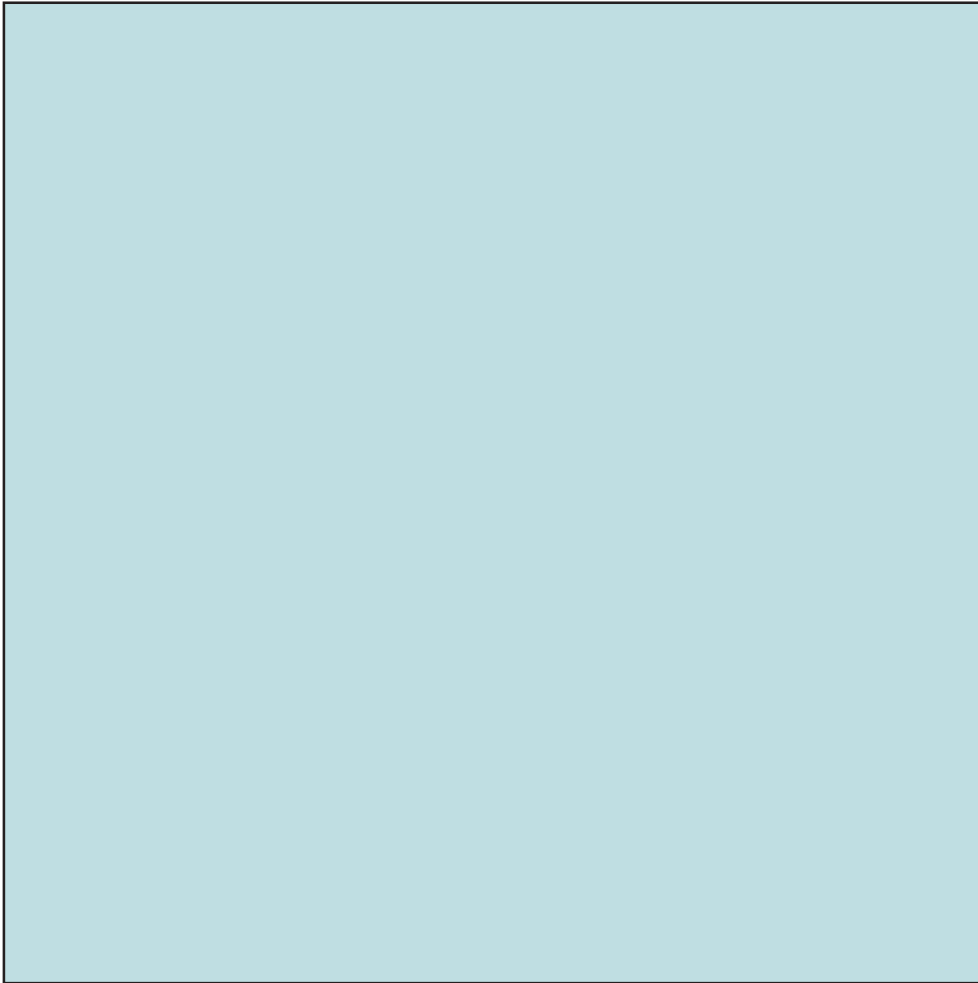


Idéskrift för Lokal Näringslivsutveckling

Programmet för

**Lokal Näringslivsutveckling, LNU
2002–2004**





På CD-skivan finns kompletta metodredovisningar inklusive bilagor från de 24 projekt som i sammandrag presenteras i boken. Dessutom bifogas den externa utvärderingen av LNU-programmet.

Syftet med CD-skivan är att läsaren i detalj ska kunna följa respektive projektgenomförande.

Nutek 2005
Infonr 050-2005

Text: Satsa Samhällsinformation
Produktion: Ordförrådet AB
Tryck: åtta.45 AB, Solna. 2 000 ex

Förord

Denna idéskrift är en sammanställning av de 24 projekt som under perioden 2002–2004 genomförts inom Nuteks program för Lokal Näringslivsutveckling (LNU).

Efter två år har LNU-programmet ökat insikten om vikten av samverkan mellan kommuner, mellan kommun och region, mellan kommun och företag samt mellan kommun och högskola. För att samverkan ska fungera krävs dock förankring samt en gemensam värdegrund som skapar förtroende och tillit hos aktörerna.

Vi noterar också att flera kommuner har insett vikten av att samarbetet måste organiseras, struktureras och genomföras med definierade mål.

Med idéskriften vill vi sprida erfarenheter och idéer om hur kommuner i samverkan kan utveckla det lokala näringslivet och arbeta långsiktigt strategiskt för att underlätta för företagen att göra affärer.

I programmet har Stefan Berry varit projektledare, Conny Olander rådgivare och Fernanda Sterner administratör. Kaj Hjulbäck har bistått med goda råd under resans gång.

På den CD-skiva som följer med, finns samtliga slutrapporter i sin helhet.

Kurt Ekelund
Nutek

Ulf Johansson
Sveriges Kommuner och Landsting

Innehåll

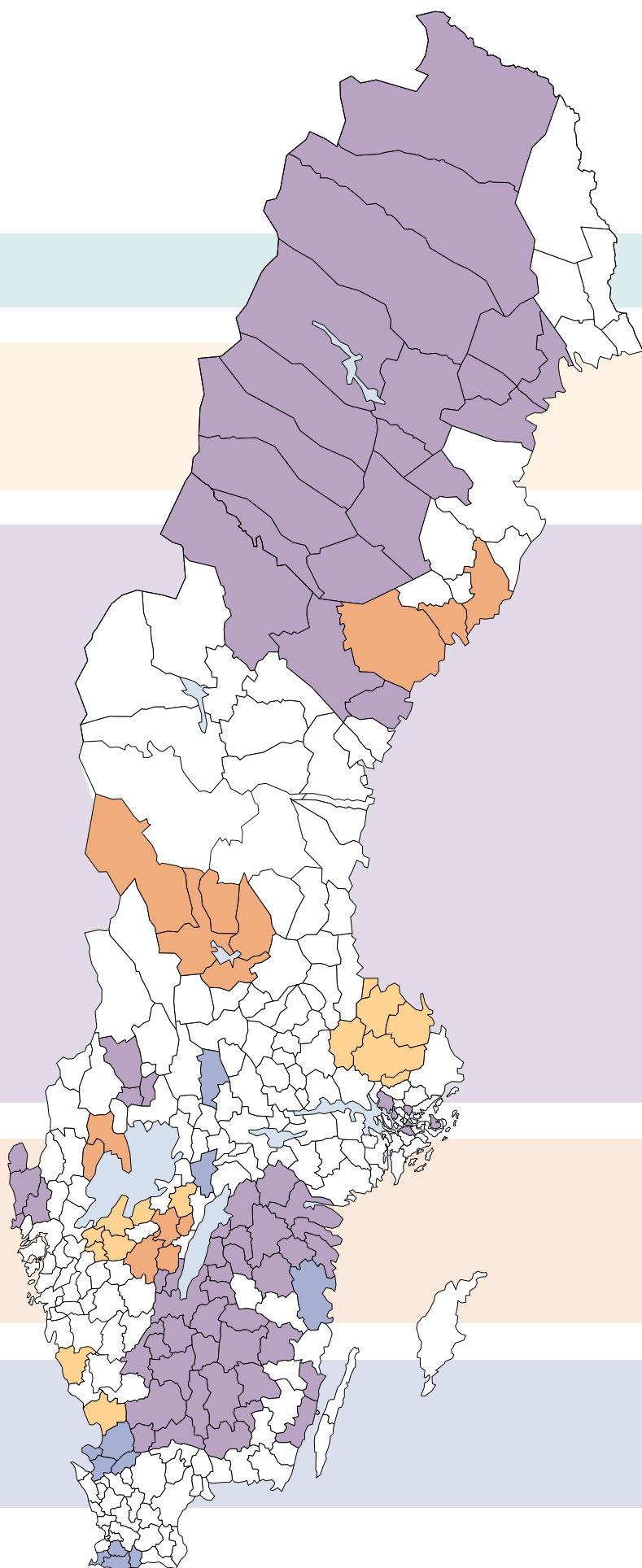
Samverkan bygger på kunskap och tillit	4
--	---

1	Latenta kompetenskluster med bas i Västra Skaraborg	10
2	Klusterutveckling mellan industri och bioteknik	12
3	Innovationssystemet Hälsoteknik	14

4	Invandrares möjligheter till arbete inom sitt yrkesområde	16
5	Regional utveckling genom innovativa samarbeten – näringslivsorganisationer i samverkan (NIS)	18
6	Kommunernas roll i näringslivets arbete för en hållbar utveckling	20
7	Näringslivsutveckling i Kronoberg	22
8	Partnerskap Inland Akademi Norr	24
9	LNU – Södra Lappland	26
10	Processinriktad utveckling av näringsliv och entreprenörskap i Norra Bohuslän	28
11	Lokalt tillväxtprogram i Fyrkantsområdet	30
12	Knutpunkten	32
13	Industriprojektet Fryken	34
14	En gemensam metod i Gnosjöregionen	36
15	Metodutveckling av lokal/regional näringslivsutveckling med integrationsperspektiv	38
16	Höglandet – gränsregion i tillväxt	40
17	TIN – Tillväxtnätverket i Norr	42

18	Näringslivsutveckling Umeå – Örnsköldsvik	44
19	Metoder för nyskapande och samverkan inom Skövde LA-region	46
20	Regionförstoring i Siljansområdet	48
21	Samverkan för en funktionell näringslivsutveckling över länsgränsen	50

22	Söderslättsmärke	52
23	Kommundesign	54
24	Destination Hallandsåsen	56



Inledning

TEMA:
Kluster och
innovationssystem

TEMA:
Utveckling av
näringslivsprogram

TEMA:
Metoder för samverkan
ur perspektivet lokala
arbetsmarknader

TEMA:
Profilering och
marknadsföring

Samverkan bygger på kunskap och tillit

Regeringen uppdrog år 2002 åt Verket för näringslivsutveckling (Nutek) att utarbeta ett förslag till program för att långsiktigt stärka lokal näringslivsutveckling, främst inom området lokala arbetsmarknadsregioner. Programmet skulle omfatta perioden 2002–2004 och samråd skulle ske med dåvarande Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet (nuvarande Sveriges Kommuner och Landsting).

Det nu aktuella LNU-programmet, som bygger på de erfarenheter som Nutek har av två tidigare genomförda program för lokal näringslivsutveckling, riktades till kommuner i samverkan främst inom de lokala arbetsmarknadsregioner som Nutek tidigare utpekat.

Hållbar arbetsmarknad i hela landet

Bakgrunden var denna gång regeringens önskan att regional utvecklingspolitik ska skapa väl fungerande och hållbara lokala arbetsmarknadsregioner med en god service i alla delar av landet.

I arbetet betonades det regionala utvecklingsarbetet vilket bland annat omfattar fortsatt utveckling av partnerskapet samt kommunernas roll i arbetet med att stimulera och medverka i dessa processer.

För att klara detta måste dock den lokala nivån bli ännu bättre på att göra analyser och utveckla metoder för strategiska överväganden inom det regionala tillväxtarbetet.

Programmet omfattar också åtgärder som långsiktigt stärker lokal näringslivsutveckling och ger den lokala nivån bättre förutsättningar att medverka i och bidra till Regionala Tillväxtprogram (RTP).

Målet var att öka förutsättningarna för ett kvalitativt strategiskt arbete med näringslivsutveckling på lokal nivå och därmed möjligheterna för den lokala nivån att få en mer aktiv roll i det regionala utvecklingsarbetet. Ett mål som Nutek bedömer har uppnåtts.

24 projekt i ett hundratal kommuner

De 25 miljoner kronor som regeringen anvisade har fördelats på 24 olika samverkansprojekt som tillsammans omfattar ett hundratal kommuner spridda över hela landet. Projekten har delats in i fyra teman:

Metoder för Kluster och innovationssystem

Inom detta tema har tre projekt utvecklat metoder för hur kommuner i samverkan med näringslivet kan utveckla och förstärka kluster och innovationssystem. Projekten är:

- Latenta kompetenskluster med bas i Västra Skaraborg
- Klusterutveckling mellan industri och bioteknik
- Innovationssystemet Hälsoteknik

Metoder för Utveckling av näringslivsprogram

Målsättningen med detta tema är att kommuner i samverkan ska utveckla metoder för gemensamma strategier för att utveckla näringslivet utifrån varje kommuns egna förutsättningar. Projekten är:

- Invandrades möjligheter till arbete inom sitt yrkesområde
- Regional utveckling genom innovativa samarbeten – näringslivsorganisationer i samverkan
- Kommunens roll i näringslivets arbete för en hållbar utveckling
- Näringslivsutveckling i Kronoberg
- Partnerskap Inland Akademi Norr
- LNU – Södra Lappland

- Processinriktad utveckling av näringsliv och entreprenörskap i Norra Bohuslän
- Lokalt tillväxtprogram i Fyrkantområdet
- Knutpunkten
- Industriprojektet Fryken
- En gemensam metod i Gnosjöregionen
- Metodutveckling av lokal/regional näringslivsutveckling med integrationsperspektiv
- Höglandet – gränsregion i tillväxt
- TIN – Tillväxtnätverket i Norr

Metoder för samverkan ur perspektivet lokala arbetsmarknadsregioner

Syftet med detta tema är att utveckla befintliga lokala arbetsmarknadsregioner. De fyra projekten har genom att använda olika metoder utvecklat samverkansformer som utgår från en funktionell region – även över länsgränser. Projekten är:

- Näringslivsutveckling Umeå – Örnsköldsvik
- Metoder för nyskapande och samverkan inom Skövde LA-region
- Regionförstoring i Siljansområdet
- Samverkan för en funktionell näringslivsutveckling över länsgränsen.

Metoder för profilering och marknadsföring

Målet med detta tema är att med hjälp av olika metoder och i samverkan med andra kommuner öka attraktionskraften genom att dels identifiera och förstärka utvecklingsområden, dels profilera och kvalitetssäkra varor samt tjänster som produceras i de samverkande kommunerna. Projekten är:

- Söderslättsmark
- Kommundesign
- Destination Hallandsåsen

I anslutningen till LNU-programmet har Nutek under år 2004 arrangerat åtta seminarier för att stödja projektens genomförande och successivt sprida erfarenheter.

Seminarierna, projektens metodredovisningar samt den externa utvärderingen av programmet (se bifogad CD-skiva) ligger till grund för idéskriften.

Samverkan stärker konkurrenskraften

Att utveckla det lokala näringslivet handlar i stor utsträckning om att hantera frågor som rör kommunal attraktions- och konkurrenskraft. Något som bland

annat kräver ett strategiskt förhållningssätt från den kommunala nivån. En viktig del rör former för samverkan och integration mellan olika parter.

På grund av den accelererade integrationen inom näringslivet och den snabba utvecklingen mot gemensamma ekonomier har samtliga projekt understrukt behovet av utökad samverkan.

I många kommuner är fortfarande lokal näringspolitik framförallt inriktad på att ge service till kommunens näringsliv. Inte sällan beskriver kommunernas näringslivsansvariga sig själva som "företagens vägvisare" eller "ombudsmän i den kommunala och regionala byråkratin".

Inom LNU-programmet har kommunala företrädare ökat sina kunskaper om näringslivets förutsättningar vilket i sin tur har ställt krav på ökad samverkan över kommungränserna. Denna samverkan har successivt lett till ökad tillit och ökat förtroende mellan samverkande aktörer. I vissa kommuner har detta lett till att pågående utvecklingsprojekt och tidigare gjorda erfarenheter har kunnat samordnas och koordineras.

Utgå från tidigare erfarenheter

Många kommuner har tidigare försökt att utveckla samverkan inom olika områden. Ett sådant exempel är Region Siljan där näringslivscheferna hade träffats sporadiskt under en tioårsperiod. Dessa träffar har nu blivit mer regelbundna och strukturerade vilket har lagt grunden för att utveckla tankar kring hur regionen mer samlat kan stötta sitt näringsliv. Samarbetet har även formaliserats genom att de deltagande kommunerna år 2003 bildade kommunalförbundet Region Siljan. Även i kommunalförbundet Akademi Norr har man utgått från tidigare samarbete.

I de fall där samverkan har misslyckats, har Nutek noterat att detta ofta har sin grund i att kommunerna upplever sig som konkurrenter. Genom LNU-programmet har dock berörda kommuner enats om att lägga gamla konkurrensfrågor åt sidan och istället arbeta med frågor där det finns stora förutsättningar att lyckas. De metoder och modeller som utvecklas genom detta kan sedan användas inom andra områden.

I andra projekt konstaterar vi att kommuner med gemensamma intressen har hittat nya samarbetsformer. Några exempel är projektet Kommundesign där samtliga kommuner bland annat har genomfört "Sommarbatesignkontor".

LNU-programmet har också gett legitimitet åt projekt som med stor sannolikhet inte hade kommit till stånd utan denna nationella satsning.

Organisation inom projekten

De flesta projekt har organiserat sig enligt ett traditionellt mönster med styrgrupp, projektgrupp och olika arbetsgrupper.

Styrgrupperna har oftast bestått av politiker och tjänstemän (oftast näringslivschefer) från kommunerna. I vissa fall har även representanter för näringsliv och högskolor ingått. Projektgruppernas sammansättning varierar beroende på projektets syfte, men påminner ofta om styrgruppens.

De flesta projekt har väl uttalade syften och mål, ofta på både lång och kort sikt, som är förankrade i den kommunala ledningen. Inom projekten framhålls också betydelsen en gemensam värdegrund. Genom att förankra arbetet väl hos olika aktörer underlättas genomförandet samtidigt som projektets syfte och mål får legitimitet.

Metoder för samverkan

Samtliga LNU-projekt har inletts med en ambitiös kartläggning som bland annat omfattar studier av aktuell RTP, tidigare genomförda utredningar, statistik, enkätundersökningar och intervjuer med företag.

I de flesta projekt påtalas vikten av en drivande och målmedveten motor – projektledare – för att få arbetet att fungera och gå åt rätt håll. Det är också viktigt att projekten visar konkreta resultat för alla intressenter. Inte minst gäller detta företagen som annars lätt hoppar av.

Förankringen hos företag nämns särskilt eftersom ”det är i företagen tillväxten sker”. Det är därför nödvändigt att dessa engageras initialt och att de verkligen deltar i projektet.

Även den politiska förankringen betonas eftersom politikerna både kan marknadsföra projektet utåt mot samhället och inåt mot den egna kommunala organisationen. Politikernas roll är särskilt viktigt vid samverkan *mellan* kommuner.

LNU-projekt som omfattar många olika intressenter är beroende av väl fungerande nätverk. Inom programmet har sådana nätverk successivt byggts upp i projektens olika faser – från kartläggning till aktiviteter som exempelvis seminarier.

I samverkan över länsgränser måste den regionala nivån bistå kommunerna i deras arbete. Representan-

ter för den regionala nivån bör också diskutera frågor av vikt för den lokala nivån. Samtidigt som stödet från regionala politiker blir allt väsentligare bör dessutom berörda regionala organ ha likartade värderingar i sin syn på samverkansprojekten.

Förutsättningar för att lyckas med komplexa projekt som rör flera kommuner

- kombination av politisk stabilitet och insikt om fördelarna med samverkan över kommungränserna
- starkt näringsliv med insikt om fördelarna med samverkan
- etablerad samverkan mellan offentliga aktörer och näringsliv
- alla involverade aktörer har en gemensam värdegrund och ser nyttan med det gemensamma projektet

Samverkan mellan kommun och näringsliv

LNU-programmet visar tydligt vikten av att näringslivets representanter engageras tidigt. Genom denna förankring och genom en nära samverkan med företagen får projekten bättre genomslagskraft. Samverkan får dock inte vara en engångsföreteelse utan en naturlig del i det kommunala näringslivskontorets arbete.

Det är mycket viktigt att projektet har övergripande mål som fastställts av den kommunala ledningen. Målen bör dessutom brytas ned i delmål som lätt kan förklaras för och förstås av företagen. Företagen ska också direkt kunna se nyttan av att delta i projektet.

För att lyckas med detta är det viktigt att kommunen har kunskap om näringslivets förutsättningar och om aktuella trender. För att få sådan kunskap krävs både nya omvärldsanalyser och genomgång av tidigare analyser.

Projekten har tillämpat olika metoder för att genomföra omvärldsanalyser. En väl genomtänkt och strukturerad analys (frågebatteri) som fångar upp målgruppernas verkliga behov finns inom projektet Lokalt tillväxtprogram i Fyrkantområdet. Projektets intervjuguide finns som bilaga till metodredovisningen (se bifogad CD-skiva).

I stort sett samtliga projekt påtalar betydelsen av att samverkan inleds med en kartläggning av företagens verksamheter, utvecklingsplaner samt behov av stöd. Flera projekt visar hur kommuner efter en så-

dan kartläggning har kunnat bistå företagen med information som i vissa fall har medfört nya affärsrelationer inom regionen.

Inom projekten betonar man också vikten av intervjuer med näringslivsföreträdare och andra nyckelaktörer för att få en god grund för samverkan.

Förtroliga relationer

Täta kontakter med företagen ökar även förutsättningen för en förtrolig relation mellan kommunen och företagen. En sådan relation är av synnerligen stor betydelse i en framtida samverkan.

I de fall samverkan med näringslivet berör flera kommuner är det särskilt angeläget att näringslivscheferna utvecklar ett naturligt sätt att umgås och hålla varandra informerade om utvecklingen i respektive kommun. Detta kan ske på många olika sätt. En intressant metod har utvecklats inom projektet Regionförstoring i Siljansområdet där berörda kommuner har sammanställt en "etableringspärm" med information om näringsliv, pågående projekt, nätverk och intresseorganisationer.

I samverkan med näringslivet är det väsentligt att utgå från företagets behov och att möta dem på deras arenor. Det är också angeläget att uppnå konkreta resultat på kort tid. För att inte företagen ska tappa intresset bör kommunens representanter också ha mandat att fatta beslut inom givna ramar.

Nya mötesplatser

En annan viktig kommunal uppgift är att organisera mötesplatser för näringslivet. Syftet med dessa mötesplatser är till exempel att informera, förankra utbildning, marknadsföra samt skapa kontakter som kan leda till affärer. Mötesplatserna fyller också en viktig social funktion.

Beroende på hur behoven ser ut och vad man vill åstadkomma, kan det handla om både generella och specifika mötesplatser. Underlaget för behovet kommer oftast fram genom den kartläggning och de intervjuer som görs.

Sammanfattningsvis konstaterar vi att LNU-programmet har stimulerat det lokala näringslivet att samverka för att möta ökad konkurrens. Genom programmet har nya kontaktytor, nätverk och relationer skapats mellan såväl kommuner och företag som mellan företag. Sådan samverkan inom en rad olika områden har stor betydelse för utvecklingen av affärer och ökad konkurrenskraft.

Samverkan mellan kommuner

LNU-programmet visar att samverkan mellan kommuner följer etablerade metoder som använts inom tidigare projekt. Programmet visar också att såväl politiker som kommunledningar har insett vikten av en intensifierad samverkan över kommungränserna. En orsak till detta är bland annat den accelererande integrationen och den snabba utvecklingen mot gemensamma ekonomier.

Tidigare erfarenhet av samarbete mellan kommuner underlättar nya samarbeten eftersom organisationerna redan känner varandra och har förtroende för varandra. För vissa projekt har detta varit en förutsättning för genomförandet. I flera fall har tidigare samverkan försvårats på grund av olikheter vad gäller tradition, lokal kultur samt näringslivskultur. En annan orsak är att tidigare konkurrens om till exempel en flygplats, ett sjukhus eller en gymnasieskola har ökat "misstänksamheten" kommuner emellan.

I de flesta projekt har kommunerna tidigare samverkat genom andra projekt. Detta har givit en bättre avstamp för samverkan.

Visionär och dörröppnare

LNU-programmet visar också vikten av att nyttan med projektet redan från början tydliggörs för samtliga kommuner, samt att beslutsfattarna får kontinuerlig information om projektets utveckling. Detta ökar engagemanget och insikten om betydelsen av samverkan över kommungränser i framtiden – inte minst inom den politiska nivån.

Den politiska nivåns främsta uppgift är att formulera visioner och övergripande riktlinjer som ger samarbetet legitimitet och berörda tjänstemän ett tydligt mandat. Andra viktiga uppgifter är att vara "dörröppnare" och visa engagemang vid gemensamma aktiviteter som seminarier och presskonferenser. Vid samverkan över kommungränser är det viktigt att den politiska nivån i de berörda kommunerna är överens, att man har samma värderingsgrunder och att berörda tjänstemän känner förtroende och respekterar varandra.

