



# Mobilisering för ökad regional attraktionskraft

**En underlagsrapport från IVAs projekt**  
*Attraktionskraft för hållbar tillväxt*

KUNGL. INGENJÖRSVETENSKAPSAKADEMIEN (IVA) är en fristående akademi med uppgift att främja tekniska och ekonomiska vetenskaper samt näringslivets utveckling. I samarbete med näringsliv och högskola initierar och föreslår IVA åtgärder som stärker Sveriges industriella kompetens och konkurrenskraft. För mer information om IVA och IVAs projekt, se IVAs webbplats: [www.iva.se](http://www.iva.se).

Utgivare: Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA), 2015  
Box 5073, SE-102 42 Stockholm  
Tfn: 08-791 29 00

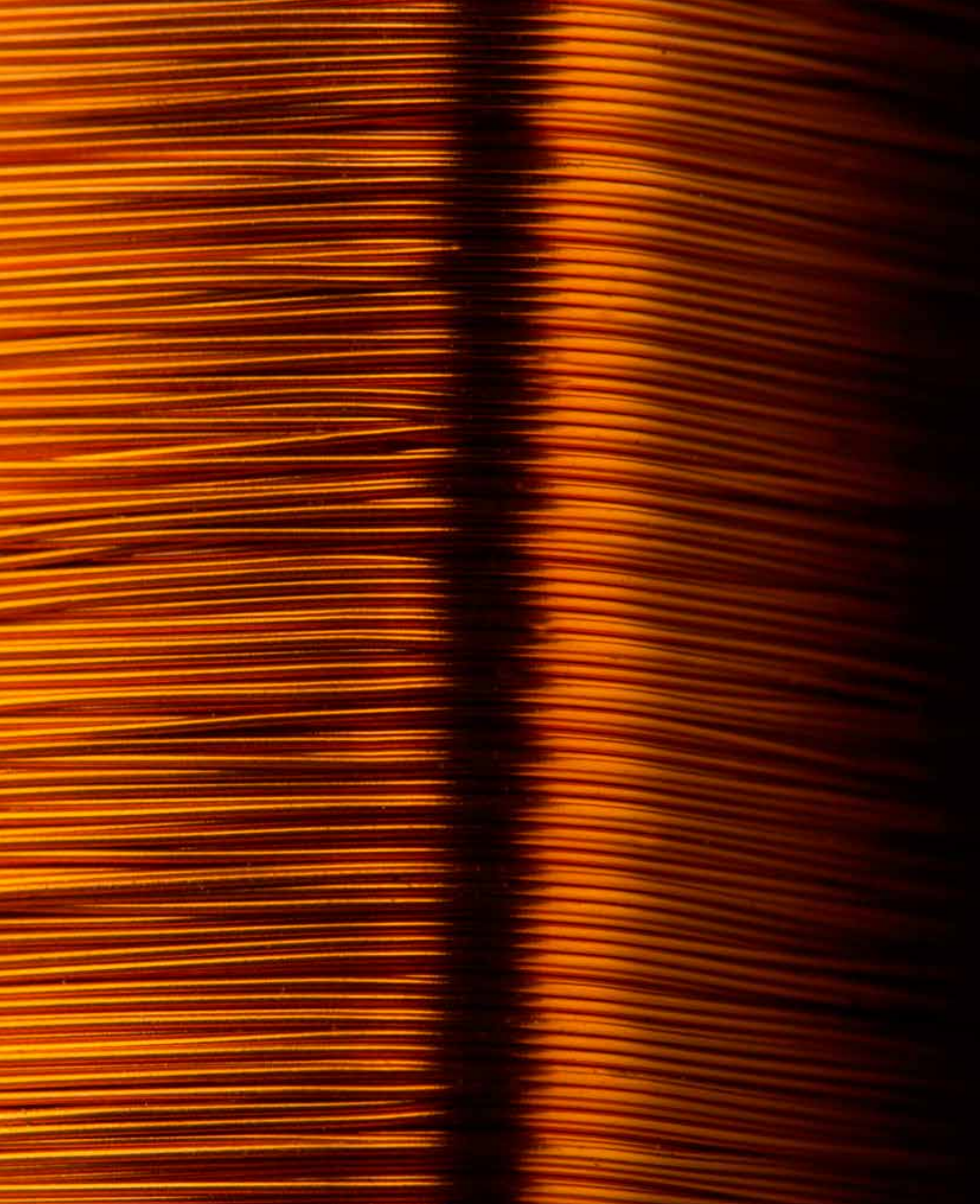
IVA-M 454  
ISSN: 1102-8254  
ISBN: 978-91-7082-890-4

Redaktörer: Lisa Renander, Monika Wassén & Jan Westberg, IVA  
Fotografier: Erik Cronberg, Ewa Ahlin, Johan Gunséus,  
Sara Winsnes, Mikael Sjöberg, Photo by Maria  
& Stina Olsson/Region Halland  
Illustrationer: Mattias Forsberg  
Layout: Anna Lindberg & Pelle Isaksson, IVA

Denna rapport finns att ladda ned som pdf-fil  
via IVAs hemsida [www.iva.se](http://www.iva.se)

# Innehåll

Förord.....	5
Sammanfattning .....	6
Summary .....	8
<b>Utmanad tätt position.....</b>	<b>10</b>
Nya förutsättningar .....	10
Attraktionskraft för hållbar tillväxt.....	12
Intervjuerna .....	12
<b>Sveriges attraktions- och konkurrenskraft .....</b>	<b>13</b>
Sveriges attraktions- och konkurrenskraft i internationella index .....	14
Innovations- och konkurrenskraft .....	14
Livskvalitet och social utveckling.....	15
Bilden av Sverige .....	15
<b>Regional attraktionskraft: SWOT-analys .....</b>	<b>17</b>
Styrkeområden och spetskompetens.....	18
Naturtillgångar och klimat .....	20
Levnadsmiljö .....	22
Förnöjsamhet och svag självkänsla.....	24
Kompetensförsörjning.....	26
Infrastruktur .....	28
Spetsområden .....	30
Nationell och internationell samverkan.....	32
Effektivare stödsystem .....	34
Bristande insikter om omvärlden.....	36
Otydliga roller och beslutsmandat .....	38
Bristfällig koordinering av nationella insatser .....	40
<b>4S för ökad regional konkurrens- och attraktionskraft.....</b>	<b>43</b>
1. Spetsområden.....	44
2. Stödsystem .....	44
3. Strategisk omvärldsanalys .....	44
4. Samarbeta och ledarskap .....	44
<b>Bilaga.....</b>	<b>45</b>
Intervjuade planerings- och utvecklingsansvariga .....	45
Referenser .....	46
Styrgrupp.....	46
Projektledning .....	46



# Förord

Under den senaste femårsperioden har IVA drivit projekt kring innovation och konkurrenskraft. I *Innovation för tillväxt* (2009–2011) stod frågan om en svensk nationell innovationsstrategi i centrum. I projektet kom snart den regionala dialogen att spela en viktig roll.

I *Innovationskraft Sverige* (2012–2013) låg betoningen på regionala innovationsstrategier. Genom möten i tretton regioner i Sverige fungerade IVA som en katalysator för arbetet att ta fram och implementera strategierna.

I *Attraktionskraft för hållbar tillväxt* (2014–2016) är uppgiften att föreslå åtgärder för ökad svensk konkurrens- och attraktionskraft. Projektet har även ett tydligt regionalt fokus. Frågan om hur den regionala attraktionskraften kan öka, bland annat genom implementering av regionala innovationsstrategier, är central.

Under hösten 2014 har vi intervjuat utvecklings- och innovationsansvariga i samtliga regioner. I denna underlagsrapport redovisas deras samlade bild av styrkor och svagheter, möjligheter och hot i arbetet för ökad regional attraktionskraft. Svaren visar på goda förutsättningar för de svenska regionerna samtidigt som en allt större internationell konkurrens ökar kraven på specialisering.

IVAs roll som oberoende aktör är att ta fram förslag, driva debatt och vara en plattform för aktörer att mötas och prova nya samarbetsmodeller. I rapportens avslutande del lyfts fyra områden fram där IVA kan bidra. Spetsområden, stödsystemet, omvärldsbevakning samt samarbete och regionalt ledarskap.

Min förhoppning är att rapporten ska inspirera och utgöra underlag för en konstruktiv debatt kring avgörande frågor för Sveriges framtid i en globaliserad värld. Jag vill också tacka alla de som bidragit med sina kunskaper och insikter i intervjuerna.



*Carl Bennet*  
Stygruppsordförande  
Attraktionskraft för hållbar tillväxt



# Sammanfattning

Syftet med *Attraktionskraft för hållbar tillväxt* är att bidra till att dagens svenska framgångsmodell utvecklas så att konkurrens- och attraktionskraften stärks.

I centrum för denna underlagsrapport står regionalt utvecklingsarbete, det vill säga initiativ och satsningar inom olika politikområden på nationell och regional nivå. En viktig del i detta är öka attraktionskraften genom att identifiera och utveckla den egna regionens starka sidor.

Ett lands, en regions eller en stads attraktions-

kraft avgör dess möjligheter att locka till sig investeringar, företag och individer. Attraktionskraften bestäms av en kombination av hårda faktorer – som infrastruktur, bostäder – och mjuka – som kultur och värderingar. Begreppet innebär ett brett perspektiv som innefattar allt som har betydelse för att företag och individer ska vilja verka och samarbeta utifrån olika geografisk platser.

Sverige är idag ett av världens mest innovativa länder. Vi tillhör de rikaste länderna och

## Utvecklings- och innovationsansvarigas bild av regional konkurrens- och attraktionskraft

### Styrkor

- Styrkeområden och spetskompetens
  - Naturtillgångar och klimat
  - Levnadsmiljö

### Möjligheter

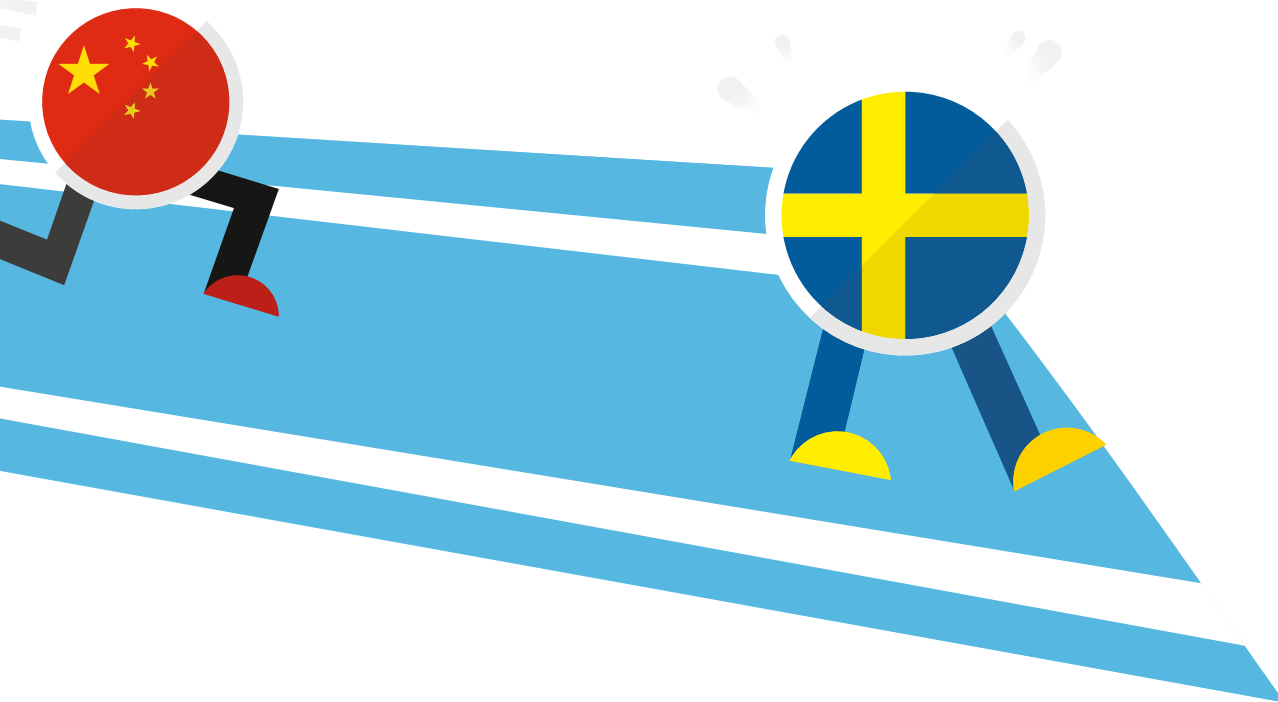
- Spetsområden
- Nationell och internationell samverkan
  - Effektivare stödsystem

### Svagheter

- Förnöjsamhet och svag självkänsla
  - Kompetensförsörjning
  - Infrastruktur

### Hot

- Bristande insikter om omvärlden
- Otydliga roller och beslutsmandat
- Bristfällig koordinering av nationella insatser



toppar index som mäter livskvaliteten. Men flera länder ökar sin innovationskraft snabbare än Sverige.

Vårt framtida välstånd förutsätter fortsatt stark export av konkurrenskraftiga produkter och tjänster, stor omvandlingförmåga i den svenska ekonomin samt många sysselsatta i företag med hög produktivitet. Detta i sin tur förutsätter att Sverige är ett attraktivt land för människor och företag att verka och växa i.

Sverige möter framtidsutmaningarna från de nya förutsättningar som globalisering, digitalisering och kraven på hållbarhet i produktion och samhällslösningar innebär. Utgångspunkten för denna rapport är en fjärde förutsättning: de skiftande regionala förutsättningarna i Sverige

I rapporten har regionernas arbete med att utveckla sin konkurrens- och attraktionskraft kartlagts. Underlaget är intervjuer med utvecklings- och innovationsansvariga i alla regioner. De har kompletterats med djupintervjuer med 40 tillväxtföretag från Sveriges alla regioner.

Vår analys av intervjuerna presenteras i en swot-analys. Denna ger en bild av hur de utvecklings- och innovationsansvariga ser på styrkor och svagheter i Sveriges regioner ur ett attraktions- och konkurrenskraftsperspektiv. Den ger också en bild av deras uppfattningar om möjligheter och hot.

*Attraktionskraft för hållbar tillväxt* vill utmana, ge insikter och kunskap. Projektet vill också stimulera till initiativ där olika aktörer och intressenter möts för att tackla viktiga framtidsfrågor.

Utifrån swot-analysen ser vi fyra områden – 4S – som är centrala i det fortsatta arbetet för ökad regional konkurrens- och attraktionskraft:

1. Spetsområden
2. Stödsystem
3. Strategisk omvärldsanalys
4. Samarbete och ledarskap

# Summary

The purpose of the “Attractiveness for Sustainable Growth” project is to promote the further development of the existing successful Swedish model in order to improve Sweden’s competitiveness and attractiveness.

The key focus area of this report is development at the regional level, i.e. initiatives and investments in various policy areas at the national and regional levels. One important aspect is making regions more attractive by identifying and developing their strengths.

The attractiveness of a country, a region or a city determines its ability to attract investors, companies and individuals. Attractiveness is determined by a combination of hard factors – such as infrastructure and housing, and soft ones – such as culture and values. Consequently, a broad perspective is needed that includes all aspects of significance in encouraging companies and individuals to act and work together in various geographical locations.

