffa "bas-utrustning"	Inköp och installation av hårdvara, programvaror, och förbrukningsmaterial	2020-01-02 - 2020-06-30	249 674
Skapa ett expertråd för bedömning av teknikidéer	Expertrådets uppgift blir att bedöma och välja ut de idéer som kommer vidare till testad prototyp	2020-01-02 - 2020-03-31	124 837
Utbildning och plan för hantering av hållbarhetsmål	Utbildning, framtagning av plan och uppföljning av hållbarhetsmål i projektet	2020-01-02 - 2022-08-30	249 674
Utbildning och plan för hantering av jämställdhet	Utbildning, framtagning av plan och uppföljning av jämställdhet i projektet	2020-01-02 - 2022-08-30	187 256
Utbildning och plan för hantering av lika möjligheter och diskriminering	Utbildning, framtagning av plan och uppföljning av lika möjligheter och diskriminering i projektet	2020-01-02 - 2022-08-30	187 256
Stimulera företag och offentlig sektor i att	Uppsökande införsäljning i syfte att påverka företag och offentlig sektor i	2020-08-15 - 2022-08-30	436 930

Aktivitet	Beskrivning	Startdatum - Slutdatum	Kostnad
skapa förutsättningar för medarbetare med idéer att delta	att investera tid i innovation (nya idéer) dvs. att skapa utrymmer för anställda att kunna prototyp-testa sina idéer		
Genomförande	Genomförande och verifiering av teknikacceleratorn	2020-03-01 - 2022-08-30	0
Processgenomförande 1	En första fas av 2 st. idéer	2020-03-01 - 2020-06-30	873 859
Processgenomförande 2	En andra fas av 6 st. idéer	2020-07-01 - 2020-12-31	873 859
Processgenomförande 3	En tredje fas av 8 st. idéer	2021-01-02 - 2021-06-30	873 859
Processgenomförande 4	En fjärde fas av 8 st. idéer	2021-07-01 - 2021-12-31	873 859
Processgenomförande 5	En femte fas av 8 st. idéer	2022-01-02 - 2022-06-30	873 859
Paketera erbjudande, marknadsföring och införsäljning	Uppsökande införsäljning av erbjudande till studenter och forskare	2020-08-30 - 2022-08-30	374 511
Paketera erbjudande, marknadsföring och införsäljning	Uppsökande införsäljning av erbjudande till näringsliv och offentlig sektor	2020-08-15 - 2020-08-30	499 348
Utveckla en modell för hur acceleratorn ska bli permanentad	Säkerställa långsiktig finansiering av Teknikaccelerator miljön. Skapa en stark förankring inom regionalt näringsliv och offentlig sektor	2021-09-01 - 2022-08-30	374 511
Extern kommunikation och resultatspridning	Informationsspridning om projektets existens och resultat	2020-07-01 - 2022-12-31	499 349
Avslutsarbete	Slutrapport, utvärdering, spridning av resultat och överlämning till förvaltningsorganisation	2022-08-31 - 2022-12-31	436 930
Utvärdering och lärande	Uppföljning, utvärdering och genomförande av lärandeaktiviteter	2020-01-02 - 2022-12-31	436 930

1.7 Budget

Kostnader

Kostnadsslag	2020	2021	2022							Totalt
Personal: Egen personal BTH	576 000	588 000	600 000							1 764 000
Personal: Egen personal Blue Science Park	1 602 000	1 632 000	1 662 000							4 896 000
Externa tjänster: Extern sakkunskap & externa tjänster	266 666	266 667	266 667							800 000
Resor och logi: Resor & logi	50 000	50 000	50 000							150 000
Investeringar, materiel och lokaler: Investeringar, materiel och lokaler	40 000	40 000	40 000							120 000
Schablonkostnader: Schablonkostnader personal BTH 42,68%	245 837	250 958	256 080							752 875
Schablonkostnader: Schablonkostnader övrigt 15 % Blue	342 860	349 281	355 701							1 047 842
Schablonkostnader: Schablonkostnader övrigt 20% BTH	164 367	167 792	171 216							503 375
Schablonkostnader: Schablonkostnader personal Blue 42,68%	683 734	696 537	709 342							2 089 613
Summa kostnader	3 971 464	4 041 235	4 111 006							12 123 705
Projektintäkter										
Summa faktiska kostnader	3 971 464	4 041 235	4 111 006							12 123 705
Bidrag annat än pengar										
Privat bidrag i annat än pengar	120 000	120 000	120 000							360 000
Summa bidrag i annat än pengar	120 000	120 000	120 000							360 000
Summa totala kostnader	4 091 464	4 161 235	4 231 006							12 483 705

Finansiering

Finansiär	2020	2021	2022							Totalt
Offentligt bidrag annat än pengar										
Totalt offentligt bidrag annat än pengar										0
Offentlig kontantfinansiering										
Blekinge Tekniska Högskola: Egna medel	345 171	352 363	359 554							1 057 088
Tillväxtverket:	2 000 000	2 000 000	2 000 000							6 000 000

Finansiär	2020	2021	2022							Totalt
ERUF/Smart Tillväxt - Innovation										
Total offentlig kontantfinansiering	2 345 171	2 352 363	2 359 554							7 057 088
Total offentlig finansiering	2 345 171	2 352 363	2 359 554							7 057 088
Privata bidrag annat än pengar										
Ericsson: Varor och tjänster (arbetstid)	120 000	120 000	120 000							360 000
Total privat bidrag annat än pengar	120 000	120 000	120 000							360 000
Privat kontantfinansiering										
Blue Science Park: Egna medel	626 293	688 872	751 452							2 066 617
Total privat kontantfinansiering	626 293	688 872	751 452							2 066 617
Total privat finansiering	746 293	808 872	871 452							2 426 617
Summa medfinansiering	3 091 464	3 161 235	3 231 006							9 483 705

Stödfinansiering

Finansiering	2020	2021	2022							Totalt
Stödfinansiering	1 000 000	1 000 000	1 000 000							3 000 000

Sammanställning

Stödandel av faktiska kostnader	24,74%
Stödandel av stödgrundande finansiering	24,03%
Stödandel av total finansiering	24,03%
Andel annan offentlig finansiering	56,53%
Andel offentlig finansiering	80,56%
Andel privat finansiering	19,44%

1.8 Förskott

Sökt förskottsbelopp: 0

Motivering:

1.9 Mina kontakter

Namn: Joakim Thiel
Telefonnummer: 0708705447
Mobiltelefonnummer: 0708705447
E-postadress: joakim.thiel@bluesciencepark.se
Roll: Projektledare

1.10 Dokument

Filnamn: Riskanalys Blekinge teknikaccelerator.xlsx
Beskrivning: Riskanalys
Uppladdningsdatum: 2019-02-28

Filnamn: Upphandlingsplan Blekinge teknikaccelerator.xlsx
Beskrivning: Upphandlingsplan
Uppladdningsdatum: 2019-02-28

Filnamn: Tech Accelerator Medfinansieringsintyg Ericsson A signed.pdf
Beskrivning: Medfinansieringsintyg Ericsson
Uppladdningsdatum: 2019-02-28

Filnamn: Medfinansieringsintyg Tekn.acc signerat BTH 190228.pdf
Beskrivning: Medfinansieringsintyg BTH
Uppladdningsdatum: 2019-02-28

Filnamn: Samverkansavtal Tekn.acc ERUF signerat BSP BTH 190228.pdf
Beskrivning: Samverkansavtal BSP BTH
Uppladdningsdatum: 2019-02-28

Filnamn: Medfinansieringsintyg Tekn.acc signerat BSP 190228.pdf
Beskrivning: Medfinansieringsintyg BSP
Uppladdningsdatum: 2019-02-28

Filnamn: Originalansökan
Beskrivning: Inkommen originalansökan - Maskinläsbart format
Uppladdningsdatum: 2019-02-28

PROJEKTLOGIK

Projektnamn och organisation: **Blekinge Tech-accelerator, Blue Science Park/BTH**

Utmaningar, väl förankrade i RUS och tillhörande dokument. Mål och relevant indikator i RUS som projektet ska bidra till.

Mål eller prioriterad inriktning i tematiska understrategier och planer till RUS som projektet ska bidra till.

Effektmål 5-10 års sikt behöver ej vara mätbara. Effektmålet ska ha en tydlig koppling till mål i RUS.

Ett resultatmål som är mätbart och uppfyllt vid projektavslut.

2-6 st mätbara delmål som tillsammans gör att resultatmålet kan uppfyllas.

Aktiviteter
HA = Huvudaktiviteter som vanligen anges i "Tids- och aktivitetsplanen".

Under listas de delaktiviteter vilka ingår i respektive huvudaktivitet

Det är rimligt med upp till sex HA för att projektet ska vara överskådligt. Radera de som inte behövs.

Övergripande utmaning (makronivå): Ökad tillväxt, högre sysselsättning

Mål RUS: Starkt innovationsklimat, expansivt och konkurrenskraftigt näringsliv

Indikator(er) RUS: Innovationsindex, antal nystartade företag

Mål/prioriterad inriktning i aktuell regional tematisk strategi: En Innovationsstrategi för Blekinge

Projektets effektmål:

En ökad innovationsförmåga i Blekinges privata och offentliga näringsliv, ökat antal nystartade företag, bättre samverkan mellan innovationsaktörer

Projektets resultatmål: En teknikaccelerator etablerad

Projektets indikatorer för att m:

- 32 idégivare från privata och/eller offentligt näringsliv ska pitcha idéer till teknikacceleratorn
- 32 studenter ska pitcha idéer till teknikacceleratorn
- Teknikacceleratorn ska ha utvecklat och testat 32 teknikinnovationer

Projektets delmål:

- Teknisk specialistkompetens ska knytas till acceleratorn
- Företag och offentliga aktörer ska möjliggöra för medarbetare att lägga tid på att utveckla tekniska koncept i teknikacceleratorn
- En metodik och en coachningsprocess för att accelerera tekniska koncept till verifierade prototyper ska utvecklas
- Akademiska utbildningsprogram ska vara involverade i teknikacceleratorn
- Resurser för prototyputveckling för att driva forskningskoncept till verifierade prototyper ska finnas knutna till teknikacceleratorn

HA 1. Extern kommunikation och resultatspridning

HA 2. Avslutsarbete

HA 3. Utvärdering och lärande

HA 4. Forma projektet

A 4:1. Projektetablering

A 4:2. Omvärldsanalys och kunskapsuppbyggnad

HA 5. Utveckla kunskap, förmåga och kapacitet

A 5:1. Uppsökande verksamhet och dialog med aktörer i näringslivet och i offentlig sektor för att knyta specialistkompetens till acceleratorn

A 5:2. Uppsökande verksamhet och dialog med programansvariga för utbildningsprogram för resurstillgång i acceleratorn

A 5:3. Etablera iterativ metod och process

A 5:4. Förbereda lokaler och infrastruktur

A 5:5. Införskaffa "bas-utrustning"

A 5:6. Skapa ett expertråd för bedömning av teknikidéer

A 5:7. Utbildning och plan för hantering av hållbarhetsmål

HA 6. Genomförande

A 6:1. Processgenomförande 1-5

A 6:2. Paketera erbjudande, marknadsföring och in-försäljning

A 6:3. Paketera erbjudande, marknadsföring och in-försäljning

A 6:4. Utveckla en modell för hur acceleratorn ska bli permanentad

HA 5. Utveckla kunskap, förmåga och kapacitet

A 5:8. Utbildning och plan för hantering av jämställdhet

A 5:9. Utbildning och plan för hantering av lika möjligheter och diskriminering

A 5:10. Stimulera företag och offentlig sektor i att skapa förutsättningar för medarbetare med idéer att delta

STRATEGI

PROJEKT



REGION
BLEKINGE

Kansliheten
Martina Leinval

2019-03-18

Ärendenummer 2019/00639
Dokumentnummer 2019/00639-1

Till Regionala utvecklingsnämnden

Valärende Småland - Blekinge - Halland styrgrupp samt styrgrupp Brysselkontoret

Regionala utvecklingsnämnden föreslås besluta

För mandatperioden 2019 – 2022

1. Att till ledamöter utse
(M) Lennarth Förberg
(S)

Sammanfattning

Regionala utvecklingsnämnden har att förrätta val av två ledamöter för Småland – Blekinge – Halland styrgrupp samt styrgrupp för Brysselkontoret för mandatperioden 2019 – 2022.