En annan erfarenhet är att projektplaner med övergripande och detaljerade mål tidigt måste förankras hos kommunledningen. I detta sammanhang bör framför allt nyttan av projektet betonas. Det är även angeläget att kommunledningen ser till så att alla uppgifter och underlag som fordras för projektet koordineras mellan de olika förvaltningarna.

Samverkan mellan kommun och högskola

Att samverka med universitet och högskolor handlar bland annat om möjligheten att tillföra den lokala näringslivsutvecklingen ett akademiskt perspektiv och underlätta tillgången till kompetent och högutbildad arbetskraft.

Trots en uttalad vilja har många LNU-projekt inte haft någon sådan samverkan. Orsaken till detta är, enligt projektledarna, bland annat att flera högskolor har känt en viss ”projekttrötthet” samt att projekten inte har förankrats på rätt nivå inom den akademiska världen.

För att samverkan med högskolan ska fungera betonar projektledarna att projektets mål och förväntningarna på högskolans representanter måste vara klart uttalade redan från projektstart. Högskolorna måste också tydligare beskriva vilka kompetenser de kan erbjuda och vilka forskningsprojekt som är av intresse för projektets syfte.

Geografisk närhet till universitet och högskola är en annan viktig förutsättning för lokal samverkan.

Ett bra samarbete tycks också förutsätta att högskolan har en tradition att arbeta med praktiska näringslivsprojekt. Sådana exempel finns inom projekten Söderslättmärkt och Hälsoteknik där högskolan både har deltagit i genomförandet och arbetat med att föra ut forskningsresultaten till näringslivet.

Koppling till Regionala Tillväxtprogram (RTP)

LNU-programmet visar att samverkan mellan kommuner och den regionala nivån måste utvecklas – inte minst i det viktiga RTP-arbetet. En tydlig koppling till RTP ger stöd och legitimitet åt såväl genomförandet av projekten som till långsiktig lokal utveckling.

Samtliga projekt ryms inom ramen för berörda läns Regionala Tillväxtprogram (RTP) och projekten har på olika sätt utvecklat och tydliggjort kopplingar och samverkansmöjligheter mellan lokal och regional nivå.

Den vanligaste kopplingen är att projekten knyter an till ett tillväxtområde i RTP.

Vi konstaterar dock att företrädare för den lokala nivån ofta upplever skrivningarna i RTP som alltför övergripande och allmänna för att fungera som vägledning i konkreta samarbetsprojekt. Samma synpunkt kommer från näringslivet.

Bristen på konkretion gör att aktörerna – både inom kommun och näringsliv – ofta tycker att det är enklare att bara agera lokalt, utan anpassning till hela regionens förutsättningar och behov.

Vi konstaterar också att regionernas intresse för projekten inom LNU-programmet har varierat. På motsvarande sätt har projektens relationer till regionala organ varierat.

I vissa fall har den regionala nivån varit representerad i projektens styrgrupper och därigenom haft möjlighet att både påverka projektets utveckling och återföra erfarenheter till RTP.

24 projektpresentationer

På de följande uppslagen presenteras de 24 projekten i sammandrag. De kompletta metodredovisningarna med bilagor finns som pdf-filer på den bifogade CD-skivan. Syftet med dessa är att läsaren i detalj ska kunna följa respektive projektgenomförande.

TEMA: Kluster och innovationssystem

1	Latenta kompetenskluster med bas i Västra Skaraborg	10
2	Klusterutveckling mellan industri och bioteknik	12
3	Innovationssystemet Hälsoteknik	14

TEMA: Utveckling av näringslivsprogram

4	Invandrares möjligheter till arbete inom sitt yrkesområde	16
5	Regional utveckling genom innovativa samarbeten – näringslivsorganisationer i samverkan (NIS)	18
6	Kommunernas roll i näringslivets arbete för en hållbar utveckling	20
7	Näringslivsutveckling i Kronoberg	22
8	Partnerskap Inland Akademi Norr	24
9	LNU – Södra Lappland	26
10	Processinriktad utveckling av näringsliv och entreprenörskap i Norra Bohuslän	28
11	Lokalt tillväxtprogram i Fyrkantområdet	30
12	Knutpunkten	32
13	Industriprojektet Fryken	34
14	En gemensam metod i Gnosjöregionen	36
15	Metodutveckling av lokal/regional näringslivsutveckling med integrationsperspektiv	38
16	Höglandet – gränsregion i tillväxt	40
17	TIN – Tillväxtnätverket i Norr	42

TEMA: Metoder för samverkan ur perspektivet lokala arbetsmarknader

18	Näringslivsutveckling Umeå – Örnsköldsvik	44
19	Metoder för nyskapande och samverkan inom Skövde LA-region	46
20	Regionförstoring i Siljansområdet	48
21	Samverkan för en funktionell näringslivsutveckling över länsgränsen	50

TEMA: Profilering och marknadsföring

22	Söderslättsmarknaden	52
23	Kommundesign	54
24	Destination Hallandsåsen	56

Latenta kompetenskluster med bas i Västra Skaraborg

En tjugofyrtimmarsworkshop med strategisk omvärldsanalys blev starten för klustren ATC och Köksriket. I dag samlar de ett fyrtiotal medlemsföretag i skaraborgskommunerna Essunga, Grästorps, Götene, Lidköping, Skara och Vara.

Utvecklingen av de två framgångsrika företagsklustren bygger på ett långvarigt samarbete mellan kommunerna och näringslivet i regionen. Redan 1996 startade arbetet med en handlingsplan för utvecklingen mot ”Sveriges slagkraftigaste småstadsregion”. Ett sätt att nå det målet var att identifiera morgondagens näringar. I en förstudie valdes fyra latenta kluster ut. Projektet gick vidare med två av dem för att identifiera, etablera och utveckla kluster.

Intensiv start med omvärldsanalys

De två latenta klustren var dels automatiseringsutrustning – företag verksamma inom komponenttillverkning, konstruktion, styrsystem, maskintillverkning och systemintegration, dels kök – företag som tillverkar produkter och livsmedel för privata och kommersiella kök.

I starten gällde det att snabbt få företagen att skapa en gemensam världsbild och agenda. Därför inbjöds våren 2003 klustren till var sin inledande 24-timmars workshop för att identifiera sina strategiska framgångsfaktorer och möjliga samarbetsområden.

Mycket snart efter denna första workshop bildades klustren för att några månader senare formaliseras i de ekonomiska föreningarna *Köksriket* och *Automation Technology Cluster of West Sweden* (ATC).

Amerikansk kontakt ledde till samarbete

ATC grundades i november 2003 av 16 medlemsföretag. Efter ett år omfattade det 24 medlemmar. Klustret har under projektiden etablerat samarbete med flera andra kluster inom Sverige, bland andra Networking Companies Trollhättan, Verkstadsme-

nisk Union Uddevalla, Näringslivscentrum Töreboda, Robotdalen Örebro, IDS Skövde och IVF Göteborg.

För att förvekliga den internationella visionen har ATC besökt kluster och företag i Michigan, USA. Ett konkret resultat blev att ATC erbjöds strategiskt partnerskap med klustret Automation Alley utanför Detroit och affärssamarbete från tre amerikanska företag. Återbesök och fortsatt samarbete är planerat under 2005. ATC har även haft ungerskt besök hos företag i Västra Skaraborg med svenskt återbesök i Ungern under 2004. Den svenska delegationen besökte samtidigt Exportrådet och JAS Gripen-konsortiet i Budapest. En plan för fortsatt samarbete och benchmarking mellan klustren har upprättats för 2005.

Marknadsföring mot andra kluster, företag och organisationer har varit en viktig uppgift för ATC. Bland annat har hemsidan www.atcw.se och en rad broschyrer på svenska och engelska tagits fram.

Köksriket samarbetar med högskolor

Klustret Köksriket grundades i december 2003 av åtta företag. Ett år senare hade man dubbelt så många medlemmar. Under projektet har Köksriket samarbetat med flera andra nätverk, framför allt Tränätverk 1, IUC Tibro, ATC, Livsviktigt Skaraborg och Västgötalandet.

Klustret har också etablerat kontakt med bland andra högskolan i Jönköping (kring examensarbeten) och diskuterat uppdragsutbildningar med köksfokus mellan Vara kommun och Skövde Högskola. Tillsammans med en klass designingenjörer genomför fyra av medlemsföretagen ett gemensamt projekt kring en köksbyggarutbildning. Eleverna ska möblera ett grov-

köksutrymme med befintliga och framtida produkter från de deltagande företagen.

Olika former av marknadsföring har gett klustret uppmärksamhet. Under projektiden har bland annat hemsidan www.koksrikt.se lanserats, evenemanget Kök och Matspecial anordnats och 15 artiklar i lokala och nationella tidningar publicerats.

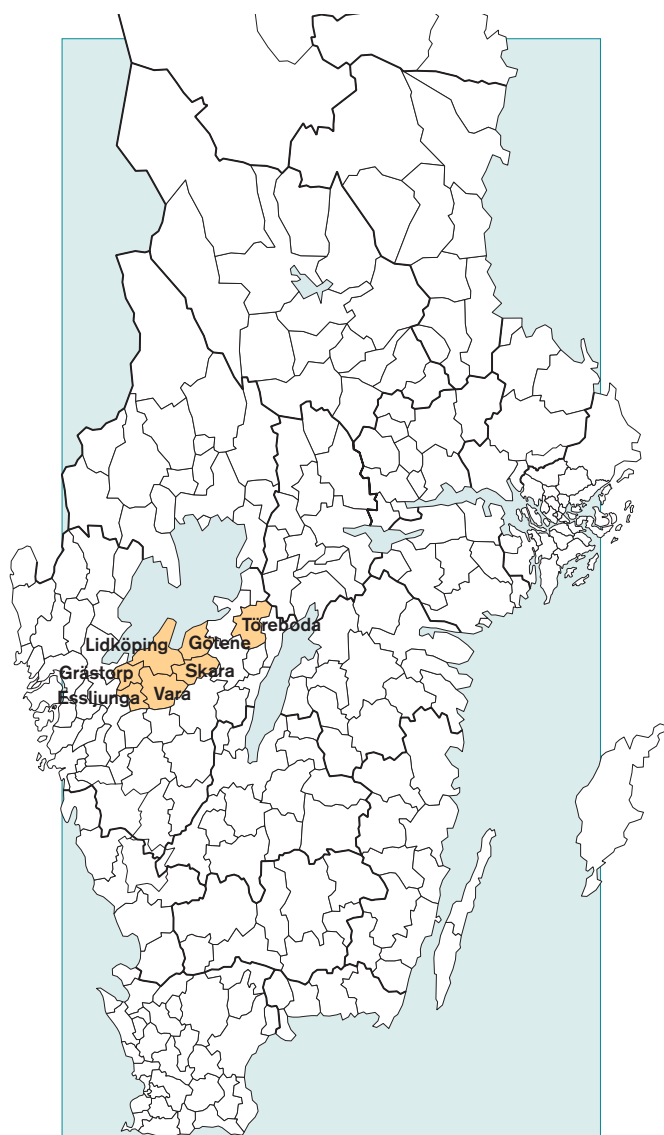
Snabbstart och konkreta aktiviteter viktiga

En viktig lärdom av projektet har varit att det med en genomtänkt metodik och filosofi går att identifiera och initiera nya kompetensbaserade kluster tvärs över traditionella branschgränser. Grundidén att komma igång snabbt har fungerat och den gemensamma förståelsen av omvärldsförändringar, utmaningar och möjligheter har starkt bidragit till att klustren etablerats. Projektledningen konstaterar också att det behövs engagerade projektägare som kan förmå företag att våga ta första steget. Likaså att den snabbstart som gav deltagarna en känsla av att delta i något nytt och de konkreta aktiviteter som skapade framgångar under de första månaderna var viktiga. En kluster-motor och några eldsjälmedlemmar som fungerar som samlande kraft bidrar till ett kontinuerligt inflöde av nya tankar och idéer.

Fokus på omvärldsbevakning

Erfarenheter i starten av projektet och från förstudien har varit viktiga för att utveckla den systemsyn och de tematiska fokusområden som lyfts fram inom ramen för de Regionala Tillväxtprogrammen (RTP). Ur ett regionalt perspektiv finns många lärdomar att dra av den använda modellen, som ytterligare kan utvecklas. 2004 gick projektet in i en andra fas som sträcker sig fram till 2007. Inriktningen är att få de temporära kluster som formats att bli uthålliga.

Inom ramen för projektet har en arbetsmodell för kontinuerlig affärsinriktad omvärldsanalys för kluster utvecklats och implementerats. Under de närmaste åren kommer den att vara viktig för klustrens fortsatta utveckling. Spridningen kommer att ta flera former. Genom att skapa en struktur för samarbete kring omvärldsanalys hoppas man hitta en form som visar sig attraktiv för fler kluster. En speciell omvärldsgrupp planeras också.



Samverkande kommuner:

Grästorp, Göteborg, Lidköping, Essunga, Skara, Vara och Västra Götalandsregionen.

Projektägare:

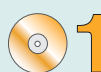
Tillväxtrådet i Lidköpings kommun
www.lidkoping.se

Projektledare:

Magnus Kempe, 08-545 225 11
magnus.kempe@kairosfuture.com

Projekttid:

2003-01-01 – 2004-12-31



Klusterutveckling mellan industri och bioteknik

En hemsida med uppdragstorg, en plattform för det virtuella företaget och ett leverantörsnätverk har bidragit till samarbetet mellan industri och bioteknik i Norduppland.

Länge fanns en osäkerhet beträffande verkstadsindustrins framtid i Norduppland, både hos kommuner och näringsliv. Kontakten mellan två framgångsrika affärsområden skapade dock möjligheter för ökad tillverkning inom verkstadsindustrin.

En intressant marknad inom bioteknik för tillverkande industriföretag och det faktum att bioteknikklustret i Uppsala behövde öka sin tillverkningskapacitet gav en öppning för projektet. Målet blev att etablera kontakter och affärer mellan två, var för sig, framgångsrika kluster.

Inventering av bioteknikföretagen

Starten för samarbetet blev att öppna för kommunikation mellan sammanlagt 15 leverantörs- och bioteknikföretag. Samtidigt behövde man ta fram fakta och undersöka möjligheterna att starta affärer mellan de två klustren. Därför genomfördes en inventering för att ta reda på vilka tillverkningsbehov bioteknikföretagen hade, hur inköpen gjordes och hur de skulle kunna förändras till mer regionala inköp.

Utvalda nyckelpersoner på företagen genomförde intervjuerna och resultatet blev motstridigt. Medan några företag planerade för neddragningar, hade andra nyligen vänt sig till andra regioner. Flera företag var dock mycket positiva till klusterutvecklingen, varför projektet kunde fortsätta.

Film och hemsida för information

För att skapa förståelse för varandras företag producerades en film som visades för de anställda på företagen. Filmen bedöms ha bidragit till ett ökat förtroende mellan företagen.

En annan god informationsspridare är hemsidan, www.bioindustri.nu. Sidans uppdragstorg har varit en hjälp för bioteknikföretagen att förmedla sina offertförfrågningar till regionala tillverkare.

En viktig förutsättning för att forma leverantörsnätverket var två 24-timmars-seminarier. Seminarier blev ett lyft för projektet och många personliga kontakter knöts i ett öppet samtalsklimat.

Projektet har även anordnat och deltagit i ett antal minimässor för att visa leverantörsnätverkets styrka och kunnande samt förbättra kommunikationen med bioteknikklustret.

Gott stöd från kommunerna

Deltagandet har varit aktivt både från näringslivet och kommunerna där både tjänstemän och politiker öppnat viktiga dörrar. Projektet har med framgång presenterats för länets näringslivschefer och regionförbundets tillväxtberedning.

Kontakterna med universiteten har dock inte varit lika positiva. Trots upprepade träffar har inget kontinuerligt samarbete kommit till stånd. Det mest givande utbytet har skett med Kungliga Tekniska Högskolan (KTH) i Stockholm, som fick uppdraget att ta fram en plattform för det virtuella företaget. Vid ett seminarium beslutades att företagen skulle ställa upp som fadderföretag åt ingenjörsstudenter vid Ångströmlaboratoriet vid Uppsala universitet. Samarbetet stoppades dock på grund av dålig kontakt mellan dem som undervisar på ingenjörsutbildningarna och små och medelstora företag (SME) i länet.

Samarbetet med universitet behöver utvecklas

Projektet har visat en potential för samarbete mellan traditionell tillverkning och mer kunskapsintensiva sektorer där resurserna i de olika kommunerna har lyfts fram.

Beslut har tagits för att föra in bioindustri.nu vid revideringen av Regionala Tillväxtprogram (RTP).

Att låta företagen arbeta ostört men samtidigt hålla kommun och regionförbund informerade visade sig ge resultat. I utvärderingen konstateras vikten av att projekten lämnar sammanträdesrummen och etableras i industrimiljöer där företagen har övertaget.

En slutsats är att samarbetet med akademierna måste utvecklas. Ett sätt att länka ihop de två världarna är att någon från universitetet med nära kontakter och förtroende i företagsvärlden åtar sig att vara kontaktperson.

Projektledningens bedömning är att både metoder som använts och problem som uppstått under projekt-tiden kan användas generellt. Möjlig spridning skulle kunna ske genom exempelvis ett häfte där projekt-metoden beskrivs, seminarier med inbjudna kommun-företrädare och inbjudningar till besök i företagen efter några år då resultatet konsoliderats.



Samverkande kommuner:

Östhammar, Tierp, Älvkarleby,
Heby och Uppsala.

Projektägare:

Östhammars Näringslivsutveckling AB
www.onab.net

Projektledare:

Leif Litsgård, 0173-404 15, 0709-688 230
leif.litsgard@onab.net

Projekttid:

2002-12-01 – 2004-11-31



Innovationssystemet Hälso teknik

I Halmstads och Varbergs kommuner har ett brett samarbete över landstings- och kommungränserna mellan näringsliv, offentliga vårdgivare och regionens högskolor bidragit till utvecklingen av ett medicintekniskt centrum och viktiga analysredskap för fortsatt samverkan.

Hälso teknik är ett område med djup förankring i Halland. Varbergs kommun ligger långt fram i utvecklingen av IT-baserad hälso teknik inom primär- och hemsjukvården. Halmstads kommun utsågs år 2002 till Sveriges handikappvänligaste stad.

Innovationssystemet *Hälso teknik* startades som ett avgränsat projekt med tre delprojekt, men blev ganska snart integrerat i en total regional satsning på hälso teknik. Projektet har genomförts inom ramen för den etablerade *Hälso teknikalliansen* där företag, högskolor, kommun/landsting och andra organisationer i sydvästra Sverige samarbetar. Integreringen har gjort det svårt att dra tydliga gränser mellan LNU-projektet och den övriga utvecklingen i regionen.

Nya nätverk och arenor har inspirerat

Inom ramen för projektet har flera typer av mötesplatser etablerats: Inom företagsnätverk samarbetar ett 50-tal företag med fokus på produktutveckling och marknadsföring. Träffarna, som anordnats en gång i månaden, har resulterat i både konkreta produktutvecklingsprojekt och gemensamma utbildningssatsningar. Hälso teknikforum har bjudit in nationella och internationella föreläsare fyra gånger per år. Under ett antal idédagar har läkare, forskare och företag mötts för att hitta nya områden för teknikutveckling. Flera systemkonferenser har arbetat med lärande och analys kring innovationssystemet hälso teknik.

Hälso teknikalliansen har arrangerat möten mellan vård och omsorg, högskola och näringsliv för att identifiera olika problem ur vardagen som kan ge upphov till nya produkter och företag. En fråga har varit hur hemvården bäst kan hantera vård- och omsorgstagarnas nycklar. För att hitta en lösning sammankallade ett företag i alliansen en grupp representanter från hemvården, högskolan och det egna före-

taget. Resultatet blev en principiell lösning genom trådlös kommunikation och mobiltelefoner. Två företag inom alliansen startade ett nytt företag och tog fram en ny kommersiell produkt som lanseras på marknaden under 2005.

Medicintekniskt centrum för tester och möten

Hälso teknikalliansen har gjort behovet av olika former av testning och prövning av hälso teknikprodukter tydligt. En första del i projektet blev därför att utveckla ett medicintekniskt centrum i Varberg. Verksamheten byggs upp bland annat kring Centrum för hälsa och idrott som kommer att stå färdigt sommaren 2005. Centret utvecklas i nära samarbete med det regionala närings- och föreningslivet och förväntas utgöra en viktig mötesplats och grogrund för framväxten av innovationer. Inom ramen för medicintekniskt centrum har Spenshults reumatikersjukhus, hemvårdsverksamheten i kommunerna och länssjukhusen initierat olika projekt för att utveckla testmetoder.

Som en andra del i projektet har Högskolan i Halmstad ansvarat för en innovationssystemanalys, som ska ligga till grund för fortsatt prioritering och resursfördelning. En två-dagars workshop med regionala aktörer visade att det till stora delar saknats viktiga indikatorer för att systematiskt följa regionala utvecklingsprocesser. Analysen kommer att uppdateras och utvecklas fortlöpande och en årlig, utvärderande konferens kommer att sammankallas.

Följeforskare beskriver lärande

Den tredje delen av projektet har handlat om att utveckla metoder för samverkan och lärande. Bland annat beskriver forskare från Högskolan i Halmstad, via ett följeforskarssystem, hur de olika aktörerna inom

projektet upprätthåller lärande och relationer för att gemensamt skapa ett sammanhang för interaktivt kunskapsutbyte.

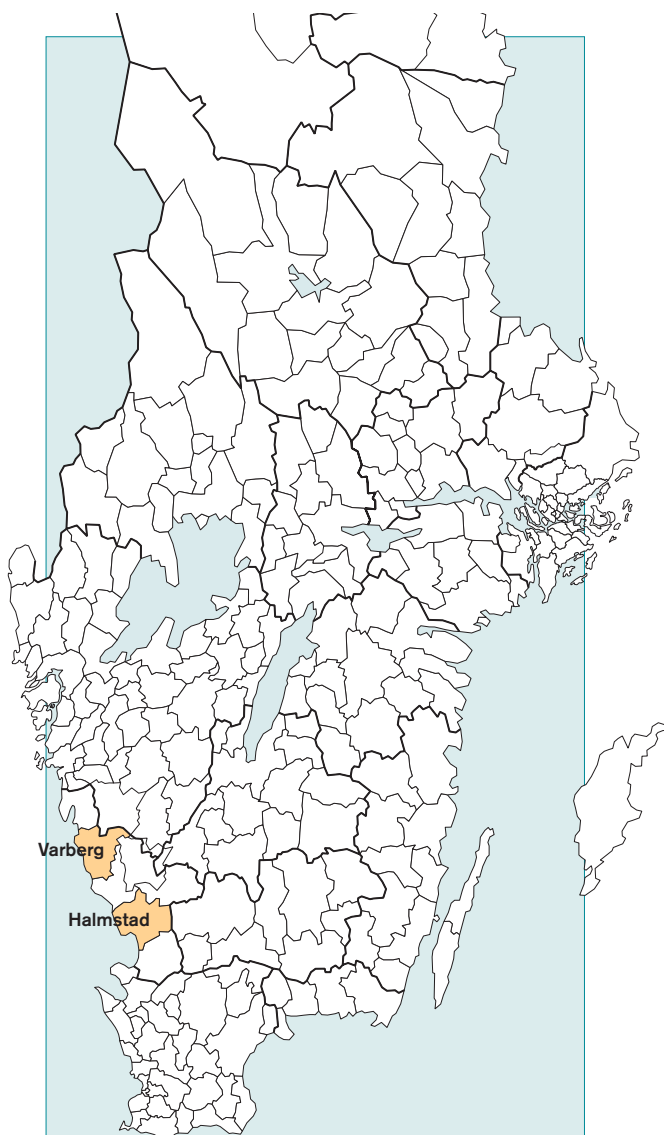
Studierna pågår både vid olika möten och workshops inom ramen för projektet och på särskilda arenor för lärande och utvärdering. En rad workshops har genomförts med hjälp av verktyget *Stöd- och utvärderingsverktyg för innovationsnätverk* (SEVIN). I utvärderingen av projektet konstateras att det är viktigt med bred delaktighet och förankring, men att det med en snäv budget är bättre att fokusera på befintliga aktörer och endast i undantagsfall etablera nya kontakter.