Today Sweden is one of the most innovative countries in the world. We are among the richest countries and at the top of various quality of life rankings. But many countries are unleash-

ing their innovative power at a faster pace than Sweden.

Our future prosperity depends on maintaining strong exports, on the ability to make sweeping changes in the Swedish economy and on highly productive companies providing plenty of jobs. This in turn requires Sweden to be an attractive country in which people and companies can work and develop.

Sweden is meeting the challenges of the future in the context of new forces at play, such as globalisation, digitalisation and the demand for sustainable production and solutions for society. The starting point for this report is a fourth force: the changing conditions and circumstances in Sweden’s regions.

The report examines and documents the work being done in the regions to increase competitiveness and attractiveness. It is based on interviews with actors responsible for development and innovation in all of the regions. Added to this are in-depth interviews with 40 growth companies from all of Sweden’s regions.

Our analysis of the interviews is presented in the form of a SWOT analysis. This illustrates how

## SWOT analysis

### Strengths

- Areas of strength and cutting-edge expertise
  - Natural resources and climate
  - Living environment

### Weaknesses

- Complacency and weak self-esteem
  - Supply of talent
  - Infrastructure

### Opportunities

- Cutting-edge strengths
- National and international cooperation
  - Effective support systems

### Threats

- Lack of insights on the external environment
- Lack of coordination in national initiatives
  - Unclear roles and decision authority





actors working with development and innovation see the strengths and weaknesses in Sweden's regions from an attraction and competitiveness perspective. We also present their opinions on the opportunities and threats that exist.

Attractiveness for Sustainable Growth aspires to challenge, give insights and increase knowledge. The project also aims to provide impetus for initiatives that bring various actors and stakeholders together to tackle important issues for the future.

Based on the interviews we have analysed, we have identified four areas in which IVA can play an active role through analysis, spreading knowledge, providing meetingplaces and developing models for change and development:

1. Cutting-edge strengths
2. Support systems
3. Strategic analysis of the external environment
4. Cooperation and leadership

# Utmanad tätposition

Sverige är idag ett av världens rikaste länder. En viktig förklaring är att Sverige allt sedan början av industrialiseringen haft betydande exportinkomster från råvaror och innovativa produkter.

Sverige är idag även ett av världens mest innovativa länder och toppar index som mäter livskvalitet. Men vi utmanas. Flera länder ökar sin innovationskraft snabbare än Sverige. Många satsar mer på forskning. Skolan i flera konkrentländer levererar bättre resultat än den svenska.

Sveriges framtida välstånd kan alltså inte tas för givet. Det förutsätter att:

- Vi i Sverige fortsätter att producera varor och tjänster av världsklass som efterfrågas runt om i världen.
- Sveriges omvandlingsförmåga är fortsatt hög så att tillräckligt många i den arbetsföra befolkningen arbetar i företag med tillräcklig hög produktivitet för att kunna betala bra löner.
- Tillräckligt många arbetar och kan betala skatt så att välfärdssystem och välfärdstjänster har tillräcklig kapacitet och kvalitet.

## NYA FÖRUTSÄTTNINGAR

När framtidsutmaningarna ska mötas gör vi det utifrån nya förutsättningar:

- **Globaliseringen** skärper den internationella konkurrensen och ökar kraven på snabbhet i omställning och anpassning.
- **Digitaliseringen** innebär ett teknologiskifte som driver på en snabb strukturomvandling i snart alla delar av ekonomin.
- **Miljö- och klimathot** tillsammans med en



snabb urbanisering och en växande befolkning i hela världen ökar kraven på hållbarhet i produktion och samhällslösningar.

Utgångspunkten för denna rapport är en fjärde förutsättning: de skiftande regionala förutsättningarna i Sverige, ett stort och glesbefolkat land.

Utvecklingskraften i olika regioner skiftar över tid. Industrisamhället och urbaniseringen har ändrat balansen mellan stad och landsbygd.



Digitalisering, globalisering och ökade krav på hållbar tillväxt skapar nu nya förutsättningar för utvecklingen.

Ett starkt lokalt självstyre i form av landsting och kommuner har under hela industrialiseringen varit central för regional utveckling och därmed en viktig del av dynamiken i Sverige som nation. Samtidigt är grunden för de svenska välfärds- och trygghetssystemen att dessa ska vara lika för varje medborgare, oavsett var i landet hon eller han bor.

I centrum för denna rapport står regionalt utvecklingsarbete, det vill säga initiativ och sats-

ningar inom olika politikområden på nationell och regional nivå för att aktivt påverka utvecklingen.

En viktig del i detta arbete är att öka attraktionskraften genom att identifiera och utveckla den egna regionens starka sidor. Företag och individer ska upptäcka utvecklingsmöjligheterna i regionen. Samarbeten över regiongränserna för att skapa kritisk massa bidrar till stärka attraktionskraften ytterligare. Ett aktivt arbete med att formulera den egna regionens utvecklingskraft skapar ett starkare intresse från omvärlden och ökad regional självmedvetenhet.

## ATTRAKTIONSKRAFT FÖR HÅLLBAR TILLVÄXT

Utgångspunkten för *Attraktionskraft för hållbar tillväxt* är det innovationsstrategiska arbetet på nationell och regional nivå under de senaste åren samt resultaten från IVAs projekt *Innovation för tillväxt* och *Innovationskraft Sverige*. Projektet ska stödja utvecklingen av innovations- och konkurrensstimulerande åtgärder och implementeringen av dessa. Det ska också bidra till utvecklingen av innovativa miljöer för att skapa ett Sverige med stark attraktionskraft.

*Attraktionskraft för hållbar tillväxt*, som påbörjades 2014 och avslutas i halvårsskiftet 2016, vill bidra till att dagens svenska framgångsmodell utvecklas så att konkurrens- och attraktionskraften stärks. Projektet ska lämna förslag på nödvändiga förändringar inom nyckelområden för tillväxt, konkurrenskraft och attraktionskraft. Ambitionen är också att på allvar föra in i debatten hur djupgående förändringar i omvärlden påverkar framtiden för det svenska välfärdssamhället.

## INTERVJUERNA

Dynamiken i Sverige som nation utgår från regionerna. I denna rapport har vi genom intervjuer med utvecklings- och innovationsansvariga i alla regioner kartlagt deras arbete med att utveckla sin konkurrens- och attraktionskraft.

Frågorna har gällt det regionala utvecklingsarbetet och implementeringen av innovationsstrategier inom fem områden:

- Företagsetableringar
- Kompetensförsörjning
- Smart specialisering
- Investeringar
- Omvärldsrelationer

Intervjuerna med utvecklings- och innovationsansvariga i regionerna har kompletterats med djupintervjuer med företagare.

### Intervjuerna med regionernas utvecklings- och innovationsansvariga

Under perioden 18 augusti–15 oktober 2014 intervjuades regiondirektör eller landshövding samt ansvariga för regionens innovationsstrategiska arbete i Sveriges samtliga regioner. Totalt 44 personer ingick i undersökningen.

Telefonintervjuerna var 45–60 minuter långa. Frågorna var öppna och svaren resonerande. Intervjuerna dokumenterades i sin helhet för att sedan utgöra underlag för analysen som redovisas i rapporten.

I Sverige finns tre typer av aktörer med regionalt utvecklingsansvar: Samverkansorgan, länsstyrelser och Landsting/Kommuner

### Företagsundersökningen

Under perioden 2 september–10 oktober 2014 genomfördes 40 intervjuer med företagsledare för svenska tillväxtföretag från landets samtliga län. Företagen omsätter mellan 10 och 980 miljoner kronor och representerar olika branscher.

Under telefonintervjuerna, som varade mellan 30–60 minuter, besvarade företagsledarna frågor om förutsättningar och hinder för tillväxt i deras region. Intervjuerna dokumenterades i sin helhet.

# Sveriges attraktions- och konkurrenskraft

Ett lands, en regions eller en stads attraktionskraft avgör dess möjligheter att locka till sig investeringar, företag och individer.

Attraktionskraften bestäms av en kombination av hårda faktorer – som infrastruktur och bostäder – samt mjuka – som kultur och värderingar. Begreppet innebär ett brett perspektiv som innefattar allt av betydelse för att företag och individer ska vilja verka och samarbeta utifrån olika geografiska platser.

Digitaliseringen och globaliseringen innebär att den geografiska platsens möjligheter vidgas för individer och företag. Allt fler kan utnyttja möjligheterna till samarbete över hela världen.

Globaliseringen innebär att konkurrensen om kompetens och företagsetableringar ökar. Det speciella och attraktiva i en viss plats kommer att bestämma vilka grupper som kan lockas hit. Genomarbetade målgruppsanpassade marknadsföringsinsatser av stadens eller regionens unika erbjudande blir därför allt viktigare.

Attraktionskraft handlar om mjuka värden. Vad känner vi när vi läser eller hör något? Jag tror att det är fullkomligt avgörande att hitta hjärtat i kommunikationen och göra det ärligt. *Bodil Rosvall Jönsson*, näringslivschef Region Skåne och vd för Business Region Skåne.

Talangerna kommer hit till Malmö för att det är inne. Det är häftigt att vara här. Det är kul och det kokar. Det mångkulturella bidrar till en medelhavskänsla och folk sitter på caféer ute på gatorna. *Jonas Rastad*, regjordirektör, Region Skåne.



## Faktorer som påverkar företags och individers etableringar

Allt fler **företag** agerar på en internationell marknad. Var de väljer att etablera sin verksamhet beror på faktorer som:

- Tillgång på kompetens
- Infrastruktur
- Närhet till marknaden
- Anknytning till platsen
- Regelverk och skatter
- Politiskt stabilitet i landet

**Individer** har andra utgångspunkter vilka påverkar valet av plats att bo och verka. Hit hör bland annat hög kvalitet på och tillgång till:

- Bostäder
- God och säker levnadsmiljö
- Arbetsmöjligheter
- Barnomsorg
- Skola och högre utbildning
- Infrastruktur
- Kulturutbud



**Alla pratar etableringsfrågor och attraktionskraft just nu.**

*Christina Frimodig*,  
vd STUNS, Uppsala.

## Nyckelfaktorer för Sveriges framgångsmodell

Inom **Attraktionskraft för hållbar tillväxt** intervjuades projektets styrgrupp (se sid. 14) om vilken kombination av hårda och mjuka faktorer som är grunden för den samhällsmodell som gjort Sverige framgångsrikt och internationellt attraktivt. Ett flertal faktorer lyftes fram, bland annat:

- Sverige har en väl utbyggd **utbildning** vilket har skapat en arbetskraft med hög kompetens samtidigt som individen genom fritt val av utbildning kan påverka sin yrkesbana.
- En kvalificerad **forskning** skapar grunderna för utveckling av näringslivet och offentlig sektor.
- Sverige har relativt ekonomins storlek många **internationella storföretag**. Dessa är viktiga för att utveckla Sverige inom sina branscher.
- Den svenska ekonomin har en god **omvandlingsförmåga**. Till denna bidrar en grundsyn hos arbetsmarknadens parter att acceptera strukturomvandlingens konsekvenser för företag och hela branscher. Samtidigt ska individen som drabbas av nedläggningar få ekonomisk och annat stöd för att hitta ett nytt arbete.
- Sverige har en till stora delar väl **utbyggd infrastruktur**.
- **Ledarskapet i Sverige är inkluderande** vilket är en viktig förutsättning för det goda samarbete som präglar svenska arbetsplatser.
- **Starka institutioner** har gett Sverige en grundläggande stabilitet. Det gäller såväl formella institutioner som rättsväsende och myndighetsutövning som informella som exempelvis viljan att betala skatt, delta i val och vara lojal mot sitt företag.
- **Vårt välfärdssystem** ger en trygghet för alla medborgare genom exempelvis fri sjukvård, avgiftsfri utbildning och ett utbyggt socialförsäkringssystem.
- **Levnadsmiljön** – det vill säga bostadsstandard och miljö – är god.
- Sverige har ett **rikt kulturutbud** i stora delar av landet.
- **Låg korruption** och en **hög personlig säkerhet** präglar de svenska samhället.

## SVERIGES ATTRAKTIONS- OCH KONKURRENSKRAFT I INTERNATIONELLA INDEX

Världsbanken, OECD, EU-kommissionen och andra organisationer jämför regelbundet världens länder utifrån en mängd aspekter. Syftet är att fånga in deras styrka inom områden som innovation, kreativitet och demokrati. I många av indexen har Sverige en topposition.

### INNOVATIONS- OCH KONKURRENSKRAFT

Sverige rankas idag som ett av världens bästa länder när det gäller förutsättningar för kreativitet och innovation. Enligt EU-kommissionens Innovation Union Scoreboard ligger Sverige i toppskiktet i de flesta indikatorerna, framförallt

forskning, näringslivets FoU-satsningar och patent. Sverige står sig däremot sämre i indikatorer som mäter export av kunskapsintensiva tjänster och den del av företagets omsättning som kan relateras till nya innovationer.

Flera index visar dock att Sveriges försprång minskar inom områden som innovation, konkurrenskraft och digitalisering. Länder i vår omvärld utvecklas snabbare, många gånger till följd av kraftfulla satsningar på att stärka sin internationella position. Utvecklingen syns tydligast i World Economic Forums *The Global Competitiveness Report*, som sammanfattar konkurrenskraften i 144 länder. Sedan 2010 har Sverige gått från andra till tionde plats.

I OECDs senaste *FDI in figures* hamnar Sverige

### Global Competitiveness Report

	2014–15	2010–11	Förändring
Schweiz	1	1	0
Singapore	2	3	+1
USA	3	4	+1
Finland	4	7	+3
Tyskland	5	5	0
Japan	6	6	0
Hong Kong	7	11	+4
Nederländerna	8	8	0
Storbritannien	9	12	+3
Sverige	10	2	-8

Källa: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2010–2011, 2014–2015

### Sveriges placering inom de 11 områdena i OECD Better Life Index

Boende	15
Inkomst	11
Jobb	13
Socialt nätverk	18
Utbildning	6
Miljö	1
Demokratiska förutsättningar	2
Hälsa	7
Livsglädje	8
Säkerhet	27
Balans i livet	6

Källa: OECD Better Life Index, OECD, 2014

först på en 25:e plats när det gäller förmågan att attrahera utländska investeringar. Vi ligger därmed efter länder som Estland, Brasilien, Ungern och Turkiet.

## LIVSKVALITET OCH SOCIAL UTVECKLING

*Social Progress Index* och *OECD Better Life Index* som mäter flera dimensioner av välbefinnande och förutsättningar för människors utveckling. Även i dessa index ligger Sverige idag bland de främsta.

*OECD Better Life Index* jämför OECD-ländernas möjligheter att erbjuda sina invånare en god livskvalitet. Elva områden mäts: boende, inkomst, arbete, socialt nätverk (familj och vänner), utbildning, miljö, demokratiska förutsättningar, hälsa, livsglädje, säkerhet och balans i livet.

I den senaste mätningen har Sverige en topplacering när det gäller miljö (vatten- och luftkvalitet) och demokrati. Däremot är placeringarna på boende, socialt nätverk och framförallt säkerhet (mätt som antal mord och rapporterade överfall) betydligt lägre.