Karlskrona enligt ovan

Anna-Lena Cederström
Regional utvecklingsdirektör

Regionala utvecklingsnämnden

Kallelse/föredragningslista
2019-03-26

Regionala utvecklingsnämnden kallas till sammanträde

Tid: Onsdag den 3 april 2019, kl 9.00 - 12.30

Plats: Ronneby Brunn, Stora salen (ovanför receptionen)

Ordförande: Lennarth Förberg

Sekreterare: Andrea Hellsberg Kanslienheten

Ledamöter: Lennarth Förberg (M), ordförande
Ingrid Hermansson (C), 1:e vice ordförande
Magnus Johansson (S), 2:e vice ordförande
Gustav Nilsson (M)
Mats Andersson (C)
Thommy Svensson (KD)
Inga-Lena Fischer (L)
Sara Rudolfsson (S)
Per-Ola Mattsson (S)
Sandra Bizzozero (S)
Magnus Pettersson (S)
Johanna Beijer (S)
Robert Lindén (SD)
Göran Eklund (SD)
Bengt Johansson (SD)

Ersättare: Anders Mikler (M)
Patrik Jacobsen (M)
Anna Blissing (C)

Gilbert Nilsson (C)
Willy Persson (KD)
Börje Dovstad (L)
Suzanne Svensson (S)
Kjell-Åke Karlsson (S)
Pia Carlsson (S)
Markus Degerskär (S)
Amani El Ali Mazloun (S)
Annika Westerlund (S)
Christopher Larsson (SD)
Max Nielsen (SD)
Margaretha Jonasson (SD)

Tjänstemän: Anna-Lena Cederström, regional utvecklingsdirektör
Ingrid Ljungqvist, avdelningschef stab regional utveckling
Mirja Rasmusen, ekonomichef regional utveckling
Johan Holmgren, avdelningschef regional tillväxt
Christer Nilsson, projektrådgivare
Anna Althini, projektrådgivare
Catharina Rosenquist, strateg
Jenny Rysquist, strateg
Malin Faraasen, projektledare
Johanna Rönn, projektrådgivare
Mattias Andersson, strateg
Magnus Forsberg, strategisk planerare kollektivtrafik

Övriga: Sven Kastö, kontorschef Småland Blekinge Hallands
Brysselkontor

Föredragningslista

Ärendenr.

1. Val av justerare samt tid för justering
2. Godkännande av föredragningslista
- Ärenden för beslut**
3. Handlingsplan för export- och investeringsfrämjande 2019-2021 2019/00569
4. Samverkansavtal Småland Blekinge Hallands Brysselkontor 2019/00712
5. Nettoresultat ersätter IPDK 2019/00704
6. Yttrande; Karlskrona kommuns översiktsplan - programsamråd 2019/00304
7. Regionala tillväxtmedel, indelning av Blekinge län i landsbygd och tätort 2019/00323
8. Särskilt driftsstöd till dagligvarubutik 2019/00707
9. Projekt; Socialt Entreprenörskap och företagande i Blekinge 2019/00568
10. Projekt; Blekinge Teknikaccelerator 2019/00566
11. Valärende Småland - Blekinge - Halland styrgrupp samt styrgrupp Brysselkontoret 2019/00639
12. Information; Sociala företag
13. Information; Dialog inför remissförslag, trafikförsörjningsprogram
14. Information; Tema Internationellt (bl a Småland Blekinge Hallands Europakontor, Europaforum 16 maj, ERB, TenTacle)
15. Förvaltningschefens information
16. Delegationsärenden

17. Anmälningssärenden

Vid förhinder för ordinarie ledamot att delta i sammanträdet anmäls detta omgående till Andréa Hellsberg, tel. 0455-73 41 44, andrea.hellsberg@regionblekinge.se så att ersättare kan kallas till sammanträdet.

2019-03-26
Karlskrona

Andrea Hellsberg Kanslienheten

Körschema

Ärende nr	Föredragningar		
	Upprop		09.00-09.05
1	Val av justerare samt tid för justering		
2	Godkännande av dagordning		
3	Fastställande av handlingsplan för export- och investeringsfrämjande 2019-2021	Anna-Lena C	09.05-09.20
4	Antagande av samarbetsavtal gällande Småland Blekinge Hallands Brysselkontor	Anna-Lena C	09.20-09.25
11	Valärende; Småland Blekinge Halland styrgrupp		09.25-09.30
5	Regionala utvecklingsnämndens budgetram, nettoresultat ersätter IPDK	Mirja R	09.30-09.35
6	Yttrande; Karlskrona kommuns översiktsplan – programsamråd	Jenny R	09.35-09.50
7	Indelning av Blekinge län i landsbygd och tätort	Anna Althini	09.50-10.00
8	Särskilt driftsstöd till dagligvarubutiker i sårbara och utsatta lägen	Anna Althini	10.00-10.05
	<i>Fika</i>		10.05-10.15
12	Information; Sociala företag	Anna-Lena C	10.15-10.25
9	Projekt; Socialt entreprenörskap och företagande i Blekinge (<i>Region Blekinge</i>)	Christer Nilsson	10.25-10.40
10	Blekinge Teknikaccelerator (<i>Blue Science Park</i>)		
13	Information; Dialog inför remissförslag, trafikförsörjningsprogram	Magnus F	10.40-11.00
15	Förvaltningsdirektörens information	Anna-Lena C	11.00-11.20
14	Tema Internationellt (bl a Småland Blekinge Hallands Europakontor, Europaforum 16 maj, ERB, TenTacle)	Sven Kastö, Malin Faraasen, Johanna Rönn, Mattias Andersson	11.20-12.30

Information och Samråd Trafikförsörjningsprogram. Regionala utvecklingsnämnden 190403

Det regionala trafikförsörjningsprogrammet ska vid årsskiftet beslutas inför perioden 2020 – 2023 med en vision på längre sikt. Dokumentet ska innehålla politiska ställningstaganden, riktlinjer, ambitionsnivåer och målsättningar. Syftet är att driva kollektivtrafikplaneringen åt önskat håll och inom bestämda ramar så att Blekingetrafiken kan koncentrera sig på att finna rätt vägar för att nå målen. Detta samråd är det sista innan vi presenterar ett förslag till remissversion i maj.

På regionala utvecklingsnämnden 3 april önskar undertecknad beskriva läget i processen och var vi är nu i framtagandet av dokumentet. Vad önskar vi uppdatera, förändra och fördjupa i programmet med anledning av de inspel som har kommit in genom andra dokument och genomförda samråd. Vi koncentrerar oss på frågor för Blekinges utveckling där kollektivtrafiken påverkar och går inte in på operativa trafikfrågor som är Trafiknämndens område.

Här följer några frågor jag önskar nämndens ledamöter funderar på inför nämndsmötet som utgår från ambitionerna i den regionala utvecklingsstrategin.

1. **Är kollektivtrafiken viktig för Region Blekinges ambitioner inom RUSens områden livskvalitet och arbetsliv?** Här kommer frågan om jämlikhet in där kollektivtrafiken spelar rollen att skapa möjligheter att förflytta sig till skola, arbete och sociala möten även för de som inte kan köra bil eller väljer att inte köra bil. Här kommer konkurrensförmågan in gällande företagsrekrytering och var våra ungdomar väljer att bosätta sig. Behövs kollektivtrafiken för näringslivet och för att Blekinge ska kännas attraktivt att leva i.
2. **Det tredje insatsområdet är tillgänglighet med två viktiga betydelser.** Det man oftast tänker på är behovet hos personer med funktionsnedsättning där vi har mål om större andel anpassade hållplatser. Här har vi inte riktigt nått målen p.g.a. andra prioriteringar i våra kommuner. Den andra betydelsen är bredare allt ifrån Blekinges tillgänglighet till vår omvärld till landsbygdstrafiken. Vilka ambitioner har vi gällande snabbare tågförbindelser? Ska kollektivtrafik och cykel prioriteras högre jämfört med biltrafiken i våra städer? Är dagens nivå av tillgänglighet på landsbygden rätt?

3. **I uppdateringen av RUSen som gjordes 2018 fick hållbar regional utveckling och agenda 2030 större plats.** Klimatförändringen ska bekämpas på mycket kort tid samtidigt som luftföroreningar bidrar i allt större utsträckning till dödlighet och vårdbehov, även i Sverige. Trafiken är utpekad som det stora området där utvecklingen har gått långsammast och där förbättringspotentialen är störst. För att kunna erbjuda alternativ till bilen som gör att resvanor ändras måste kollektivtrafiken vara konkurrenskraftig vilket har visats i Karlskrona där marknadsandelen har ökat med snabbare och tätare busstrafik. I takt med att fler reser med kollektivtrafiken behöver också kapaciteten byggas ut. Frågan är: Vilken ambitionsnivå ska vi ha i kollektivtrafiken för att leva upp till Agenda 2030 och klimatavtalet?

Vi önskar generella inspel på dessa områden, utan att komma in på trafikteknik, vilka kommer att ligga till grund för ambitionsbeskrivningen för kollektivtrafiken i trafikförsörjningsprogrammet. Ambitionsnivån bestämmer i sin tur vilka medel Region Blekinge behöver sätta av för kollektivtrafiken inom programperioden 2020 – 2023, men också på längre sikt.

Magnus Forsberg
Strategisk planerare kollektivtrafik
Regionala kollektivtrafikmyndighete.