Det är också viktigt att skilja mellan den strategiska och operativa nivån för att enklare kunna utvärdera och kvalitetssäkra nya hälsoteknikprodukter. En annan lärdom är att de nationella aktörerna för finansiering och stöd till näringslivsutveckling och behovsnära forskning behöver samordna sina satsningar.

Samarbetet fortsätter i nationella nätverk

Projektledningen konstaterar att metoderna för samverkan i LNU-projektet i hög grad har bidragit till utvecklingen av Regionala Tillväxtprogrammet (RTP). Eftersom RTP-processen leds av Region Halland som också är en aktiv part i Hälsoteknikalliansen diskuteras RTP kontinuerligt via alliansens arenor.

Representanter från hälsotekniksamarbetet är delaktiga i flera av de nationella nätverk som under senare år byggts upp för lärande och kunskapsöverföring mellan regionala utvecklingsprogram. Några exempel är VISNAU som är ett nationellt program för utveckling av innovationssystem och kluster där Nutek, Vinnova och Isa samarbetar och Daméninstitutets olika arenor för lärande. Samarbete har också etablerats med flera andra utvecklingssatsningar, bland andra Livets nya verktyg i Linköping.



Samverkande kommuner:

Halmstad och Varberg.

Projektägare:

Halmstads kommun
www.halmstad.se

Projektledare:

Madelene Fryklind, 035-182 789
madelene.fryklind@halmstad.se

Projektid:

2003-01-01 – 2004-12-31



Invandrarers möjligheter till arbete inom sitt yrkesområde

För att häva den höga arbetslösheten bland invandrare och ta tillvara deras kompetens har Norrköpings kommun tagit fram underlag för ökad integration i regionen. Individuellt anpassad svenskundervisning där teori och praktik kombineras är ett förslag.

Integrationsprojektet startades genom kursen *Tillväxt Östergötland*, som arrangerades av Ötsam och Länsstyrelsen i Östergötland. Kursen arbetade med material till det regionala tillväxtavtalet och fann att integration är av största vikt för att få en fungerande arbetsmarknad. Projektet vill genom sin rapport ge beslutsfattare och tjänstemän med uppdrag att besluta i integrationsfrågor kunskap om vilka hinder som finns och vilka lösningar som är möjliga.

Byråkrati upplevs som hinder

Projektet har fokuserat på invandrare födda utanför Norden med främst utländsk, men även svensk, akademisk utbildning. En del av projektarbetet har varit att samla in erfarenheter från akademikerna som främst är utbildade ingenjörer, jurister och ekonomer.

60 procent av de tillfrågade (20 män och 16 kvinnor) arbetar inom ett annat område än vad de utbildats för. Detta trots att hälften av dem har mer än tio års erfarenhet i sina yrken och anser att de behärskar avancerad svenska. De flesta har bott i Sverige längre än sex år. Deras arbeten ligger ofta långt under deras kompetens och är oftast praktikjobb. Tre av de tillfrågade har sökt 100 arbeten. En person, som även har forskarutbildning, har sökt 500 arbeten.

De flesta tillfrågade känner sig varken uppmuntrade eller hindrade av svenska myndigheter att söka jobb. Men på frågan om de ser hinder i det svenska systemet anser hälften att det finns sådana. Några exempel är attityder hos svenska myndigheter och företag, till exempel svenskarnas övertro på svensk utbildning, och ett krångligt regelsystem.

En tredjedel av de tillfrågade upplever att de blivit negativt särbehandlade när de blivit förbigångna vid anställning, missgynnade av regler och bemötta med negativa attityder från beslutsfattare.

Ett genomgående önskemål är att studierna i svenska och praktik på en arbetsplats ska varvas för att öka möjligheterna att visa sin kompetens. Många tillfrågade efterlyser även SFI-undervisning riktad till speciella yrkesgrupper. Ökade möjligheter att komma i kontakt med svenskar nämns också.

Företagen föreslår förenklade system

Projektet bygger också på enkäter och intervjuer med företag, arbetsförmedlare, Svenska för invandrare (SFI) och Höskoleverket i Stockholm.

Samtliga tolv tillfrågade företag tycker att mångfald är viktigt. Men trots att hälften anser att mångfald driver utvecklingen framåt och ger ökad konkurrens, har inget företag någon mångfaldsplan. Hälften anser sig inte heller behöva det.

Företagen uppfattar genomgående att de hinder som finns för att invandrare ska komma in på den svenska arbetsmarknaden i första hand beror på deras bristande kunskaper i svenska. Drygt hälften anser att invandrarnas ringa erfarenheter från svensk arbetsmarknad och avsaknaden av översatta betyg utgör viktiga hinder. Knappt hälften av företagen anser att svenskarnas "rädsla för det okända" är en orsak.

Företagen föreslår ett förenklat system med bättre validering (översättning av utländska betyg och intyg till svenska), tidsbegränsade anställningar, kortare utbildningsvägar/komplettering för den som redan har utbildning, samt ökad information och utbildning till invandrare om svenska regler och förhållningssätt.

Fungerande samverkan a och o

En viktig del för integrationen på arbetsmarknaden är att samverkan fungerar mellan olika myndigheter, organisationer och företag. Projektledningen anser att

arbetsförmedlingens roll är viktig men är tveksam till hur väl förmedlingen fungerar. ”Det kan vara så att arbetsförmedlingen oftast inte fungerar som länk mellan företag och arbetstagare när det gäller arbeten som kräver akademisk utbildning utan att företagen i första hand väljer att annonsera på andra sätt. Det gör arbetsförmedlingens arbete svårare. Har de inga arbeten att fördela så kan de inte hjälpa de arbetssökande.”

En annan bromskloss i arbetsförmedlingens arbete är att valideringen inte fungerar överallt. Arbetsförmedlingen i Norrköping föreslår att antagningsreglerna till akademiska utbildningar ska ses över och att det ska finnas bättre möjligheter till dispenser. Individuella utbildningsplaner och intensivutbildningar i svenska och engelska föreslås också.

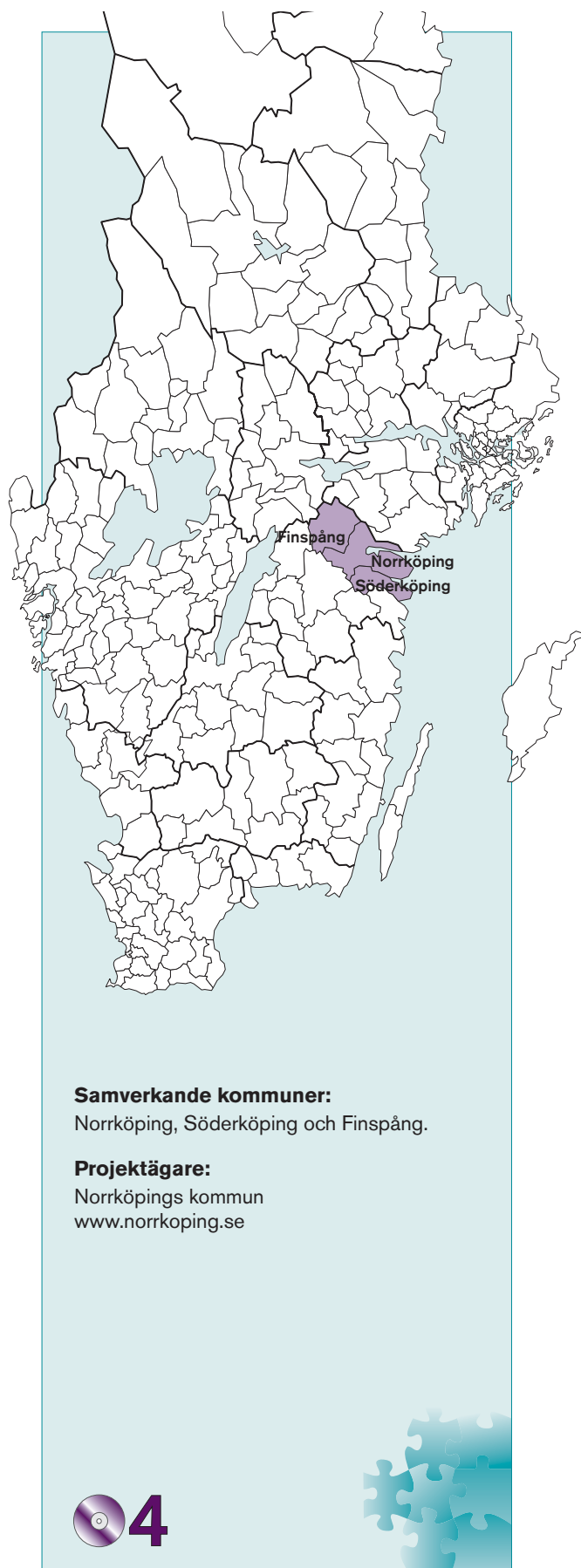
Mötesplatser viktiga för integrationen

Projektledningen slår däremot fast att det är viktigt att finna sätt att öppna samhället och underlätta kontakter mellan invandrare och infödda svenskar. En mötesplats i Norrköping, nätverket *New*, har startats av Östsvenska Handelskammaren. Tanken är att alla nya norrköpingsbor, oavsett etnisk bakgrund, ska kunna mötas och bilda nätverk där. *Equal* är ett annat projekt med liknande inriktning.

SFI i Norrköping arbetar från och med hösten 2002 efter en ny individuell och yrkesinriktad modell där man satsar på att kombinera språkstudier med praktik.

Ett antal myndigheter i Norrköping har träffat en lokal överenskommelse där man befäster vikten av att kombinera språkstudier med praktik på en arbetsplats. En part i överenskommelsen saknas dock – företagen.

Projektledningen föreslår fortsatt arbete för att undersöka hur arbetsförmedlingarnas roll ska förbättras, hur fler naturliga mötesplatser kan anordnas samt vad nätverket *New* och nya SFI i Norrköping har resulterat i.



Regional utveckling genom innovativa samarbeten – näringslivsorganisationer i samverkan (NIS)

I Jönköpings län har NIS-nätverkets tolv kommuner utvecklat en metod för gemensam omvärldsbevakning med hjälp av ny teknik. Projektet har också ökat deltagarnas förmåga att hantera omvärldsanalys och systematisk omvärldsbevakning.

Samarbetet började i ett EU-projekt inom ramen för EUs Adaptprogrammet 1997–2001, då tio av länets tretton kommuner deltog. Vid utvärdering ville samtliga deltagare fortsätta samarbetet och identifierade omvärldsanalys och omvärldsbevakning som strategiska områden att arbeta med.

Tolv kommuner valde att delta i det så kallade NIS-projektet. Euro Info Centre utsågs som fortsatt nätverkskoordinator och Litium AB i Jönköping som omvärldsbevakningskonsult och digital verktygsleverantör.

Projektet inleddes med en generell utbildning som gav nätverket en allmän kunskap om omvärldsanalys, verktyg och metoder. Sammanlagt träffades deltagarna åtta gånger med olika kommuner som värddar. Tre av träffarna var internat för att stärka samhörigheten.

Kartläggning av behov och källor

Under ett par träffar kartlades medlemmarnas individuella informationsbehov för att sedan ställas samman till en lista med gemensamma behov. I detta arbete sökte man kopplingar mellan prioriteringar i länets tillväxtavtal och målsättningarna för näringslivskontorens verksamhet i kommunerna.

Vid kommande träffar sammanställde deltagarna sina informationskällor och de som saknade bra källor fick i hemuppgift att leta efter sådana.

Eftersom kommunerna har olika förutsättningar har det funnits mycket att lära av varandra. Till exempel har Gnosjöregionen bidragit med erfarenheter

och tips på företag och organisationer som har goda erfarenheter när det gäller integration av invandrare i näringslivet. Inom gruppen fanns också erfarenhet av ledarskapsutbildning för unga kvinnor samt kunskap om hur arbetskraftsrelaterade problem och möjligheter kan kopplas till högskola och universitet.

För att ge NIS-nätverket baskunskap i miljö och hållbar utveckling hölls en av nätverksträffarna på Ekotopia i Aneby vars kunskap om miljö och hållbar utveckling är kopplad till länets näringsliv.

Digital informationsplattform

När alla behov och källor identifierats placerades informationsbehovet in i en grafisk omvärldskarta för att informationen lättare skulle kunna spridas till och mellan medlemmarna i nätverket. Därefter kopplades digitala källor, som nyhetstjänster från olika informationsleverantörer och öppna källor på Internet, till en informationsplattform så att informationen automatiskt ”trillar in” och lägger sig under rätt bevakningsområde. Deltagarna fick också ansvar för att information som snappas upp läggs in under rätt område i bevakningssystemet.

För att följa upp arbetet och ta reda på hur deltagarna tyckte att samarbetet fungerade besökte Euro Info Centre alla kommunerna. Enligt projektledningen var en sådan personlig och individuell kontakt en förutsättning för att arbetet skulle lyckas. En annan framgångsfaktor var förmågan att skapa tillit mellan deltagarna och därför innehöll projektet också viss teambuilding.

Utöka till näringslivet

När bevakningssystemet fungerande tog man fram idéer för att utöka det till att även omfatta övriga kommunala avdelningar och det lokala näringslivet. Med facit i hand konstateras att några företag per kommun borde ha deltagit i projektet för att utveckla metoder för att samla, sortera och sprida information till näringslivet.

I slutet av projektet testades att under en begränsad tid endast bevaka länets Science Park system för att se hur verktyget kunde tillgodose ett speciellt behov av information.

En slutsats efter projektet var att många och breda bevakningsområden genererar mer kvantitativ än kvalitativ information. För att bevakningen inte ska ta för mycket tid bör man också undvika allt för generella områden och vara observant när det gäller områden som man själv är intresserad av. I det sistnämnda fallet är det lätt att glömma bort slutanvändaren.

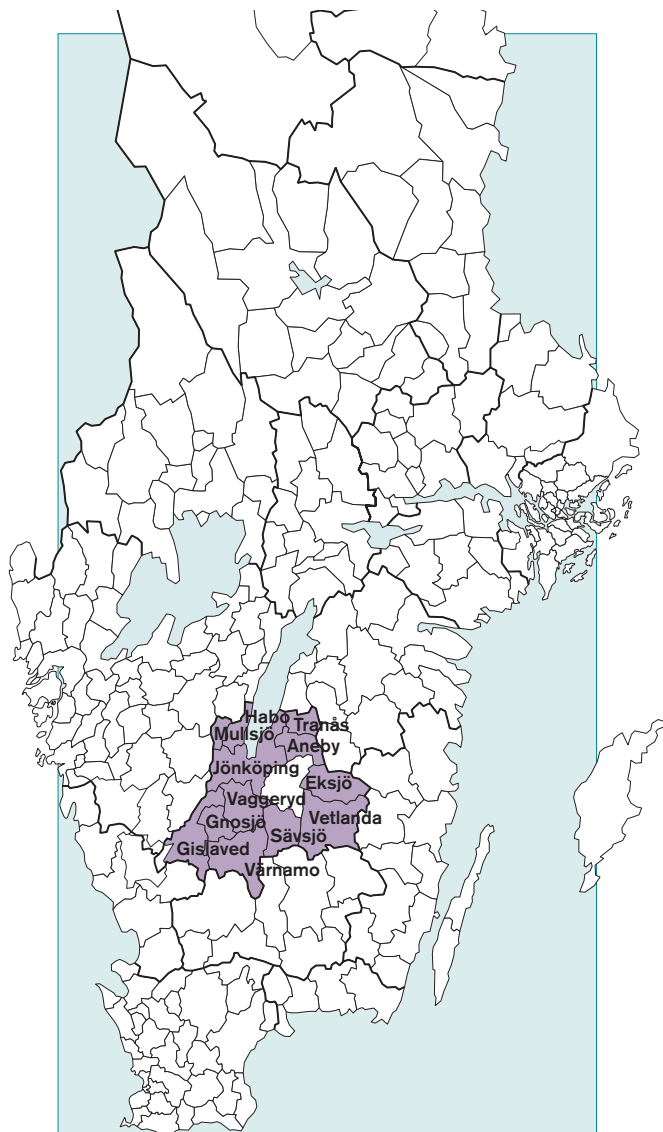
Erfarenheter sprids i Europa

NIS-projektets arbete med näringslivsorganisationerna anses från såväl EU som regional och lokal nivå vara innovativt. Det utgör också en viktig grund för utvecklingen av länets Regionala Tillväxtprogram (RTP) eftersom det bidrar med erfarenheter och kunskap när det gäller omvärldsbevakning och samarbete. NIS-projektet bidrar också med ett homogent nätverk som kan ge en samlad bild över vad som sannolikt krävs för hållbar regional tillväxt.

Samarbetet mellan länets näringslivsansvariga har fortsatt i länets RTP-grupp (LASUP) där även Euro Info Centre deltar. Eftersom arbetet har tagit mycket tid fortsätter nätverket att träffas i RTP-arbetet istället för inom NIS-projektet.

Många av deltagarna kommer också att börja samarbeta kring länets Science Park system. Inledningsvis kommer detta samarbete att kretsa kring ett sommarentreprenörs-konceptet som har pågått vid Högskolan i Jönköping sedan 1997. Ambitionen är att så småningom koppla ihop länets Science Park system med några av Europas främsta Science Park-enheter inom ett EU-projekt.

Euro Info Centre har tagit på sig ansvaret för att sprida NIS-projektets erfarenheter via de cirka 300 Euro Info Centre kontor som finns i Europa.



Samverkande kommuner:

Aneby, Eksjö, Habo, Gislaved, Gnosjö, Jönköping, Mullsjö, Sävsjö, Tranås, Vaggeryd, Vetlanda och Värnamo.

Projektägare:

Euro Info Centre Jönköpings län AB
www.euroinfocentre.se

Projektleddare:

Malin Jönsson, 036-30 14 64
malin@euroinfocentre.se

Projekttid:

2002-11-01 – 2004-05-01



Kommunernas roll i näringslivets arbete för en hållbar utveckling

Kunskap, rådgivning, nätverk, effektiv tillsyn, premiering av föregångare och samverkansprojekt. Det är en del av näringslivets önskelista till kommunerna när det gäller hållbar utveckling. Listan bygger på intervjuer, enkäter och seminarier i tio kommuner.

Många små och medelstora företag har inte de resurser och den kompetens som krävs för att kunna arbeta aktivt med hållbar utveckling. Projektet *Kommunernas roll i näringslivets arbete för en hållbar utveckling* har därför identifierat hur kommunerna kan stödja detta arbete. Kommunernas problem är ofta att de saknar en medveten strategi. Därför har projektet också försökt att reda ut vad kommunerna kan, får, bör och ska göra.

Mindre företag behöver mest stöd

Efter IVL Svenska Miljöinstitutets kartläggning av behov och önskemål konstaterar projektledningen att alla inblandade är i stort sett överens om vad som behöver göras. Man har också fått bekräftat att det främst är små och medelstora företag som behöver kommunernas stöd.

Att bidra till en hållbar utveckling med ekologiska, ekonomiska och sociala dimensioner är dock en svår och abstrakt kommunal uppgift. För att lyckas krävs ofta samverkan – både med det lokala näringslivet och med andra kommuner. Gemensamma utbildningar och informationsmaterial är några exempel på sådan samverkan.

Men det räcker inte att veta vad som ska göras. För att leva upp till förväntningarna krävs också resurser i form av tid och pengar, vilket många kommuner saknar.

99 intervjuer i kommuner och företag

För att kartlägga hur stödet kan se ut intervjuades våren 2003 62 personer som arbetar med hållbar utveckling i tio kommuner i Kalmar och Stockholms län. För att få en så komplett bild och så många idéer som möjligt, intervjuades miljöchefer, miljöhandläggare, kommunekologer, agenda 21- och miljösamord-

nare, exploateringschefer, politiker, inköpare, kommundirektörer och näringslivschefer.

Under hösten samma år intervjuades 37 personer från lokala företag, varav drygt en tredjedel hade färre än 20 anställda. Företagen valdes ut av kommunerna utifrån sitt aktiva arbetet med att anpassa verksamheten till hållbar utveckling. Nästan hälften – 47 procent – hade ett certifierat miljöledningssystem och ytterligare 40 procent hade någon annan form av miljöledningssystem.

Stort intresse av hållbar utveckling

Projektledningens uppfattning är att det har varit lätt att få personer från såväl kommuner som företag att ställa upp på de drygt timslånga intervjuerna. Trots ett stort intresse av att diskutera frågorna under intervjun, har det dock varit betydligt svårare att få diskussionen att fortsätta internt i kommunerna. Något som troligen i första hand beror på tidsbrist.

För att samla in flera erfarenheter skickades en enkät till miljöchefen i alla landets kommuner. Frågorna i denna var i stort sett desamma som i intervjuerna och svaren bekräftade också det som kommit fram under dessa.

Tio företag svarade också på en enkät som delats ut i samband med två företagsträffar.

För att ta del av regionala synpunkter skickades enkäter även till länsstyrelsernas kontaktpersoner för regionalt miljömålsarbete och personer som arbetar med hållbar utveckling inom regionala självstyrelse- och samverkansorgan.

Erfarenheter spris vid seminarier

I november 2004 genomfördes två seminarier, ett i Stockholm och ett i Mönsterås, för att sprida erfarenheter och diskutera hur man kan gå vidare.

Genom att dela med sig av projektets slutsatser och erfarenheter bidrar projektkommunerna till revideringen av Regionala Tillväxtprogram (RTP).

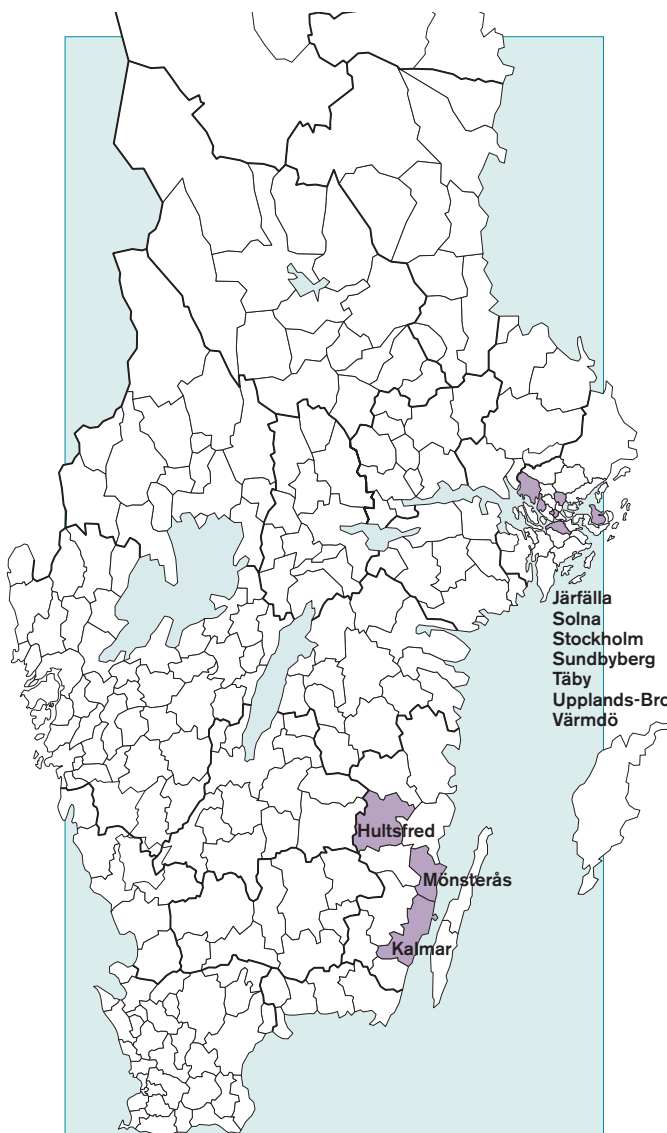
Sammantaget konstaterar projektledningen att projektet har uppfyllt de kortsiktiga målen att kartlägga kommunernas insatser internt och i samverkan med näringslivet. Man har också kartlagt näringslivets behov av stöd samt identifierat kommunens roll utifrån dessa behov. Slutligen har man identifierat lösningar och åtgärder som kommunerna kan göra ensamma eller tillsammans med andra.