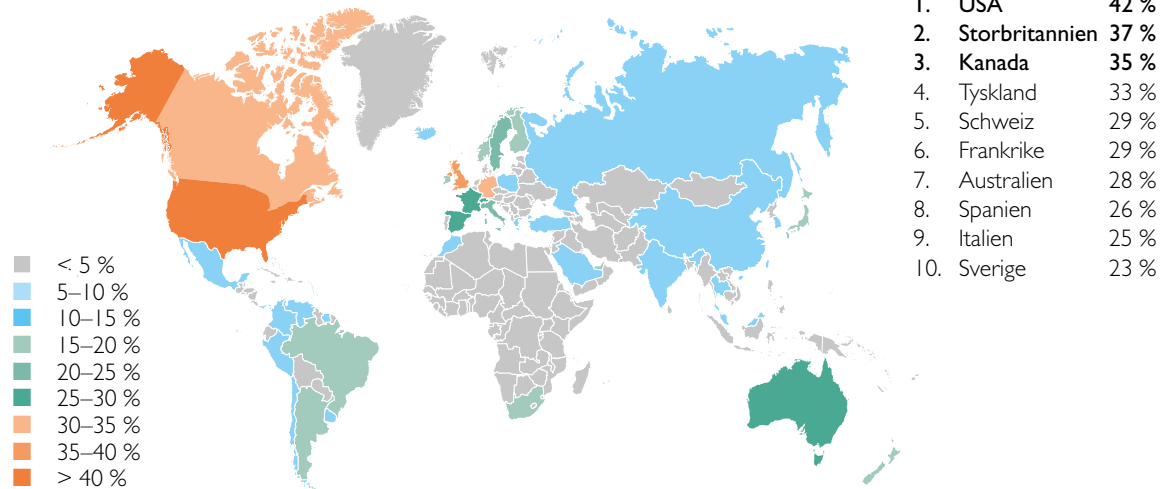
## BILDEN AV SVERIGE

*Nation Brand Index* mäter styrkan i olika länders varumärke. 2014 var Sverige nummer tio av 50 jämförda länder, en ranking som Sverige haft sedan 2008.

Sveriges varumärke är starkt i västvärlden. Vi ses som en demokratisk förebild som tar ett stort socialt ansvar. Kunskapen om och intresset för Sverige är dock betydligt lägre hos invånarna i tillväxtländer och bland unga i hela världen.

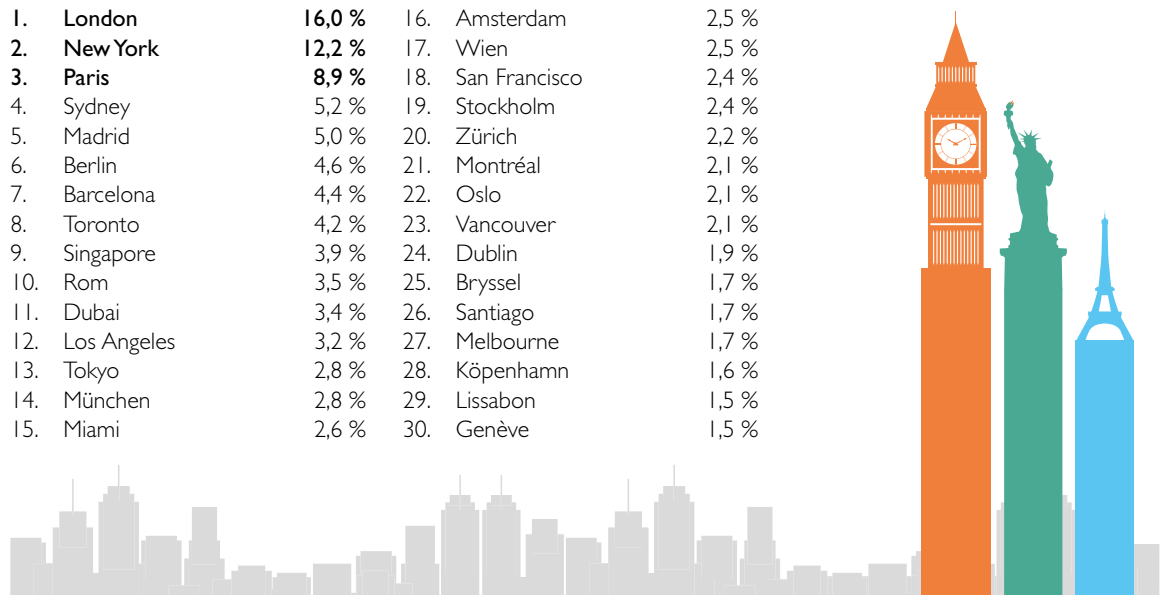
## Här är det attraktivast att arbeta

Globaliseringen har medfört en ökad rörlighet bland världens arbetskraft och viljan att arbeta utomlands är stor, enligt en studie av Boston Consulting Group (2014) där 200 000 yrkesverksamma från 189 länder ingår: 64 procent av de tillfrågade vill arbeta utomlands och 20 procent har redan idag internationell yrkeserfarenhet. Viljan att arbeta utanför det egna landet är högre bland unga i utvecklingsländer jämfört med amerikaner, britter och tyskar. Till de mest attraktiva länderna att arbeta i hör de tre engelskspråkiga USA, Storbritannien och Kanada samt Tyskland. 23 procent av de tillfrågade kan tänka sig att arbeta i Sverige, vilket ger oss en tionde plats på rankingen.



Världens mest attraktiva städer att arbeta i är enligt studien London, New York, Paris och Sydney. Stockholm hamnar på plats 19 (2,4 procent kan tänka sig att arbeta här). Det är den högsta rankingen bland de nordiska huvudstäderna. Boston Consulting Group (2014), Decoding Global Talent.

1.	<b>London</b>	<b>16,0 %</b>	16.	Amsterdam	2,5 %
2.	<b>New York</b>	<b>12,2 %</b>	17.	Wien	2,5 %
3.	<b>Paris</b>	<b>8,9 %</b>	18.	San Francisco	2,4 %
4.	Sydney	5,2 %	19.	Stockholm	2,4 %
5.	Madrid	5,0 %	20.	Zürich	2,2 %
6.	Berlin	4,6 %	21.	Montréal	2,1 %
7.	Barcelona	4,4 %	22.	Oslo	2,1 %
8.	Toronto	4,2 %	23.	Vancouver	2,1 %
9.	Singapore	3,9 %	24.	Dublin	1,9 %
10.	Rom	3,5 %	25.	Bryssel	1,7 %
11.	Dubai	3,4 %	26.	Santiago	1,7 %
12.	Los Angeles	3,2 %	27.	Melbourne	1,7 %
13.	Tokyo	2,8 %	28.	Köpenhamn	1,6 %
14.	München	2,8 %	29.	Lissabon	1,5 %
15.	Miami	2,6 %	30.	Genève	1,5 %


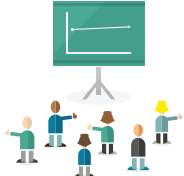







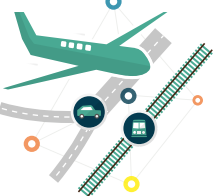






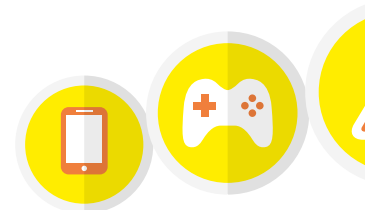
# Regional attraktionskraft

## SWOT-analys

Vår analys av intervjuerna presenteras i en SWOT-analys. Den ger en samlad bild av hur de utvecklings- och innovationsansvariga ser på styrkor och svagheter i Sveriges regioner ur ett konkurrens- och attraktionskraftsperspektiv. Den ger också en bild av deras uppfattningar om möjligheter och hot.

STYRKOR	SVAGHETER	MÖJLIGHETER	HOT
<p>Styrkeområden och spetskompetens</p> 	<p>Förnöjsamhet och svag självkänsla</p> 	<p>Spetsområden</p> 	<p>Bristande insikter om omvärlden</p> 
<p>Naturtillgångar och klimat</p> 	<p>Kompetensförsörjning</p> 	<p>Nationell och internationell samverkan</p> 	<p>Otydliga roller och beslutsmandat</p> 
<p>Levnadsmiljö</p> 	<p>Infrastruktur</p> 	<p>Effektivare stödsystem</p> 	<p>Bristfällig koordinering av nationella insatser</p> 

# Styrkeområden och spetskompetens



Värmland är globalt ledande inom pappersteknologi. Vi är det tack vare unika kompetenser och världsledande produkter och vi har en fantastisk mångfald av företag inom pappersbranschen.

Anders Olsson, strateg forskning och innovation, Region Värmland.

Medvetenheten är stor i regionerna om Sveriges ledande internationella position och starka kompetens inom många områden. Det gäller såväl verkstadsindustri som skog, stål, automation och fordon, som visualisering, dataspel, IKT och smarta material.

Spetskompetensen och den kritiska massan ses som mycket viktiga för att regionen ska vara en attraktiv samarbetspartner:

- Genom våra funktionella kompetenscentra och erbjudanden får vi uppmärksamhet. Företag och kompetens söker tillgång till våra nätverk. *Peter Larsson*, samordnare näringslivsutveckling, Regionförbundet Östsam.

I flera regioner finns sedan länge starka, högt specialiserade internationella storbolag. Exem-

pel är ABB i Ludvika med sin ledande ställning inom högspänd likström, Västra Götalands fordonsindustrin, skogsindustrin i många regioner och glasindustrin i Småland. Många intervjuade understryker de världsledande företagens betydelse för att stärka regionens attraktionskraft:

- SSAB som finns här är världsbest på höghållfast stål. *Monika Jönsson*, strateg näringsliv, Region Dalarna.
- Skogsklustret i Västernorrland är världsledande i att hitta användningsområden för mekanisk pappersmassaframställning. Det är inte på så många platser som man har ett av världens största skogsföretag (SCA). *Magnus Karlsson*, enhetschef Näringsliv, Länsstyrelsen Västernorrland.
- Värmland är globalt ledande inom pappersteknologi. Vi är det tack vare unika kompetenser och världsledande produkter och vi har en fantastisk mångfald av företag inom pappersbranschen. *Anders Olsson*, strateg forskning och innovation, Region Värmland.
- Sverige, Finland och Kanada ligger i framkant inom pappersindustrin. Detta känner man till i världen, men inte i Sverige. Jag tror att anledningen är att det enda man läser om är krisen i pappersindustrin och att sågverken läggs ner. När det gäller sågverken så beror nedläggningarna på att det är några få enheter som blivit mer effektiva och ensamma kan hantera samma volymer. *Bo Källstrand*, landshövding, Länsstyrelsen Västernorrland.

## Styrke- och spetsområden

**Styrkeområden** är branscher eller breda fält där en region eller ett land är akademiskt och/eller kommersiellt starka. Exempel på styrkeområden är life science, IKT, skog, kreativa näringar och bioteknik.

**Spetsområden** är smala fält där en region eller ett land har en kritisk massa av akademisk spetskompetens kombinerat med god kommersiell förmåga. Området kan paketeras för att skapa internationell attraktions- och konkurrenskraft. Exempel på spetsområden är 3D-animerade dataspel, återvinningsbara textilier, serverhallar för datalagring av stora datamängder och förpackningar som utnyttjar nanoteknik.



- I EU finns bara den spetskompetensen som vi besitter inom glas i Italien och här i Kronoberg. *Carin Karlsson*, enhetschef samhällsutvecklingsenheten, Länsstyrelsen i Kronobergs län.

Ett mindre antal regioner har utvecklat spetskompetens inom nya områden. Exempel är internationellt uppmärksammade områden som GIS (geografiska informationssystem) som byggts upp kring Future Position X i Gävle, dataspelsutvecklingen i Stockholm och Skövde, webblösningar i Umeå samt kärnkraftskompetensen i Oskarshamn.

- Kinesiska företag har valt att lägga sitt europakontor här för att vi är starka inom GIS. *Magnus Ernström*, utvecklingsstrateg innovation och entreprenörskap, Region Gävleborg.
- Västerbotten har sina traditioner inom företagande baserat på länets naturresurser och industri. Men det är också viktigt att hitta utvecklingsområden utifrån den nyare och breda kompetens som finns i länet. Vi har goda tillgångar bland annat i form av kunskap och infrastruktur för företagande inom IKT. Det finns företag som till exempel North Kingdom med unik kompetens inom webblösningar och kommunikation, kompetens som efterfrågas av kunder över hela världen. Det betyder att

### Fokusering och långsiktighet i Skövde attraherar Microsoft

Sedan 10 år har ett kluster kring dataspel, med innovativa mindre företag, utvecklats vid Gothia Science Park i Skövde. Klustret är ett resultat av en långsiktig strategi att etablera Skövde som ett globalt nav för startups inom dataspel.

Ett strategiskt samarbete, mellan Microsoft och Gothia Innovation, har inlett som innebär att Microsoft förser klustret vid Gothia Science Park med hårdvara som normalt inte finns tillgänglig för nystartade spelutvecklingsbolag och studenter. Microsoft bidrar också med mjukvara, developer kits för Xbox One, expertis och finansiering.

Samarbetet är grunden för världens första Game Camp, en slags öppen innovationstävling som sträcker sig över sex månader och involverar upp till 200 studenter. Syftet är att få fram spelkoncept som kan lanseras på konsolägarens ekosystem, samtidigt som de unga teamen får erfarenhet av att utveckla spel på unika spelkonsoler. De får också möjlighet att få produkterna publicerade och lanserade i sina nystartade företag.

vi redan är ledande globalt inom flera områden. *Anna Pettersson*, regiondirektör, Region Västerbotten.

- Äspölaboratoriet norr om Oskarshamn är SKB:s laboratorium inför ett framtida slutförvar för använt kärnbränsle. SKB forskar här i full skala på ungefär 450 meters djup i det svenska urberget för att skaffa den kunskap som krävs inför byggandet av ett slutförvar. Arbetet har även resulterat i ny kunskap och kompetens inom andra områden som till exempel vattenkemi, mikrober, geologi och svetsteknik. För närvarande pågår ett arbete med en ansökan till Vetenskapsrådet om att etablera ett nationellt geosfärlaboratorium här. Åtta av Sveriges ledande universitet står bakom ansökan. *Håkan Brynielsson*, regiondirektör, Regionförbundet i Kalmar län.

# Naturtillgångar och klimat



**Inom besöksnäringen har vi långa traditioner av internationella samarbeten och projekt.**

*Anna Pettersson, regiondirektör, Region Västerbotten.*

Det finns många exempel på regioner som i sitt utvecklingsarbete utnyttjar styrkan i sina naturtillgångar och sitt klimat:

- Skogen, naturen och vattnet är Värmlands livskraft. *Lars Christensen*, biträdande regiondirektör, Region Värmland.

Besöksnäringen tar ofta tillvara regionens natur och klimat:

- I besöksnäringen använder vi det unika som finns här med norrsken, vildmark, is och snö. De är de människor som lyckas se lite längre som är avgörande för genombrotten som till exempel med Ice Hotel. Först var det många som skakade på huvudet. *Sven-Erik Österberg*, landshövding, Länsstyrelsen i Norrbotten.

Västernorrland har haft den största ökningen av antal besöksnätter i Sverige.

- Vi har lärt oss av besöksnäringens industri av Dalarna och Jämtland som redan låg dubbelt så högt som oss. Vi har kraftsamlat alla aktörer (kommunerna, regionen, privata aktörer och universitetet) och jobbat med upprustning, utveckling, en gemensam paketering och marknadsföring. Det är ingen tvekan att satsningarna från regionalfondsmedlen gjort skillnad. *Bo Källstrand*, landshövding, Länsstyrelsen Västernorrland.