Regionens röst

14 FRAMGÅNGSFAKTORER I DET
REGIONALA UTVECKLINGSUPPDRAGET



Sveriges
Kommuner
och Landsting



Regionens röst

14 FRAMGÅNGSFAKTORER I DET REGIONALA
UTVECKLINGSUPPDRAGET

Nu är alla regioner med	6
14 framgångsfaktorer	10
1. Använd bredden i den regionala utvecklingspolitiken	11
2. Ta rollen som "rösten för territoriet"	14
3. Led nätverken – en logik	15
4. Skapa tydliga mål och stabila processer	16
5. Kommunicera aktivt och skapa dialog	19
6. Bejaka långsiktighet	21
7. Byggkonsensus – där det behövs	21
8. Bred finansiering bygger långsiktig kapacitet	22
9. Utveckla uppföljning, analys och ständigt lärande	23
10. Samspela i regionorganisationen	23
11. Samspela med kommunerna	24
12. Samspela med näringsliv, civilsamhälle och akademi	26
13. Samspela storregionalt	27
14. Samspela med staten	27
14 framgångsfaktorer	29
Ett framgångsrikt regionalt ledarskap...	30

Förord/Inledning

Det regionala utvecklingsuppdraget är inte vilken uppgift som helst. Det ger regionen ansvar för utvecklingen av länet, av territoriet. Regionen ska samla kommuner, myndigheter, universitet och högskola, näringsliv och civilsamhälle kring en strategi med gemensamma målsättningar för länets utveckling, mobilisera resurser och samordna genomförandet.

Ett starkt politiskt ledarskap behövs för att öka regionens attraktivitet och konkurrenskraft så att man kan åstadkomma en långsiktigt hållbar tillväxt, samtidigt som man gemensamt kan möta de utmaningar som följer av global konkurrens, snabb urbanisering och ökande belastning på klimat och miljö.

Invånarna förväntar sig resultat i form av företag, jobb, bostäder, utbildning, kommunikationer, kultur och miljö. Då skapas också bättre möjligheter att finansiera och utveckla skola, hälso- och sjukvård och omsorg.

Det handlar om ett uppdrag med utmaningar som ställer höga krav på förtroendevalda och tjänste-personer som ska leda processer, bygga strategier och verkställa beslut.

För många regionalt förtroendevalda är uppdraget att leda det regionala utvecklingsarbetet nytt. Antingen för att regionen tagit över ansvaret eller för att man är ny i detta förtroendeuppdrag. Vår förhoppning är att skriften ska inspirera i det egna ledarskapet. Vi hoppas också att den ska bidra med idéer om hur samspelet mellan alla som arbetar med regionala utvecklingsfrågor kan utvecklas.

Skriften har tagits fram av Sveriges Kommuner och Landsting i nära samarbete med regionerna. Texten har skrivits av Magnus Persson, Senior rådgivare regional utveckling, Region Örebro län.

Gunilla Glasare, Direktör, Tillväxt och samhällsbyggnad

Nu är alla regioner med

Sverige har en decentraliserad samhällsorganisation

Sverige har en decentraliserad samhällsorganisation där en stor och viktig del av den offentliga verksamheten sköts av kommuner och regioner. Frågor ska avgöras nära de medborgare som berörs och av politiska församlingar som de själva har valt.

De förtroendevalda ska kunna basera besluten på sin kunskap och överblick av de lokala och regionala förhållandena och på breda och kontinuerliga kontakter med medborgarna och berörda intressenter. Detta är grunden för den starka kommunala självstyrelsen på lokal och regional nivå i Sverige.



Nu har alla regioner samma uppdrag

”Regionala röran” finns inte mer

Från den 1 januari 2019 har vi inte längre någon ”regional röra” i Sverige. Alla landets 21 regionala fullmäktigeförsamlingar[1] har fullt ansvar för det regionala utvecklingsuppdraget. Det är en lång resa från de beslut som fattades om att några regionala politiska församlingar skulle få överta det regionala utvecklingsansvaret från respektive länsstyrelse.

Ett underifrånperspektiv har lett fram till regionbildning i hela landet. Den regionala politiska nivån har ansökt om att få ta detta ansvar. Berörda kommuner har i de allra flesta fall tillstyrkt. Dessutom

har regering och riksdag har i lag fastställt att det regionala utvecklingsansvaret ska ligga på den regionala politiska nivån. ”Ett enhetligt regionalt utvecklingsansvar ger enligt regeringen bättre förutsättningar att utveckla regionernas roll och stärker på så sätt förutsättningarna för lokal och regional utveckling i hela landet. En enhetlighet i det regionala utvecklingsansvaret har således ett värde i sig.”[2]

Lokal, regional och nationell nivå är alltså överens om att det regionala utvecklingsuppdraget ska finnas i regionerna. Därför kan man med fog hävda att det från den 1 januari 2019 har bringats ordning i ”den regionala röran”. Det är en stor förändring som gör att det nu är fokus inte på om utan hur detta mandat axlas i respektive region och gemensamt av regionerna i Sverige.

Ett direkt, folkvalt mandat stärker demokratin

Det regionala utvecklingsuppdraget finns nu i den direkt folkvalda församling som väljs av medborgarna i varje region – regionfullmäktige. Det är alltså medborgarna som, via sina folkvalda, utformar det regionala utvecklingsuppdraget i varje region efter regionens egna förutsättningar och ambitioner.

Detta innebär en demokratisering av den regionala utvecklingspolitiken. Dels flyttas uppdraget från staten och länsstyrelsen till medborgarna och de folkvalda i regionfullmäktige. Dels flyttas uppdraget från indirekt valda kommunalförbund (regionförbunden) med kommuner och landsting som medlemmar till medborgarna och regionfullmäktige.

Regeringen anser ”...att den demokratiska förankringen av det regionala utvecklingsarbetet stärks och tydliggörs genom att landstingen övertar det regionala utvecklingsansvaret...”

De som bor och verkar i regionen har helt enkelt bättre kunskap och förankring och är därmed bättre skickade att hantera dessa frågor. Invånarna har fått rätt att bestämma över hur utvecklingsarbetet ska prioriteras också på regional nivå. De får också möjlighet att i allmänna val utkräva ansvar av folkvalda regionpolitiker.



Ett enhetligt regionalt utvecklingsansvar

Grunden för statens uppdrag till regionen är den lag om ”Ett enhetligt regionalt utvecklingsansvar” som trädde i kraft 1 januari 2019. I denna preciseras ett antal uppdrag som staten ålägger regionerna att genomföra.

Regional utvecklingsstrategi

Det tyngsta uppdraget i lagen är att utarbeta och fastställa en strategi för länets utveckling och samordna insatser för genomförandet av strategin.

Vad som ska ingå i strategin är inte formulerat i lagen. Dock ska regeringens strategi vara vägledande för arbetet, såsom den nu gällande ”Nationella strategin för hållbar tillväxt och attraktionskraft”. I denna finns fyra prioriterade områden – Innovation och företagande, Attraktiva miljöer och tillgänglighet, Kompetensförsörjning samt Internationellt samarbete.

Preciseringar av statens krav på en regional utvecklingsstrategi finns i Förordning (2017:583) om regionalt tillväxtarbete, som gäller från den 1 juli 2018.

I den sägs bland annat att den regionala utvecklingsstrategin (RUS) ska innehålla mål och långsiktiga prioriteringar för det regionala tillväxtarbetet, att den ska upprättas utifrån en analys av de särskilda förutsättningarna i länet och att den ska utarbetas i samverkan med berörda kommuner, landsting samt länsstyrelser och andra berörda statliga myndigheter. Strategin ska förankras väl lokalt och regionalt. Även näringslivet och det civila samhället ska erbjudas möjligheter till samverkan.

Den regionala utvecklingsstrategin är ett dokument som ska fastställas av regionfullmäktige. Men viktigare än det formella beslutet är innebörden av det breda processarbete som, under regionens ledning, med framtagande och genomförande av RUS pågår under flera år.

Samordna genomförandet

Regionen har i uppdrag att samordna de insatser som krävs för att genomföra strategin. Här handlar det om att samla aktörer med olika uppdrag och agendor kring den regionala utvecklingsstrategin och få dem att samarbeta och att gå i takt.

Använda statliga medel

Regionen får mandat att använda statliga medel för regionalt tillväxtarbete. Detta är normalt ett statligt myndighetsansvar, men här görs ett undantag i förhållande till kommunallagens bestämmelser.

Uppföljning och utvärdering

Regionen ska följa upp, låta utvärdera och årligen till regeringen redovisa resultaten av det regionala tillväxtarbetet. Regeringen vill på detta sätt kontinuerligt följa upp att det arbete som görs i regionen bidrar till de nationella målen och ambitionerna.

Strukturfonderna

Regionen får mandat att arbeta med och utföra uppgifter inom ramen för EU:s strukturfondsprogram.

Länsplan för regional transportinfrastruktur

Här får regionen en tydlig uppgift inom ramen för det som i övrigt, genom Trafikverket, är ett stat-

ligt uppdrag. Även detta är ett brett processarbete med många av regionens aktörer inblandade.

Regeringen fastställer de ekonomiska ramarna och Trafikverket, kommuner och trafikhuvudmän bistår med underlag. Planen ska både upprättas och fastställas av regionen. Det är därefter Trafikverket som har det operativa genomförandeansvaret.

Andra uppdrag från staten

Vid sidan av ovanstående har staten löpande utvidgat sina uppdrag inom det regionala utvecklingsuppdraget till regionerna. Detta har ofta skett på regionernas initiativ – enskilt eller tillsammans.

Kultursamverkansmodellen

Regionerna är en del av kultursamverkansmodellen.[4] Den ska ge utrymme för regionala variationer och prioriteringar samt en kulturpolitik närmare medborgarna.

Regionen ansvarar för att den regionala kulturplanen utarbetas i samverkan med länets kommuner och efter samråd med länets professionella kulturliv och det civila samhället.

Med kulturplanen som grund beslutar Statens kulturråd om det statsbidrag som regionen ska fördela.

Kollektivtrafikmyndighet

De flesta regioner har rollen som regional kollektivtrafikmyndighet[5]. Den regionala kollektivtrafikmyndigheten ska regelbundet fastställa mål för den regionala kollektivtrafiken i ett trafikförsörjningsprogram. Samråd ska ske med kommuner, övriga berörda myndigheter, organisationer, kollektivtrafikföretag samt företrädare för näringsliv, resenärer och angränsande regioner.

Regionalt kompetensförsörjningsarbete

Regeringen gav 2010 regionalt utvecklingsansvariga i uppdrag att etablera regionala kompetensplattformar för samverkan inom kompetensförsörjning och utbildningsplanering.

I villkorsbeslutet för 2018 (se nedan) kopplades uppdraget samman med de prioriteringar som görs i den regionala utvecklingsstrategin. Regeringen vill också att man ska visa hur man organiserar och fastställer målsättningar i samverkan med kommuner, arbetsliv, utbildningsaktörer, statliga myndigheter m.fl.