Metoden ger få nya perspektiv

Några viktiga ingredienser i metoden har varit att:

- klargöra kommunernas ansvar för att verka för en hållbar utveckling och därmed också stödja det lokala näringslivet. Detta arbete görs lämpligen tillsammans med andra kommuner och Sveriges Kommuner och Landsting,
- analysera lyckade insatser för att se vad som gjorde dem lyckade och undersöka om dessa insatser kan kopieras av andra,
- tillsätta arbetsgrupper med representanter från flera kommuner som tillsammans diskuterar samverkanslösningar.

Eftersom metoden bygger på kommunernas och näringslivets erfarenheter av kommunala insatser har projektet inte tillfört några oväntade och nya perspektiv. Enligt projektledningens bedömning skulle en internationell omvärldsbevakning i samverkan med högskola eller universitet eventuellt ha förbättrat analysarbetet och tillfört nya innovativa angreppssätt.



Samverkande kommuner:

Stockholm, Kalmar, Mönsterås, Hultsfred, Upplands-Bro, Järfälla, Täby, Värmdö, Solna och Sundbyberg.

Projektägare:

Stockholms Näringslivskontor
www.stockholm.se

Projektledare:

Gregor Hackman, 08-508 29 773
gregor.hackman@stadshuset.stockholm.se

Projekttid:

2002-12-01 – 2004-08-31



Näringslivsutveckling i Kronoberg

Exportstöd och entreprenörskola har lett till ökad försäljning, nya säljkanaler och nya nätverk i små och nystartade företag i Kronobergs län. Projektet har också bidragit till metodutveckling och ökad samverkan mellan kommunernas näringslivsansvariga.

Idén om att testa olika metoder att skapa tillväxt, föddes efter en studieresa till Danmark då kommunernas näringslivsansvariga imponerades av Exportrådets resultatorienterade arbete. För att omsätta de nya kunskaperna på hemmaplan startade så småningom projektet *Näringslivsutveckling i Kronoberg* vilket också blev en ny mötesplats för näringslivsansvariga. Eftersom ALMI-konsulter deltog vid träffarna klargjordes också råkången mellan de olika rollerna. Politikerna har däremot inte varit direkt inblandade i projektet.

För att utveckla olika metoder delades arbetet upp i tre delprojekt:

- Ökat samarbete mellan kommunernas näringslivsansvariga och ALMI-konsulter.
- Stöd till företag som vill exportera.
- Kompetensutveckling i nya och unga företag.

Givande möten om samarbete

Idén om hur samarbetet skulle kunna fördjupas växte fram tillsammans med tjugo personer från länets åtta kommuner. Inom projektet har ALMI arrangerat fem möten som bland annat har handlat om tillväxtavtal, problematik runt generationsskiften, finansiering och EU-utvidgning. Mötena fortsätter efter projektet med kommunförbundet som sammankallande. Några gånger per år kommer ALMI att delta för ömsesidig information och erfarenhetsutbyte. Enligt projektledningen har dialogen fungerat bäst då den har handlat om gemensamma aktiviteter. I efterhand menar man att det hade varit bra om man hade haft ännu djupare diskussioner om hur olika roller kan samverka.

Stöd till etableringar i Danmark

För att öka företagets omsättning, antal anställda och vilja att växa på nya marknader valde man att stötta företag som ville etablera sig i Danmark. Några fördelar var att en närmarknad inte kräver så stora resurser och att språket inte utgör så stort hinder. Dock finns det kulturella skillnader, vilka företagen förbereddes för vid ett särskilt seminarium.

ALMI-konsulterna och näringslivsansvariga valde tillsammans ut ett företag per kommun som betalade 5 000 kronor för att delta i antingen ett besöksprogram eller en marknadsundersökning av Exportrådet i Danmark. Sju valde besöksprogrammet och ett valde marknadsundersökning. Samtliga företag var små och relativt oerfarna exportörer.

25 kundbesök och 16 offerter

Alla företag i delprojektet besöktes av projektledningen som också gjorde en exportenkät. Därefter fick de besök av Exportrådet som gjorde en djupare analys av vilka danska kunder som skulle kunna passa för ett besöksprogram. Besöken genomfördes under hösten 2003. Efter besöksresorna skrev rådet en rapport med individuella rekommendationer till varje företag.

Efter ett halvår hade besöksprogrammen resulterat i 25 kundbesök, 16 offerter och sex djupare kontakter. Två företag hade dessutom hittat nya leverantörer och ett hade köpt en dansk maskin. Ett företag hade kommit in på den danska marknaden.

Under den korta projektiden har inget företag hunnit öka sin omsättning eller antalet anställda. Två tror dock på ökad omsättning inom ett år. Alla är däremot nöjda efter att ha fått en bild av sin kon-

kurrensförmåga och flera vill göra om aktiviteterna på annan marknad.

För att följa upp resultatet vill projektledningen följa upp besöken med telefonsamtal, speciellt när det gäller företag som skickat offerter eller prover.

För att fortsätta internationaliseringsarbetet söker ALMI nya projektpengar från bland annat Landstinget Kronoberg. Att regionen ska satsa på internationalisering står i tillväxtprogrammet.

Entreprenörskola för unga företag

För att sprida kunskapen om att utveckla företag och bygga nätverk fick ett företag per kommun (två från Växjö) delta i Entreprenörskolan – ett individuellt utbildningsprogram som också drar nytta av dynamiken i en grupp. Entreprenörskolan vände sig till företag som var 1–3 år gamla och genomfördes under hösten 2003 och våren 2004. Hela företagsgruppen träffades fyra gånger och innehållet i träffarna växte fram i samarbete med deltagarna. Några exempel var individuell företagsanalys av ALMI-konsult, analys av personlig profil/ledarstil (Social Styles), marknad, ekonomi och försäljning. Mellan träffarna fick alla individuell handledning och coaching.

Under hela programmet hade deltagarna också tillgång till ALMIs Internetbaserade utbildningsmaterial och coachingpärm.

Att blanda gruppövningar med individuell handledning, analysverktyg och självstudiematerial har fungerat bra. Något företag har anlitat ALMI som fortsatt bollplank.

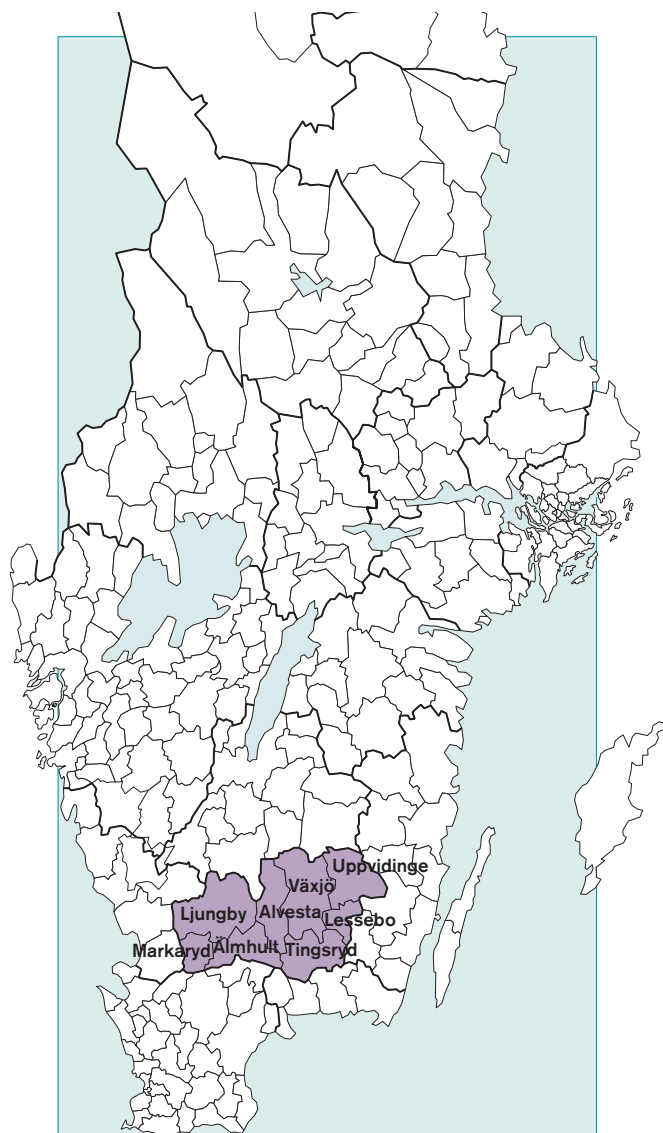
Inspiration till nya projekt

För att utveckla och fortsätta utbildningsprogrammet för företag söker ALMI projektpengar från kommunerna och länsstyrelsen. Upplägget har också inspirerat ett liknande program för kvinnliga företagare.

Erfarenheterna av Entreprenörskolan har dessutom använts för att utveckla ALMIs interaktiva material för nyföretagare.

Under projektet har Kronobergs län samverkat med *Invest in Sweden Agency* (ISA) vilket har gett näringslivsansvariga ytterligare ett tillfälle att ta fram positiva etableringsfaktorer och välja regionala profilområden.

En del av mötestiden inom projektet har också använts till att förankra formuleringar i länets Regionala Tillväxtprogram (RTP) 2004.



Samverkande kommuner:

Alvesta, Lessebo, Ljungby, Markaryd, Tingsryd, Uppvidinge, Växjö och Älmhult.

Projektägare:

ALMI Företagspartner Kronoberg AB
www.kronoberg.almi.se

Projektledare:

Catharina Varendh-Boson, 0470-70 74 08
catharina.varendh@almi.se
Ulla Rolf, 0470-70 74 04
ulla.rolf@almi.se

Projektid:

2003-01-01 – 2004-12-31



Partnerskap Inland Akademi Norr

En regional turiststrategi och en tävling för att hitta sätt att locka nya invånare. Det är några metoder som Akademi Norr använt för att vända utvecklingen i regionen från utflyttning och beroendekultur till egenkontroll och tillväxt.

Kommunalförbundet Akademi Norr bildades 1999 och består av tretton kommuner från fyra län: Arjeplog, Arvidsjaur, Dorotea, Kramfors, Lycksele, Malå, Sollefteå, Sorsele, Storuman, Strömsund, Vilhelmina, Vindeln och Åsele. I projektet har förbundet arbetat för att öka regionens attraktionskraft genom bättre samverkan. Arbetet har delats in i två faser. Den ena har fokuserat på dialog och lärande över kommun- och länsgränser. Den andra på förankring och process av ett nytt *Ramprogram Turism*.

Hur locka Framtidsbyggarna?

Ett antal seminarier har varit den röda tråden under projektets första fas, som syftat till att nå fler politiker, ledande tjänstemän inom kommunförvaltningarna samt företagare för dialog och gränsöverskridande samarbete. En ambition har varit att höja kompetensen hos dem som arbetar med strategiska frågor i medlemskommunerna. En annan att utarbeta en lokal/regional strategi för att visa upp de samverkande kommunernas fördelar och marknadsföra dem.

Efter ett större inledande seminarium utbildades ett antal nyckelpersoner i kommunerna i prognosverktyget *rAps – Regionalt analys- och prognossystem*. Verktöget har sedan använts för att ringa in regionens väsentligaste utvecklingsområden.

En viktig fråga har varit hur kommunerna kan göras attraktiva för de så kallade Framtidsbyggarna. Det vill säga för människor mellan 25 och 40 år, vilka i dag till stora delar saknas i regionen. Diskussioner genomfördes i tvärgrupper och en tävling utlystes för att hitta verksamheter som kan locka Framtidsbyggarna. Ett rikt spektrum av förslag presenterades. Från kreativitetscentrum, Life Style University, entreprenörsutbildningar och ambassadörer till framtidskonvent och okonventionellt kapital. Även ungdomars villkor i regionen har diskuterats.

Satsar på äventyr och upplevelser

Under projektets gång växte också viljan att genomföra ett större samverkansprojekt inom Akademi Norr. Turismens betydelse för regionen är viktig och *Ramprogram Turism* är en kraftsamling för att utveckla regionens attraktioner, förbättra tillgängligheten och marknadsföra natur, kultur och historia. För att sätta in regionens utveckling i ett helhetsperspektiv med fokus på regional konkurrenskraft beslöt projektet att göra en förstudie till *Ramprogram Turism*.

Detta beredningsarbete förstärkte tron på regionens förutsättningar för äventyrsturism. Upplevelseindustrin förväntas bli den dominerande tillväxtsektorn under 2000-talet och i utlandet finns en stark efterfrågan på produkter som innehåller aktiviteter i natur- och kulturmiljöer, vilket talar för ökad turism i regionen. Men för att nå det målet behöver vissa svagheter åtgärdas. Det gäller till exempel bristen på kompetenta och certifierade guider och bristen på lokala arrangörer som tar ansvar för att sätta samman och producera arrangemang.

För att råda bot mot det tog Akademi Norr under hösten 2004 initiativ till en ny distans- och bransch-anpassad utbildning i turism. Utvecklingen av det pedagogiska innehållet har gjorts av Mitthögskolan Östersund.

Under en tvådagars konferens om natur- och kulturturism demonstrerade 23 olika företag den regionala turismens mångfald. Allt från drömmesor till mer jordnära attraktioner.

Akademi Norr har också, tillsammans med Storumans kommun, initierat idén om ett alpint utvecklingscentrum i Tärnaby.

Ramprogram Turism kommer att förankras 2005–2006 och implementeras 2007–2013.

Dynamiska former för dialog

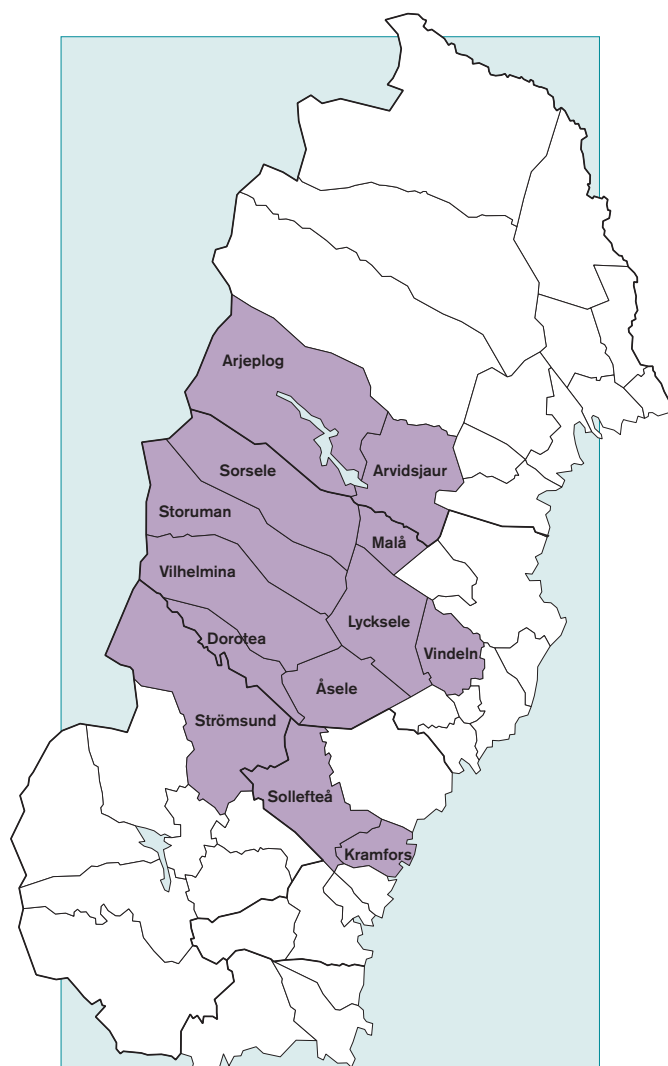
Projektledningen bedömer att målsättningen att bredda målgruppen politiker har varit lyckosam. Arbetet har involverat betydligt fler företrädare på kommunnivå än man hoppats på. Även dialogen med näringslivet har inneburit nya vägar för kontakter och arbetsformerna har gett nya möjligheter att experimentera och pröva dynamiska former för dialog.

Det har funnits ett starkt engagemang och vilja från medverkande entreprenörer för att ta ett medansvar för regionens utveckling där ett klusterperspektiv har utvecklat samverkan. Många företagare och entreprenörer har medverkat som positiva förebilder och föreläsare.

Reflekterande lärande

Projektet har även gett deltagarna möjlighet att ta upp frågor som normalt inte finns tid att behandla eller reflektera över. Det har gjort det möjligt att se ljuspunkter inför framtiden och de långsiktiga och djupgående förändringar som kan ge regionen möjligheter. Glesbygdens fortsatta avfolkning är en realitet. I flertalet kommuner är den offentliga sektorn dominerande. Frågan är om man kan planera för goda och väl fungerande lokalsamhällen som inte växer? Enligt projektledningen behövs det ett kommunalt ledarskap som vågar lyfta förnyelse och modernisering framför diskussionen om storlek och tillväxt.

Samtliga delar av projektet har byggts upp genom att kombinera praktiska erfarenheter från fältet med teoribildning. Samtal och diskussioner, som även gett möjligheter att utveckla regionalt lärande till reflekterande lärande, har bidragit till både ökad samverkan och samordning. Något som förhoppningsvis kan påverka det regionala tillväxtarbetet positivt. Det ökade informationsarbetet kommer att leda till bättre förutsättningar för att tillgängliga resurser nyttjas optimalt.



Samverkande kommuner:

Arjeplog, Arvidsjaur, Dorotea, Kramfors, Lycksele, Malå, Sollefteå, Sorsele, Storuman, Strömsund, Vilhelmina, Vindeln och Åsele.

Projektägare:

KFB Partnerskap Inland
www.akademinorr.se

Projektledare:

Daniel Lindgren, 090-77 46 72
daniel.lindgren@akademinorr.se
Jan-Olof Karlsson, 0950-164 40
jan-olof.karlsson@akademinorr.se

Projekttid:

2002-11-01 – 2004-12-31



LNU – Södra Lappland

När Åsele, Dorotea och Vilhelmina kommuner satsar på en långsiktig, gemensam tillväxtstrategi är dialog ett av ledorden för processen. För att nå förankring och samverkan har projektet intervjuat ett trettiotal företagare i regionen.

Kommunerna har sedan 2001 samverkat i projektet *Södra Lappland* för att skapa ett närmare samarbete när det gäller funktionell samverkan inom exempelvis miljö, IT och räddningstjänst. Målet var även att hitta nya områden för samverkan. Ett sådant är näringslivsutveckling och tillväxtarbete som är detta projekts tema.

Inventering ledde till samordning

Initialt gick projektet igenom tidigare strategiska arbeten och utvecklingsplaner. Detta för att få en kunskapsbas, men också för att ge trovärdighet och erkännande för tidigare nedlagt arbete. Ur en förstudie från år 2001, som visar hur ett regionalt strategiarbete kan se ut, plockades ett antal gemensamma arbetsområden fram som viktiga för regionen. Dessa blev de första rubrikerna i det man kallade *strategiskelettet*, som redan tidigt i processen presenterades för de tre kommunernas politiska beslutsfattare och tjänstemän, vilka genomgående varit involverade i projektarbetet.

Parallellt inventerades även pågående utvecklingsprocesser i regionen. Syftet var att kommunerna inte i onödan skulle gå in och störa eller påverka redan pågående processer, utan snarare stötta dem att gå vidare.

Inventeringen har lett till en samordning av regionens utvecklingsarbete. Bland annat har seminarier anordnats för regionens projektledare där man diskuterat strategiskelettet och dess arbetsområden och även generellt hur projektarbete bör bedrivas i regionen. Diskussionerna i seminarieform har varit mycket uppskattade och kommer att bli ett återkommande inslag i regionens utvecklingsarbete.

Närkontakt med näringslivet

Regionens näringsliv och dess företrädare har varit den viktigaste gruppen i strategiarbetet. Frågan om

näringslivets syn på kommunernas arbete med näringslivsfrågor har också varit central.

Projektledaren har intervjuat ett 30-tal företagare. Utgångspunkten har varit strategiskelettet, men samtalen har även utgått från öppna frågeställningar där företagaren har fått ge sin syn på hur kommunerna bör arbeta med näringslivsutveckling och vilka områden som är centrala ur ett företagarperspektiv. Intervjuerna har varit viktiga för att konkretisera och specificera inriktningen. Direktkontakten med företagarna har även syftat till att informera om och förankra regionsamverkan i de kommunala förvaltningarna.

Projektledaren har deltagit i en mängd frukostmöten, lunchträffar och pubkvällar som arrangerats av företagarföreningar och andra organisationer i regionen. Detta har gett många möjlighet till diskussioner och förankring.

Givande avslutningsseminarium

I december 2004 arrangerades ett avslutningsseminarium för LNU Södra Lappland i Saxnäs med rubriken *Tillväxt i Södra Lappland*. Seminariet riktade sig främst till företagen i regionen, men även till politiker och tjänstemän. Syftet var, förutom att presentera projektets arbete med tillväxt, att lyfta utvecklings- och tillväxtfrågorna i regionen. 49 personer deltog under seminariets två mycket givande dagar. Den gemensamma strategin presenteras för respektive kommuns fullmäktige för beslut i början av 2005.

Processkännedom och processkommunikation har varit viktigt i genomförandet av projektet både för trovärdighet, förankring och för att projektets intentioner ska bära vidare efter projektets slut. Det innebär också att fler arbetar vidare med regionens tillväxtstrategi som bas i sina verksamheter.

Man arbetar också fram ett förslag på en ny organisering av kommunernas arbete med näringslivsutveckling kopplad till samverkans- och insatsområde-

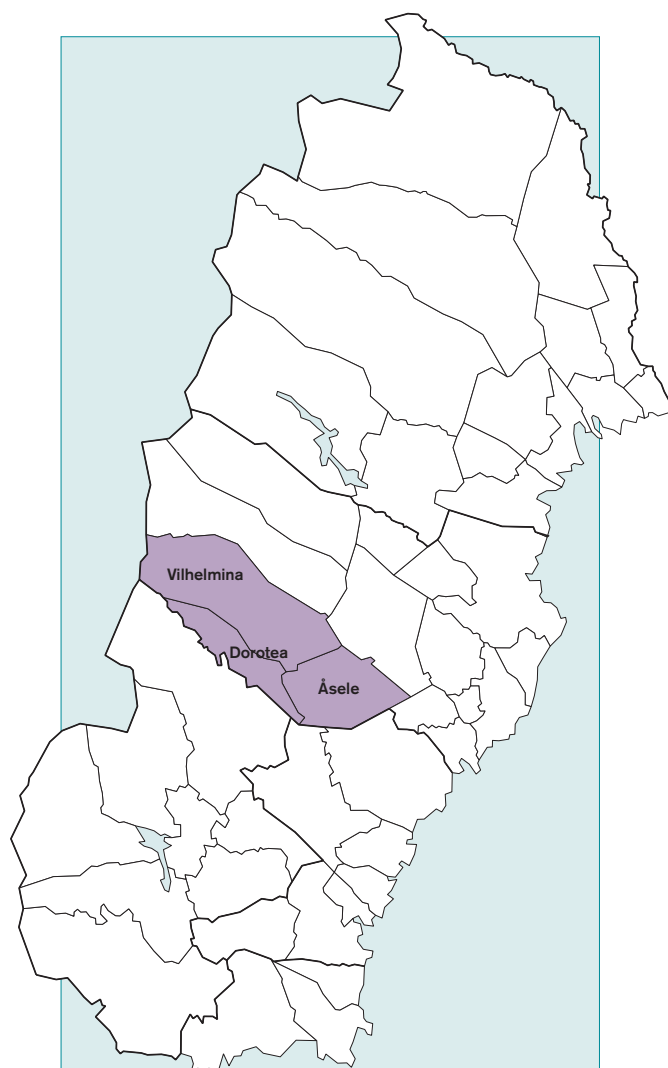
na i strategin. Resultatet av detta blir en regional utvecklingsenhet som arbetar med vissa utvecklingsområden.

Tillväxtarbetet fortsätter

Det Regionala Tillväxtprogrammet (RTP) i Västerbottens län har varit grund för de insatsområden som arbetats fram i tillväxtstrategin. En av fördelarna med projektet har varit att det kunnat skräddarsys efter de förutsättningar som råder i regionen. Projektledningen menar att det är svårt att generalisera ett arbetssätt, men att det finns en mängd goda erfarenheter som man gärna delar med sig av. Att arbeta i en process med ett tydligt näringslivsfokus, lokal förankring och delaktighet är några framgångsfaktorer som säkerligen kan användas av andra kommuner. Erfarenheterna kan fungera som exempel på hur en liten region arbetar med utvecklingsfrågor genom att effektivisera, strukturera och sammanföra utvecklingsinitiativ mot en och samma målbild. Den process som pågått tidigare har tillsammans med projektet starkt bidragit till att tillväxtarbetet kommer att fortsätta och utvecklas i region Södra Lappland.