Inom besöksnäringen finns också etablerade samarbeten med den nationella främjande verksamheten hos VisitSweden. Affärer skapas genom nationella och internationella

samarbeten samt en gemensam paketering av erbjudanden.

- Inom besöksnäringen har vi långa traditioner av internationella samarbeten och projekt. *Anna Pettersson*, regiondirektör, Region Västerbotten.

Ett annat exempel där klimatet tas tillvara är satsningen på att etablera svenska regioner som en attraktiv lokalisering för datahallar. Starten för detta snabbt växande område var Facebooks beslut om etablering i Luleå 2011, till vilken staten bidrog med en investering på 100 miljoner kronor:

- Största utmaningen nu är energiskatten. Det sprids på den internationella marknaden att Sverige har dåliga förutsättningar och det kan missgynna framtida etableringar. *Sven-Erik Österberg*, landshövding, Länsstyrelsen i Norrbotten.

Biltester är ytterligare ett exempel på hur Norrbotten tagit tillvara de möjligheter naturen och klimatet erbjuder. Alla de stora bilproducenterna finns på plats och det finns många som har nya idéer på kompletterande verksamheter. Länsstyrelsen ser positivt på utvecklingen inom området. Nästa steg är att utveckla en året runt-verksamhet.



# Levnads- miljö



**Vi har bra miljö, ren luft, närhet till naturen, trygghet, säkerhet, välutvecklade välfärdssystem och det är relativt billigt.**

*Maria C. Lindqvist, utvecklingsledare innovation, Länsstyrelsen i Stockholms län.*

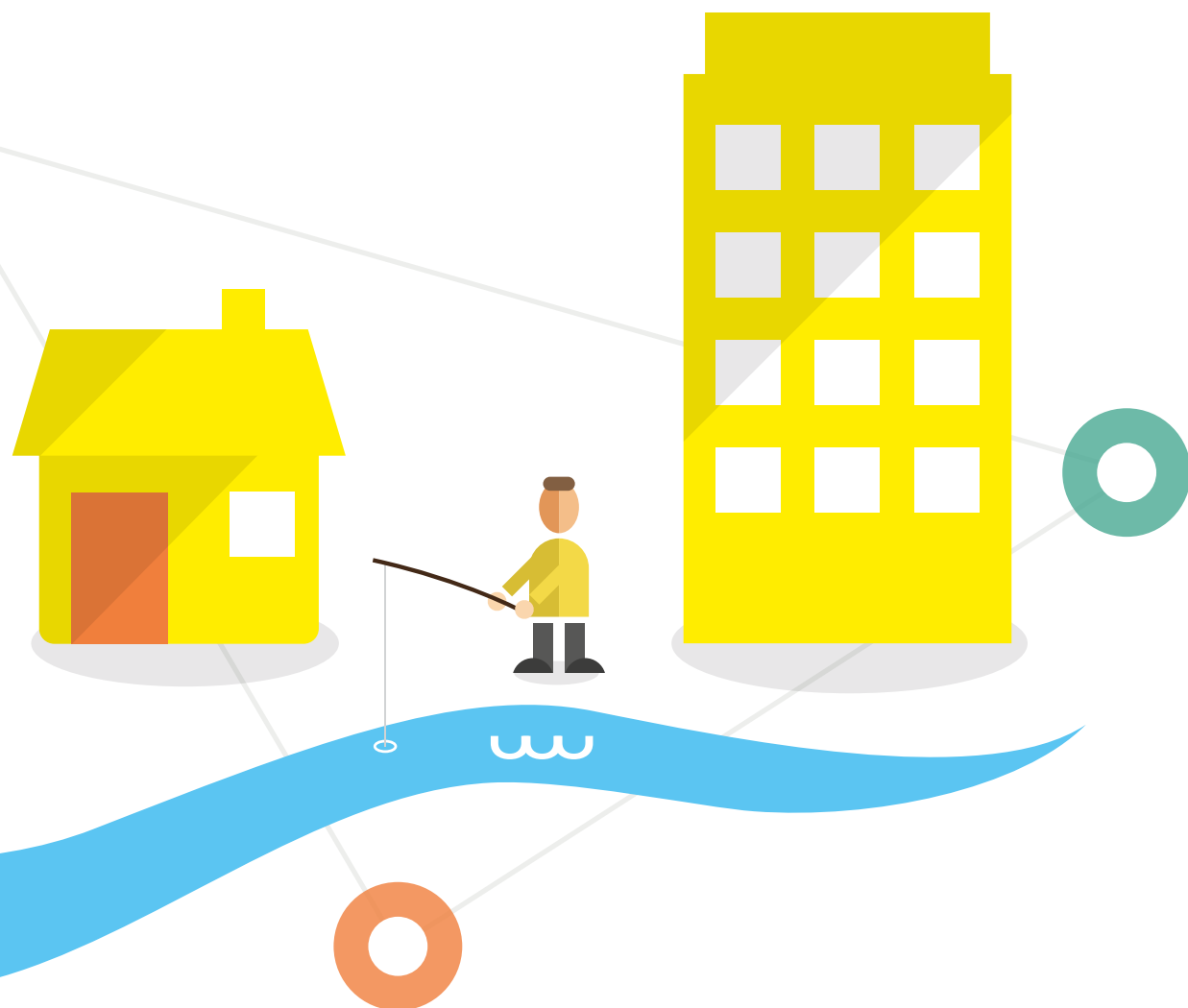
Samtliga regioner lyfter fram naturen och levnadsmiljön som faktorer som stärker attraktionskraften:

- ■ Vi har bra miljö, ren luft, närhet till naturen, trygghet, säkerhet, välutvecklade välfärdssystem och det är relativt billigt. *Maria C. Lindqvist, utvecklingsledare innovation, Länsstyrelsen i Stockholms län.*
- ■ Här får man en trygg och bra uppväxtmiljö, närhet till samhället, gott utbud av kultur och idrott, livsstilsboende och ett bra fibernät. *Stefan Persson, näringslivschef, Region Gotland.*
- ■ I Skåne går det att bo på landsbygden och pendla till en stadsmiljö. *Bodil Rosvall Jönsson, näringslivschef Region Skåne och vd för Business Region Skåne.*
- ■ Vi har ett vackert landskap och en kulturmiljö som är attraktiv, men det har alla regioner i Sverige. *Göran Norberg, förbundsdirektör, Regionförbundet Sörmland.*

Några regioner arbetar aktivt för att attrahera invånare från storstadsområdena. Argumenten är ett liv närmare naturen, trygg uppväxtmiljö och hög livskvalitet. Vissa regioner och städer har siktet inställt på tydliga målgrupper; Nyköping satsar på barnfamiljer. Gotland vill locka individer med distansoberoende yrken. Jönköping siktar på hemvändare, det vill säga personer som tidigare bott i regionen:



- ■ En förebild är Jönköping och deras inflyttningskampanj där de vände sig riktat mot 200 personer som hade anknytning till Jönköping. Jag gillade det. *Bodil Rosvall Jönsson, näringslivschef Region Skåne och vd för Business Region Skåne.*



### Företagen trogna sina orter

De intervjuade företagen är trogna sina orter och har inga planer att flytta. För grundare och ägare till företag har valet av etableringsort helt enkelt bestämts av att man är uppvuxen där eller bostad på platsen när företaget startats. Vd:ar som inte är ägare kan tänka sig att flytta företaget, men ingen säger att det är aktuellt för tillfället.

Samtidigt understryker de vikten av en bra utbildning och en väl fungerande social service på orten där företaget verkar: "Det är viktigt med bra skolor, barnomsorg och vård så att mina anställda kan ha ett bra familjeliv".

Många av de intervjuade är kritiska till kommunernas bristande intresse för företagens verksamheter och behov. Det finns med andra ord utrymme för att vid sidan av arbetet med att locka till sig nya företag arbeta systematiskt med att stötta och förenkla för de befintliga företagen.

# Förnöjsamhet och svag självkänsla



**Vi behöver samla kraft och få en framtidstro.**

Åza Rydén, chef regional utveckling, Region Blekinge.

I intervjuerna tas attityden hos regionens invånare upp. En region talar om en "utbredd bruksanda", en annan om "bristande krismedvetenhet", en tredje om "svag självkänsla".

■ ■ Det är viktigt att bilden av oss själva inte är negativ. Vi tycker ibland att vi inte är så mycket värda. *Håkan Brynielsson*, regiondirektör, Regionförbundet i Kalmar län.

■ ■ Här säger man aldrig att man är en västernorränning. Jag tror det beror på att vi inte identifierar oss med vårt län på samma sätt som man gör i andra delar av landet. *Magnus Karlsson*, enhetschef Näringsliv, Länsstyrelsen Västernorrland.

■ ■ Vi behöver samla kraft och få en framtidstro. *Åza Rydén*, chef regional utveckling, Region Blekinge.

## Utbildning av företagsledare stimulerade tillväxt i Västernorrland

"Det finns många företag som är liknöjda och inte vill växa". I ett och ett halvt år drevs därför *Tillväxtprojektet – Tillväxt i Västernorrland*, en kvalificerad ledarskapsutbildning som gavs av Umeå universitet. 60 företag deltog. Alla sju kommuner delfinansierade kostnaden på fem miljoner.

"Företagen var entusiastiska över vilka nätverk man lyckats knyta. 80 procent vill anställa."

*Bo Källstrand*, landshövding, Länsstyrelsen Västernorrland

Samtidigt med den svaga självkänslan upplevs också en förnöjsamhet hos många av regionens invånare. En återkommande förklaring till denna är att "det har gått bra ändå". Långt ifrån alla regioner har gått igenom så genomgripande kriser att de tvingats arbeta aktivt med omställningsfrågor som att attrahera företagsetableringar och ny typ av kompetens.

■ ■ Våra globalt ledande storföretag är magneter för talanger, företagsetableringar och kapital. Framåt måste vi arbeta bredare och mer aktivt med området. *Mikael Hjorth*, utvecklingsledare, Länsstyrelsen i Västmanlands län.

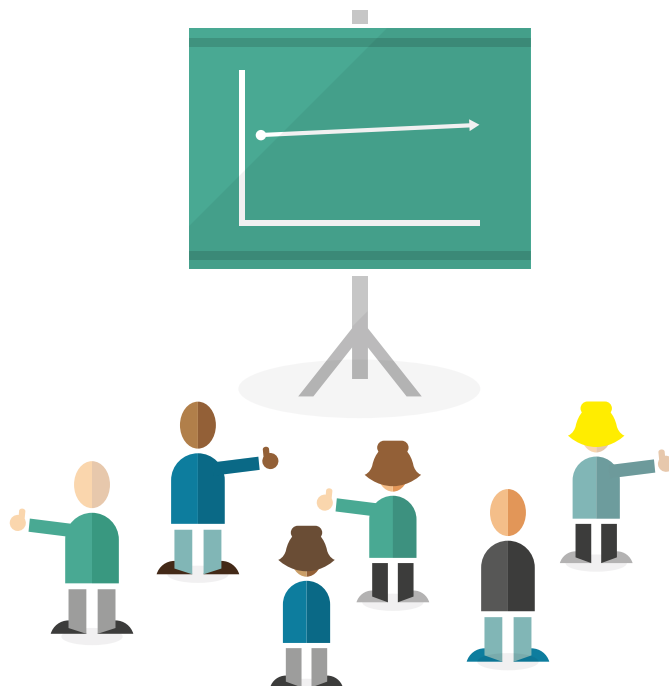
■ ■ En region som kommer in i ett krisläge kan ha fördelar, då sätter sig alla ner och tar varandra i hand. Vi har inte haft kniven på strupen, så vi tillåter oss att tänka olika och dra åt olika håll. *Sven-Erik Sahlén*, utvecklingsledare, entreprenörskap och innovation, Regionförbundet Örebro.

Regioner som drabbats hårt av varsel och nedläggningar har använt krisen som en hävstång för att arbeta mot gemensamma mål. Ett exempel är när Stockholm drabbades av AstraZenecas nedläggningar:

■ ■ När AstraZeneca lade ner forskningsverksamheten i Södertälje var det viktigt att mildra effekterna framförallt för alla dem som förlorade sina jobb. Samtidigt var det viktigt att rusta inför framtiden för att bibehålla och stärka vår position inom Life Science. Vi var många som arbetade för att kunna etablera ett centrum för toxikologi, miljö och hälsa i Gärtuna för att kunna nyttja de stora



investeringar som gjorts i både lokaler och utrustning. Elva universitet står nu bakom satsningen. Denna satsning på forskning och utbildning är viktig för Sverige. Jag tror landshövdingen har en viktig roll i den här typen av processer. *Chris Heister*, landshövding, Länsstyrelsen i Stockholms län.



Norrbotten är ett exempel på att det genom målmedvetet arbete går att ändra attityderna i en region:

■ Norrbotten har genomgått en mental förvandling där alla drar åt samma håll och det är liten konkurrens. Goda nätverk, lite gnäll och man är beredd att själv ta tag i och driva arbetet framåt. *Sven-Erik Österberg*, landshövding, Länsstyrelsen i Norrbotten.

Attityder påverkar även näringslivets tillväxtambitioner. För företag som går bra är incitamenten att växa inte tillräckligt starka för att de ska vara villiga att ta riskerna med en expansion.

■ Vi behöver hjälpa företagen att gå från levebrödsföretag till expansionstänk. *Peter Hogla*, regiondirektör, Regionförbundet södra Småland.

■ Vi satsade extra på innovation och innovationsrådgivning, men det gav inte den effekt vi hade förväntat oss. Vi tror anledningen är att regionen har ganska mogna företag som inte ser möjligheterna att växa. Nu ska vi se om detta går att komma åt bland annat genom en ny riskkapitalfond. *Göran Norberg*, förbundsdirektör, Regionförbundet Sörmland.

### Företagsundersökningen: Stark entreprenörsanda enligt företagarna

Den något pessimistiska bilden om attityder och inställning hos regionernas invånare som intervjuerna med utvecklings- och innovationsansvariga visat utmanas av företagen själva.

När vi frågat företagsledarna om vad som är den starkaste egenskapen i regionen är deras svar entydigt: entreprenörsandan det vill säga viljan att utveckla sina affärer: Denna offensiva inställning bekräftas i Tillväxtverkets undersökning *Företagens villkor och verklighet* (Tillväxtverket 2014) där 60 procent av de undersökta små och medelstora företagen vill växa. Ser vi enbart till de medelstora så är tillväxtviljan hela 90 procent. Bland soloföretagen är tillväxtviljan minst.

Tillväxtviljan varierar mellan länen där Jönköpings, Västernorrlands och Jämtlands län ligger i topp.

# Kompetens- försörjning



**Det är viktigt med integration, hur ska vi se till att alla blir inbjudna till vår svenska arbetsmarknad? Vi har som land en outnyttjad potential.**

*Bodil Rosvall Jönsson, näringslivschef Region Skåne och VD för Business Region Skåne om att ta tillvara utländsk kompetens i Sverige.*

Region Skåne har genomfört ett exportsäljarprogram för invandrare. Nästan alla deltagare fick jobb.

Regionens framtida kompetensförsörjning är en central fråga för alla regioner. Arbetet med kompetensplattformar har skapat en bättre överblick av regionens kompetensbehov. Stora generationsskiften väntar i många regioner.