Fysisk planering

I Sverige har kommunerna planeringsansvar enligt PBL. Utvecklingen av samhället har dock lett till att de kommunala planerna i allt högre grad måste förhålla sig till en regional logik. Detta är bakgrunden till den förändring i plan- och bygglagen som trädde i kraft 1 januari 2019. (prop. 2017/18:266)

Den regionala fysiska planeringen ska omfatta frågor av betydelse för den fysiska miljön som angår två eller flera kommuner i ett län. Sådan planering ska ske i Stockholms län och i Skåne län. Övriga regioner kan ansöka om att få detta uppdrag.

Det hindrar inte att regioner som redan idag har en frivillig regional utvecklingsplanering och som tar fram ”strukturbilder”, fortsätter med detta, kopplat till arbetet med RUS, länstransportplaner och i dialog med kommunerna om översiktsplaner.

Villkorsbeslut

Ett viktigt dokument i samspelet mellan stat och region är villkorsbeslutet, som regeringen normalt

beslutar om i december. Detta kan sägas motsvara de regleringsbrev som regeringen använder för att styra sina myndigheter kommande år. Regeringsbeslutet ”villkorar” vad regionen ska göra för att t.ex. få rätt att använda statliga medel. Villkorsbeslutet innehåller också ”erbjudanden” från regeringen om insatser som man vill att regionerna ska ta sig an.

14 framgångsfaktorer

Det regionala utvecklingsuppdraget är komplext.

- Det är dubbelt – både uppdrag från staten och egna initiativ.
- Det är långsiktigt – det bygger på en vision för länet, tydliga mål på både lång och kort sikt samt strategier för att nå dessa mål.
- Det handlar om ett nytt ledarskap – att arbeta med och genom andra.
- Det handlar om att bygga samarbeten – med kommuner, lärosäten, staten och andra aktörer som företag och civilsamhället.
- Det är ett processarbete – som kräver utvärdering, analys, omprövning och ständigt lärande.
- Det är en del i en större organisation – som i andra delar inte har samma logik för verksamhet, ledning och styrning
- Det handlar om att påverka förutsättningar – som beslutas både nationellt och på EU-nivå

Många perspektiv och förhållningssätt behöver samverka för att insatserna ska leda till resultat. Här finns reflexioner runt 14 faktorer som tillsammans kan bidra till att såväl regionen som det regionala ledarskapet når uppsatta mål – en god regional utveckling.

1. Använd bredden i den regionala utvecklingspolitiken

Skapa utvecklingskraft

Staten har formulerat ett övergripande mål för den regionala tillväxtpolitiken[6]. ”Målet för den regionala tillväxtpolitiken är att skapa utvecklingskraft i alla delar av landet med stärkt lokal och regional konkurrenskraft”[7]

Statens ambition är att det på regional nivå ska skapas förutsättningar för en utveckling som leder till en hållbar tillväxt i alla delar av landet. Denna politik ska utgå från de lokala och regionala förutsättningar som gäller i länet och dess olika delar.

Fokus ligger på att skapa ett mervärde som leder till ett gott liv genom högre inkomster och fler i arbete, vilket stärker skattebasen. Men också på att denna utveckling ska vara hållbar i alla dess dimensioner – socialt, ekologiskt och ekonomiskt. Den sammantagna regionala och lokala utvecklingen i hela landet är det som ger den hållbara nationella tillväxten.

Bejaka breda förväntningar

Det ansvar som den regionala nivån har innebär en utveckling av det regionala ledarskapet. Nya förväntningar från omgivningen är en del av detta.

- Från nationell nivå vill man se ett starkt regionalt ledarskap som kan leverera hållbar tillväxt inom ramen för strategiska samarbeten med nationell och lokal politisk nivå och med aktörer

inom näringsliv, universitet och högskolor, statliga myndigheter och civilsamhälle.

- Från medborgarna finns konkreta förväntningar på att regionen, i samspel med kommunen, skapar förutsättningar för ett väl fungerande samhälle med goda möjligheter till sysselsättning, boende, utbildning, kommunikationer, kultur och rekreation.
- Från företagen finns förväntningar på att det ska finnas tillgång till arbetskraft med rätt kompetens, en ändamålsenlig infrastruktur och ett system som ökar deras förutsättningar att utvecklas och dra nytta av innovationer.

Från alla dessa finns förväntningar på att regionen ska fungera som en samlande kraft som leder regionen till en bättre utveckling i sammanhang som kräver samverkan och samhandling. Det betyder att man också måste säkerställa engagemang och delaktighet och hantera målkonflikter och skapa samsyn mellan olika parter.

Ett framgångsrikt ledarskap ser och tar sig an de förväntningar som finns.

”Stora” och ”lilla” tillväxtpolitiken

I olika sammanhang har man ibland talat om statens ”stora” nationella tillväxtpolitik och den ”lilla” regionala tillväxtpolitiken.

Den ”stora” brukar definieras som att den omfattar nationella insatser och förutsättningar för t.ex. företagande, skattepolitik och handelspolitik. Men också andra statliga insatser i form av lokaliseringar, högskolefrågor, kommunikationer, EU-beslut och infrastruktursatser. Detta är frågor som många av regionerna sedan länge är aktiva i.[8] Hit hör också arbetsmarknadspolitiken, som är ett område som regionerna har litet inflytande över.

Med den ”lilla” har man avsett den del som utgår från Näringsdepartementet i utgiftsområde 19, Regional tillväxt. Det är t.ex. det regionala utvecklingsuppdraget, tillhörande finansiering och vissa andra områden knutna till anslag i denna del av statsbudgeten.

Öppet mandat från staten

När regeringen ger det regionala utvecklingsuppdraget till regionerna är det rimligen inte enbart de uppdrag som staten räknar upp i lagen Ett enhetligt regionalt utvecklingsansvar som ingår. När regionen tar sitt uppdrag på allvar inbegriper det många områden som ligger utanför utgiftsområde 19 och därmed ingår i ”den stora tillväxtpolitiken”. Varje region kan här göra sin avgränsning av vad som ska innefattas i den regionala utvecklingspolitiken. Den regionala utvecklingsstrategin är en användbar plattform för att definiera och avgränsa uppdraget och hitta regionens egen ambitionsnivå.

Två pelare – statens uppdrag och egna initiativ

En annan del är regionens handlingsutrymme att ta egna initiativ. Inom ramen för den kommunala kompetensen, enligt kommunallagen, kan regionen agera inom områden som känns angelägna. Det kan vara till exempel landsbygdsfrågor, miljöfrågor eller inom kulturområdet. Är man duktig på att samordna och skapa plattformar för gemensamt agerande så kan man verka på många andra områden än de som anges i lagen om ett enhetligt regionalt utvecklingsansvar. Då krävs det inget statligt ”uppdrag” för att agera – det krävs egen handlingskraft!

Det betyder att mandatet att leda den regionala utvecklingspolitiken vilar på två pelare – de uppdrag som kommer från staten och de initiativ man själv som folkvalt organ skapar tillsammans med medborgarna och andra aktörer.

Regionens egna initiativ

Det är inte enbart som "utförare" av den regionala delen av de nationella ambitionerna i det regionala utvecklingsarbetet som regionen kan agera. Den kommunala kompetensen ger också utrymme för egna initiativ och insatser. Dessa frågor har en "regional logik", som kräver en kritisk massa eller en specialisering, som gör länet eller storregionen till en lämplig plattform. Här redovisas några exempel på insatser som inte enbart är kopplade till det formella statliga uppdraget.

Näringspolitik, internationell konkurrenskraft och internationalisering

Nästan undantagslöst arbetar regionerna med näringspolitiska frågor. Här finns många ingångar via det nationella uppdraget, men varje region väljer hur omfattande insatserna ska vara. Kluster, inkubator, science park, professorsprogram, näringslivsnätverk, uppdrag till Almi är exempel på konkreta insatser som länkar samman det nationella uppdraget med de förutsättningar som gäller i länet.

Klimatfrågor och ekologisk hållbarhet

De regionala och lokala politiska ambitionerna på klimatområdet är ofta höga. En fossiloberoende region tidigare än nationella ambitioner är ett exempel. Andra kan vara att utveckla regionens egna transporter, kollektivtrafiken och att driva på utvecklingen av "gröna transporter".

Social hållbarhet, sociala innovationer och social ekonomi

Många regioner lyfter fram folkhälsa, hälso- och sjukvård, integration och andra viktiga frågor inom området social hållbarhet. Även insatser inom sociala innovationer och social ekonomi kan finnas i det bredare regionala uppdraget.

Jämställdhet

Det regionala utvecklingsuppdraget har ett formellt uppdrag kopplat till jämställdhet. Ofta finns ett bredare perspektiv i regionernas ambitioner.

EU-nivån och sammanhållningspolitikens utformning

Samtliga Sveriges regioner har idag representation i Bryssel. Att agera på den europeiska arenan är ett eget ställningstagande som kan ha flera syften. Ett sätt kan vara att påverka via olika politiska kanaler. Engagemang i europeiska organisationer som AER, Vanguard och CPMR[9] syftar till inflytande på hög nivå. Personliga kontakter med parlamentariker eller kommissionsmedarbetare kan användas för mer specifika frågor.

Inte sällan kan Brysselkontakter leda till givande projektsamarbeten med regioner i andra länder, ofta med en god finansieringslösning.

Utveckling av länets lärosäte (-n)

En allt viktigare motor i regional utvecklingspolitik utgörs av det eller de lärosäten som finns i länet. En nära dialog om utvecklingsfrågor mellan region och lärosäte är ofta en nyckel till framgång.

Utveckling av nationell infrastruktur och bredband

Sedan länge är transportinfrastruktur ett område där regionala och lokala politiker agerar. Ofta sker det över regiongränser, då den nationella infrastrukturen ju per definition går över flera län. Formerna varierar, allt från framtagande av rapporter, seminarier i Almedalen, aktivt deltagande i åtgärdsvalsstudier till direkta uppvaktningar av statsråd och generaldirektörer.

Ett område som blir allt viktigare är den digitala infrastrukturen. Arbetet med bredbandsutbyggnad och dialog med marknadsaktörer är en prioriterad fråga i många regioner, inte minst kopplat till näringslivets förutsättningar på landsbygden.

Landsbygdsutveckling och stadsutveckling

Effekter av urbanisering är en viktig fråga för flertalet regioner. Här är det ofta lämpligt att knyta samman det statliga uppdraget som länsstyrelsen har inom ramen för landsbygdsprogrammet med de landsbygdspolitiska ambitioner som finns i den regionala politiska diskussionen. Utmaningar i de växande städerna och dessas roll i den regionala utvecklingen är också en fråga där kommun och region samspelar.

Länets varumärke

I många län arbetar man, inom ramen för det regionala utvecklingsuppdraget, också med regionens varumärke för att attrahera fler personer som vill bo och verka i regionen. Det kan gälla inflyttar- och återvändarkampanjer eller satsningar kopplade till besöksnäringen. I ett internationellt perspektiv är detta ibland en fråga för flera regioner tillsammans.

Engagemang i större funktionella regioner

På flera områden är det inte helt funktionellt att hålla sig till lösningar som enbart omfattar det egna länet. Det är mer effektivt att följa medborgare och företag i deras vardag, som idag många gånger är gränsöverskridande både när det gäller arbete och fritid.