Det framgångsrika arbetet med projektet har inneburit att regionens så kallade Trekommungrupp kommer att fortsätta arbetet med tillväxtstrategin efter projektets slut. Resurser kommer att avsättas av kommunerna för detta arbete. Under 2005 kommer man också att arbeta i projektet Södra Lappland enligt den tillväxtstrategi som har utarbetats.

Näringslivets representanter och enskilda företagare har deltagit på ett engagerat sätt under projektet och de förväntningar som byggts upp måste nu infrias för att den fortsatta samverkan ska bli konkret och utvecklande.



Samverkande kommuner:

Dorotea, Vilhelmina och Åsele.

Projektägare:

Vilhelmina kommun
www.sodralappland.se

Projektledare:

Per Johansson, 0941-142 43
per2.johansson@foretagarna.se

Projekttid:

2003-01-01 – 2004-12-31



Processinriktad utveckling av näringsliv och entreprenörskap i Norra Bohuslän

Studiebesök, omvärldsanalys, samtal och relationsskapande aktiviteter. Det är några av Munkedal, Sotenäs, Tanum och Strömstads metoder för att utveckla näringslivet och entreprenörskapet. Att skaffa en gemensam värdegrund har varit i fokus.

Redan när de fyra kommunerna arbetade med att upprätta ett gemensamt tillväxtavtal tog intresserade företagare, politiker och tjänstemän i lokala och regionala myndigheter och organisationer gemensamt fram ett tjugotal insatsområden. Då saknades konkreta och mätbara målsättningar att jobba mot, samt en tydlig struktur för ansvar, samordning, genomförande och kommunikation. En uppföljning blev därför nödvändig.

Samtal väg till tillit

Denna gång valde kommunerna att satsa på en gemensam struktur och värdegrund för att öka det ekonomiska nyskapandet och entreprenörskapet i regionen. Projektledningen konstaterar att det i dag, när samhällsutvecklingens arenor i många fall bygger på partnerskap, kommunalsamverkan och rådgivande organ, är viktigt att förändringsprocesser grundar sig på förtroende och tillit. Och att samtalet är en viktig metod för att nå dit.

Som en kick-off för lärande och omvärldsbevakning reste politiker, tjänstemän och företagare på en gemensam studieresa till Ystad och Bornholm. Syftet var både att få ny kunskap om kommunal samverkan i andra regioner och skapa goda relationer.

Efter att ha träffat kolleger i Ystad-regionen samlades politiker och företagare i tvärgrupper för att utbyta erfarenheter och stämna av sina mål. Flera nya nätverk skapades under resan och som en uppföljning inbjöds deltagarna till ett seminarium om företagsutveckling inom besöksnäringen. Föreläsare var Rick Johnson från Walt Disney, som var på turné i södra Sverige.

Turismen en tillväxtpotential

Projektet vill också utveckla en konkret handlingsplan för det gemensamma arbetet inom besöksnäringen. Enligt flera analyser och utredningar är turismen och besöksnäringen en av de största tillväxtpotentialerna i Norra Bohuslän. Turistcheferna önskade därför en dialog med politiker och ledande tjänstemän i kommunerna om vad detta betyder för handling och beslut. Vem gör vad och varför? Vad vill vi uppnå och vem ansvarar för vad?

Ett 24-timmars arbetsmöte mellan parterna slutade i kaos. Projektledningen kunde konstatera att alla ville ha utveckling, samtidigt som ingen ville ha förändring. I alla fall inte just då. Varje kommun hade sin bild av vad som utvecklade turismen som tillväxtfaktor och vad som var kommunens respektive näringslivets roll. Det positiva med mötet var dock att det blev mycket tydligt hur lång väg det var kvar innan parterna skulle kunna skapa en gemensam värdegrund. Många uttryckte även att ”nu kan vi äntligen börja jobba tillsammans när vi vet var vi står”. Arbetet har därefter fortsatt försiktigt och trevande.

Studieresa till Italien

För att studera landsbygdsturismen anordnade projektet en studieresa till Ravenna i Italien. Anledningen till detta resmål var att Italien har en tydlig näringslivsstrategi med lokal och regional prägel och att man arbetar med att skapa balans mellan kust- och inlands-turism.

Deltagare var microföretagare eller personer med en företagsidé som hade deltagit i något av regionens näringslivsprojekt samt företagare som arbetade med

landsbygdsturism eller annan småskalig odling eller förädling i skärgården. Därutöver deltog turistcheferna, en affärsutvecklare och en näringslivsutvecklare. Resan gav företagarna konkreta idéer att omsätta i sina egna företag och ett antal mindre nätverk mellan deltagande företagare bildades. Dock etablerades inga direkta utvecklingssamarbeten med Ravenna. En återträff har planerats.

Hot om nedläggning påverkade

De ekonomiska prognoser som blev kända i kommunerna i februari/mars 2004 försvårade projektets process. General Motors hot om eventuell nedläggning av bilfabriken i Trollhättan har också påverkat planeringen. Ett stort antal företag i kommunerna är underleverantörer och många kommuninvånare arbetar vid Saab i Trollhättan.

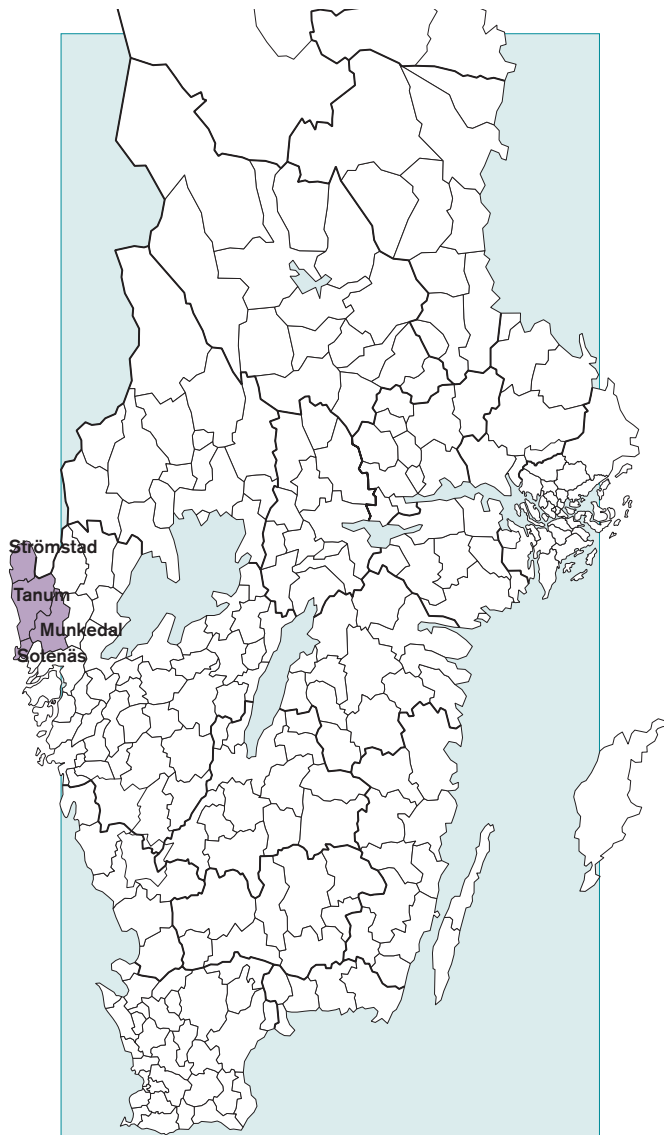
Eftersom det inte har varit möjligt att forma ett program med mål och strategier inom projektet har ett *Övergångsprojekt – näringslivssamverkan* för att samordna gemensamma resurser för utveckling av näringslivet i Norra Bohuslän startat. Detta i avvaktan på att det nya Kommunalförbundet Fyrbodal bildas och tar form. Projektägare är Strömstads kommun och inriktningen kommer att vara finansmäkleri, affärsrådgivning och nyföretagande.

Många involverade i nätverk

Projektet har varit en fördjupning av pågående verksamhet. De aktiviteter som projektet valt att presentera hade inte varit möjliga utan stöd. Inte heller hade kommunerna utan projektet kunnat involvera så många personer i samtalsprocessen. Många av deltagarna har bidragit med både kunskap och engagemang och en struktur har börjat träda fram. Projektet har även varit en del av arbetet med det Regionala Tillväxtprogrammet (RTP).

Att bygga nätverk har varit en viktig del i arbetet och studieresorna har till stor del bidragit till att deltagarna har skapat sådana. Under våren 2005 kommer man att följa upp nätverken för att se om de lever vidare av egen kraft eller om de behöver någon form av uppmuntran.

Metoden som projektet använt är till vissa delar generaliserbar. Men enligt projektledningen kräver den lokal reflektion och förankring för att kunna vara verkställbar. För att dela med sig av sina erfarenheter och intressera andra kommuner för samverkan erbjuder projektledningen föreläsningar om arbetssättet.



Samverkande kommuner:
Munkedal, Sotenäs, Tanum och Strömstad.

Projektägare:
Strömstads kommun
www.stromstad.se

Projektledare:
Elsie Hellström, 070-648 60 79
elsie.hellstrom@stromstad.se

Projekttid:
2003-02-01 – 2004-12-31



Lokalt tillväxtprogram i Fyrkantsområdet

Ett samordnat program för ökat nyföretagande och tillväxt i befintliga företag har varit centralt i Fyrkantsområdets arbete för att öka tillväxten och sysselsättningen. För att ringa in regionens kompetens intervjuades nära 100 personer.

Under senare år har kommunerna i Fyrkantsområdet ökat sin samverkan. Luleås kommunpolitiker och tjänstemän har blivit mer intresserade av samarbete sedan kommunen visat en sämre utveckling än närliggande Uleåborgsregionen. Piteå, liksom Älvsbyn, har känt ett behov av att bredda sitt näringsliv och satsa på nya branscher inom media, högteknologi och turism. Bodens beroende av en väl fungerande lokal arbetsmarknad i fyrkanten har också ökat till följd av nedskärningar inom militär och annan offentlig verksamhet.

Förändringspiloter för regional utveckling

Projektet har satsat på att involvera företagarorganisationerna på respektive ort. Metoden har bland annat inneburit att delta vid styrelsemöten samt vid särskilda träffar som organisationerna arrangerat. Det har stimulerat etablerade företagare att aktivt delta i och engagera sig i arbetet med regional utveckling. Varje organisation har fått utse resurspersoner som fungerat som förändringspiloter i de olika grupper som arbetar med Regionala Tillväxtprogrammet (RTP). Konkret har det inneburit att ett antal företagare har åtagit sig ett direkt ansvar som resurspersoner i tillväxtprogrammen, både lokalt och regionalt.

Också den politiska nivån har involverats i processen på flera sätt. En viktig metod har varit att använda den högsta politiska ledningen som dörröppnare mellan kommunerna och att väcka medialt intresse för frågeställningarna. Det har kunnat ske genom att hela tiden hålla den politiska ledningen uppdaterad om händelseutvecklingen i projektet.

Även tjänstemannanivån har varit djupt involverad i processen. De som engagerats har organisatoriskt befunnit sig relativt nära beslutande makt, men

ändå med örat mot företagare, berörda tjänstemän och intresseorganisationer.

Intervjuer för bred kunskap

Projektet har intervjuat personer i ledande position i företag och organisationer samt vid Luleå tekniska universitet. Syftet har varit att kartlägga intervjupersonernas uppfattningar och syn på regionens förutsättningar i framtiden. Men också att ta reda på deras uppfattning om det nyvaknade intresset för samverkan mellan kommunerna i Fyrkantsregionen.

Projektledningen anser att intervjuerna har varit ovärderliga både som kunskapskälla och som metod för förankring och medinflytande. De synpunkter och den kunskap som kommit fram har på ett mycket påtagligt sätt bidragit till projektets resultat och intervjun som metod kommer även fortsättningsvis att användas i olika sammanhang. ”Om vi genomförde ett liknande projekt så skulle vi göra intervjuerna till en mer kontinuerlig dialog där den som intervjuas får möjlighet till att sätta sig in i projektet och där kortare intervjuer om olika ämnen kan genomföras flera gånger under projektets gång. Vi tror att denna aktiva dialogform skulle vara mycket fruktsam för att stärka analysarbetet inom lokal näringslivsutveckling.”

Benchmarking och studieresor

En annan viktig metod har varit benchmarking – att lära av andra som befinner sig i samma situation och som genomfört insatser som går att kopiera. Projektet har genom studieresor fått en unik inblick i hur andra arbetat med liknande problemställningar och nått framgång. Framför allt har man inhämtat kunskap genom studieresor till Uleåborg samt inom Fyrkantsområdet.

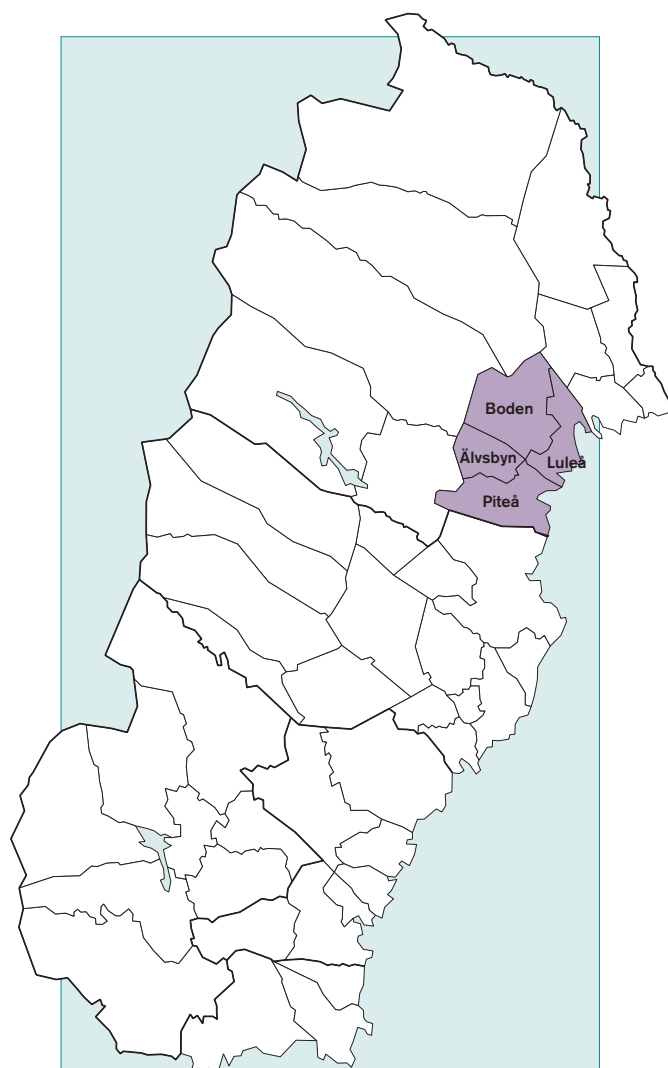
Enligt projektledningen har den lokala förankringen på respektive ort fungerat mycket bra. Däremot har det varit svårare att få till det viktiga mötet mellan näringslivets representanter i de olika kommunerna. Där har projektet påbörjat en process som visade sig vara mer svårhanterlig än man först trodde. En mer utvecklad metod vore att först ordna mindre seminarier med alla aktörer inom näringslivet för att därefter bjuda in fler grupper, exempelvis universitet och kommunernas politiska ledning.

Fortsatt information på möten

Fortfarande finns det, enligt projektledningen, mycket att göra när det gäller spridning och implementering av projektets resultat. Det arbetet kommer att fortsätta bland annat vid möten i arbetsmarknadsnämnden för fyrkanten, näringslivschefsträffen och vid tre olika näringslivsdagar. Projektledningen kommer även i fortsättningen att i största möjliga utsträckning muntligen informera vid träffar med olika externa och interna grupper. Det kan till exempel handla om att beskriva fyrkantssamarbetet som en naturlig del i samband med presentationer av den egna kommunen och dess verksamhet för företagsgrupper, politiker och allmänheten.

Projektet har vid olika tillfällen presenterats i lokalpressen – Norrländska Socialdemokraten, Norrbottens-Kuriren och Piteå-Tidningen.

Implementeringen kommer att ske genom det praktiska genomförandet av konkreta aktiviteter som planerats i tillväxtprogrammet. Dessa startar under våren 2005.



Samverkande kommuner:

Boden, Luleå, Piteå och Älvsbyn.

Projektägare:

Bodens kommun
www.boden.se

Projektledare:

Per Nilsson, 0921-629 73
per.nilsson@boden.se

Projektid:

2003-04-01 – 2004-12-31



Knutpunkten

För att öka samverkan mellan näringslivet och den kommunala skolan har sex kommuner i Östergötland satsat på dialog och kunskapsutbyte. Idédagar, studiebesök och ambassadörsutbildningar har varit några framgångsrika metoder.

Under senare år har en rad nya projekt inom skolutveckling, sysselsättning och tillväxt påbörjats i Östergötlands län. I en förstudie från 2003 konstaterades att både högskola och kommuner behövde utveckla sitt samarbete med näringslivet. Ett antal kommuner och organisationer inledde därför diskussioner om möjligheterna att samverka.

Framgångsrik ambassadörsutbildning

Utbildning för ambassadörer i Kreativ Samverkan (KreSam-utbildningen) är en av de metoder som bidragit mest till att öka insikten om samverkan mellan skola och näringsliv och dess betydelse för lokal och regional tillväxt. Ett samarbete mellan LNU-projekt ledde till att KreSam-utbildningen både i föreläsningar och workshops innehöll konkreta exempel på hur integrations- och mångfaldsperspektivet kan föras in i ordinarie verksamhet. Målgruppen har varit skolpersonal, tjänstemän inom den kommunala verksamheten och representanter från näringslivet och utbildningen omfattade en heldag plus två halvdagar med föreläsningar och workshops.

Knutpunkten har tillsammans med *Framtidsfrön* – ett tvåårigt skolprojekt som utvecklar entreprenörsandan hos östgötska grundskoleelever – tagit fram förslag på och genomfört studiebesök i näringslivet för lärare. Målet har varit att respektive skola ska få ett nära samarbete med företag så att dessa kommer in som en naturlig resurs i skolans undervisning.

Projektet FramtidsFrön och Knutpunkten har tillsammans med bland andra förbundet Ung Företagsamhet, näringslivsråd och företag ordnat lokala entreprenörsdagar samt arrangerat en mässa.

Under projektets gång har olika nätverk byggts med nyföretagarcentrum, lärcentrum samt andra aktörer i samverkan. Nätverket SSA Öst, som bildades under projektperioden, har fortsatt att utvecklas efter projektets slut.

Caféer gav nya idéer

För att nå fram till dialog har projektet bland annat ordnat idécaféer där representanter från näringsliv och skola genom ”runda-bordssamtal” satt upp mål och aktiviteter för att utveckla samverkan. Flera av dessa idéer, till exempel utbildningsdagar i näringslivet för lärare, har genomförts.

En yrkesdag har genomförts tillsammans med Rotary, gymnasieskolan och lokala näringslivet. Olika branschorganisationer, till exempel Företagarna och Rotary, har också varit ambassadörer för att hitta företag som vill utveckla samarbetet med skolan.

Ett samarbete mellan Ekonomiska Institutionen vid Linköpings Universitet och grundskolan har etablerats i syfte att väcka elevers nyfikenhet för framtida universitetsstudier och påverka att deras val inte ska bli klass- eller könsbundna.

Små företag har ofta inga resurser för att utveckla samverkan med skolan när det gäller praktik. Under projektperioden har dock större företag, med väl utvecklade system för PRAO och studiebesök, erbjudit stöd i form av kunskap och erfarenhetsutbyte för att öka småföretags möjlighet att utveckla samverkans-tankar. Företagarorganisationerna har också fått en viktig roll som förmedlare av strategier och verktyg för praktikplatshantering och initiativtagare till dialog mellan sina medlemmar.

Utvecklingen fortsätter

Inom Regionförbundet Östsam, som består av Östergötlands 13 kommuner och Landstinget i Östergötland, finns en rad nätverk inom livslångt lärande och näringslivsutveckling som fungerar som ett naturligt "nav" för samverkan på regional nivå. Nätverken initierar program för utveckling av samverkan och entreprenörskap i enlighet med lokala och regionala tillväxtprogram.

I två kommuner, Mjölby och Kinda, har resurser tillsatts för att säkerställa kontinuiteten i arbetet med utveckling av samverkan. Söderköping har utvecklat ett nav bestående av ett kompetensråd för att arbeta vidare för samverkan mellan skola och näringsliv. Finspång har också utvecklat ett nav för samverkan och bildat en samverkansgrupp med studievägledare, KreSam-ambassadörer och näringslivscentrum. Även Åtvidaberg har avsatt resurser för ett fortsatt samverkansarbete.

I flera av de medverkande kommunerna har de företag som medverkade i KreSam-utbildningen fortsatt att arbeta med samverkan för att driva utvecklingen framåt tillsammans med skolor i området. I Linköpings kommun provas under våren 2005 en ny PRAO-modell som gör att eleverna bland annat kan praktisera på små och medelstora hantverksföretag.

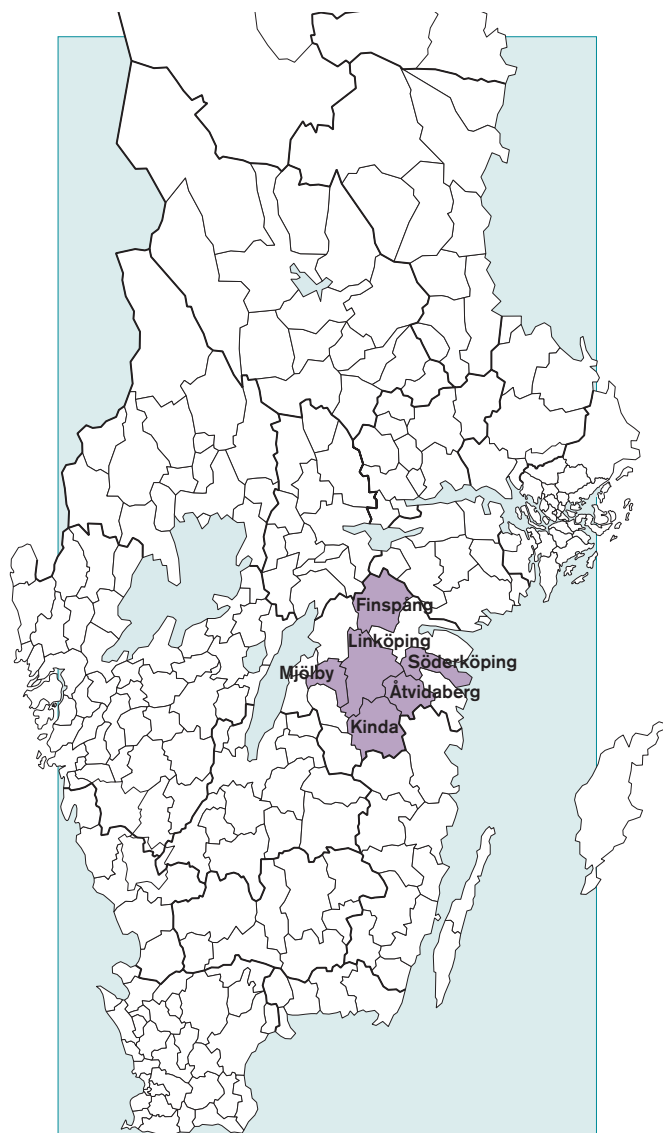
God spridning av resultaten

Politikernas roll har varit av stor betydelse för projektets utveckling. Det har lett till att samverkan har förts upp på den politiska agendan och sprids vidare genom engagerade politiker.

Spridning av Knutpunktens resultat har också skett inom Regionförbundet Östsams nätverk, inom näringsliv, studie- och yrkesvägledning samt bland förvaltningschefer.

Arbetsätt, metoder, mallar och goda exempel som togs fram i projektet har spridits till ett flertal andra projekt i och utanför regionen.

Medierna bearbetades aktivt både lokalt och regionalt under projektiden. Ett flertal pressmeddelanden skickades ut och personliga kontakter togs. Under perioden har totalt 16 artiklar skrivits om projektet. Genom massmedias bevakning har informationen fått spridning i länet vilket har resulterat i nya kontakter från skola och näringsliv samt andra organisationer som till exempel Rotary, studieförbund och kyrkliga förbund.