■ ■ Kompetensförsörjningen är vår akilleshäla. *Ingemar Skogö, landshövding, Länsstyrelsen i Västmanlands län.*

■ ■ Vi behöver 40 000 nyanställda till 2025. *Sven-Erik Österberg, landshövding, Länsstyrelsen i Norrbotten.*

Behovet av en bättre integrationspolitik, där de nya svenskarnas kompetens tas tillvara, lyfts av flera regioner. För att fylla behoven behöver flera regioner även attrahera kompetens direkt från utlandet. Idag arbetar dock ytterst få med frågan. Men många vill bli bättre:

■ ■ Vi jobbar inte med att attrahera kompetens från andra länder. En riktad efterfrågan kanske är ett önsketänkande. Vi har en stor flyktinggrupp och att integrera den på arbetsmarknaden är en stor utmaning i sig. *Sven-Erik Sahlén, utvecklingsledare entreprenörskap och innovation, Regionförbundet Örebro.*

Några regioner har medverkat vid rekryteringsmässor i Södertälje för utlandsfödda ingenjörer som kommit till Sverige. En region drev ett stort projekt för att locka arbetskraft från Polen. Några polacker i Sverige ledde projektet inte till men regionens synlighet i Polen ökade.

Andra regioner har deltagit i rekryteringsmässor i Holland:

■ ■ Länets kommuner har under flera år deltagit i en samlingsmonter på en emigrationsmässa i Holland med gott resultat. Varje år har det skett en inflyttning till länet från Holland som har kunnat kopplas till deltagandet på mässan. Värnamo kommun har de senaste åren anordnat en tävling för att locka holländska entreprenörer att driva företag i Värnamo. *Karolina Borg, strateg näringsliv, Regionförbundet Jönköping.*

**Ett antal regioner rekryterar redan idag expertkompetens från hela världen till företag och forskningsprojekt inom sina spetsområden:**

■ ■ Vi kommer att behöva 1000 nya forskare till det nya forskningscentret MaxLabIV som invigs 2016, EU:s enskilt största anläggning. *Jonas Rastad, regiondirektör, Region Skåne.*

■ ■ Pratar man med medlemmarna i vårt GIS-kuster säger de tydligt att de inte hittar kompetensen de behöver i Sverige, utan måste titta utanför landets gränser. Inom dessa områden börja vi bli duktiga och måste flyga in folk från när och fjärran. *Magnus Ernström, utvecklingsstrateg innovation och entreprenörskap, Region Gävleborg.*

**Många regioner påtalar att en effektiv inflyttarservice förutsätter ett bra samarbete mellan kommunerna:**

■ ■ Vi måste ha bättre mottagning av nyinflyttande. *Anders Byström, regiondirektör, Regionförbundet i Jämtlands län.*



Två regioner tar upp behovet av starka internationella skolor för att attrahera familjer som ska arbeta i Sverige några år. En av dessa är Skåne:

Vi behöver fler internationella skolor för att kunna locka internationella bolag att etablera sig här. *Bodil Rosvall Jönsson*, näringslivschef Region Skåne och vd för Business Region Skåne.



I Kalmar har vi ett program som ger internationella studenter och nyanlända en introduktion till svensk arbetsmarknad på deras modersmål. Regionförbundet samordnar på 14 olika språk för alla kommuner och det fungerar riktigt bra.

Vi måste bli bättre på att ge nya svenskar ett bra mottagande och ha ett mer öppet synsätt och nyttja kompetensen hos de som kommer hit. **Valresultatet pekar ännu mer på behovet av öppenhet.**

*Håkan Brynielsson*, regiondirektör, Regionförbundet i Kalmar län.

### Företagsundersökningen: Kompetensförsörjning viktigast för företagen

I vår företagarundersökning är tillgången på kompetent personal den i särklass viktigaste faktorn för attraktionskraften på den egna orten. "Attraktionskraft är nyckeln. Det är absolut viktigast". "Här i Ludvika har vi ABB och om det skulle slå igen då skulle nog hela Ludvika slå igen".

De allra flesta företag rekryterar från närområdet. Huvudskälet är att de då känner sig tryggare i att de anställda stannar kvar. När kompetensen saknas försöker man locka kvalificerade medarbetare från andra regioner. Ytterst få ser dock rekrytering från andra länder som ett alternativ.

Men det är inte alltid lätt att locka rätt kompetens: "Regionen är inte attraktiv för inflyttning. Det är inte lätt för två kvalificerade personer här eftersom arbetsmarknaden är begränsad. Det påverkar framförallt jobb inom utvecklingsarbete och försäljning".

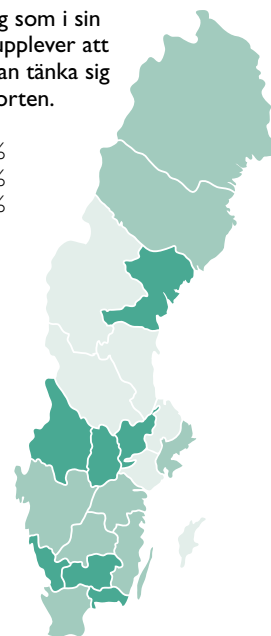
I Tillväxtverkets undersökning av små- och medelstora företag (Tillväxtverket 2014) anger 23 procent att tillgång till lämplig arbetskraft är ett stort hinder för företagens tillväxt och utveckling. Svårast är det i Halland, Västmanland och Västernorrland medan problemet relativt sett är minst i Uppsala, Dalarna och Södermanland.

De regionala skillnaderna i förmågan att locka till sig arbetskraft är stora. I 15 procent av alla företag i Tillväxtverkets undersökning uppger att det är stort hinder vid rekryteringen att få sökande som kan tänka sig att flytta till orten. I Östergötlands, Jämtlands och Jönköpings län uppger dock var fjärde företag att svårigheterna är stora. I Skåne, Västmanland och Uppsala har endast ett av tio företag upplevt samma problem.

Källa till figuren: Företagens villkor och verklighet, Tillväxtverket (2014)

Andel företag som i sin rekrytering upplever att få sökande kan tänka sig att flytta till orten.

■ 26–32 %  
■ 22–25 %  
■ 17–21 %



# Infra- struktur



**Flygplatschefen och Region Värmland samarbetade för bättre kommunikationer för våra företag. Frankfurt visade sig vara den viktigaste hubben. Analysen visade på svarta siffror och flyglinjen kom igång.**

Anders Olsson, strateg forskning och innovation, Region Värmland, ger sin förklaring till vad som gav direktflyg till Frankfurt.

Många regioner understryker att brister i fysisk och digital infrastruktur påverkar attraktionskraften mycket negativt. Vägar, järnvägar och flygförbindelser måste hålla hög klass för att skapa smidig tillgång till näraliggande större städer och till den internationella marknaden:

- Vi ökar antalet invånare i Uppsala län varje år och några av våra utmaningar är boendesituationen, infrastrukturen och kommunikationerna. *Catharina Blom*, regiondirektör, Regionförbundet Uppsala län.
- Vi måste få ut våra produkter och därför är infrastrukturen jätteviktig för oss. *Per-Erik Andersson*, enheten för tillväxt och infrastruktur, Länsstyrelsen i Norrbottens län.
- Infrastrukturen och flödet av människor påverkar dynamiken. *Helena Nilsson*, områdesansvarig Näringsliv och Tillväxt, Regionförbundet i Kalmar län.
- Infrastrukturdelen behöver vi stärka om vi ska kunna ta in dubbelt så många turister. *Anders Byström*, regiondirektör, Regionförbundet i Jämtlands län.

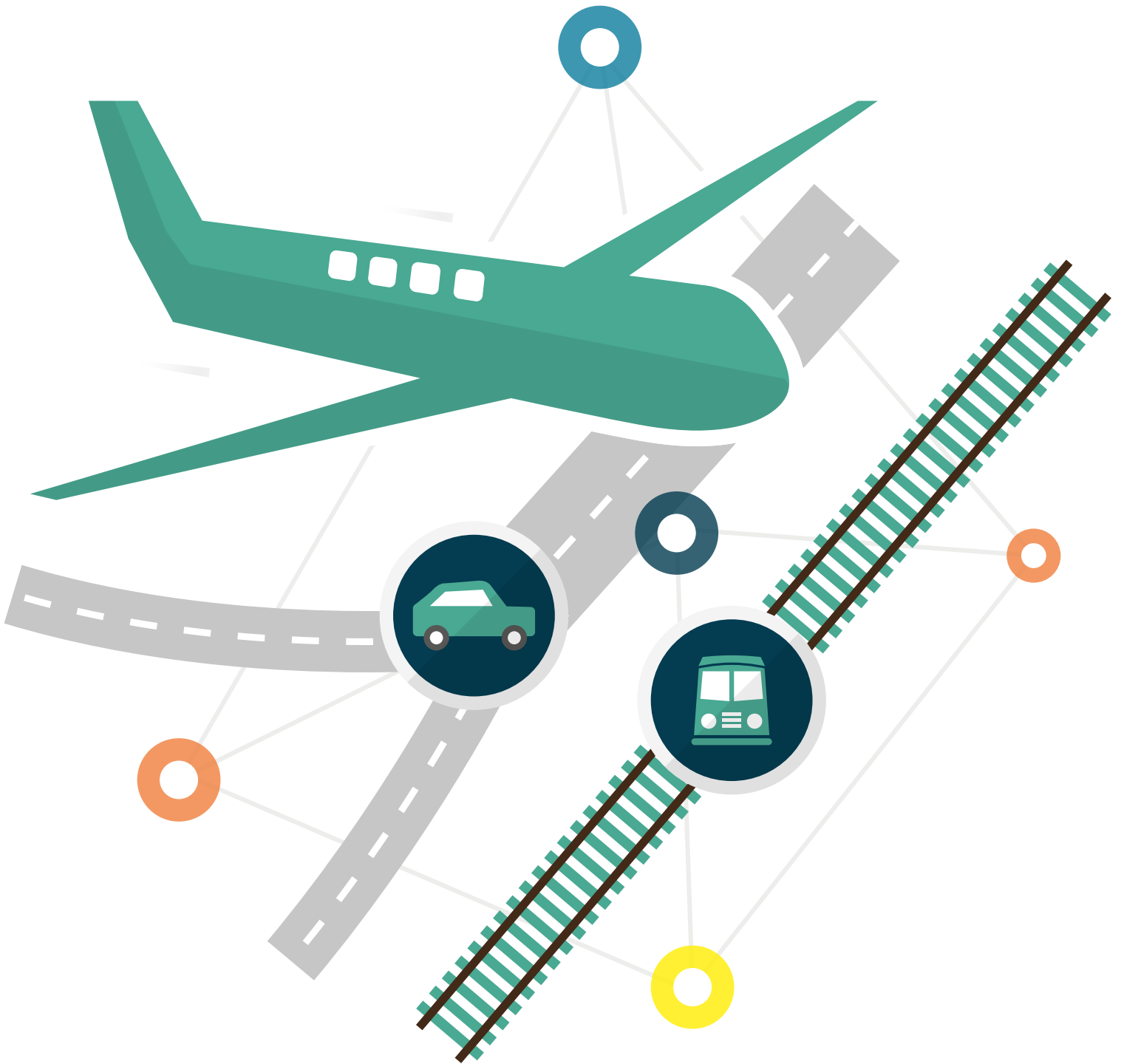
Blekinge betonar det goda geografiska läget genom närheten till växande marknader i öst. Stora brister i infrastrukturen i sydöstra Sverige begränsar dock på ett avgörande sätt möjligheterna att utnyttja de upparbetade kontakterna och de goda geografiska förutsättningarna fullt ut:

- Infrastrukturen i sydöstra Sverige är under all kritik även sett till Sverige i ett globalt perspektiv. De nya marknaderna ligger inte i södra Europa utan österut. Man borde ta tillvara vårt goda geografiska läge. *Anna-Lena Cederström*, regiondirektör, Region Blekinge.

Infrastrukturen har också en jämställdhetsaspekt. Idag vill i regel båda parter i en familj förvärsarbeta. Därför måste det finnas lämpliga jobb för bägge.

Hög kvalitet på kommunikationer och digital infrastruktur ökar möjligheterna att hitta lösningar i ett större geografiskt område. Distansarbete kan vara en del av en sådan om avståndet till den attraktiva arbetsplatsen är längre jämfört med i ett storstadsområde.

- I Sydkorea har staten jobbat målmedvetet med bredbandsuppkopplingen. Målet var att varje kvadratmeter i landet skulle ha tillgång till 100 mb och det uppnåddes i somras. Det nya målet är att nå 200 mb 2017. *Göran Norberg*, förbundsdirektör, Regionförbundet Sörmland.



## MÖJLIGHETER

# Spetsområden



Vill vi attrahera läkemedelsbolag till vår region räcker det inte med att vi är bland de bästa på life science på totalen. Vi måste vara topp tre i världen på kliniska tester för att vara ett alternativ. Det är på den nivån vi måste vara bäst.

Fredrik Adolfsson, regionutvecklingsdirektör, Västra Götalandsregionen.

Runt om i världen ser vi en utveckling mot specialisering för att stärka regionernas konkurrenskraft och öka deras attraktivitet som samarbetspartner. Detta gäller också Sverige:

■ ■ Nyttan med specialisering är att samarbetet ökar mellan företagsamma människor inom det aktuella området. Människorna inspireras av varandra och detta sprider sig som ringar på vattnet. Kritisk massa ökar attraktiviteten. *Bo Källstrand*, landshövding, Länsstyrelsen Västernorrland.

■ ■ Vi måste som region bestämma oss för vad vi vill vara kända för. När alla vill nå ut med sitt budskap leder det till suboptimering. *Fredrik Adolfsson*, regionutvecklingsdirektör, Västra Götalandsregionen.



■ ■ Att jobba med spetsområden är jätteviktigt. Vi har inte råd att sprida ut våra resurser som vi gjort tidigare. *Peter Hogla*, regiondirektör, Regionförbundet södra Småland.

Specialiseringen leder naturligt till fokus på spetsområden. Dessa kan ha sin bas i styrkeområden som Life science eller ICTD.

■ ■ Det gäller att skapa spetsarna som gör att vi kommer högre upp i värdekedjan. *Håkan Brynielsson*, regiondirektör, Regionförbundet i Kalmar län.

## Strategiska innovationsområden

VINNOVA, Energimyndigheten och Formas driver tillsammans satsningen Strategiska innovationsområden. Denna ska skapa förutsättningar för ökad internationell konkurrenskraft och hållbara lösningar på globala samhällsutmaningar.

Satsningen genomförs som en bottom-up process där aktörerna själva får definiera områden för kraftsamling. Den vill också bidra till att stimulera och förnya samverkan mellan små och stora företag, offentliga verksamheter, universitet och högskolor, forskningsinstitut och andra organisationer i det svenska innovationssystemet.

Satsningen innehåller två typer av insatser: **Strategiska innovationsagendor** som syftar till att stimulera en dialog mellan aktörer för att i en gemensam agenda tydliggöra områden för kraftsamling och de behov och möjligheter som finns där.

Exempel på agendor är *Värme, kyla och el från bioenergi*, *Robusta och tillförlitliga transportsystem*, *Framtidens sport och sportupplevelser*, *Hållbart framtida växtskyddsarbete inom svensk trädgårdsproduktion*, *Minskad klimatpåverkan från byggprocessen*, *DIMS*, *Digital Information Management for Service-Based Growth*, *Arbetsorganisation i skolan*.