Detta gäller till exempel vid planering av storregional kollektivtrafik eller i infrastrukturplaneringen. Här finns idag storregionala samarbeten runt om i landet. Detsamma kan gälla så skilda områden som besöksnäring och YH-utbildning.

Även kopplat till arbetet med strukturfonderna och i partnerskapen utvecklas ofta relationer som kan leda till andra insatser över både länsgränser och landsgränser.

Ett framgångsrikt regionalt ledarskap definierar sitt uppdrag brett



2. Ta rollen som "rösten för territoriet"

En viktig uppgift i det regionala utvecklingsarbetet är att stärka förtroendet för den egna regionen och synliggöra dess styrkor och resurser på olika arenor. Men också synliggöra behov och problem där andra behöver bidra till lösningar.

Rösten inom länet

Det regionala utvecklingsansvaret ger regionen en grundläggande legitimitet. Det är en plattform som gör att man kan axla ett regionalt ledarskap. Men det är genom att agera så att övriga parter känner förtroende och tillit som man får auktoritet och mandat.

Regionen kan i länets interna processer ta en tydlig roll som lagledare och samlande kraft. Syftet är att övervinna stuprörstänkande och lokala låsningar till förmån för en helhetssyn på utvecklingen i länet. Delaktighet, dialog, öppenhet och närvaro är sådant som bidrar till att så blir fallet.

Rösten utåt

Inte minst ska man som regionens företrädare försöka övertyga nationella myndigheter, regering, riksdag och EU om att insatser i den egna regionen kan stärka den nationella utvecklingen. Detta kräver ett aktivt engagemang, kunskap om vad som är på gång och närvaro på de nationella och internationella arenor där frågorna diskuteras och avgörs.

Här gäller i stort sett samma logik som i en kommun – det är när man kan visa att det man kan och vill och framför också har uppslutning på hemmaplan som man är en legitim företrädare för territoriet.

Ett regionalt ledarskap kliver fram och axlar rollen som "regionens röst"



3. Led nätverken – en egen logik

Logiken i det regionala utvecklingsarbetet innebär att det är många som tillsammans har ansvar för både prioritering, finansiering och genomförande. Regionens uppdrag är att leda en gemensam process och fatta vissa formella beslut. Ofta är det viktigare för resultatet att det är en bra process än vad som exakt står i de dokument som beslutas.

Lagen utgör basen

De formella delar som finns kopplade till bl.a. lagen om ett enhetligt regionalt utvecklingsansvar bygger en plattform för det regionala utvecklingsuppdraget. Den regionala utvecklingsstrategin (RUS), länsplanen för regional transportinfrastruktur (LTP), regionalt kompetensförsörjningsarbete, kultursamverkansplanen m.fl. blir kraftfulla som styrdokument eller verktyg och utgör bas för processer med brett engagemang.



Leda utan att kunna bestämma

Det regionala utvecklingsuppdragets komplexitet är i mångt och mycket en spegling av en bredare samhällsutveckling. Rollen för ledarskapet blir mer att koordinera, integrera och vägleda i processer än att fatta formella beslut som styr en organisation. Det regionala utvecklingsuppdraget kräver insatser från många självständiga aktörer. Det mesta av det regionala utvecklingsarbetet sker därför i nätverk av olika karaktär.

Man talar ibland om att leda "system" snarare än en organisation. Detta gäller i hög grad för ledarskapet i det regionala utvecklingsuppdraget, som därmed har en annan karaktär än flertalet traditionella politiska förtroendeuppdrag.

Det regionala ledarskapet utövas utan formella maktmedel eller traditionell ordergivning. Berörda aktörer utgår från sina egna uppgifter och intressen. Varje aktör fattar självständiga beslut om att delta i gemensamma satsningar och projekt eller att anpassa sin verksamhet efter regionala visioner och strategier. Insikten om detta är en del i det regionala ledarskapet.

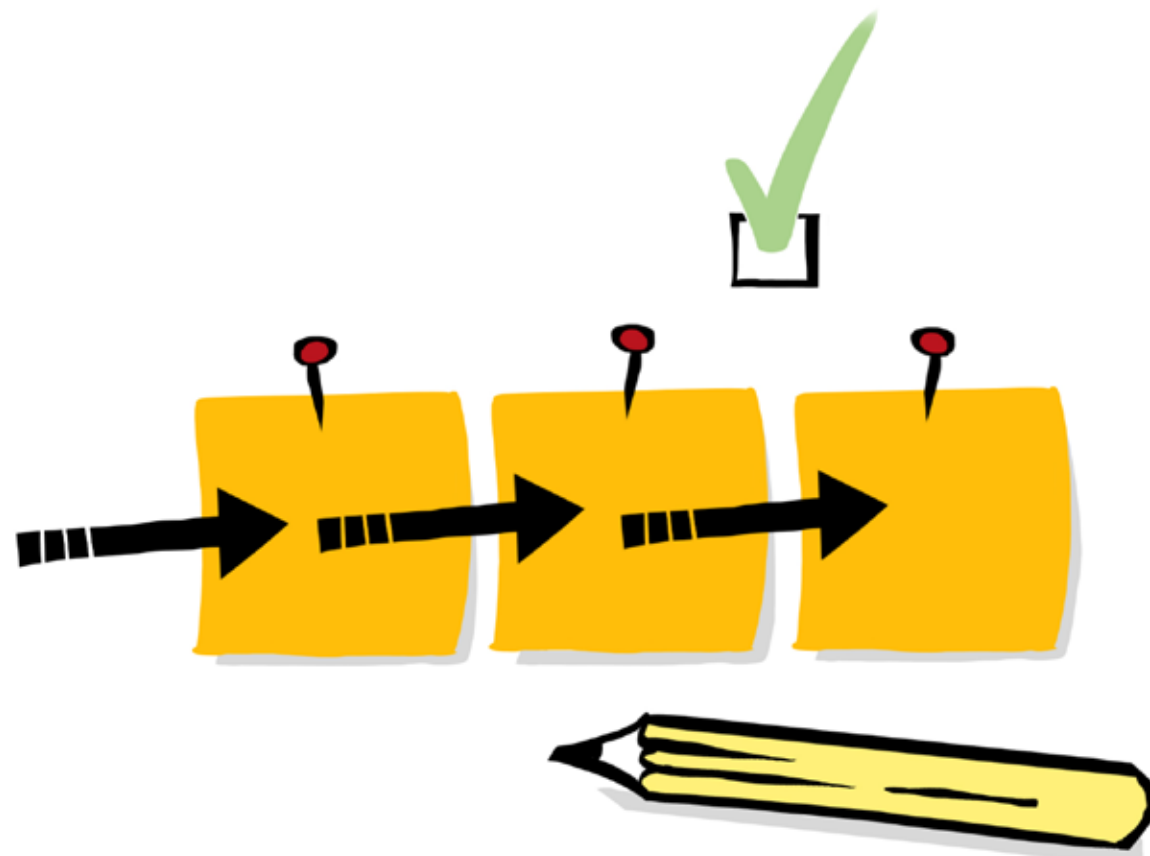
Förmågan att mobilisera andras engagemang för regionens gemensamma utveckling är en nyckel-

kompetens. Stor vikt måste läggas vid att skapa gemensam förståelse för vad som behöver göras och att bygga ett samtalsklimat som leder till gemensam handling. Berörda aktörer behöver bjudas in till diskussioner om målbilder och strategier.

Det är i praktisk handling som det regionala ledarskapet utvecklas. Genom att utveckla och vårda ett gott samarbetsklimat, tydlighet och goda initiativ som leder till resultat byggs förtroende. Därmed får regionen också indirekt befogenheter och den auktoritet som krävs för att bära det regionala ledarskapet.

I många frågor är det samspel med näraliggande regioner som leder till framgång. Här kan komplexiteten öka, då man måste samspela både med kollegor i andra regioner och samtidigt vårda relationer och ambitioner som är förankrade i det egna länet.

Ett framgångsrikt regionalt ledarskap ser de möjligheter och begränsningar som finns i nätverken



4. Skapa tydliga mål och stabila processer

Strategier, program, mål och resultat

Det regionala utvecklingsuppdraget bygger på att man gemensamt synliggör i vilken riktning man vill att regionen ska utvecklas. Att skapa en gemensam berättelse som beskriver vad man har för ambitioner och vilka effekter man vill uppnå. Ofta är ambitionen att utarbeta en strategi, t.ex. regional utvecklingsstrategi eller ett program eller en handlingsplan som kopplar an till strategin.

Ibland finns en skepsis till dessa dokument och om de leder till aktiv handling. Kanske är dokumentet i sig så arbetsamt att ta fram, att genomförandet av de goda intentionerna kommer i skymundan.

Därför är det till stor hjälp om man redan från start har en struktur för vilka strategier, program och handlingsplaner som ska tas fram. Det underlättar också om man raskt gör dessa konkreta i form av uppföljningsbara genomförandeplaner som synliggör vem som tar ansvar för att driva och leda vilken del av utvecklingsuppdraget, tidplaner, hur finansiering sker och, inte minst, vilka konkreta mål och resultat som ska uppnås.

Ett framgångsrikt ledarskap synliggör samband mellan övergripande strategier och de konkreta resultat som förväntas.

Grundlig analys

En god bild av regionens styrkor och svagheter och att identifiera utmaningar, förutsättningar och resurser är en viktig bas för dialog och framtidsvisioner. Utgångspunkten för lyckosamma förändringar är nästan alltid att man har god insikt om var man står, vart man vill och i vilken riktning utvecklingen i omvärlden är på väg. Det är också en kunskap som andra aktörer kan ha nytta av och ofta efterlyser.

För att klara detta är god analyskapacitet en nyckel för att landa så rätt som möjligt. Att genomföra omvärldsanalyser, demografiska framskrivningar, forsight- eller scenarioövningar är ofta väl investerad tid. Med goda underlag skapas också en gemensam kunskapsbas som undanröjer missförstånd, önsketänkande och "tankeläsning".

Att vara systematisk och regelbundet göra både breda och fördjupade analyser är därför önskvärt. Det hindrar inte att det självklart också finns idémässiga och ideologiska ambitioner som ska vägas in när framtiden diskuteras.

Ett framgångsrikt regionalt ledarskap lyfter fram analys och fakta så att en gemensam kunskapsplattform byggs upp.

Mobilisering

För att mobilisera länets aktörer krävs att man engagerar berörda i en dialog om vilken framtid som är önskvärd. Här handlar det i första hand om att få in fler perspektiv på behov och utvecklingsmöjligheterna i regionen. Men det handlar också om att öppna upp för ett ordentligt och reellt inflytande.

I en region, stor eller liten, finns många intressenter med olika ambitioner. Vidden av olika intressen och skilda geografiska förutsättningar är faktorer som det regionala utvecklingsuppdraget måste förhålla sig till.