Samverkande kommuner:

Finspång, Kinda, Mjölby, Söderköping, Åtvidaberg och Linköping.

Projektägare:

Finspång kommun
www.knutpunkten.org

Projektledare:

Marie Ahlqvist, 013-25 56 33
marie.Ahlqvist@ostsam.se

Projekttid:

2003-09-01 – 2004-12-31



Industriprojektet Fryken

Framgångsrika företagsbesök, samverkan mellan skola och arbetsliv och en icke-traditionell praktikmodell är några av de aktiviteter som prövats för att bredda rekryteringen av kvalificerad arbetskraft till varmländska industriföretag.

Under 2002 visade en förstudie av kompetens- och resursbehoven hos 81 av regionens industriföretag att många företag i Forshaga, Kil och Sunne kommuner kände oro inför kommande rekryteringar och vidareutveckling av personal. Den accelererade industriella utvecklingen med ökande kompetensbehov och förändrad arbetsorganisation ställer nya krav på arbetsgivare och personal, men även på arbetsförmedling och kommun. Syftet med *Industriprojektet Fryken* har varit att genom samverkan finna hållbara modeller för att stödja och stärka den industriella utvecklingen främst med inriktning på kompetens och rekrytering i regionen. Kommunerna, arbetsförmedlingen, industriföretag, Företagens Riksorganisation samt Metalls avdelning 13 har medverkat i projektet.

Regelbundna företagsbesök

Den mest vitala delen av projektet har byggt på kontakter med det lokala näringslivet, främst verkstad och grafisk industri. Projektledaren har, ibland tillsammans med arbetsförmedlare och/eller näringsutvecklare, regelbundet besökt de medverkande företagen för att diskutera kompetenshöjande åtgärder och planera utbildningsinsatser. Företagen har genomgående uppskattat besöken och den samordning som följt med dessa. Efter hand har projektledaren kunnat följa upp och utvärdera genomförda utbildningar, som alla har visat goda resultat. Ett nätverk för samordning av olika företags utbildningsbehov har bildats i Forshaga kommun. Projektets sammanställning av företagens behov utgör underlag för kommande utbildningsinsatser.

Kontaktskapande aktiviteter

En tidig målsättning inom projektet var att regelbundet bjuda in företag, fackliga organisationer och ar-

betsgivarorganisationer till seminarier på olika teman. Under projekttiden planerades för flera sådana, men på grund av för få anmälningar kunde dock endast ett av dem genomföras. Detta handlade om distansutbildning, bristyrken och ledarskapets betydelse för medarbetarnas utveckling. Totalt deltog 33 personer från ett femtontal företag, utbildningar, kommuner, arbetsförmedlingar och fackliga organisationer.

Projektet har även producerat ett återkommande nyhetsbrev för att informera om aktuella aktiviteter samt resultat och erfarenheter. Flera av de medverkandes hemsidor har också använts för information.

Samverkan mellan skola och arbetsliv

Ett långsiktigt arbete för att påverka attityderna till industriarbete och utveckla utbildningen i takt med näringslivet har påbörjats inom projektets ram. Bland annat har man satsat på att intressera fler flickor för arbete inom industrin genom att exempelvis hjälpa till vid planering och genomförande av sommarkurser i teknik för flickor.

Projektet har också stöttat utvecklingsråden för skolornas teknikprogram i Sunne och Karlstad. Rådens uppgift är att verka för en gymnasial utbildning som motsvarar näringslivets behov.

Projektet har varit representerat på ett antal föräldramöten och öppet hus i gymnasieskolan för att förmedla kunskap om industriarbete. Ett antal träffar med gymnasieskolornas rektorer och besök på skolforum för blivande gymnasieelever har även genomförts med positiva resultat.

Praktikringar effektiv modell

För att hantera det direkta och kortsiktiga rekryteringsbehovet och få en bättre matchning av arbetskraftsprofiler kontra företagens behov har projektet

prövat praktikringar. Modellen innebär att enskilda arbetssökande får göra praktik på ett antal företag i ett nätverk med likartade befattningar. Försöket har pågått tillsammans med arbetsförmedlingarna i samtliga kommuner. Fördelarna med praktikringar har varit flera. Den arbetssökande får möjlighet att prova flera arbetsgivare, bredda sina erfarenheter och utöka sitt kontaktnät. För företagen innebär praktikringar att de lär känna ett antal möjliga medarbetare. Samtliga delaktiga har varit positiva.

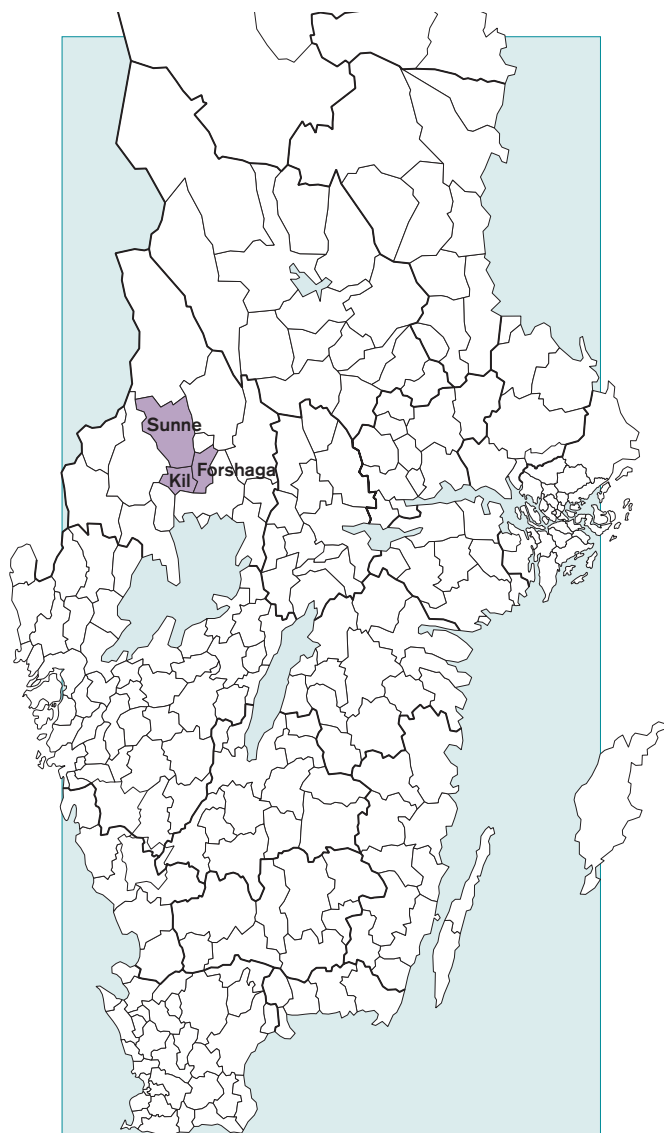
Erfarenheterna sprider sig

Länsstyrelsen i Värmland och Region Värmlands representanter ser positivt på verksamheten inom Industriprojektet Fryken. Den ses som ett av flera konkreta praktiska exempel på hur det Regionala Tillväxtprogrammet (RTP) kan införlivas i det lokala tillväxtarbetet.

Erfarenheterna från projektet har spritt sig även till fler kommuner och andra branscher. Arbetssättet att öppet lyssna och med hjälp av mallar sammanfatta företagens nuläge har bidragit till att öka kunskapen om industrins behov. Något som projektledningen anser öka möjligheten till ökad tillväxt och attraktionskraft i regionen.

När projektet avslutas vilar ett stort ansvar på projektdeltagarna för att de olika aktiviteterna ska implementeras i ordinarie verksamhet. Styrgruppen kommer att leva kvar som ett forum där frågorna kan utvecklas vidare.

Att fördela erfarenheter och kontakter vidare till personer och organisationer som har kunskap och möjlighet att fortsätta arbetet i industriprojektets inriktning har pågått under projektidens senare del. Bland annat har praktikringarna förmedlats vidare till kommunernas ungdomsansvariga, vilka också har fått möjlighet att träffas inom projektet.



Samverkande kommuner:

Kil, Forshaga och Sunne.

Projektägare:

Sunne kommun
www.sunne.se

Projektledare :

Solveig Carlsson, 0565-155 14
solveig.carlsson@sunne.se

Delprojektledare: Per Hyytiäinen, 0565-160 05

Projektid:

2003-03-01 – 2004-12-31



En gemensam metod i Gnosjöregionen

För att öka engagemanget för kommunernas tillväxtfrågor har Gnosjöregionen vänt sig till nya grupper av medborgare för samtal och diskussioner. Många som inte tidigare fått gehör för sina synpunkter har givit värdefulla bidrag.

I Gnosjöregionen pågår sedan flera år ett samarbete mellan de fyra kommunerna Gislaved, Gnosjö, Vaggeryd och Värnamo. Projektet har byggt vidare på tidigare erfarenheter som visat att hindren för tillväxt i regionen bland annat berott på brist på förankring, engagemang och samsyn om samverkan. I detta projekt ville kommunerna pröva en ny gränsöverskridande arbetsmetod för den kommunala organisationen, näringslivet och övriga aktörer.

I varje kommun har en intern processledare arbetat tillsammans med en extern processledare från Industriellt Utvecklingscentrum. Projektet har drivits i tre parallella processer: för respektive kommuns interna organisation, för kommunen i samverkan med näringsliv och andra aktörer i samhället och för Gnosjöregionen gemensamt.

Fruktbara samtal med nya grupper

Gruppen processledare har under projektets gång träffats vid ett antal tillfällen för planering och idéutbyte. För utbyte av erfarenheter kring tillväxt gjordes ett studiebesök i Siljansbygden, som troligen kommer att leda till utökat utbyte.

Projektet har genomgående engagerat nya grupper av människor i tillväxtarbetet. Alla fyra kommunerna har bjudit in grupper och enskilda, som tidigare inte varit delaktiga i tillväxtfrågor, för att diskutera lösningar och möjligheter. Under dessa samtal och diskussioner har många goda idéer kommit fram. Dessa har sedan tagits tillvara och framförts till kommunledningar och projektansvariga. I och med dessa samtal har projektet också kunnat sprida information om det pågående tillväxtarbetet via nya kanaler och nå fler medborgare. Det genomgående intrycket är att det finns ett stort intresse för tillväxtfrågor bland allmänheten.

Möten, handlingsprogram och enkäter

I Gislaveds kommun var tillväxtfrågan en viktig diskussion under kommunens presidiedagar, då ledamöter i nämnderna och berörda tjänstemän tog fram en vision och mål för de närmaste åren. Kommunen och näringslivsföreningarna har tillsammans haft ett flertal möten under projekttiden för att gemensamt ta fram ett handlingsprogram för tillväxt.

För att samla in synpunkter från fler grupper i samhället bjöd projektet in bland andra Bygg- och miljöförvaltningens personal och representanter från pensionärs- och invandrarföreningar till så kallade fokusgrupper.

I Gnosjö kommun var frågan om regionens tillväxt central under kommunens visions- och inriktningsdagar. En enkätundersökning, då tio företagare djupintervjuades, gjordes för att få fram vad näringslivet anser om kommunens tillväxtarbete. Projektet har även hållit möten med utvalda grupper; kommunal personal, kommunpolitiker och representanter från Ungdomsrådet och Gnosjö Handel.

Seminarier, bodagar och hearing

Vaggeryds kommun har anordnat flera seminarier för politiker, tjänstemän och företrädare för näringslivet för att tillsammans göra en omvärldsanalys och se på förutsättningarna för tillväxt. Övriga seminarier i kommunen har bland annat handlat om frågor som rör befolkningsmässig tillväxt. Förutom kommunstyrelsen deltog förvaltningschefer och mäklare verksamma i kommunen. En åtgärds katalog för hur man lockar fler invånare till kommunen togs också fram.

En hearing om utvecklingen mellan skolan och näringslivet har arrangerats med företrädare för skola, näringsliv och kommunpolitiker och ett antal bodagar har marknadsfört Vaggeryd som bra boendekommun.

Tillväxtkonferens och sex fokusgrupper

I Värnamo kommun har kommunstyrelsen, nämndernas presidier, förvaltningschefer och personal från kommunledningskontoret använt större delen av sin årliga tvådagarskonferens till att diskutera tillväxtfrågor.

Vid andra tillfällen har sex fokusgrupper gett sina synpunkter på tillväxt. De inbjudna var bland andra fritidsledare, bibliotekarier, planerare/projektingenjörer, en elevgrupp från gymnasiet och en grupp relativt nyinflyttade personer i kommunen.

Värnamo Näringsliv AB har tagit aktiv del i projektet, vilket ytterligare har stärkt samarbetet mellan kommunledningen och bolaget.

Diskussioner om ökad samsyn

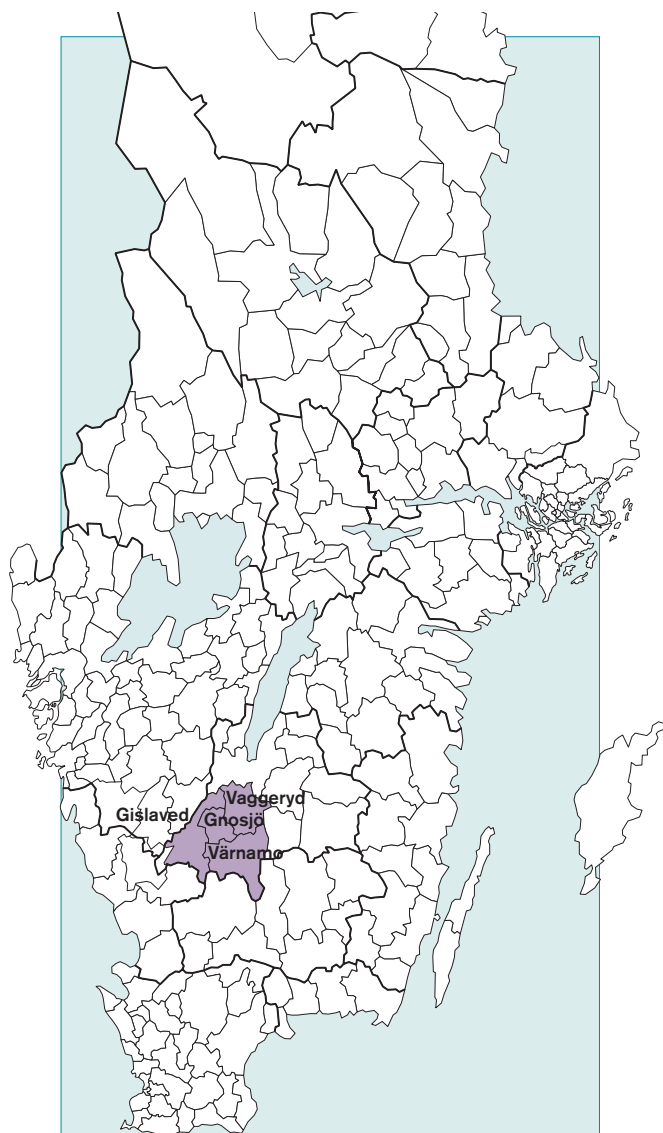
Under hela projektet har man betonat vikten av att väva in tillväxtarbetet i kommunens reguljära processer och i deras samverkan med näringslivet och andra aktörer. Det har medfört att själva projektet inte alltid varit tydligt. Det har också visat sig att de interna processledarna har varit ensamma i sina roller och att stora krav har ställts på dem.

Utgångsläget har varit mycket olika i de fyra kommunerna. Både när det gäller arbetssätt i det vardagliga arbetet och hur man arbetar med tillväxtfrågor, visioner och mål. Trots detta och trots tidsbrist har kommunerna kunnat använda sig av samma metod för att genomföra projektet.

Genom att skapa nya mötesplatser har projektet ökat förståelsen för samband och processer. Diskussioner om ökad samsyn har påbörjats och kommer att bli en del i det fortsatta tillväxtarbetet.

Förutom att pröva en gemensam metod har kommunerna tagit fram en gemensam vision och SWOT-analys samt ett Regionalt Tillväxtprogram (RTP).

Projektledningen anser att den använda metoden lätt kan tillämpas av andra eftersom den kan anpassas till specifika lokala förutsättningar.



Samverkande kommuner:

Gislaved, Gnosjö, Vaggeryd och Värnamo.

Projektägare:

Gislaved kommun
www.gislaved.se

Projektledare:

Ingalill Ebbesson, 0371-160 83
ingalill.ebbesson@iuc.gnosjoregionen.nu

Projekttid:

2003-01-01 – 2004-10-01



Metodutveckling av lokal/regional näringslivsutveckling med integrationsperspektiv

Arbetslivsinstitutet har tillsammans med några östgöta kommuner tagit fram en metod för att visa hur integration kan vara en resurs i arbetet med lokal tillväxt.

Metoden har provats ut i samarbete med tolv kommuner och handlar i första hand om att väcka intresse för att tänka ”integration” i tillväxtsammanhang. En viktig förutsättning för projektet var att arbetet skulle ske i tillväxtpartnerskap med representanter från kommunen, företagare, näringslivsorganisationer, banker och andra intresseorganisationer. En annan förutsättning var att invandrades erfarenheter och kunskap skulle tas tillvara.

Ganska snart stod det också klart att aktörerna måste ha uttalad politisk legitimitet och tillräckliga resurser. Processer av detta slag tar betydligt längre tid än vad som rymdes inom projektet. Man upptäckte också att erfarenheterna hos flyktingsamordnare och andra som arbetar med integrationsfrågor sällan används i traditionell näringslivsutveckling. I efterhand konstateras dock att ett samarbete snabbt leder till att båda parter inser nyttan av varandras kunskaper.

Projektledare behöver stöd

Inledande intervjuer visade att många projektledare inte visste vad strategiarbetet gick ut på eller hur man skulle arbeta. Många ansåg också att de fick för lite stöd från sina styrgrupper och var osäkra på sin roll i förhållande till kommunen i övrigt.

En projektledarutbildning bekräftade att kommunernas strategiutvecklingsprojekt inte var tillräckligt förankrade när det gällde mål, omfattning, inriktning, ansvar och befogenheter. Det var också ofta oklart vem som ägde projektet.

För att komma vidare fick projektledarna i uppdrag att vaska fram respektive kommuns kunskap, erfarenhet, mål och visioner samt aktörer inom integrationsområdet. På grund av att kommunernas olika förvaltningar inte var vana vid samarbete misslyckades detta arbete.

Nya frågor uppstår

För att få igång processen utvecklades en ny metod utifrån samarbetet med Kinda kommun, vars strategiprojekt var väl förankrat i såväl politiken och förvaltningen som näringslivet. Den nya metoden – TÖF (Tolkning Översättning Förhandling) – går ut på att processledare tolkar kommunens behov och presenterar en kort sammanfattning för den grupp eller partnerskap som arbetar med strategiutveckling. Efter diskussion och eventuella korrigeringar föreslår processledaren möjliga lösningar där invandrare är en resurs. Det viktiga med denna diskussion är att introducera tanken att integration kan ses som en resurs.

Väljer man att inte gå vidare avslutas processen. Beslutar man att fortsätta bör processledaren vara ett bollplank i arbetet med att formulera ett strategidokument.

Några exempel på åtgärder i ett sådant dokument kan vara att se över kommunens marknadsföring eller rekrytera invandrare och flyktingar genom att erbjuda boende, utbildning och praktik.

Andra exempel kan vara kommunalt stöd till etnicitetsdrivet företagande och mentorer för snabbare introduktion på arbetsmarknaden.

I Motala diskuteras att bilda fokusgrupper bland invandrarföretagare och andra invandrare för att diskutera tillväxt. I Finspång vill man undersöka hur invandrades kompetens tas tillvara.

Integrationsarbete pågår

Det är svårt att säga något definitivt om kopplingen mellan den lokala nivån och länets Regional Tillväxtprogram (RTP). Vid årsskiftet 2004/2005 hade Kinda, Finspång, Norrköping, Åtvidaberg, Motala och Mjölby kommuner formulerat åtaganden i program. Finspång och Motala har stöd hos centrala nyckelperso-

ner och Mjölby har bland annat bildat en arbetsgrupp kring integration. I Norrköping drivs ett förankrat utvecklingsarbete inom delar av näringslivsenheten.

I många kommuner pågår processer som ännu inte lett till programdokument och flera arbetar med integrationsfrågor utanför tillväxtprogrammen.

Trots olika förutsättningar har kommunerna börjat samarbeta kring frågor som utbildning av invandrare/flyktingar, praktik, studiebesök, stöd till nyföretagande, kompetensutveckling av invandrarföretagare, pensionsavgångar, samverkan mellan skola och arbetsliv samt marknadsföring.

Under projektet har goda exempel spridits mellan kommunerna. Till exempel har Motalas arbete med att låta företagare med invandrarbakgrund analysera kommunens tillväxtmöjligheter inspirerat Mjölby att göra en liknande analys.

För att arbetet ska fortsätta anser de flesta kommuner att det behövs processtöd utifrån. Det är viktigt att en sådan aktör har god insikt i lokalt tillväxtarbete samt kan tänka ”resurs” om integration av invandrare.

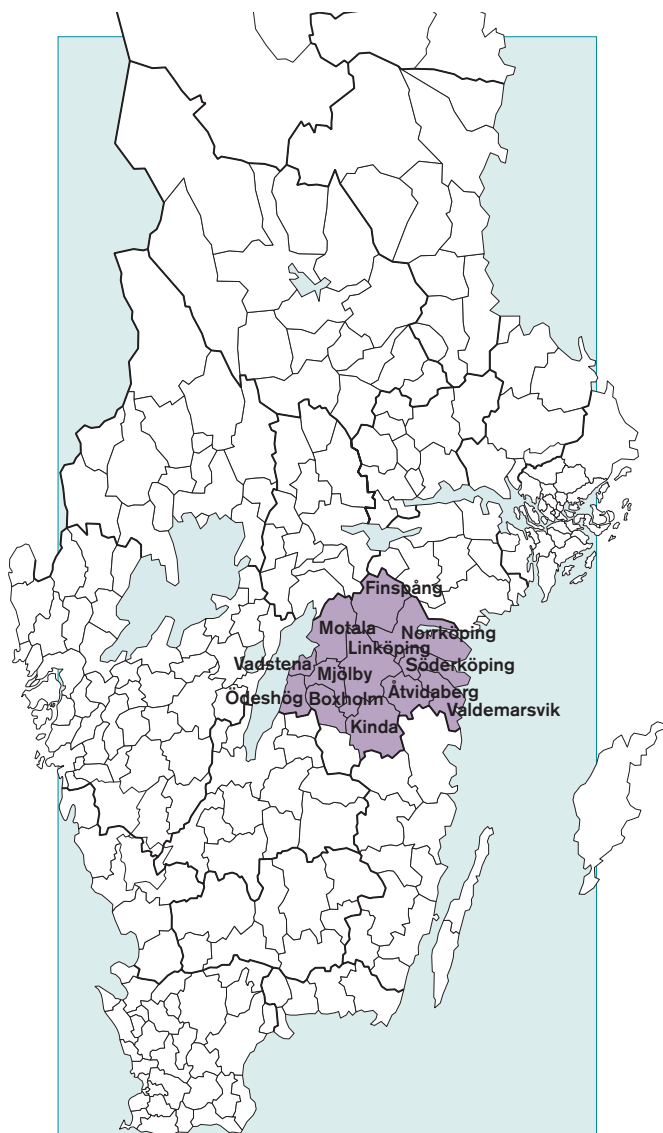
Invandrares erfarenheter saknas

Medan metodprojektet har samarbetat med universitet och högskola har man i stort sett inte haft någon samverkan med invandrarorganisationer eller invandrare. Det betyder att invandrarernas erfarenheter och idéer inte har kommit fram inom projektet. För att engagera invandrare i arbetet med att införliva ett integrationsperspektiv i lokalt och regionalt tillväxtarbete anser projektledningen att det behövs fortsatt metodutveckling.

För att underlätta integrationsanalyserna föreslår man också en enkel modell för en integrations-SWOT med handledning till sökning i några databaser. Ett sådant arbete pågår inom Arbetslivsinstitutet och Forum för småföretagarforskning.

För att sprida TÖF-metoden föreslås en skriftlig handledning plus introduktion för dem som ska driva lokala processer. Genom att ligga på en webbplats kan en sådan handledning snabbt uppdateras med nya exempel och länkar till dem som har använt metoden.

Våren 2005 genomförs seminarier för att sprida projektets erfarenheter till olika målgrupper.