**Strategiska innovationsprogram** syftar till att stödja genomförandet av innovationsagendorna. Programmen ska skapa förutsättningar för ökad internationell konkurrenskraft och för hållbara lösningar på globala samhällsutmaningar.

Exempel på programområden är *grafen*, *sakernas internet*, *smartare elektronikersystem*, *produktion*, *processindustriell IT* och *automation*, *gruv* och *metall*.

### Innovationsplattformen Smart Housing Småland

Smart Housing Småland startades sommaren 2013 och ska arbeta i minst 10 år. "Satsningen har väckt uppmärksamhet nationellt och internationellt. Projektet innehåller många dimensioner och stärker de industrier som är starkt förknippade med Småland. Det är nog det mest framgångsrika vi har inom attraktionskraft och näringslivsutveckling och som vi är stolta och glada över", *Rolf Persson*, regiondirektör, Regionförbundet Jönköping.

"Smart Housing har fått mycket positiv uppmärksamhet för sin bostadsprototyp som visats under bland annat Almedalsveckan 2014. Det är dock för tidigt att påvisa kvantitativa resultat", *Karolina Borg*, strateg näringsliv, Regionförbundet Jönköping.

"Smart Housing-projektet är ett sätt att i större utsträckning nyttja de kompetenser och styrkor vi redan har och sätta ihop dem till en helhet. Genom att paketera ett erbjudande blir vi starkare i vår profil och 1+1 blir 3." *Håkan Brynielsson*, regiondirektör, Regionförbundet i Kalmar län.

- Skåne har lagt ner ett stort arbete på att identifiera styrkeområden som kan utveckla morgondagens produkter och tjänster. För att nå framgång med innovationsarbete och talangattraktion gäller det att samverka mellan akademi, näringsliv och offentlig sektor samt att våga göra prioriteringar. Det är inte helt självklart var vi ska välja att satsa våra resurser, men vi måste välja. Sen kan vi efter hand göra nya prioriteringar. En viktig aspekt är att det finns en kritisk massa. *Bodil Rosvall Jönsson*, näringslivschef Region Skåne och vd för Business Region Skåne.

Behovet av att stärka den internationella attraktions- och konkurrenskraften är stort. Smart specialisering för att identifiera och prioritera spetsområden kan visa sig bli ett viktigt verktyg i detta arbete.

### Smart samarbete i Åre inom innovation och destinationsutveckling

"Åre har unika förutsättningar som gör det attraktivt där fjällkedjan är en fantastisk tillgång", *Anders Byström*, regiondirektör, Regionförbundet i Jämtlands län.

I Åre har det offentliga gått in och med tunga investeringar som blivit lyckosamma. Multihallen Holiday Club som byggdes 2003 bidrog starkt till att Åre blev en året-runt-destination. 50 procent av satsningen kom från privat kapital och 50 procent från offentligt. Detta var möjligt tack vare en flexibilitet hos det offentliga där badhuset i Holiday Club byggdes som en kommunal simhall. "Man tänkte sig en osynlig linje som går genom byggnaden eftersom det inte är någon vägg mellan badhuset och hotellet", *Erik Noaksson*, innovationsstrateg, Region Jämtland Härjedalen.

Klustret PEAK Innovation är under uppbyggnad med stöd bland annat VINNVÄXT och ska stimulera innovation inom turism, sport och fritid. Ett annat exempel är evenemangsbolaget som jobbar för att locka internationella evenemang till regionen. De har fått Alpin-VM och skidskytte-VM. "Alla åtta kommuner är med och drar åt samma håll", *Anders Byström*, regiondirektör, Regionförbundet i Jämtlands län.

### Attrahera internationella toppforskare

I Västra Götaland driver man forskarprogrammet MORE (Mobility for Regional Excellence) för att attrahera internationella toppforskare inom regionens spetsområden. Det är ett komplement till det nationella forskarprogrammet. Arbetet med att utveckla strategiska allianser med partners i EU och Asien har inletts.

- Hög andel export och stark akademisk position är exempel på kriterier för att identifiera regionala styrkeområden som kan utgöra en grund för smart specialisering. Vi måste våga prioritera för att konkurrera internationellt, men det finns en politisk ovilja att peka ut vissa branscher. Ju mer man specialiserar sig, desto viktigare är det att samarbeta med andra som har kompletterande kompetens. VINNOVA har bidragit till att det börjar sätta sig att man kan spetsa och knyta kontakter mellan kompetenscentra i landet. *Maria C. Lindqvist*, utvecklingsledare innovation, Länsstyrelsen i Stockholms län.

# Nationell och internationell samverkan



Det handlar inte längre om att bygga regionala kluster, utan snarare om att samordna sig med andra regioner och länder för att stärka attraktionskraften.

Magnus Ernström, utvecklingsstrateg Innovation och entreprenörskap, Region Gävleborg.

Flera regioner påtalar värdet av att samarbeta över regiongränserna. I praktiken gäller det kontakter med sina närmaste grannar. Samverkan mellan regioner som ligger längre ifrån är ännu så länge ovanligt.

Samtidigt finns medvetenheten om möjligheter till förbättringar genom att ta tillvara goda exempel från andra regioner. I en intervju lyftes IKEA fram som en förebild:

- Om vi hittade en bra lösning i Bilbao var den genomförd i Boston efter en kvart. Vi måste bli bättre på att låna av varandras lösningar. *Fredrik Adolfsson*, regionutvecklingsdirektör, Västra Götalandsregionen.

Att arbeta med tydliga styrke- och spetsområden underlättar internationellt samarbete. Det blir tydligare vilka regioner i andra länder som har tillräcklig kompetens och intresse. Här återstår arbete för regionerna:

- Vi har inte tänkt på att skapa samarbete med andra länder, men detta är något vi behöver titta på när vi har identifierat våra spetsar. *Göran Norberg*, förbundsdirektör, Regionförbundet Sörmland.

Utlandskontor är ett vanligt verktyg för regionerna att arbeta internationellt. Kalmar län har ett kontor i Shanghai:

- Linnéuniversitetet har en representant som sitter i Shanghai och gör fotarbete för att rekrytera studenter från universiteten i Kina. *Helena Nilsson*, områdesansvarig

Näringsliv och Tillväxt, Regionförbundet i Kalmar län.

- Det har gett Linnéuniversitetet intäkter på hittills cirka 20 miljoner och det är tredje bästa universitetet i Sverige på att rekrytera internationella studenter. *Håkan Brynielsson*, regiondirektör, Regionförbundet i Kalmar län.

En del av Värmlands norgesatsning är ett Oslokontor som bidragit till att 60 av 100 klusterföretag inom IT har affärer med Norge. För fem år sedan var antalet företag fem.

- Vi har inte följt en gängse strategi att identifiera vad som saknas inom en bransch eller regional värdekedja och därefter satsa på dessa 'missing links'. Det finns alltför många FDI-organisationer i Sverige som åker runt på mässor och försöker sälja in sin region. Jag tror inte på att synas på det sättet. Vi tror istället på en fokuserad strategi som tar sin utgångspunkt i våra styrkor, men som inte letar missing links, utan istället försöker att få mer av det vi redan har – och är bra på. More of the same. I praktiken gör vi det genom att kliva in i branschnätverk i de länder vi valt att fokusera och i branscher vi kan. Där bygger vi personliga relationer och agerar direkt mot ägare och företagsledning. Vi har testat detta arbetssätt i Osloregionen där vi har affärskonsulter som vet vad Värmland har att erbjuda och som jobbar där besluten fattas. De jobbar med uppkavlade armar,





under radarn. Så här långt har det visat sig fungera. *Lars Christensen*, biträdande regiondirektör, Region Värmland.

Enigheten är stor bland regionerna när det gäller behovet av starkare internationellt samarbete:

- Det handlar inte längre om att bygga regionala kluster, utan snarare om att samordna sig med andra regioner och länder för att stärka attraktionskraften. *Magnus Ernström*, utvecklingsstrateg Innovation och entreprenörskap, Region Gävleborg.

Även bland företagen finns ett intresse av att nå ut på en internationell marknad. Det finns dock utmaningar i det befintliga stödsystemet för att motsvara deras efterfrågan på tjänster inom området:

- De små och medelstora företagen vill inte använda Business Sweden. De vill ha något enklare och billigare. *Håkan Brynielsson*, regiondirektör, Regionförbundet i Kalmar län.

# Effektivare stödsystem



Innovationsloopen är en metod för att få nya idéer att uppstå i en korsbefruktning mellan personer med olika kompetens och bakgrund. I en utvecklingsverkstad där landstinget, universitetet och näringslivet deltog ledde idégenereringen redan under det första året fram till en idé som idag är under bolagsbildning.

Anna Pettersson,  
regiondirektör,  
Region Västerbotten.

IVA har i tidigare projekt (IVA 2011, 2013) påvisat brister i innovationsstödsystemet på nationell och regional nivå. En förändring i riktning mot färre aktörer, tydligare roller, bättre samarbete och utnyttjande av offentliga medel har setts som angelägen.

Innovationsstödsystemet står nu inför utmaningen att spela en konstruktiv roll när nya samarbetsformer som öppen innovation blir allt viktigare.

Trycket på ett effektivare stödsystem blir också större med ökade satsningar på styrke- och spetsområden:

■ Vår roll är att likt en trädgårdsmästare kratta för kommunerna och näringslivet. Vi ska samordna insatser och erbjuda en verktygslåda. *Håkan Brynielsson*, regiondirektör, Regionförbundet i Kalmar län.

■ Modellen är samverkan, vi går från att ge och ta till att ge och få. Alla aktörer som ingår har något att vinna. Viktigt att alla går åt samma håll. Vi ska börja med att vara mer proaktiva och beställa de projekt vi vill se genomförda med strategin som grund. *Chris Heister*, landshövding, Länsstyrelsen i Stockholms län.

Innovationsstödsystemet har en viktig roll för att stödja utvecklingen av spetsområden. Många regioner menar att den egna kompetensen behöver stärkas ytterligare.

■ Hur paketerar man ihop regionens och nationens styrkor till ett attraktivt erbjudande? *Peter Larsson*, samordnare näringslivsutveckling, Regionförbundet Östsam.

## Öppen innovation

Öppen innovation kan definieras som "företags utvecklande av billiga och bättre idéer från de bästa källorna i världen genom samarbete med personer utanför den egna organisationen, inklusive kunder, återförsäljare och till och med konkurrenter".  
Shortcut (2009)

Begreppet myntades 2003 av Henry Chesbrough, professor vid University of California. Han definierar öppen innovation som ett medvetet in- och utflöde av kunskap för att accelerera intern innovation och

att expandera marknader för externt användande av interna innovationer. Det är också naturligt att göra kopplingar till begrepp som öppet innehåll, öppen källkod, crowdsourcing, användardriven innovation, öppna standarder, öppna system och web 2.0.

Den snabba globaliseringen och digitaliseringen ökar möjligheterna för öppen innovation inom en rad olika områden med verktyg som samarbetsplattformar, onlinemöten och webbaserade innovationstävlingar.



**Cleveland i USA fokuserar på styrkor istället för problem. Borgmästaren har tagit fram en process där man jobbar långsiktigt med hållbarhetsfrågor och de har fått med folket i en öppen innovationsprocess.**

*Anders Byström, regiondirektör, Regionförbundet i Jämtlands län.*

Regionförbundet har en viktig roll vid paketering och sälj. Inte för produkter i traditionell bemärkelse, utan för paketering av förutsättningar och att kommunicera vilka förutsättningar för utveckling, företagande och innovation som finns i regionen.  
*Anna Pettersson, regiondirektör, Region Västerbotten.*

Var ligger vår styrka och inom vilka områden kan stödsystemet vara till hjälp? I uppbyggnadsfasen har vi en viktig roll, men vi kan inte konstant vara motorn. När branschen står på egna ben måste vi kliva ett steg bakåt. Viktigt att det är tydligt när vi träder in och när vi träder ut. Hos oss är det till exempel helt olika behov av stöd inom områdena datahallar och biltest. Biltest är en etablerad bransch sen 70-talet och där ska vi inte vara drivande.  
*Per-Erik Andersson, Enheten för tillväxt och infrastruktur, Länsstyrelsen i Norrbottens län.*

Regionerna efterlyser bättre metoder för att mäta resultatet av det regionala utvecklingsarbetet. Det är dock viktigt att man mäter rätt saker som till exempel antal kommersialiseringar och ökad tillväxt. Systematiska ROI-mätningar (return on investments) ses som ett verktyg:

Jag är ivrig anhängare av att tala om vad skattekonorna går till.  
*Anders Byström, regiondirektör, Regionförbundet i Jämtlands län.*

Vi behöver mäta att det vi gör skapar nytta så att vi satsar på rätt saker.  
*Emma Hanson, strateg, Regionförbundet Sörmland.*

Jag skulle vilja att det fanns ett gemensamt sätt att mäta våra verksamheter: 5–10 nyckeltal.  
*Rolf Persson, regiondirektör, Regionförbundet Jönköping.*



**OpenLab är ett exempel på där man samlar aktörer och löser utmaningar genom tvärvetenskap. Det är i brytningen mellan olika vetenskaper möjligheten till innovation finns.**

**Viktigt är också att vi kan attrahera internationella företag för att få en mer öppen kultur.**

*Chris Heister, landshövding, Länsstyrelsen i Stockholms län.*

# Bristande insikter om omvärlden



**Inom datahallar har man bra koll på vad som händer internationellt för att se till att man är konkurrenskraftig.**

*Sven-Erik Österberg, landshövding, Länsstyrelsen i Norrbotten.*

I många regioner är omvärldsbevakningen bristfällig.

■ ■ Vi har inte tänkt på att skapa samarbeten med andra länder och vi har ingen systematisk benchmark, men detta är något vi behöver titta på när vi har identifierat spetsar. *Göran Norberg*, förbundsdirektör, Regionförbundet Sörmland.

■ ■ Vi har haft svårt att hålla oss ajour genom omvärldsbevakning eftersom vi är underbemannade. Vi har en strateg som ska jobba med dessa frågor, men den tjänsten har stått tom i över ett år. När den tjänsten tillsätts kan vi bli lite mer uppkopplade. *Rolf Persson*, regiondirektör, Regionförbundet Jönköping.

Några intervjupersoner har lyft fram behovet av starkare kompetens inom internationell marknadsföring och försäljning:

■ ■ Vi behöver erbjuda möjlighet till kompetensutveckling för personer inom offentlig verksamheter som jobbar med de här frågorna. Vi måste ställa om tanke sättet för att se hela världen som samverkanspartner. *Per-Erik Andersson*, enheten för tillväxt och infrastruktur, Länsstyrelsen i Norrbottens län.

■ ■ Vi måste bli bättre på att paketera regionen. Vi har stora fina ytor, billig mark och bostäder, trevligt för barnfamiljer, frisk luft...men

## Företagsundersökningen: Stöd för internationalisering viktigt för företagen

När de utvecklingsansvariga identifierar bristande omvärldsbevakning som en svaghet får de medhåll av företagen. Stöd för internationalisering ses som en av de viktigaste uppgifterna för stödsystemet:

"Starkare stöd gällande etablering utanför Sverige där vår kunskap är begränsad. Business Sweden skulle vara till stor hjälp. Och att det delvis skulle vara en tjänst som var gratis. Vi skulle behöva hjälp med att hitta nya marknader och svårigheter på dessa marknader. Allt från hur personalrätten fungerar i landet till vilken som är den starkaste regionen inom landet."