Alla organisationer som deltar i processarbetet har ett eget perspektiv, det är en styrka. Olika

huvudmannaskap, olika lokala förutsättningar och för kommunernas del olika partipolitiska majoriteter.

Men det är också en svaghet. Det regionala uppdraget bygger på att man kan se sammanhang och helhet. Att man kan göra avvägningar och föra en prioriteringsprocess framåt. Att mobilisera och få många att agera gemensamt.

Ytterst handlar det inte bara om att få parter att ställa sig bakom ett dokument som sedan ska beslutas i regionfullmäktige. Det gäller också att få parterna att känna att de gemensamma ambitionerna är deras och att man med full kraft vill vara en viktig del av det gemensamma genomförandet av strategierna.

Ett framgångsrikt regionalt ledarskap agerar så att många upplever det regionala utvecklingsuppdraget som viktigt för den egna framtiden.

Dialog och öppna processer

För att fullt ut utnyttja den kapacitet som finns i regionen är öppna processer en framgångsfaktor. Att involvera många människor i utvecklingsuppdraget är ett sätt att stärka samhörigheten mellan medborgare, civilsamhället och andra aktörer. Genom att generöst bjuda in till dialog och samtal skapas legitimitet för det ledarskap som regionen har valt att axla.

Ett verktyg för att komma dit är att ha formaliserade samråd inom olika sakområden – kopplade till regionens beslutsprocess.

Det är inte alltid möjligt att finna gemensamma lösningar, trots ett gediget processarbete. Men att direkt hamna i ett förhandlingsspel mellan parterna leder ofta till sämre resultat.

Alla kan och vill inte vara med i alla processer. Därför är det viktigt att vara tydlig med när det är angeläget att till exempel alla kommuner har ett aktivt engagemang eller när lärosätet är oundgängligt. Ibland är det så att det fungerar i alla fall, när de som vill och orkar är med och några väljer att avstå.

Ett framgångsrikt regionalt ledarskap är öppet, inlyssnande och lyhört för andras tankar.

Arenor som verktyg

Arenor för möten och dialog om gemensamt agerande är en av de viktigaste pusselbitarna i det regionala utvecklingsarbetet. Återkommande dialoger både under framtagande och genomförande av olika strategier är en framgångsfaktor.

I alla faser krävs ofta mer samtal än vad som förutsetts för att alla ska få komma till tals och se varandras infallsvinklar och bevekelsegrunder.

Ett framgångsrikt regionalt ledarskap bjuder in till arenor för samtal, dialog och gemensamt lärande.

Delta på andras arenor

Den regionala logiken innebär att företrädare för regionen i många sammanhang är ansiktet utåt – regionens röst. Att avsätta tid för att vara på andras arenor, i nätverk, på konferenser etc. är en viktig del i att synliggöra sin region i relevanta sammanhang. De samtal som man vill föra kan med fördel äga rum på platser och i sammanhang som andra tillhandahåller.

Men också det omvända är viktigt. Att generöst bjuda in andra regioners företrädare för att få inspiration och idéer är en viktig del i det lärande som hela tiden bör präglade det regionala utvecklingsuppdraget.

Ett framgångsrikt regionalt ledarskap är närvarande på arenor där "regionens röst" är betydelsefull.

Avsatt tid

En allt knappare resurs i många sammanhang är tid. Dagligt ansvar för operativ verksamhet ska för många kombineras med tid för strategiskt och mer långsiktigt utvecklingsarbete.

För ett framgångsrikt arbete med regional utveckling krävs att tillräckligt med tid avsätts för dialog, processer och genomförande. Det är inte möjligt att nå fram till långsiktiga strategier som är hållbara och omfamnas av berörda intressenter om man inte för många samtal.

En avvägning måste därför göras mellan den tid förtroendevalda i berörda nämnder och beredningar avsätter för interna möten och den tid de får möjlighet att delta på mer öppna arenor.

Ett framgångsrikt regionalt ledarskap säkerställer att tid avsätts för deltagande i processer, dialoger och lärande.

Nära samspel mellan förtroendevalda och tjänstepersoner

Inom det regionala utvecklingsområdet krävs en tät kontakt mellan förtroendevalda och tjänstepersoner. Inte minst med tanke på att även tjänstepersoner är företrädare för regionen i många externa sammanhang. De håller samman nätverk inom sina områden i regionen och de agerar på regionala, nationella och internationella möten och konferenser.

Samspel och dialog mellan den politiska ledningen och de ledare och experter som finns i organisationen är därför avgörande. Detta förutsätter ett öppet klimat och information i båda riktningar. Dels behöver information och kunskap som inhämtas delas, dels behöver man vara överens om vilken policy och strategi man ska använda för att föra frågor framåt i de olika forum man har tillgång till, var för sig eller tillsammans.

Ett framgångsrikt regionalt ledarskap innebär ett aktivt samspel mellan förtroendevalda och tjänstepersoner

5. Kommunera aktivt och skapa dialog

Utåtriktad kommunikation

Det kan många gånger vara svårt att visa på konkreta resultat eller hävda att just arbetet med regionala utvecklingsinsatser bidragit till ett positivt utfall. Utifrån kan arbetet ibland betraktas som långsamt och diffust. Ibland kan det ifrågasättas för att regionen har ekonomiska problem inom andra områden och neddragningar måste göras.

Det handlar om att vara tydlig med vad regionens gemensamma utvecklingsarbete ska leda till och hur väl regionens aktörer tillsammans når de resultat som eftersträvas. Det är därför av största vikt att ta sig tid att informera om och förklara vad man gör, varför man gör det och vilket resultat som uppnås.

Den gemensamma berättelsen är ett centralt verktyg för att kommunicera den regionala utvecklingen. För att berättelsen ska vara tillräckligt stark krävs att den byggs tillsammans och att den är så oemotståndlig att andra vill bära och föra den vidare.

Att synliggöra konkreta delar av uppdraget för region- och kommunpolitiker liksom för medborgare och media är också ett sätt att öka insikt och förståelse för den logik som råder för detta politikområde. Det är viktigt att använda många olika metoder, t.ex. sociala medier, hemsidor, massmedia, men också genom att möta medborgarna direkt på olika sätt.

Ett framgångsrikt regionalt ledarskap konkretiserar det regionala utvecklingsarbetet och kommunicerar aktivt.

Utbilda och informera internt

Ett viktigt uppdrag som ledare är att synliggöra de regionala utvecklingsfrågorna i den egna regionorganisationen.

Kunskap hos både förtroendevalda, chefer och medarbetare i andra delar av regionorganisationen kan inte nog värderas. Budskap om att regionen arbetar med att stärka skattebasen för att bland annat kunna finansiera utveckling av regionens välfärdsuppdrag är ett sätt att skapa delaktighet, förtroende och stolthet.

Viktiga kanaler är olika chefsbrev, intranät etc. liksom budget- och verksamhetsplanediskussioner och återslagrapporteringar i årsredovisningen och till staten.

Ett framgångsrikt regionalt ledarskap har en aktiv intern kommunikation.



6. Bejaka långsiktighet

Mycket av det regionala utvecklingsarbetet är förutsättningsskapande. Det betyder att allt inte heller kan utvärderas efter en mandatperiod. Det tar tid att bygga upp gemensamma strukturer som i sin tur ska få tid på sig att bli operativa. Från första idén till första spadtaget kan det ta mer än 30 år när vi talar om stora infrastruktursatsningar. Inom området kompetensförsörjning är ledtiderna ibland mycket långa från synliggjorda behov av kompetens till dess att det finns färdigutbildade personer. Många andra insatser kräver ofta en tidshorisont på 5, 10 eller 20 år.

Det långa perspektivet är inte alltid enkelt att kommunicera. Det är viktigt att på olika sätt synliggöra att de insatser som görs kommer att ge tydliga resultat längre fram.

Ett framgångsrikt regionalt ledarskap ser och synliggör långsiktigheten i ambitionerna.

7. Bygg konsensus – där det behövs

Den långsiktighet som ofta behövs för att den regionala utvecklingspolitiken ska göra skillnad gör det eftersträvarsvårt med ett stort mått av konsensus om mål och medel. En oenig regionstyrelse får svårt att skapa breda allianser med andra aktörer inom regionen eller samverkan med andra regioner. Bred enighet kring en utvecklingsstrategi är oftast en förutsättning för att denna ska uppfattas som trovärdig och kunna vägleda andra aktörers insatser. Den region som radikalt vill byta strategi varje mandatperiod kommer knappast att hinna se resultat innan det är dags för ett nytt byte.

I de processer som riktar sig utanför regionen, t.ex. påverkansarbete för myndigheters lokaliseringar eller fler platser till högskolan eller andra villkor för strukturfondsarbetet, är det en styrka att ha så stor enhällighet som möjligt bakom sitt budskap. Ofta är därför konsensus en utgångspunkt för processarbetet, även om man inte alltid når dit. Det utesluter dock inte att man ibland kan behöva "förhandla" för att överbrygga motsättningar och hitta en lösning att enas kring.

Politiska skiljelinjer ges utrymme

Politikområdet är långt ifrån fritt från konflikter. Ekonomiska resurser, tid eller kompetens räcker inte för att tillgodose alla önskemål och ibland kan olika orter eller verksamhetsområden konkurrera om en viss insats. Ideologiska ingångar finns också i de regionala utvecklingsfrågorna. Det är inte alltid önskvärt att dessa konflikter överbryggas. För väljarna kan det tvärtom vara viktigt att se att olika lösningar ställs mot varandra.

Nackdelen med konsensus är också att de regionala utvecklingsfrågorna diskuteras och beslutas i ett direktvalt parlament. Finns inga tydliga partipolitiska rågångar, så riskerar de regionala utvecklingsfrågorna att hamna i skymundan. Konsensus är ju motsatsen till den partipolitiska skiljelinje som gäller inom många av regionens andra politikområden, inte minst hälso- och sjukvården.

Ett framgångsrikt regionalt ledarskap leder processer mot konsensuslösningar där de behövs.

Bygg politiskt samarbetsklimat

Det regionala utvecklingsuppdraget är i många delar inte ett traditionellt partipolitiskt uppdrag. Logiken är en annan än den som finns i till exempel kommuner eller inom hälso- och sjukvården.

Rollerna som majoritet och opposition är inte lika renodlade när många frågor närmast kräver konsensus på hemmaplan för att få genomslag i andra forum. Det kan gälla såväl på nationell nivå som i dialog med grannregioner eller högskola.

Här kan det direktvalda parlamentet visa sin styrka genom att ställa sig bakom de resultat som gemensamma processer lett fram till.

Personkemin mellan de politiker som leder det regionala utvecklingsarbetet är också viktig. Det bör finnas samsyn om att uppdraget är att skapa långsiktigt goda förutsättningar för länsinvånare och näringsliv, liksom att det många gånger är konsensus som är en framgångsfaktor.

Här kan partierna spela en viktig roll genom att tydligt ge sina företrädare möjlighet att förankra sitt samspel med andra partier, som kanske normalt inte är samarbetsparter.