Samverkande kommuner:

Boxholm, Finspång, Kinda, Linköping, Mjölby, Motala, Norrköping, Söderköping, Vadstena, Valdemarsvik, Åtvidaberg och Ödeshög.

Projektägare:

Norrköpings kommun
www.norrkoping.se

Projektledare:

Ragnar Andersson, 011-21 89 11
ragnar.andersson@arbetslivsinstitutet.se

Projekttid:

2003-02-01 – 2004-12-31



Höglandet – gränsregion i tillväxt

Ett intensivt kontakt- och förankringsarbete med möten och seminarier har bidragit till att skapa ett kraftfullt och gränsöverskridande tillväxtprogram och en ökad samverkan mellan de lokala arbetsmarknadsregionerna på Höglandet.

Höglandskommunerna Aneby, Eksjö, Nässjö, Sävsjö och Vetlanda har tillsammans en lång tradition av samverkan för att nå ökad attraktion och sysselsättning i regionen. För att ytterligare stärka samarbetet bildade kommunerna 2002 Höglandets kommunalförbund. Sammanslutningen, som har ägt projektet, har lagt ned mycket kraft på möten och överläggningar på lokal, mellanregional och regional nivå. Arbetet har resulterat i en ökad samsyn mellan kommunerna och en större förståelse för kommunernas och det lokala näringslivets olika förutsättningar.

Givande träffar ledde till forum

För att inledningsvis informera om projektet och öppna för samverkan inbjöd projektledningen till möten och träffar med lokala och regionala aktörer, kommuner, landsting och organisationer. Bland annat utvecklades ett forum för samordning av olika näringslivsprojekt. Däribland *Miljösupport Höglandet, Tillväxt Höglandet* och *Trä – en tillväxtsektor*.

Två seminarier, där framgångsrika projekt och entreprenörer visades upp som inspiration, arrangerades tillsammans med Företagarnas Riksorganisation. Teman för seminarierna var *Upplevelseindustrin en tillväxtpotential för Höglandet* och *EU:s östutvidgning – hot eller möjlighet för Höglandet*.

Vidgade nätverk och fler mötesplatser

Redan tidigt under projektet etablerade höglandskommunernas näringslivsansvariga ett nätverk för erfarenhets- och kunskapsutbyte. Det utvidgades senare till att även omfatta kommuncheferna och IUC-ansvarig på Träcentrum i Nässjö. Nätverket har bland annat gjort studiebesök på Music Factory i Skara/Tillväxt Skaraborg för erfarenhetsutbyte kring regionala tillväxtprogram.

En annan viktig aktivitet har varit att förstärka mötesplatserna i regionen för att företag och andra aktörer på ett och samma ställe ska kunna få information, möta andra samt utbyta idéer och tankar. Särskilda branschträffar med företag inom den trärelaterade industrin har även genomförts tillsammans med IUC Träcentrum i Nässjö. Träffarna har senare utvecklats till ett betydande och gränsöverskridande projekt. Projektet har också haft kontakter och möten med bland andra ALMI, Företagarna och Handelskammaren.

Högskolor och universitet en viktig resurs

Höglandskommunerna har sedan många år ett etablerat samarbete med Högskolan i Jönköping. Inom detta projekt har högskolan genomfört en ägarstudie av företag i länet. En av höglandskommunerna stöder också ekonomiskt en logistikprofessur på Högskolan i Jönköping, för att på sikt utveckla och stärka kompetensen i näringslivet.

Konsthögskolan Konstfack har sin utbildning för animation lokaliserad i Eksjö. Ett samarbete har inletts med Konstfack genom att lyfta fram projektet *Animationens hus*. Studenter från Konstfack och KY-utbildningar inom webbinriktad animation har tillsammans arrangerat en utställning på Eksjö museum. Studenterna genomförde även en särskild Augusti-expo med visningar av egna produktioner för inbjudna företag, organisationer och beslutsfattare.

Aktivt deltagande från kommuner och näringsliv

Ett stort antal personer har på olika sätt varit engagerade i projektet och bidragit med sin kompetens. Fleura studiebesök har genomförts till andra organisationer och kommuner för att ta del av erfarenheter i olika frågor. Det breda arbetssättet har inneburit delak-

tighet i en öppen och flexibel process som resulterat i en helhetsbild av utvecklingen och gett en inriktning för fortsatt arbete.

Näringslivsansvariga och kommunchefer har deltagit mycket aktivt och i hög grad bidragit till Höglandets tillväxtplattform och andra gemensamma näringslivsprojekt med koppling till detta projekt. Alla deltagande har bidragit med kunskap och kompetens om det lokala näringslivet, kommunala utvecklingsstrategier och värdefulla kontaktnät.

Bred uppställning och goda kunskaper

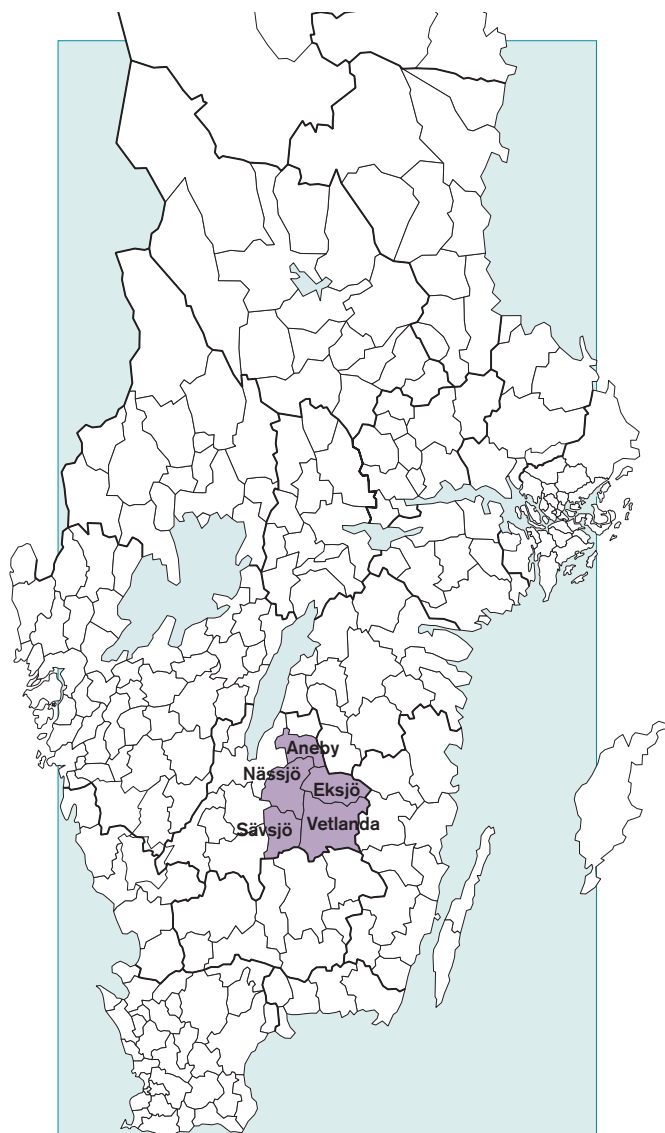
Det breda arbetssättet som tillämpats i projektet bedöms vara en tillgång i det fortsatta arbetet med det Regionala Tillväxtprogrammet (RTP). Inte minst genom det gemensamma arbetet med prioritering och strukturering av angelägna projektområden på Höglandet. Det finns en bred uppställning hos höglandskommunerna kring dessa områden, liksom från länets övriga kommuner.

Det fortsatta arbetet med Regionala Tillväxtprogrammet är från årsskiftet 2004/05 en av flera arbetsuppgifter för det nybildade regionförbundet i Jönköpings län.

Samarbete och gemensamt agerande

Projektet har visat vikten av att kommunerna fortsätter sitt långsiktiga utvecklingsarbete. Det är i hög grad beroende av att flera starka idébärare med kraft kan engagera och stimulera kommunorganisationer och näringsliv att se den gemensamma nyttan ur ett vidare perspektiv. Med anpassning till lokala/regionala förutsättningar bedömer projektledningen att Höglandets arbetssätt i huvudsak är generaliserbart.

För att utveckla projektmetoderna behövs främst ett tydligt mandat, både när det gäller ekonomi och inflytande. Först då finns underlag för ett brett lokalt partnerskap och ett aktivt deltagande från företag, organisationer och enskilda eldsjälar.



Samverkande kommuner:

Aneby, Eksjö, Nässjö, Sävsjö och Vetlanda.

Projektägare:

Höglandets kommunalförbund
www.hoglandet.se

Projektledare:

Åke Sahlin, 0381-130 60
ake.sahlin@eksjo.se
Christina Wigelius
christina.wigelius@kommun.nassjo.se

Projektid:

2002-10-01 – 2004-12-31



TIN – Tillväxtnätverket i Norr

Rymd, produktutveckling, medicin- och energiteknik. Genom att bygga nätverk av inkubatorer, företagskuvöser, och samverkande företag har fyra inlandskommuner i Norrland hittat en ny modell för att utveckla regionen.

Inom projektet *TIN – Tillväxtnätverket i Norr* har kommunerna hittat var sin nisch som grund för det regionala samarbetet:

- Kiruna – Rymd, kyla och miljö
- Gällivare – Medicinteknik och ny teknik
- Jokkmokk – Energiteknik
- Älvsbyn – Produktverifiering och produktutveckling

Meningen är bland annat att profilera spetsområden som ska komplettera universitetens kompetens. Dessutom ska projektet stötta företag som siktar på en internationell marknad och göra det möjligt att använda varandras kompetenser utan att behöva flytta verksamheterna.

Deltagarna har rekryterats både från kommunernas nyföretagarverksamhet och bland befintliga företag. Ett arbete som visade sig vara svårare än väntat eftersom nischerna var allt för snäva. Efter en tid lades därför fokus på sysselsättning och tillväxt och graden av öppenhet hos företaget eller idégivaren.

Vässade presentationer

Ett mål var att alla företag skulle kunna göra en bra beskrivning av sin verksamhet. För detta används en enkel mall med frågor som har hjälpt företagen att förbättra sina affärsstrategier och affärsplaner. Presentationen har ägt rum inför en panel av erfarna personer, vars analyser och kommentarer ofta har underlättat kontakter med investerare och kunder.

Tillsammans med sin lokala projektledare har alla företag analyserat tillväxten. Därefter har man gjort en handlingsplan och i vissa fall fått mindre konsultinsatser eller hjälp att hitta kontakter. Ett exempel är Svensk-Amerikanska Handelskammaren som har ordnat företagsbesök i USA som bland annat har resul-

tatet i en order och kontakter med komponenttillverkare. Ett annat företag har fått hjälp av en nyexaminerad arbetslös akademiker att göra en marknadsundersökning.

Använd resurser i andra projekt

Projektets styrgrupp har representanter från såväl näringslivet som utbildnings- och offentliga sektorn. Förutom en koordinator ansvarar fyra lokala projektledare för verksamheten i de enskilda inkubatorerna. Varje kommun har dessutom en rådgivande grupp av näringslivsrepresentanter.

Inom inkubatorerna har man hittar flera möjligheter att samordna resurserna med andra projekt. I Kiruna har man samma styrgrupp, projektledare och lokala huvudman som projektet *Kiruna Space*. I Gällivare har man samma projektgrupp som det lokala nyföretagarcentrat *Idéum*.

Möten som utvecklar

Förutom möten i styrgrupper och lokala och regionala arbetsgrupper har projektet arrangerat flera träffar med företag och kommuner. Mellan dessa sker kommunikation via telefon, e-post och personliga träffar. Sedan februari 2004 har projektet en egen webbplats www.tin.se som så småningom ska innehålla beskrivningar av företagen samt länkar till deras webbplatser.

Under projekttiden har man haft tre företagsträffar med föreläsningar om export, etik och moral samt varumärket och lean production. Varje seminarie har varat från lunch till lunch för att ge mer utrymme för kontakter och vissa deltagare menar att de har varit det bästa med hela projektet. På seminariet i mars 2005 är temat presentation av det egna företaget.

Stärkt samverkan

Ett mål var att skapa fyra nya jobb per kommun. Efter 16 månader har dock projektet hittills gett fler insikter om metodik än nya jobb. Enligt projektledningen har man däremot skapat en bra grund för kommande tillväxt.

Inom den offentliga sektorn har erfarenhetsutbytet ökat mellan kommunernas näringslivsverksamheter. Projektet har också stärkt samarbetet mellan kommunernas nyföretagarcentra och näringslivskontor, lokala företagareföreningar, Centek och ALMI Företagspartner.

Även samarbetet med universiteten i Luleå och Umeå har burit frukt. I Kiruna fungerar kontakterna mellan Luleå tekniska universitet (LTU) och Kiruna Rymdcampus bra. I Jokkmokk tar två företag fram nya produkter tillsammans med forskare från LTU och i Älvsbyn har kontakter med universitetet bland annat resulterat i ett examensarbete runt testmetoder.

Att flera personer som arbetar inom TIN också har varit engagerade i RTP-processen på länsnivå har bidragit till att kommunernas prioriteringar stämmer väl överens med de lokala tillväxtprogrammen. I Älvsbyn har man till exempel tagit fram ett lokalt strategidokument för att se hur man kan påverka revideringen av RTP.

Fortsättning i egen regi

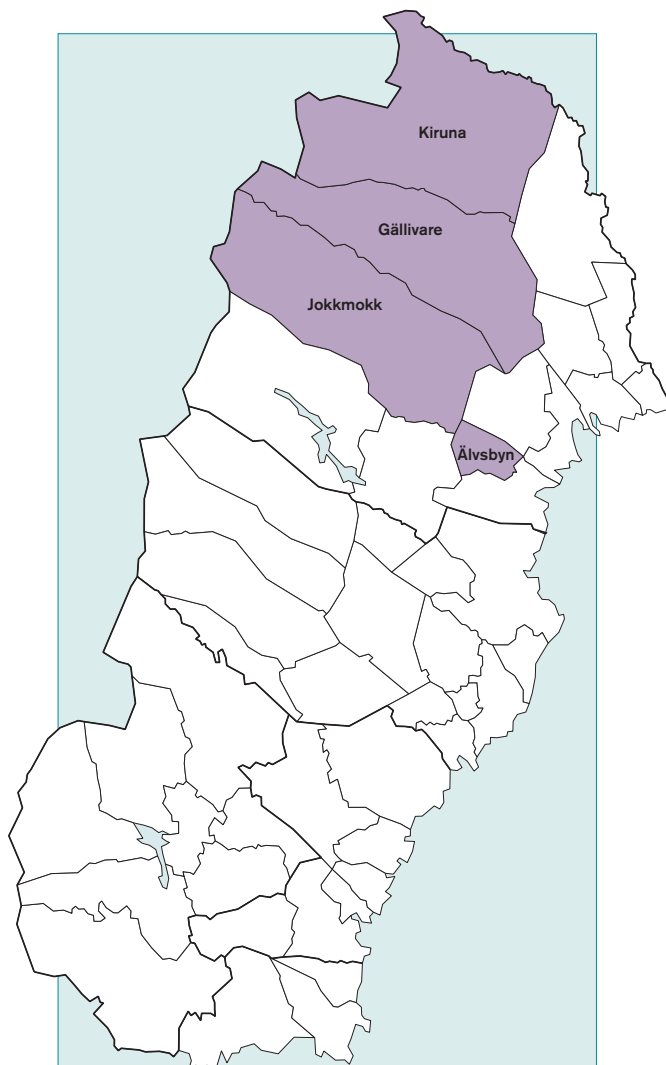
Nuteks finansiering upphörde den 31 december 2004 men projektet fortsätter med ekonomiskt stöd av länsstyrelsen i Norrbotten till åtminstone den 31 augusti 2005. Inom projektledningen tror man därefter på en fortsättning med kommunal grundfinansiering.

För att bereda vägen kommer projektkoordinatören att under år 2005 informera lokala politikerna om vad projektet har lett till. Även informationsträffar med länsstyrelsen planeras.

Nya projekt som diskuteras är ett samarbete mellan Vattenfall, Gällivare och Jokkmokk med förhoppningen att få med även universiteten i Luleå och Uppsala. Ett annat exempel är Älvsbyns kommun och Robot Försöksplats Norrland som tillsammans planerar ett inledande kompetensutvecklingsprojekt med fokus på testverktyg baserade på GPS-teknik.

Dessutom pågår samverkan med det norrländska nätverket Industri 45.

Projektet har också väckt uppmärksamhet utomlands. I USA är delstaten Oklahoma, som arbetat med glesbygdsinkubatorer i 20 år, intresserad av ett erfarenhetsutbyte med TIN – Tillväxtnätverket i Norr.



Samverkande kommuner:

Gällivare, Kiruna, Älvsbyn och Jokkmokk.

Projektägare:

Expandum AB

Projektledare:

Kenneth Isaksson, 0920-49 29 08
kenneth.isaksson@centek.se

Projekttid:

2003-01-01 – 2004-12-31



Näringslivsutveckling Umeå – Örnsköldsvik

Kartläggning, företagsträffar och en gemensam ledarskapsutbildning. Det är några metoder som har använts för att skapa samverkan mellan Umeå- och Örnsköldsviksregionen. Hittills har ett tiotal företag från vardera sida av länsgränsen matchats samman.

Tanken om ökat samarbete har funnits sedan början av 1990-talet. Sedan dess har Botniabanan bidragit med bättre förutsättningar för såväl arbetspendling som godstransporter. Inför projektet *Näringslivsutveckling Umeå–Örnsköldsvik* stod det dock klart att ingen kommun ensam kunde skapa god tillväxt. Däremot hade industristaden Örnsköldsvik och kunskapsstaden Umeå goda förutsättningar att samverka. Något som hämmades av att företagen inte kände till varandras verksamheter.

Tjugo företag har matchats samman

För att råda bot på detta kartlades 150 företag genom en enkät. Syftet var att identifiera tänkbara affärsmöjligheter och därefter matcha fram potentiella samarbetspartners.

Urvalet byggde på en subjektiv bedömning av företagens förutsättningar att samarbeta i en större region, vilken bland annat uteslöt lokala affärer och serviceföretag. Inför utskicket av enkäter blev alla företag kontaktade per telefon. Vissa fick också ett personligt besök. För att det skulle gå snabbt att svara på enkäten var frågorna enkla och konkreta, vilket uppskattades av mottagarna.

Utifrån enkätsvaren sammanfördes ett tiotal företag från respektive region. Vissa av dessa har nu hunnit att påbörja ett samarbete.

Mat och mingel underlättar nätverksbygge

Inom projektet har man arrangerat fyra företagsträffar och två seminarier. Träffarna har hållits i Umeå och Örnsköldsvik och tillsammans lockat 190 deltagare från företag och näringslivskontor.

Vid varje träff har ett företag per region presenterat sig. Därefter har det bjudits på mat och mingel innan dagen avslutats med en social aktivitet. De so-

ciala aktiviteterna är viktiga både för att rekrytera deltagare och för möjligheten att knyta nya kontakter.

Projektets seminarier har handlat om transport och logistik samt verkstadsindustrins framtid i Umeå- och Örnsköldsviksregionen. Tillsammans lockade de drygt 80 deltagare.

Gemensam ledarutbildning

Eftersom flera mindre och medelstora företag saknade kunskap om högre ledarskap startades en gemensam utbildning. Förutom ökad kompetens har utbildningen också gett deltagarna en möjlighet att vidga sina nätverk.

Handelskamrarna åtog sig att rekrytera deltagare och skickade en presentation till tänkbara kandidater. Samtidigt kontaktades företagen per telefon. Den första utbildningen omfattar 20 dagar och beräknas vara klar i juni 2005. Av 18 deltagare är en tredjedel kvinnor.

Kombinationen av utskick och telefonsamtal var ett effektivt sätt att rekrytera. Däremot gick inbjudan ut i senaste laget. Många företag är dock intresserade av att skicka deltagare till kommande utbildningar.

Fler artiklar i lokalpressen

Uppmärksamhet i media ökar utbytet av information inom regionen och förankrar idén om regionförstoring hos såväl medborgare som kommunala beslutsfattare. Inom projektet har man diskuterat möjligheten att publicera företagsnyheter från grannregionen i respektive lokaltidnings näringslivsbilagor. Några mindre tidningar har infört ett gemensamt annonshuvud med rubriken *Regionförstoring Umeå–Örnsköldsvik*.

Under projektet har pressen bjudits in till alla aktiviteter. Intrycket är att antalet artiklar om grannregionen har ökat i respektive tidning.

Träfföretag ökar sitt samarbete

Efter ett och ett halvt år har projektet bidragit till ökad kunskap om företagens verksamheter. Det har också slagit fast att det finns goda förutsättningar för samverkan mellan företag. Inom näringslivet är man positiv till samverkan, under förutsättning att man har en affärsmässig nytta av det.

Hittills har ett tiotal tänkbara affärsmöjligheter över länsgränserna upptäckts och inledande kontakter har lett till ömsesidiga besök och fördjupade diskussioner.

Ett exempel är att träfförädlade företag i Väster-norrland och Västerbotten har inlett ett samarbete om marknadsutveckling och export. De undersöker också möjligheten att använda varandras produktions-resurser.

En slutsats är att det verkar vara lättare att hitta potentiella affärsmöjligheter mellan tillverkande företag än mellan kunskaps- och tjänsteföretag.

Projektet har också skyndat på de mellankommunala diskussionerna om regionförstoring. Kommunkommunikationerna har en viktig roll och frågor om infrastruktur, utbildning och barnomsorg bör – tillsammans med en pragmatisk syn på tillståndsfrågor – ligga högt på den politiska dagordningen.

Fortsättning i egen regi

För att bidra till det regionala tillväxtprogrammet (RTP) har de ansvariga på länsnivå löpande informerats om projektet. En slutsats är att fler liknande projekt bör uppmuntras i respektive län för att föra RTP-processen vidare.

Enligt näringslivet har engagemanget från Umeå Universitet varit alltför otydligt, vilket kan bero på att det inte varit representerat på tillräckligt hög nivå.

En möjlig utveckling är att bjuda in högt placerade företrädare för näringsliv, kommuner och universitet till särskilda möten. En sådan dialog skulle sannolikt underlätta näringslivets framtida behov av kompetensförsörjning.

Under 2005 kommer handelskamrarna i Umeå och Örnsköldsvik att i egen regi göra matchningar och undersökningar samt arrangera företagsträffar och seminarier.

De samverkande kommunerna har också diskuterat en gemensam marknadsföring och profil.



Samverkande kommuner:

Umeå, Örnsköldsvik och Nordmaling.

Projektägare:

Handelskammaren Mittsverige
www.mid.chamber.cci.se

Projektledare:

Stig Ömalm, 0660-786 55
ovik@mid.chamber.cci.se

Projekttid:

2003-06-01 – 2004-12-31



Metoder för nyskapande och samverkan inom Skövde LA-region

Egen nytta är en viktig drivkraft för företag i samverkansprojekt. I Skövde arbetsmarknadsregion startades en gemensam internetportal för marknadsföring. Samtidigt byggde workshops om design broar mellan näringsliv och högskola.

Olika kulturer och ett historiskt revirtänkande har hindrat en naturlig samverkan mellan företagen i Skövde, Falköping, Tidaholm och Tibro. Det sistnämnda har dessutom försvårat samarbetet mellan kommunerna.

Trots att Högskolan i Skövde får allt större betydelse för regionen, är mindre företag ofta skeptiska till högutbildad arbetskraft. Något som bland annat gör att många unga inte stannar eller återvänder efter avslutad utbildning.

Förutom att öka samarbetet mellan företagen var ett av projektets mål att hitta nya sätt för näringsliv och högskola att samverka.

Subjektivt urval

Kommunernas näringslivsenheter svarade för urvalet av deltagande företag. Det viktiga var att de styrdes lokalt, var inriktade på utveckling och helst representerade olika branscher.

Kunskap om projektet spreds via telefon eller direktadresserad e-post. De som var positiva fick ett informationsblad och av 60 inbjudna företag tackade 52 ja.

För att lyckas var en viktig förutsättning att arbetet utgick från företagarnas behov. Därför intervjuades alla om sin syn på nuläge och framtid av två personer från Högskolan i Skövde. Att intervjuerna gjordes av så få personer gjorde att arbetet tog längre tid, men å andra sidan borgade det för ett enhetligt genomförande. Det var svårt att få pressade företagare att prioritera intervjuerna, men en bra förhandsinformation både ökade kvaliteten och minskade intervju-tiden.