"En mer internationell marknad skulle ge större tillväxt. Det jobbar jag på. Och något som vi måste lösa. Men det finns ingen stöttning att få – inte från personer i länet. Vi vill ha säljare i rätt länder. Det är avgörande. Som i Polen och i Tyskland."

"Mycket är så fokuserat på traditionell business, att producera något, och inte e-handel. Det är jättesvårt att hitta rätt råd. E-handel överlag växer och det hade varit fantastiskt när vi skulle gå in i Norge och Danmark om vi hade fått veta om det fanns speciella regler där. Vad gäller kring moms till exempel? Det har varit en plåga för oss att ta reda på alla regler. Det

var ett detektivarbete – man hade velat ha någon instans att ta en första kontakt med."

I Tillväxtverkets undersökning om *Företagens villkor* (Tillväxtverket 2014) anges bristande resurser inom företaget som det största hindret för internationalisering av 30 procent av företagen. En nästan lika stora andel (27 procent) svarar att kostnader respektive brist på kontakter och nätverk är stora hinder. Språkliga och kulturella skillnader upplevs överlag i betydligt mindre utsträckning som ett stort hinder för internationalisering.



det är väl sånt som de flesta regioner säger. *Carin Karlsson*, enhetschef samhällsutvecklingsenheten, Länsstyrelsen i Kronobergs län.

- Vi hade en heltidsfunktion hos oss som skulle jobba med att attrahera utländska investerare. Men resultatet motsvarade inte förväntningarna. Anledningen tror jag var att vi inte hade uttryckt en målgrupp för etableringar och investeringar och att vi inte jobbade proaktivt. För att lyckas krävs mycket omvärldsbevakning. *Helena Nilsson*, områdesansvarig Näringsliv och Tillväxt, Regionförbundet i Kalmar län.

Det finns också exempel på omvärldsbevakning av god kvalitet utifrån insikten att en effektiv sådan kräver avgränsningar.

- Inom datahallar har man bra koll på vad som händer internationellt för att se till att man är konkurrenskraftig. *Sven-Erik Österberg*, landshövding, Länsstyrelsen i Norrbotten.

- Inom biltestverksamheten har vi bra koll på vad som händer i andra länder och vilka nya krav som kommer från kunderna. *Sven-Erik Österberg*, landshövding, Länsstyrelsen i Norrbotten.

Ett annat sätt för omvärldsbevakning är att jämföra den egna regionen med andra i samma storlek:

- Vi har valt tre benchmarkregioner: Köpenhamn, München och Lyon. Vi har ännu inte diskuterat ett samarbete, utan vi har valt dem på grund av liknande förutsättningar, till exempel storleken, och för att vi tycker att de jobbar på spännande sätt. *Maria C. Lindqvist*, utvecklingsledare innovation, Länsstyrelsen i Stockholms län.



**På regional basis jobbar vi inte aktivt med etableringsfrämjande idag. För några år sedan arbetade vi med Invest in Halland, men fick inte till någon bra samverkan med kommunerna. Idag har vi en person som arbetar med frågan på så sätt att vi slussar frågor vidare när det kommer direkta förfrågningar.**

*Ann-Mari Bartholdsson*, verksamhetschef näringslivs-avdelningen, Region Halland.

# Otydliga roller och beslutsmandat



Att vi lyckas jobba tillsammans, klarar av att springa åt samma håll och skapa ett regionalt erbjudande är en utmaning.

Carina Malmgren, regiondirektör, Regionförbundet Östsam.

Regionalt ledarskap är utmanande om rollfördelningen mellan regionförbund och kommuner eller mellan olika aktörer är oklar. Svårigheterna ökar om ansvariga på regional nivå saknar ekonomiska styrmedel för att med kraft driva igenom beslutade planer och strategier.

En utmaning för det regionala ledarskapet är också att samla många aktörer med egna agendor och få dem att gemensamt bidra till en önskad långsiktig utvecklingen:

- ■ Det är en utmaning att få alla att dra åt samma håll. *Emma Hanson*, strateg, Regionförbundet Sörmland.
- ■ Att vi lyckas jobba tillsammans, klarar av att springa åt samma håll och skapa ett regionalt erbjudande är en utmaning. *Carina Malmgren*, regiondirektör, Regionförbundet Östsam.
- ■ Det är inte alltid lätt att komma framåt när det är många viljor som ska förenas. *Helena Nilsson*, områdesansvarig näringsliv och tillväxt, Regionförbundet i Kalmar län.
- ■ Att få samsyn i regionen är svårt. När alla springer åt varsitt håll är det svårt att vinna matchen. Alla borde vara överens om att ta sig runt banan genom att springa 100 meter var. Vi hoppas nu på den process vi kommer att inleda som bygger på smart specialisering. *Sven-Erik Sahlén*, utvecklingsledare entreprenörskap och innovation, Regionförbundet Örebro.

Ett tecken att det regionala ledarskapet misslyckats är brist på handling. Krafterna ägnas åt att samla aktörer för dialog och skapa konsensus för att kunna ta fram strategier och planer. Men det kan brista i implementeringen:

- ■ Det finns en risk att vi jobbar för kortsiktigt och startar nya satsningar som vi inte orkar ta från start till mål. Det går trend i det vi gör – en viktig strategi för innovationer ses som ett tillfälligt projekt. *Bodil Rosvall Jönsson*, Näringslivschef Region Skåne och vd Business Region Skåne.
- ■ Vi kan ha fina visioner och göra bra saker, utan att komma närmare målet. *Fredrik Adolfsson*, regionutvecklingsdirektör, Västra Götalandsregionen.

Ett exempel på utmaningarna för det regionala ledarskapet är strategier för smart specialisering. Processen har ofta varit svår och tagit mycket tid. Osäkerheten om EUs krav har varit stor. Dessutom förutsätter smart specialiseringen tydliga prioriteringar vilket i sig är en utmaning:

- ■ Alla vet inte vad smart specialisering är. Vi har fått ökad kunskap om det från Reglab. Vi vet inte om det är bra eller dåligt i en glesbygd. Ska vi jobba på bredden eller på djupet? *Helena Nilsson*, områdesansvarig näringsliv och tillväxt, Regionförbundet i Kalmar län.

## Företagsundersökningen: Regionala aktörer ur ett företagsperspektiv

De regionala intervjuerna har visat på otydliga roller och beslutsmandat. Detta är en viktig fråga för att på ett effektivt sätt använda de verktyg och resurser som är tillgängliga i planerings- och utvecklingsarbetet på regional nivå.

Frågar vi företagen tillförs ytterligare ett perspektiv på de regionala aktörerna. För företagen är näringslivet i regionen den viktigaste aktören. De stora företagen skapar sysselsättning och en marknad för de mindre. Detta resonemang går också tydligt igen hos de planeringsansvariga i synen på företagets spetskompetens som en avgörande styrka.

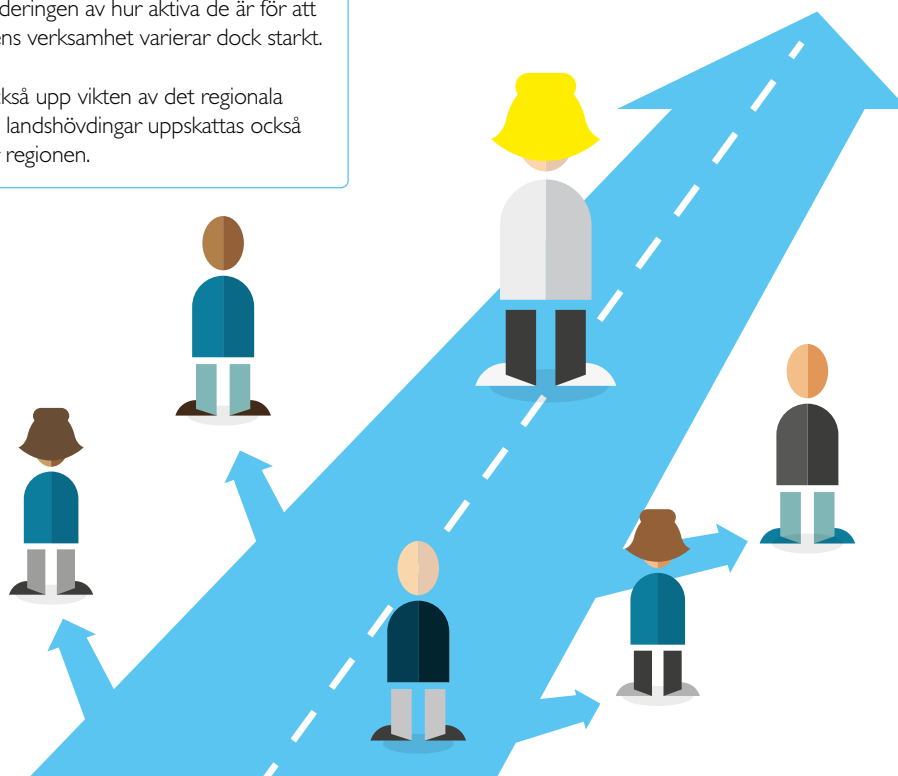
Högskolan är en mycket viktig aktör. Även om företagens egna direkta kontakter med denna varierar är denna viktig för attraktionskraften genom möjligheten att erbjuda högre utbildning.

Bland viktiga stödaktörer nämns ofta Almi, Tillväxtverket, Business Sweden och handelskamrarna. Kommunerna är självklart viktiga genom sin funktion som lokala myndighetsutövare och utförare av sociala välfärdstjänster. Värderingen av hur aktiva de är för att underlätta företagets verksamhet varierar dock starkt.

Flera företag tar också upp vikten av det regionala ledarskapet. Många landshövdingar uppskattas också för sina insatser för regionen.

■ Vi har haft en fördjupad diskussion om vad smart specialisering innebär för regionen och landat i att vår innovationsstrategi tar sitt fokus på allas möjlighet att bidra till innovation. Vi vill hitta en modell där spetsen driver bredden, i vårt fall Peak Innovation men fokus på affärsutveckling inom sport, turism och friluftsliv. *Erik Noaksson*, innovationsstrateg, Region Jämtland Härjedalen.

■ Vår region är genomanalyserad i alla avseenden, vi har en god bild vad vi är bra på och vad vi är sämre på. *Lars Christensen*, biträdande regiondirektör, Region Värmland.



# Bristfällig koordinering av nationella insatser



**Tidigare kom det utlysningar där alla skulle jobba enligt samma modell fast alla egentligen hade olika förutsättningar. Den behovsstyrda mål- och resultatdialogen som nu börjar användas är mycket bättre än ett beställar- och utförarförhållande. Jag tror myndigheterna får en mer rättvis bild av Sverige om de med egna ögon ser problematiken och möjligheterna.**

*Emma Hanson, strateg, Regionförbundet Sörmland.*

Flera regioner menar att de nationella myndigheternas sätt att agera försvårar det regionala utvecklingsarbetet. Beslut om stödinsatser utgår inte i tillräcklig omfattning från regionernas förutsättningar och aktuella situation.

■ ■ Det är viktigt att utlysningarna är kopplade till de regionala förutsättningarna. De bör vara tajmade mot RUS (den regionala utvecklingsstrategin) och de prioriterade områden för utveckling som är identifierade där. *Anna Pettersson, regiondirektör, Region Västerbotten.*

■ ■ Tidigare kom det utlysningar där alla skulle jobba enligt samma modell fast alla egentligen hade olika förutsättningar. Den behovsstyrda mål- och resultatdialogen som nu börjar användas är mycket bättre än ett beställar- och utförarförhållande. Jag tror myndigheterna får en mer rättvis bild av Sverige om de med egna ögon ser problematiken och möjligheterna. *Emma Hanson, strateg, Regionförbundet Sörmland.*

■ ■ Många nationella myndigheter har inte tagit reda på hur det ser ut hos oss i regionerna. Det leder bland annat till att det formuleras utlysningar som blir helt fel utifrån den process vi befinner oss i. Vi vill inte missa pengar och då blir vi tvungna att skriva till något som kanske inte ligger helt i linje med vad vi egentligen behövde göra. *Catharina Blom, regiondirektör, Regionförbundet Uppsala län.*

För ett antal regioner har dialogen med myndigheterna blivit bättre under senare år samtidigt

som det regionala perspektivet blivit tydligare i samarbetet.

■ ■ Vi har ett samverkansavtal med Tillväxtverket där vi haft väldigt bra samtal kring satsningar. Detta är bra eftersom det inte alltid är så att den regionala kontexten finns med i myndigheternas satsningar. *Jonas Rådstad, regiondirektör, Region Skåne.*

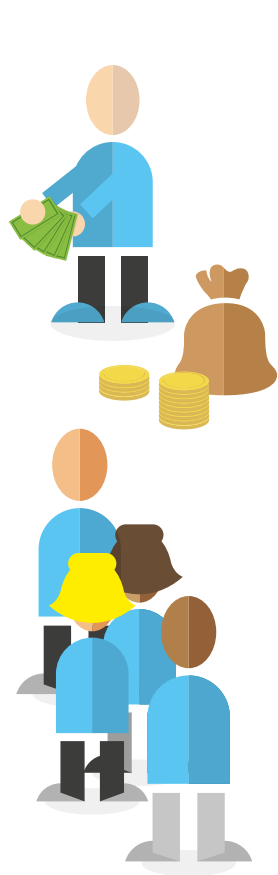
Flera regioner beskriver att utlysningar från olika verk sker utan dialog med regionen och utan hänsyn till regionens strategiska prioriteringar. Resultatet är att utvecklingsresurser hamnat i projekt som inte ligger inom ramen för regionens valda inriktning. Detta ökar svårigheterna att genomföra de egna strategierna och försvarar det regionala ledarskapet.

■ ■ Det spelar inte så stor roll hur bra vi blir på att fokusera om de nationella aktörerna pytsar ut pengar lite varstans i regionen utan samordning. *Peter Hogla, regiondirektör, Regionförbundet södra Småland.*

■ ■ Om man från den nationella nivån vågade peka på en aktör vore det mycket bättre. Vi har fått i uppdrag att driva tillväxtarbetet men tyvärr får vi ofta kämpa för att inte gå i vägen för varandra när man splittrar arbetet som man gör. *Carina Malmgren, regiondirektör, Regionförbundet Östsmåland.*

■ ■ Koordinera och synliggör hela finansieringskartan för regionens utvecklingsarbete. Idag kommer pengarna från flera olika verk och till





olika aktörer, utan regionens kännedom.  
*Peter Hogla, regiondirektör, Regionförbundet södra Småland.*

- Vi upplever att vi får väldigt lite hjälp och stöd från myndigheterna, vi får mest bara frågor om vi vill vara med på än den ena och än den andra aktiviteten. Det borde finnas en större lyhördhet för särarter. Nationella initiativ som till exempel grön utveckling, life science och forskning passar inte så bra med strukturen i vår region. *Göran Norberg, förbundsdirektör, Regionförbundet Sörmland.*

- Vi ondgör oss över att det kommer pekpinar och krav från myndigheterna, men det är inte alla gånger vi får tillgång till resurser. Den digitala agendan, till exempel, är angelägen men vi fick inte en krona för att genomföra den.