Ett framgångsrikt regionalt ledarskap för öppna samtal med partierna om vilka förutsättningar som bör gälla för det regionala utvecklingsuppdraget.

8. Skapa bred finansiering för långsiktighet

Regional utveckling är inte gratis. Det krävs medel för att få igång bra processer, driva projekt eller etablera strukturer. För att kunna driva utvecklingsfrågor är det därför viktigt att man som regional ledare också har ett engagemang i finansieringsfrågorna.

Via beskattningsrätten kan det naturligtvis mobiliseras interna resurser. Inom regionen är dessa medel ofta ganska små i förhållande till annan verksamhet. Men det är också viktigt att komma ihåg att andra bidrar med utvecklingsresurser. Det handlar om resurser från kommuner, näringsliv, civilsamhälle, myndigheter, universitet och högskolor. Genom att skapa gemensamma muskler i regionen, och ibland tillsammans med andra regioner, förs också de finansiella medlen till regionens utveckling samman och skapar större genomslagskraft. Ofta innebär detta att den ”egna” budgeten i regionen mångfaldigas.

Även direkta statliga medel för till exempel länstransportplan för infrastruktur och medel inom kultursamverkansmodellen är sådana som kan adderas till den regionala utvecklingsbudgeten, även om de inte finns synliggjorda i regionens egna bokslut. Att synliggöra det samlade ”regionala utvecklingskapitalet” i verksamhetsberättelsen är ett sätt att lyfta upp finansieringen och därmed visa på omfattningen av det regionala utvecklingsarbetet i denna dimension.

Det regionala utvecklingsuppdraget innefattar att ta ansvar för att den samlade finansieringen kanaliseras till de insatser som man gemensamt prioriterat.

Växla upp resurser

Nationella myndigheter och EU:s fonder är exempel på källor som kan användas för att ytterligare ”växla upp” de egna resurserna. Genom att samordna och ”växla upp” resurserna kan insatserna bli mer kraftfulla och få ett större genomslag.

För att detta ska vara framgångsrikt krävs att det i länet finns kapacitet att både bygga och administrera utvecklingsprojekt med extern finansiering över tid. Denna kapacitet bör regionen säkerställa.

Ett framgångsrikt regionalt ledarskap säkerställer finansiering genom att också arbeta med ”andras” resurser.

9. Utveckla uppföljning, analys och ständigt lärande

Regionalt tillväxtarbete består ofta av uppgifter och problem som är komplexa och saknar en på förhand given lösning. Därför blir det särskilt viktigt att ta reda på hur man arbetar med likartade uppgifter i andra regioner – i och utanför Sverige. Man behöver ta del av andras erfarenheter även om deras konkreta lösningar är situationsbestämda och inte kan kopieras.

Uppföljning och analys

Viktigast är dock att – tillsammans med sina samarbetspartners – följa upp, analysera och utvärdera det egna arbetet, identifiera vad man åstadkommit och att lära av detta. Att mäta resultat och vad man åstadkommit är komplext, kanske till och med extra komplext inom regionalt utvecklingsarbete, då rådigheten varierar från insatsområde till insatsområde. Hur mäter man och fångar värdet av processen, när man exempelvis i ett och samma rum lyckats samla alla som har bäring på en regional utvecklingsfråga? Hur mäter man att man lärt sig av experiment och sådant som inte gav ett positivt resultat?

Att samordna uppföljningen och analysen är en viktig del av regionens uppdrag. Att tydliggöra vilka resultat man vill ska uppnås och hur dessa ska mätas är inte alltid enkelt, men det krävs för att se om regionen faktiskt utvecklar sig i den önskvärda riktningen.

Ett framgångsrikt regionalt ledarskap utvecklar bra former för utvärdering, analys och ett systematiskt lärande.

10. Samspela i regionorganisationen

Den egna regionorganisationen är nästan alltid en av de största organisationerna i länet. Den är en stor arbetsgivare, den har verksamhet i hela länets geografi och den är en kunskapsorganisation med inbyggd forskning och utveckling. Det betyder att det finns en stor potential i att använda denna som plattform för olika regionala utvecklingsinsatser.

Hälso- och sjukvård är en regional utvecklingskraft

I flertalet regioner är regionens egna hälso- och sjukvård en av de både största och kunskapsmäsigt mest kvalificerade organisationerna. Det är därför naturligt att koppla samman hälso- och sjukvården med det regionala utvecklingsarbetet. Med innovationer i vården kan regionen som arbetsplats bli attraktivare samtidigt som den regionala utvecklingen gynnas. Vårdens behov av kompetensförsörjning är en viktig del i arbetet med det regionala kompetensuppdraget. Även vårdens forskningsinsatser och kopplingar till regionens lärosäte är en plattform för utvecklingsarbetet och bidrar till att öka regionens attraktivitet för arbetskraft, studenter och företag.

Hälso- och sjukvård har även en viktig roll för att utveckla social hållbarhet, jämställdhet, folkhälsa, m.m. I ett brett regionalt utvecklingsarbete finns dessa dimensioner med och då är hälso- och sjukvården en av de viktigaste aktörerna.

Ett framgångsrikt regionalt ledarskap krokar arm med hälso- och sjukvården

Olika beslutslogik

Regionen domineras verksamhets- och budgetmässigt av hälso- och sjukvården. Andra områden är tandvård, kollektivtrafik och kultur.

När man har ett eget verksamhetsansvar är ledning och styrning huvudsakligen inåtriktad. Med utgångspunkt i vad invånarna och patienter/kunder har för behov och förväntningar har man stora möjligheter att leda och styra organisationen i den riktning man beslutar.

I det regionala utvecklingsarbetet arbetar man med och genom andra för att tillsammans skapa förutsättningar för utveckling i länet. Logiken blir annorlunda, man "äger" inte en organisation som kan styras och ledas så att tjänster kan levereras. I stället är det ett brett, huvudsakligen utåtriktad, nätverk som ska ledas.

Ny roll för det formella beslutsfattandet

En tydlig konsekvens av detta är att man inom till exempel hälso- och sjukvården suveränt kan fatta egna beslut i organisationsfrågor, budgetnivåer etc. Allt detta kan beslutas av regionfullmäktige som också har det hela och fulla mandatet.

Beslut i regionala utvecklingsfrågor, till exempel om regional utvecklingsstrategi och handlingsplaner kopplade till denna, har en annan logik. Dessa dokument "förhandlas" fram i breda processer. I styrgrupper och andra forum görs överenskommelser och kompromisser. Det betyder att regionfullmäktige i viss mening ställs inför fullbordat faktum när det formella beslutet ska fattas. Om legitimiteten för det regionala ledarskapet ska behållas går det inte att ändra och till exempel göra andra prioriteringar när övriga parter under processen redan har ställt sig bakom en viss lösning.

Därför är det viktigt att det inte enbart är de ytterst ansvariga politikerna som är med i processarbetet. Brett deltagande och frekvent dialog också med fullmäktiges ledamöter är ett bra sätt för att regionfullmäktiges beslut ska kunna omfamnas av en så bred krets som möjligt.

Ett framgångsrikt regionalt ledarskap involverar regionfullmäktige i löpande processarbete

Kort sikt slår lång sikt

Kort sikt slår lång sikt i den politiska logiken. Medborgarengagemang och medial uppmärksamhet är i de allra flesta fall kopplade till "driftfrågor" som handlar om här och nu. Vårdcentraler med brist på läkare eller en busslinje som läggs om kan tjäna som exempel.

Förutsättningsskapande frågor som till exempel uppbyggnad av ett innovationssystem eller infrastrukturinvesteringar som kommer på plats om 20 år är inte lika "heta" medialt. Regionen har ett ansvar att försöka balansera detta och det är ett viktigt uppdrag för de som har förtroendeuppdrag att säkra att också långsiktiga frågor får utrymme på agendan.

Ett framgångsrikt regionalt ledarskap synliggör de skilda logikerna och skapar utrymme för dessa.

11. Samspela med kommunerna

"All business is local" är ett användbart talesätt i det regionala utvecklingsarbetet. Tillsammans med regionen tar kommunen ett utvecklingsansvar för sitt territorium – kommunen. Samspel med kommunen, och kommunerna gemensamt, är en förutsättning för att de regionala målen och ambitionerna ska kunna realiseras.

Samspel mellan å ena sidan regionala planer och strategier och å andra sidan kommunernas översiktsplaner, näringslivsstrategier etc. bidrar till att det är lättare att nå de gemensamma målen.

Formellt och informellt samspel

För att löpande föra dialog och tillsammans utmejsla viktiga ställningstaganden i regionala utvecklingsfrågor behövs arenor som fungerar för både regionen och kommunerna. Hur dessa arenor ska utformas behöver varje region ta ansvar för, tillsammans med kommunerna. Att avsätta tillräckligt med tid för samarbete med kommunerna samlat är en nyckelfråga för det regionala ledarskapet.

En gemensam arena är en viktig del i umgänget med kommunerna. Men det krävs också att man löpande håller sig uppdaterad om utvecklingen i regionens olika kommuner och att man lyssnar in vars och ens förväntningar på hur samarbetet mellan kommunen och regionen bör utvecklas.

I samspelet mellan region och kommuner är en ömsesidig respekt för de olika uppdragen och logikerna en framgångsfaktor.

Ett framgångsrikt regionalt ledarskap prioriterar samspel med kommunerna



Ny roll för kommunen

I många regioner har kommunerna, genom sitt medlemskap i ett regionförbund, haft ett direkt och formellt inflytande på hur det regionala utvecklingsarbetet utformats. Detta direkta inflytande finns nu hos medborgarna och det av medborgarna direktvalda regionfullmäktige.

På liknande sätt har ansvaret i "länsstyrelselänen" övergått från staten till regionens medborgare. Här har kommunernas roll också förändrats. Nu är det regionen som har det regionala utvecklingsuppdraget och därmed blir den naturliga samarbetsparten.

Kommunernas roll är nu indirekt, men minst lika betydelsefull. Det är runt om i regionen som utvecklingsinsatserna blir konkreta. Det är ofta kommunerna, tillsammans med näringslivet och civilsamhället, som aktivt "gör jobbet". Därför är det också angeläget att kommunen axlar sin nya

roll och avsätter tid och resurser för att bidra i det gemensamma regionala utvecklingsarbetet. Ett aktivt kommunalt deltagande i de samverkansforum som etablerats mellan regionen och kommunerna är en förutsättning för ett framgångsrikt regionalt utvecklingsarbete.



12. Samspela med näringsliv, civilsamhälle och akademi

En viktig framgångsfaktor i det regionala utvecklingsarbetet är att få med alla som bidrar till den regionala utvecklingen. De som inte definierar sig som offentlig sektor har många gånger inte lika lätt att varken se eller bli sedda i dessa sammanhang.

Företagen och näringslivsorganisationernas behov och ambitioner inom viktiga utvecklingsområden som till exempel kompetensförsörjning och infrastruktur behöver man löpande föra dialog om. I många fall är det här också fråga om att synliggöra de långsiktiga processer som pågår, när man från företagen vill se snabba resultat. Civilsamhällets alla organisationer och sammanslutningar mobiliserar en stor del av befolkningen och bidrar på bred front i utvecklingsarbetet. Här krävs mycket tid och engagemang för att föra dialog med alla som kan och vill bidra.



Högskolor och universitet är ofta nyckelspelare i många utvecklingsprocesser. Dock är man inte alltid med fullt ut i de regionala sammanhangen. Men man är kanske en av de enskilt viktigaste utvecklingsaktörerna i varje region. En ömsesidig och god relation till lärosätet är avgörande för det regionala utvecklingsarbetet.

Ett framgångsrikt regionalt ledarskap ser hela samhället som en resurs i utvecklingsarbetet.

13. Samspela storregionalt

Många av de frågor som kopplas till regional utveckling sträcker sig över länsgränsen. Att kroka arm med grannar är därför ofta en framgångsfaktor. Det kan gälla formaliserade samarbeten som kräver att man arbetar tillsammans som till exempel strukturfonderna på NUTS 2 nivå. Det gäller också inom stora delar av hälso- och sjukvården där sjukvårdsregionen är en plattform för gemensamma satsningar och gemensamt utvecklingsarbete.

I den nationella infrastrukturplaneringen är ofta samarbete i funktionella stråk och regioner framgångsrikt, t.ex. i Sydsverige och Stockholm-Mälardalen. Ostkustbanan och stråket Oslo-Stockholm är andra exempel.

Samspel med lärosäten inom en bredare diskussion om innovationer och kompetensförsörjning sker också runt om i land i ett storregionalt perspektiv, t.ex. "En bättre matchning" med Mälardalsrådet som samordnare.

För besöksnäringen kan gränsöverskridande samarbeten vara viktiga när man till exempel ska arbeta med tematiska destinationer som skärgårdsturism i Östergötland och Kalmar län.

Gränsöverskridande samarbeten

I det storregionala, funktionella perspektivet utvecklas också samarbeten över nationsgränsen. Infrastruktur, arbetsmarknad och internationella etableringar är frågor som ofta behöver lösas gemensamt. "Greater Copenhagen"/Öresundssamarbete, GO (Göteborg-Oslo), arbete över Östersjön med flera län i olika samsarbetskonstellationer liksom utveckling på Nordkalotten bidrar till regional utveckling i berörda länder.

Här kan också de samarbeten som etableras med andra regioner runt om i Europa, inom ramen för olika interregionala program, lyftas fram. Kunskapsutbyte, finansiering och gemensam utveckling kräver inte att man alltid finns i en närliggande geografi. Här är det i stället ett gemensamt intresse av utveckling av ett område, t.ex. avancerad tillverkningsindustri, besöksnäring eller kompetensförsörjning som leder till samarbete och gemensam utveckling.

14. Samspela med staten

Det regionala utvecklingsuppdraget är nära inflett i många nationella processer. Samspelet med staten i alla dess skepnader är därför viktigt.

Sverige har sedan 1600-talet låtit statens myndighet i länet – länsstyrelsen – företräda medborgarna regionalt. Från 2019 är det medborgarnas folkvalda representanter som har uppdraget att göra detta.

Ny roll för staten och myndigheterna

Denna nya situation förutsätter att man hos alla parter ställer om och axlar en ny roll. Det gäller för regionerna, men det gäller också för staten, både i riksdagen, regeringskansliet och i myndigheterna, inklusive länsstyrelserna.

Kunskap om hur regering och riksdag har valt att ge mandat till den regionala politiken måste nå in i de olika organisationerna, både på lednings- och handläggarnivå. Ju bättre kunskap som finns, desto tydligare krav kan staten också ställa i de nationella uppdrag man erbjuder regionerna. En förutsättning för att regionerna ska kunna axla sin nya roll är att statens olika organ också axlar sina nya roller.

Inte minst i länsstyrelserna krävs en fortsatt omställning till att lägga fokus på de viktiga uppdrag man har inom vissa sakområden och i myndighetsfunktionen. Engagemanget i det regionala utvecklingsuppdraget är också fortsättningsvis en viktig del i länsstyrelsens uppdrag, men det utgår nu entydigt från de sakområden som myndigheten har regeringens och andra myndigheters uppdrag att arbeta med.

Ett framgångsrikt regionalt ledarskap för dialog med statliga myndigheter om roller, ansvar och uppdrag i det regionala utvecklingsarbetet

Regionerna tillsammans

Samtliga län har övertagit det regionala utvecklingsuppdraget 2019. Det betyder att det nu är enklare för staten att nå hela landets regionala politiska nivå via de forum som etablerats.

Regionerna har å sin sida möjlighet att samordna och koordinera inspel och ambitioner som avser sådana frågor som man vill driva tillsammans.

Var och en av regionerna har valt sin politiska organisation och förvaltningsorganisation. Det betyder att det inte i alla lägen kommer att finnas "kollegor" med exakt samma uppdrag i de andra 20 regionerna. Det är rimligt att man bland de ledande förtroendevalda i regionerna för dialog om hur man på bästa sätt organiserar gemensamma plattformar för att få så stort genomslag som möjligt för frågor som man vill driva tillsammans.

Ett framgångsrikt regionalt ledarskap deltar i samordningen av regionernas agerande.

Regionerna var för sig

I många frågor som rör relationen till staten är dock regionerna mer eller mindre konkurrenter. Det kan gälla infrastrukturinvesteringar, utbyggnad av högskola, resurser till kulturen och många andra frågor.

Här bör naturligtvis var och en av regionerna, utifrån sina förutsättningar, bygga upp strategier och prioriteringar för att nå så goda resultat som möjligt.

I vissa fall är det naturligtvis också relevant att söka allians med grannregioner eller regioner som har liknande ambitioner och intressen.

Att löpande agera i forum och sammanhang där ledande beslutsfattare finns är en viktig roll för regionens företrädare. Statsråd, generaldirektörer m.fl. är viktiga personer att skapa relationer till.

Ett framgångsrikt regionalt ledarskap bygger relationer med organisationer och nyckelpersoner på nationell nivå.

14 framgångsfaktorer

1. Använd bredden i den regionala utvecklingspolitiken

2. Ta rollen som "rösten för territoriet"

3. Att leda i nätverk – en egen logik

4. Tydliga mål och stabila processer

5. Aktiv kommunikation och dialog

6. Bejaka långsiktighet

7. Bygg konsensus – där det behövs

8. Bred finansiering bygger långsiktig kapacitet

9. Utveckla uppföljning, analys och ständigt lärande

10. Samspela i regionorganisationen

11. Samspela med kommunerna

12. Samspela med näringsliv, civilsamhälle och akademi

13. Samspela storregionalt

14. Samspela med staten

Ett framgångsrikt regionalt ledarskap...

- ✓ ser och tar sig an de förväntningar som finns.
- ✓ definierar sitt uppdrag brett.
- ✓ kliver fram och axlar rollen som "regionens röst".
- ✓ ser de möjligheter och begränsningar som finns i nätverken.
- ✓ synliggör samband mellan övergripande strategier och de konkreta resultat som förväntas.
- ✓ lyfter fram analys och fakta så att en gemensam kunskapsplattform byggs upp.
- ✓ agerar så att många upplever det regionala utvecklingsuppdraget som viktigt för den egna framtiden.
- ✓ är öppet, inlyssnande och lyhört för andras tankar.
- ✓ bjuder in till arenor för samtal, dialog och gemensamt lärande.
- ✓ är närvarande på arenor där "regionens röst" är betydelsefull.
- ✓ säkerställer att tid avsätts för deltagande i processer, dialoger och lärande.
- ✓ samspelar med tjänstepersoner.
- ✓ konkretiserar det regionala utvecklingsarbetet och kommunicerar aktivt.
- ✓ har en aktiv intern kommunikation.
- ✓ ser och synliggör långsiktigheten i ambitionerna.
- ✓ säkerställer finansiering genom att också arbeta med "andras" resurser.
- ✓ leder processer mot konsensuslösningar, där de behövs.
- ✓ för öppna samtal med partierna om vilka förutsättningar som bör gälla för det regionala utvecklingsuppdraget.
- ✓ utvecklar bra former för utvärdering, analys och ett systematiskt lärande.
- ✓ krokar arm med hälso- och sjukvården.
- ✓ involverar regionfullmäktige i löpande processarbete.
- ✓ synliggör de skilda logikerna och skapar utrymme för dessa.
- ✓ prioriterar samspel med kommunerna.
- ✓ ser hela samhället som en resurs i utvecklingsarbetet.
- ✓ för dialog med statliga myndigheter om roller, ansvar och uppdrag i det regionala utvecklingsarbetet.
- ✓ deltar i samordningen av regionernas agerande.
- ✓ bygger relationer med organisationer och nyckelpersoner på nationell nivå

[1] I skriften jämför Gotlands kommun med övriga regioner.

[2] Prop. 2017/18:206 , s 20

[3] Förordning (2010:2012) om fördelning av vissa statsbidrag till regional kulturverksamhet

[4] Alla Sveriges landsting och regioner, utom Region Stockholm, är del av modellen.

[5] Från 1 januari 2019 är samtliga regioner utom Region Norrbotten, Region Västerbotten och Region Västernorrland kollektivtrafikmyndighet.

[6] I de lagar och förordningar som styr uppdraget används ibland utvecklingsansvar, ibland utvecklingspolitik, ibland hållbar tillväxt, ibland tillväxt och utveckling och ibland tillväxtpolitik. I förordning (2017:583) om regionalt tillväxtarbete är det t.ex. formulerat som "Med regionalt tillväxtarbete avses i denna förordning insatser för att skapa hållbar regional tillväxt och utveckling."

[7] Prop. 2017/18:1, utg. omr. 19, avsnitt 2.4

[8] Prop. 2018/19:1 UO19. Bland aktörer som har ansvar och uppgifter inom den regionala tillväxtpolitiken finns främst Almi Företagspartner AB, Arbetsförmedlingen, Boverket, Delegationen mot segregation, Ekonomistyrningsverket (ESV), Försäkringskassan, Havs- och vattenmyndigheten, Jämställdhetsmyndigheten, Luftfartsverket, länsstyrelserna, Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser (Tillväxtanalys), Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor, Myndigheten för yrkeshögskolan, Naturvårdsverket, Post- och telestyrelsen, Riksantikvarieämbetet, Riksarkivet, Rådet för Europeiska socialfonden i Sverige (Svenska ESF-rådet), Sametinget, Sjöfartsverket, Skogsstyrelsen, Statens energimyndighet, Statens jordbruksverk, Statens kulturråd, Statens skolverk, Stiftelsen Svenska Filminstitutet, Sveriges geologiska undersökning, Sveriges export- och investeringsråd, Tillväxtverket, Trafikanalys, Trafikverket, Transportstyrelsen, universitet och högskolor samt Verket för innovationssystem (Vinnova).

[9] Assembly of European Regions (AER) och Community of Peripheral and Maritime Regions



Sveriges
Kommuner
och Landsting