Det viktigaste verktyget från myndigheterna är resurser. *Rolf Persson, regiondirektör, Regionförbundet Jönköping.*

Det råder relativt stor enighet om att det vore bättre med färre men större satsningar. Mindre tid skulle då behöva läggas på att säkra en fortsatt finansiering och mer tid att nå målen.

- Vi har en tendens att "utlysningstjura" Sverige, vilket riskerar att fragmentera våra insatser. *Fredrik Adolfsen, regionutvecklingsdirektör, Västra Götalandsregionen.*

- Att jobba med regional utveckling är ingen quick fix. Ändå förväntar sig många snabba resultat och då blir risken att de går på de lågt hängande frukterna. *Anders Byström, regiondirektör, Regionförbundet i Jämtlands län.*

■ ■ Vi måste komma bort från projektsamhället. Korta projekt på två, tre år är ingen bra idé. Det är bättre att göra större satsningar under längre tid så att det hinner få genomslag och effekt. *Emma Hanson*, strateg, Regionförbundet Sörmland.

■ ■ Man är väldigt glad i sina projekt. Man kör ett till tre år och provar sig fram. Sen ett nytt projekt. Det behöver ske en tillnyktring hos myndigheterna där man istället prioriterar tioåriga satsningar och finansierar drift istället för projekt. *Jonas Rådstad*, regiondirektör, Region Skåne.

**Regionerna efterfrågar en mer samordnad regional satsning från nationellt håll och vill komma bort från stuprörstänkande:**

■ ■ Ett departement ger oss mer pengar för att minska ungdomsarbetslösheten och ett annat plockar bort högskoleplatser. Hur går det ihop? *Anna-Lena Cederström*, regiondirektör, Region Blekinge.

■ ■ Det är många verk som arbetar med våra frågor men de är inte koordinerade med varandra. De borde ha gemensamma plattformar för diskussion och dialog. *Rolf Persson*, regiondirektör, Regionförbundet Jönköping.

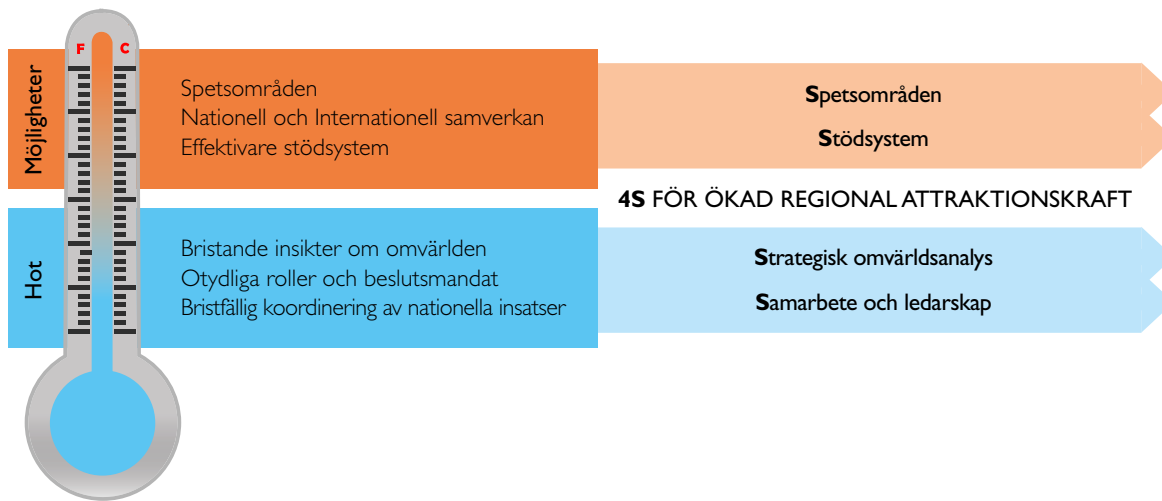
■ ■ Det är för mycket smala stuprör och återkoppling åt flera håll. Breddning på projektfinansiering och större frihet vore bra. *Sven-Erik Sahlén*, utvecklingsledare, entreprenörskap och innovation, Regionförbundet Örebro.

■ ■ Jag tycker att vi behöver mer dialog och diskussion med det nationella myndigheterna, ibland undrar jag om de ens samarbetar med varandra. *Anders Byström*, regiondirektör, Regionförbundet i Jämtlands län.

**Det finns också synpunkter på hur fördelningen av medel ser ut i landet. De växande storstadsregioner, med stor hävstång på ökade satsningar, får idag minst:**

■ ■ Fördelningen av de regionala I:1-medlen är en kähäst, vi är en av de regioner som har lägst andel per capita medan man i andra delar av landet har betydligt större stödmedel. Detta bygger på regional stödpolitik från 60-talet och borde göras om. *Göran Norberg*, förbundsdirektör, Regionförbundet Sörmland.

# 4S för ökad regional konkurrens- och attraktionskraft



Sverige står starkt enligt internationella index. Levnadsmiljön är god och innovationsförmågan hög. Men vår starka internationella position kan inte tas för given. Många länder satsar stort och mer än Sverige på att stärka sin attraktions- och konkurrenskraft.

För att behålla – och stärka – vår position krävs ett samspel mellan å ena sidan nytänkande innovatörer, entreprenörer och å den andra förändringsbenägna aktörer inom näringsliv, akademi, offentlig verksamhet och politik.

I denna underlagsrapport ligger fokus på arbetet med att stärka regionernas konkurrens- och attraktionskraft. Intervjuerna med de utvecklings- och innovationsansvariga ger en bild av arbetet med en rad frågeställningar

som aktualiseras i arbetet med att utforma och implementera regionala utvecklingsplaner och innovationsstrategier. Resultatet redovisas i SWOT-analysen.

Slutsatsen av denna är att det finns fyra områden – 4S – som är av speciell vikt för att öka den regionala konkurrens- och attraktionskraften.

*Attraktionskraft för hållbar tillväxt* vill utmana, ge insikter och kunskap. Projektet vill också stimulera till initiativ där olika aktörer och intressenter möts för att ta fram förslag till åtgärder för att tackla viktiga framtidsfrågor. De fyra områden som diskuteras nedan är ett inspel till detta arbete.

## 1. SPETSOMRÅDEN

Spetsområden innebär stora möjligheter för Sverige. De utgår från styrkeområden och är smala internationellt konkurrenskraftiga områden där en region eller ett land har en kritisk massa av akademisk spetskompetens kombinerat med god kommersiell förmåga.

Exempel på spetsområden är 3D-animerade dataspel, återvinningsbara textilier, serverhallar för datalagring av stora datamängder och förpackningar som utnyttjar nanoteknik.

För att på ett framgångsrikt sätt ta tillvara de möjligheter spetsområdena innebär krävs samarbeten i nya konstellationer av företrädare för företag, akademi, regioner och nationella myndigheter.

## 2. STÖDSYSTEM

Vår undersökning visar att tanken att arbeta med spetsområden har ett brett stöd i regionerna. Det är därför viktigt att stödsystemet – de samlade offentliga insatserna för att stimulera innovation och företagsutveckling – är rustat för insatser som på ett effektivt och verkningsfullt sätt bidrar till att utveckla just spetsområden.

Inom IVA-projektet *Innovationskraft Sverige* (IVA 2013) genomförde vi workshopar i tretton regioner kring innovationsstödsystemet. Resultatet blev en grundlig analys av svagheter. Förslagen till åtgärder för att komma till rätta med dessa och stärka innovationsmiljöerna var få.

Det är hög tid att ta fram konkreta förslag till lösningar och inte minst, hur och när de ska genomföras. Sverige har inte längre råd att undvika att gå från ord till handling.

## 3. STRATEGISK OMVÄRLDSANALYS

Kunskaperna och insikterna om vad den snabba internationalisering som globaliseringen innebär brister både hos regioner och de mindre företagen.

Därför måste den samlade omvärldsbevakningen förbättras, inte minst som en del av satsningar på spetsområden. Varken regioner eller de mindre företagen kan klara detta på egen hand.

Att skapa effektiva modeller för omvärldsbevakning och strategiska analyser kräver nya samarbetsformer mellan regionerna sinsemellan, mellan den regionala och nationella nivån samt mellan myndigheter och företag.

## 4. SAMARBETE OCH LEDARSKAP

Att fokusera på attraktionskraft innebär att lyfta fram den egna platsen, stadens, regionens eller nationens relativa fördelar. Med andra ord identifiera vad som är attraktivt och för vem.

Samtidigt vet vi att attraktionskraften inte följer regiongränserna. Det gäller därför att snabbt hitta nya samarbetsmodeller mellan regionerna för att stärka konkurrenskraften inom en rad olika områden.

IVA har i många sammanhang pekat på vikten av det regionala ledarskapet. (IVA 2011, 2013) Intervjuerna i denna undersökning ger understryker återigen betydelsen av detta. Det är individer i olika konstellationer som knuffar på för att ta steg mot förändring:

- **En regiondirektör eller landshövding** utnyttjar sitt formella och informella mandat.
- **Företagsledaren** visar att de regionala frågorna utanför det egna företaget är av vikt.
- **Politikern** tar avgörande initiativ.
- **Klusterledare** samlar en ny konstellation av företag.

Kunskapen om framgångsrikt regionalt ledarskap måste uppmärksammas i ännu högre grad än idag. Regioner och nationella aktörer behöver inspireras av goda exempel på nyskapande ledarskap. Och Sverige behöver ta del av andra länders erfarenheter.

# Bilaga

## INTERVJUADE PLANERINGS- OCH UTVECKLINGSANSVARIGA

*Åza Rydén*, chef regional utveckling,  
Region Blekinge

*Anna-Lena Cederström*, regiondirektör,  
Region Blekinge

*Monika Jönsson*, strateg näringsliv, Region  
Dalarna

*Göran Carlsson*, regionchef, Region Dalarna

*Stefan Persson*, näringslivschef, Region Gotland

*Jan Björinge*, regiondirektör, Region Gotland

*Magnus Ernström*, utvecklingsstrateg innovation  
och entreprenörskap, Region Gävleborg

*Carina Åkerberg*, strateg, regional utveckling  
och tillväxt, vid regionstaben Region Gävleborg

*Mats Törnquist*, regiondirektör, Region  
Gävleborg

*Ann-Mari Bartholdsson*, verksamhetschef  
näringslivsavdelningen, Region Halland

*Anders Byström*, regiondirektör,  
Regionförbundet i Jämtlands län

*Erik Noaksson*, innovationsstrateg, Region  
Jämtland Härjedalen

*Karolina Borg*, strateg näringsliv, Region  
Jönköpings län

*Rolf Persson*, regiondirektör, Regionförbundet  
Jönköping

*Håkan Brynielsson*, regiondirektör,  
Regionförbundet i Kalmar län

*Helena Nilsson*, områdesansvarig näringsliv  
och tillväxt, Regionförbundet i Kalmar län

*Carin Karlsson*, enhetschef  
sambhällsutvecklingsenheten, Länsstyrelsen i  
Kronobergs län

*Peter Hogla*, regiondirektör, Regionförbundet  
södra Småland

*Per-Erik Andersson*, enheten för tillväxt och  
infrastruktur, Länsstyrelsen i Norrbottens län

*Sven-Erik Österberg*, landshövding,  
Länsstyrelsen i Norrbottens län

*Bodil Rosvall Jönsson*, näringslivschef Region  
Skåne och vd för Business Region Skåne

*Jonas Rastad*, regiondirektör, Region Skåne

*Chris Heister*, landshövding, Länsstyrelsen i  
Stockholms län

*Maria C. Lindqvist*, utvecklingsledare  
innovation, Länsstyrelsen i Stockholms län

*Emma Hanson*, strateg, Regionförbundet  
Sörmland

*Göran Norberg*, förbundsdirektör,  
Regionförbundet Sörmland

*Christina Frimodig*, vd, STUNS Uppsala län

*Catharina Blom*, regiondirektör,  
Regionförbundet Uppsala län

*Lars Christensen*, biträdande regiondirektör,  
Region Värmland

*Anders Olsson*, strateg forskning och  
innovation, Region Värmland

*Anders Almborg*, strateg näringsliv, Region  
Västerbotten

*Anna Pettersson*, regiondirektör, Region  
Västerbotten

*Magnus Karlsson*, enhetschef näringsliv,  
Länsstyrelsen Västernorrland

*Bo Källstrand*, landshövding, Länsstyrelsen  
Västernorrland

*Mikael Hjorth*, utvecklingsledare,  
Länsstyrelsen i Västmanlands län

*Ingemar Skogö*, landshövding, Länsstyrelsen i  
Västmanlands län

*Helena L Nilsson*, enhetschef forskning,  
utveckling och utbildning, Västra  
Götalandsregionen

*Fredrik Adolfsson*, regionutvecklingsdirektör,  
Västra Götalandsregionen

*Sven-Erik Sahlén*, utvecklingsledare  
entreprenörskap och innovation,  
Regionförbundet Örebro

*Pia Nordstedt*, enhetschef näringsliv och  
kompetens, Regionförbundet Örebro

*Peter Larsson*, samordnare näringslivs-  
utveckling, Regionförbundet Östsmåland

*Carina Malmgren*, regiondirektör,  
Regionförbundet Östsmåland

## REFERENSER

Anholt-GfK Roper Public Affairs & Media (2014), Nation Brand Index

Boston Consulting Group (2014), Decoding Global Talent

European Business School (2011) Innovation Capacity Index

European Commission (2014), Innovation Union Scoreboard

IVA (2013), Innovationskraft Sverige, Stockholm 2013

IVA (2011), Innovationsplan Sverige – underlag till en svenska innovationsstrategi, Stockholm 2011

Johnson Cornell University/INSEAD/WIPO (2013) Global Innovation Index

Martin Prosperity Institute (2011), Global Creativity Index

Näringsdepartementet (2014), Attraktionskraft för tillväxt och utveckling, Stockholm 2014

Shortcut (2009), oktober nr 3

The Economist (2012), Global Democracy Index

The World Bank (2013), Ease of doing business index

Tillväxtverket (2014), Förutsättningar för konkurrenskraftiga företag. Företagens villkor och verklighet 2014, Stockholm 2014

World Economic Forum (2011), The Global Competitiveness Report

World Economic Forum (2014), The Global Competitiveness Report

## STYRGRUPP

*Carl Bennet* (ordförande), Carl Bennet AB  
*Tomas Billing*, Nordstjernan  
*Pontus Braunerhjelm*, Entreprenörskapsforum och KTH  
*Charlotte Brogren*, VINNOVA  
*Ulf Ewaldsson*, Ericsson  
*Pam Fredman*, Göteborgs universitet  
*Carola Lemne*, Svenskt Näringsliv

*Martin Lorentzon*, Spotify  
*Björn O. Nilsson*, IVA  
*Gunilla Nordlöf*, Tillväxtverket  
*Eva Nordmark*, TCO  
*Johan Rockström*, Stockholm Resilience Centre  
*Anders Sundström*, Folksam  
*Håkan Sörman*, SKI  
*Karl-Petter Thorwaldsson*, LO

## PROJEKTLEDNING

*Johan Carlstedt*, huvudprojektledare  
*Lisa Renander*, projektledare regional utveckling  
*Monica Sannerholm*, projektassistent

*Monika Wassén*, projektledare nationell dialog  
*Jan Westberg*, kommunikationsansvarig





KUNGL. INGENJÖRSVETENSKAPSAKADEMIEN

*med stöd av*



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting



Teknikföretagen

**TILLVÄXT  
VERKET**