Många drog sig ur av tidsbrist

Alla förslag som kom fram i intervjuerna samlades i en databas som gjorde det enkelt att överblicka och sortera materialet. Ur databasen vaskades tio utvecklingsområden fram, varav företagen prioriterade *samverkan*, *nyföretagande*, *produktutveckling* och *kompetensutveckling*. Inom varje område bildades en utvecklingsgrupp som dels skulle bestämma mål och syfte, dels utveckla metoder för att genomföra förslagen.

Trots att tre fjärdedelar av företagen från början sagt sig vara villiga att delta i projektet, var det bara en fjärdedel som ställde upp. Mycket energi lades därför ned på att bemanna grupperna och till sist bjöds alla företag i regionen in att delta. För att få fart på arbetet blev personer ur den övergripande projektgruppen handfasta projektledare. Som stöd anlätades också experter från högskolans institutioner, näringslivsorganisationer och specialistföretag.

Internetportal och nyföretagande

Totalt deltog ett 40-tal företag i de fyra utvecklingsgrupperna.

Inom besöksnäringen enades tolv företag om en gemensam marknadsföring. Efter att ha studerat andra regioner bestämde man sig för att utveckla en internetportal i vilken alla företag inom regionens besöksnäring kan delta. Hittills har arbetet finansierats via medlemsavgifter, men för att driva portalen vidare har man bildat en ekonomisk förening.

För att utveckla nyföretagandet bildades en grupp av fem nystartade företag och NyföretagarCentrum. Gruppen konstaterade bland annat att affärscoach-

ing, informella mötesplatser och korta ämnesutbildningar är tre bra sätt stötta nya företag. Metoden är nu införlivad i centrals verksamhet.

Design och ledarskap

För att öka sina kunskaper om produktutveckling ville tolv företag ha kontakt med utbildningsprogrammet för designingenjörer vid Högskolan i Skövde. Däremot hade man inte tid att gå ordinarie kurser.

Resultatet blev en serie workshops där deltagarna under otvungna former fick träffa både högskolelärare och yrkesverksamma designers. Vid träffarna användes företagets produkter som övningsexempel och redan under de första gångerna dök det upp idéer om samverkan. Nätverket har ambitionen att leva vidare och högskolan har fått en ny metod för att öka sitt utbyte med näringslivet.

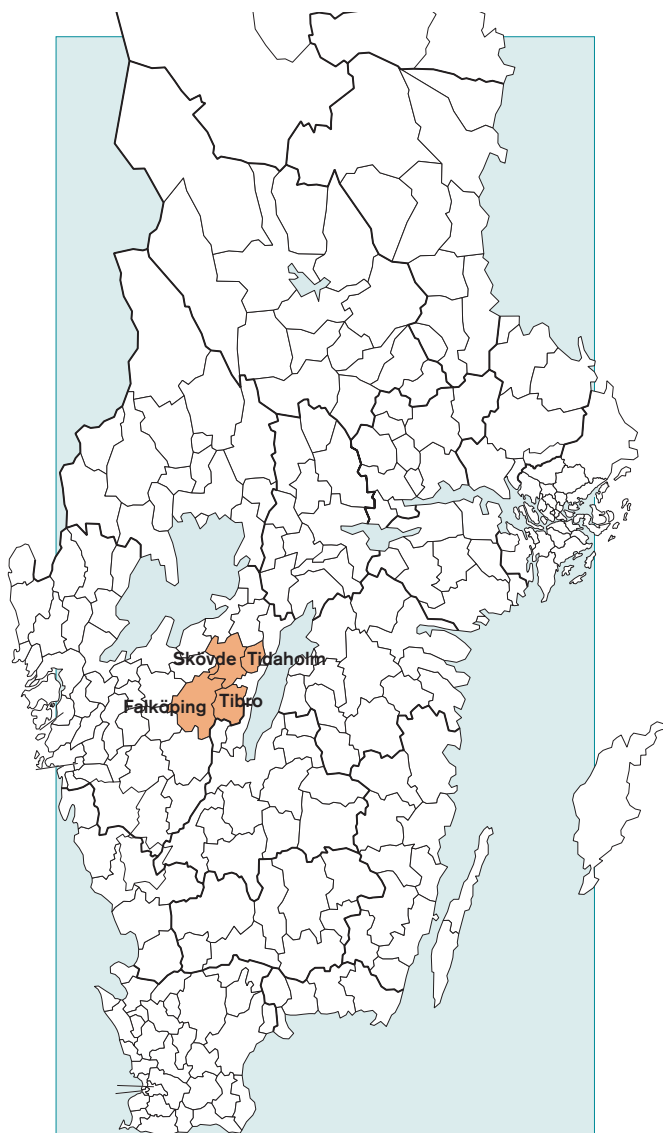
I gruppen för kompetensutveckling valde åtta företag att lägga fokus på personal, ledarskap och medinflytande. Aktiviteterna bestod bland annat av specialanpassade studiebesök och seminarier, vilket gjorde att deltagarna till en relativt låg kostnad både kunde öka sin kompetens och bygga nätverk med kollegor från andra företag. Flera företag har gjort handlingsplaner för fortsatt verksamhet.

Ny kunskap inför RTP-revidering

Enligt projektledningen är företagets eget engagemang är den viktigaste orsaken till utvecklingsgruppernas framgång. För att få företagare att ägna tid åt utvecklingsarbete måste det innebära en direkt nytta för dem.

Utvecklingen av metoder tog fasta på områden som prioriteras i de Regionala Tillväxtprogrammen (RTP) för såväl Skaraborg som Västra Götaland. Eftersom det praktiska arbetet kom igång sent, går det ännu inte att säga om projektet har bidragit till den kontinuerliga revideringen av RTP. Projektledningens förhoppning är dock att kartläggningen ger nyttig kunskap inför kommande revideringar.

För att stärka kopplingen till RTP är det viktigt att metoderna sprids och att goda exempel visas upp. Därför planeras olika informationsinsatser för deltagande företag, näringslivsorganisationer, kommunens politiker samt näringslivsansvariga.



Samverkande kommuner:

Skövde, Falköping, Tidaholm och Tibro.

Projektägare:

Tibro kommun
www.tibro.se

Projektledare:

Kenneth Franzén
0500-41 60 60, 0706-67 13 85
kenneth.franzen@telia.com
Börje Malmsten, 0504-184 24
borje.malmsten@tibro.se

Projekttid:

2003-01-01 – 2004-12-31



Regionförstoring i Siljansområdet

Bättre infrastruktur, kunskap och positiva attityder är viktiga faktorer för att näringslivet i fem dalakommuner ska samverka. Förutom en kartläggning med intervjuer, utnyttjar man hockeyn som social arena och åkte på lärresa till Jämtland.

Regionförstoring har hög prioritet bland politiker i Region Siljan. Den drastiska formuleringen ”något måste göras för att regionen ska överleva” är utgångspunkt för flera projekt som ska få kommuner och näringsliv att närma sig varandra. Alla regionala samarbetsprojekt har också en kommunchef som fadder.

Från början deltog bara kommunernas näringslivskontor i projektet *Regionförstoring i Siljansområdet*, men allt eftersom införlivades fler förvaltningar. Inte minst för att lösa praktiska problem som att göra det möjligt för föräldrar att lämna sina barn på dagis i en kommun där de varken arbetar eller bor.

Trots att kommunernas näringslivsansvariga har träffats regelbundet under mer än ett decennium, hade många dålig kunskap om förhållandena utanför den egna kommunen. Däremot ville man gärna samarbeta.

Av alla lokala företagsföreningar och nätverk var bara ett – MAI gruppen i Mora – organiserat utifrån funktion. Övriga var organiserade kommunvis.

Samverkan i Japan

För att kartlägga näringslivets behov djupintervjuades tjugo företagare. Utifrån deras önskningar startade därefter projektet som skulle ge regionen ”maximala förutsättningar för tillväxt”. Medicinen var ökad samverkan, ökat nätverksarbete och draghjälp av regionens lokomotivföretag. Dessutom ville man skapa nya möjligheter genom att korsa olika branschers styrkor. Till exempel genom att exponera hantverk, golv, knivar och andra regionala produkter i Insjöföretaget Tomoku Hus cirka 80 visningshus i Japan.

För att kartlägga förhållandena i regionen samlade näringslivskontoren in fakta genom intervjuer, enkäter och befintlig statistik. Efter att ha kompletterat bilden med personliga intervjuer utkristalliserades flera frågor att jobba vidare med. Några sådana exem-

pel är kommande generationsskiften, pendlingsmönster och möjligheter till distansarbete.

Intervjuerna visade också näringslivets syn på hot och möjligheter. Något som enligt ledningen var det allra bästa med projektet eftersom det, förutom att förankra företagets behov och möjligheter, också skapade stort intresse kring resultatet.

Utifrån intervjuerna ritades också kluster/nätverkskartor som visade hur regionens näringsliv kan länkas samman.

Eldsjälar bildar nätverk

För att undersöka attityder och åsikter intervjuades eldsjälar inom såväl näringslivet som den offentliga sektorn. Genom detta skapades nätverk av ”motorer” som bär processen vidare.

För att underlätta samspelet har man tagit fram en checklista med kommunala instrument som påverkar näringslivet. En analys visar också att näringslivet investerar och expanderar mera och har en starkare framtidstro i kommuner med flera instrument. Därför har man tagit fram en idealkommun som utgångspunkt för benchmarking. Allt material finns i en etableringspärm som ska göra det lätt att lyfta lokala initiativ till gemensamma utvecklingsprojekt inom etablering, profilering och marknadsföring.

Möten vid hockeyrinken

För att underlätta samverkan har man också bjudit in till seminarier. Det mest lyckade lockade 25 personer och arrangerades tillsammans med Sveriges Exportråd i Oslo. Efter seminariet fortsatte rådet samtalen med sju företag varav minst ett planerar för en expansion i Norge. För att stötta företagets etableringsplaner bidrog länsstyrelsen med en konsultcheck som betalade en del av kostnaderna.

Genom *Mötesplats Siljan* ska företagens behov mixas med regionala utvecklingsintressen. Eftersom ishockey har ett starkt fäste i såväl Leksand i söder som i Mora i norr, valdes hockeyarenorna som mötesplatser för minimässor, nätverksbyggande, föredrag och temaseminarier. I samband med aktiviteterna har näringslivsorganisationer, kommunpolitiker, näringslivskontor, förvaltningschefer samt andra offentliga representanter fått möjlighet att berätta om vilka tjänster de kan erbjuda. Enkäter och utvärderingar visar att blandningen av deltagare skapar ett dynamiskt klimat men också att den offentliga sektorn inte får dominera.

Att de flesta aktiviteter ligger under september-april stämmer väl med företagens behov eftersom sommarmånaderna är turismnäringens mest intensiva period.

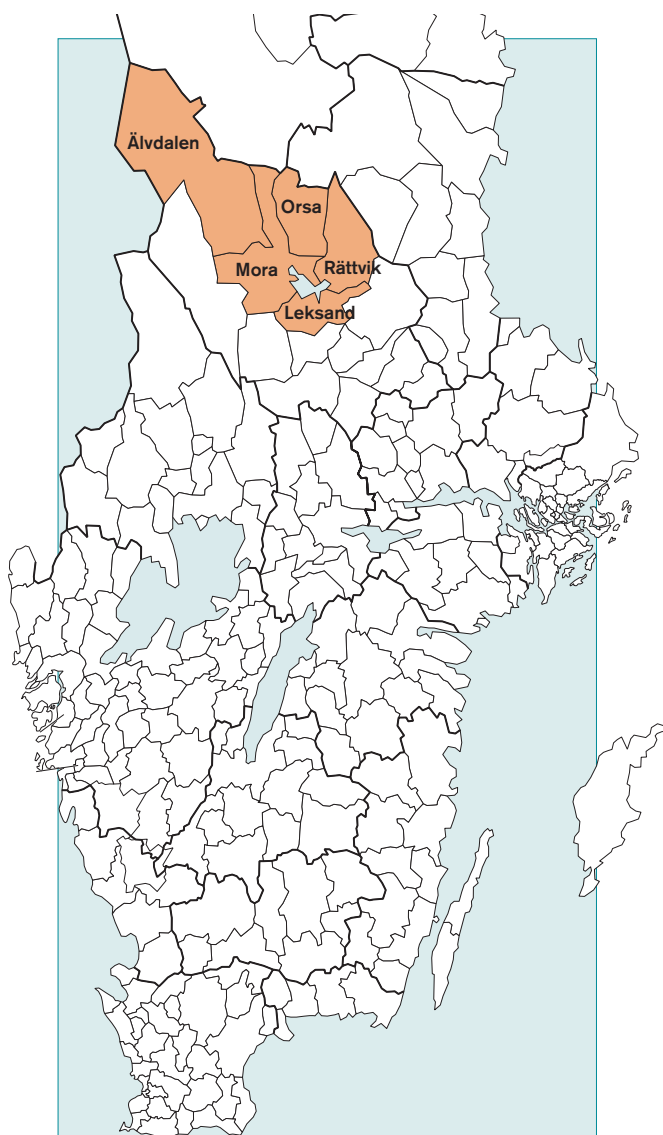
Inspiration från Jämtland

Inom projektet har man också besökt Jämtland för att bland annat studera hur man har skapat nya investeringar runt Åre. Resan fungerade som en vitamininjektion och flera näringslivschefer kunde lätt dra paralleller till sin egen region. Några frågor som kom upp var: Vilka satsningar är möjliga i Idre?, Hur kan vi ladda varumärket Siljan?, Kan Jämtlands kraftsamling på marknadsföring överföras till turismföretagen i vår region.

Näringslivets engagemang har, enligt projektledningen, skapat en navelsträng till de Regionala Tillväxtprogrammen (RTP) och etableringspärmens kartläggning av potentiella och etablerade kluster är en levande kunskapsbas i arbetet med RTP.

Inom regionen kommer man att förvalta de nya möjligheterna i fortsatta projekt. Några förhoppningar är ökad export till Asien, utvecklad turism, nya produktionskedjor inom industrin, ökad regional samverkan kring träbranschens möjligheter samt utveckling av lokal handel.

För att stärka samverkan planeras också en gemensam näringslivsfunktion för de fem kommunerna.



Samverkande kommuner:

Leksand, Rättvik, Mora, Älvdalen och Orsa.

Projektägare:

Region Siljan
www.regionsiljan.se

Projektledare:

Peter Isaksson, 070-273 50 33
peter.isaksson@regionsiljan.se

Projekttid:

2004-01-01 – 2004-12-31



Samverkan för en funktionell näringslivsutveckling över länsgränsen

Näringslivets vilja att samarbeta är på väg att lösa upp en traditionellt skarp gräns mellan Säftele och Åmål. Efter en rad seminarier har fem samlarbetsinsatser nu utkristalliserat sig. Att skapa ett strategiskt servicecenter har hög prioritet.

Med en fortgående befolkningsminskning, en åldrande befolkning och vikande skatteintäkter har Säftele och Åmål länge haft goda skäl att arbeta för en större samverkan. Projektledningens inledande analys visade dock att det traditionellt har varit svårt att samarbeta. Många försök har gjorts men aldrig blivit bestående.

Då okunskapen bedömdes som stor om vad man kunde vinna på ett större samarbete inriktade sig ett första seminarium i april 2004 helt på att presentera projektet och fördelarna med att samverka.

Till mötet sändes 250 inbjudningar ut till företagare, utbildningsväsende och myndigheter. Av dessa hörsammade 55 kallelsen.

Enkäter vittnade om intresse

Även om huvudmålet under den första träffen var att informera gjordes också en enkätundersökning som visade att näringslivet var mycket villigt att delta som aktiv part.

Under det andra seminariet fokuserade man därför betydligt mer på besökarnas egen aktivitet. Detta andra seminarium hölls i maj 2004 och även till det kom cirka 55 personer. Seminariet hölls i form av tre workshops utifrån de tre områden som den inledande analysen hade bedömt som viktiga för det fortsatta arbetet, nämligen näringsliv, attraktionskraft och kompetens.

Arbetet fortskred under två uppföljande seminarier i juni. Kompetens och näringsliv behandlades nu under samma möte. Samtidigt delades gruppen som arbetade med attraktionskraft in i mindre enheter som arbetade vidare med mer konkreta områden som trygghet, turism, handel och boende.

Konkreta förslag och visioner

Förslagen tog alltmer form och de uppföljande seminarier i juni resulterade i en mängd mycket konkreta förslag.

Några förslag var att samordna programutbudet på gymnasier, ordna uppdragsutbildning för att trygga kompetensen inom näringslivet, skapa företagsnätverk och skapa ett gemensamt kompetensråd med inriktning på arbetsmarknaden.

Det sista seminariet, i augusti 2004, handlade om visioner. Målet var att få en acceptans för de planer som dithills diskuterats men också att lyfta fram nödvändiga förutsättningar inför framtiden, främst hur man skulle finansiera satsningarna efter att det första projektåret var till ända.

Fem handlingsplaner

Efter seminarier inleddes ett omfattande strategi- och förankringsarbete. Arbetet resulterade i fem konkreta handlingsplaner där en var att skapa ett strategiskt servicecenter.

Genom servicecentret ska näringslivet kunna hitta former för samarbete med andra näringsidkare. En grundtanke är också att servicecentret ska kunna förmedla i stort sett alla de kontakter som företag behöver med den offentliga verksamheten.

Företagen ska alltså alltid bara behöva ha "en väg in" för all kontakt med kommun, förvaltningar och myndigheter.

Servicecentret ska också erbjuda tjänster för marknadsföring och samordna uppdragsutbildning. Dessutom ska det etablera samverkan mellan näringslivet och utbildningsinstitutioner.

Näringslivsdagar vartannat år

Att arrangera Säffle-Åmåls näringslivsdagar är en annan idé som kom fram under sammankomsterna. Tanken är att gemensamma näringslivsdagar ska hållas vartannat år i Säffle och vartannat år i Åmål. Näringslivet ska här kunna träffas över kommungränserna, men man ska också bjuda politiker och representanter från såväl utbildningsväsende som företag, organisationer och andra institutioner.

Vidare ska en arbetsgrupp med representanter från skolvärlden och näringslivet under rubriken "Entreprenörskap i skolan" arbeta fram former för att få in kunskap om företagande i skolundervisningen.

Projekt Vänerrike

Projekt *Vänerrike* är namnet på det fjärde samverkansprojektet.

Syftet är att fördjupa kommunernas samarbete kring turistnäringen och arbetet inleddes med att ta fram en turistekonomisk analys som tydligt visade den ekonomiska betydelsen av turism och resande i området. Arbetet har därefter inriktats på att säkra den externa finansiering som krävs för att gå vidare.

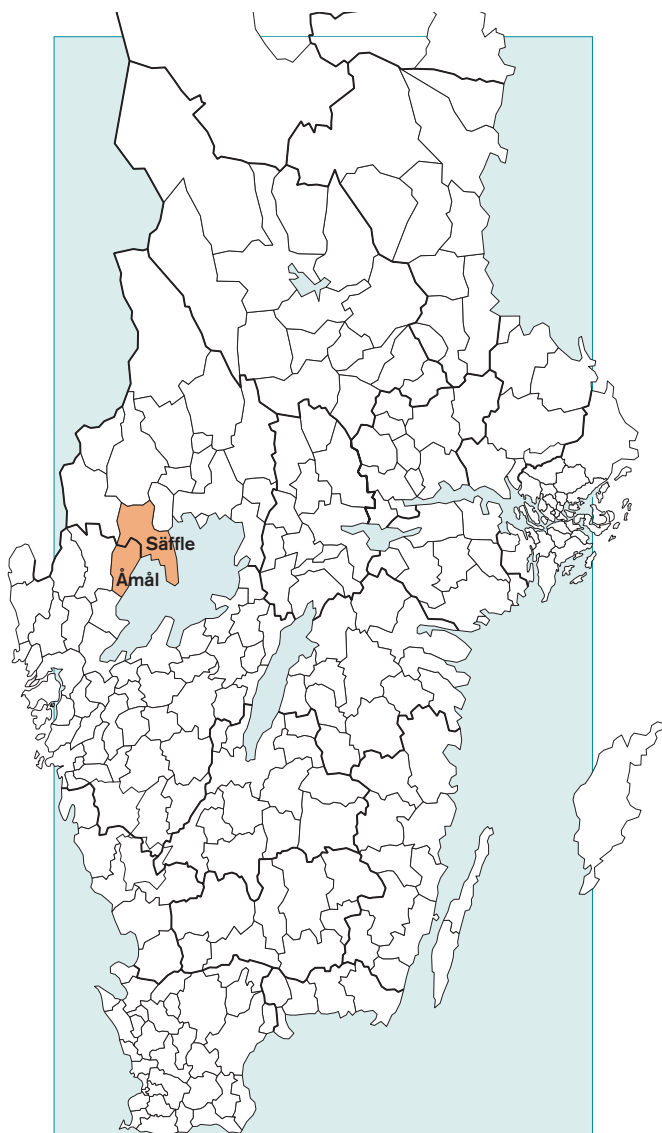
Det sista projektet bär namnet Tryggare Säffle-Åmål. Här ska samarbete mellan den sociala verksamheten, fritidsgårdar och skolor i de båda kommunerna leda fram till en certifieringsmodell för socialt arbete, något man ska gå vidare med genom fyra seminarier som ska hållas under hösten 2005.

Ganska snart stod det klart att alla dessa projekt inte kommer att kunna genomföras under projektiden. En stor del av arbetet under hösten 2005 kommer därför att inriktas på hur man ska skapa plattformar för de långsiktiga samverkansprocesserna.

Vid sidan om de fem stora projekten har man också startat mindre mellankommunala samarbetsprojekt, bland annat med samverkan inom telefoni och IT.

Näringslivet mycket engagerat

Som helhet har intresset både från näringslivet och den kommunala tjänstemannasektorn varit stort och de ursprungliga planerna och strategierna har kunnat fullföljas. Enligt projektledningen har däremot lokala politiker och kommunledning inte varit lika engagerade, vilket skapat en del svårigheter att förankra processen. Frånvaron av regionala representanter har också gjort det svårt att återkoppla arbetet till någon av de två regionala tillväxtprogram som finns i området (RTP Värmland och RTP Västra Götaland).



Samverkande kommuner:

Säffle och Åmål.

Projektägare:

Säffle kommun
www.saffle-amal.se

Projektledare:

Jonas Karlsson, 0533-68 14 03
jonas.karlsson@saffle.se

Projektid:

2004-01-01 – 2004-12-31



Söderslättsmärkt

Idén om lokal produktmärkning föddes inom ett EU-projekt i början av 2000-talet. Några år senare började fyra Skånekommuner att samarbeta om ett småskaligt varumärke. Resultatet blev Söderslättsmärkt.

Ett lokalt varumärke gör det möjligt för konsumenter att aktivt stödja bygdens näringsliv. Förutom att stärka den lokala identiteten kan det också garantera färskare livsmedel och en bättre miljö.

Ett varumärke kan bara byggas i dialog med intressenterna. Det betyder att projektledningen måste vara lyhörd och beredd att göra justeringar under resans gång. Ett sådant exempel var när märkningen halvvägs in i projektet bytte namn från Gåsamärkt till Söderslättsmärkt. Orsaken var påtryckningar från flera centrala intressenter.

Stort intresse för lokala produkter

En marknadsanalys av Forskningsavdelningen på Internationella Miljöinstitutionen vid Lunds Universitet visade att både lokalbefolkning och turister var mycket intresserade av att köpa lokalt producerade varor. För att väcka näringslivets intresse utbildades och informerades 150 företag om den nya märkningen.

Efter litteraturstudier besöktes två föregångsdistrikt; Bregenz i Österrike (KäseStrasse) och West Cork District på Irland. Detta erfarenhetsutbyte resulterade bland annat i följande rekommendationer:

- Hitta ett lämpligt urval av produkter.
- Satsa på konsumenternas förtroende.
- Försäkra ett gott anseende.
- Gör alla intressenter delaktiga i uppbyggnaden.

Studieresorna ledde till ändringar i det planerade regelverket så att alla lokala producenter har möjlighet att använda produktmärket.

Gemensam värdegrund

Vid inledande seminarier diskuterades begreppet lokal produkt och vilka värden detta står för. Diskussionerna mynnade ut i *Söderslättsmärkningens värdegrund* som bygger på trovärdighet, identitet, kvalitet, tydlig beskrivning av syfte, lyhördhet, flexibilitet och öppenhet. Dessutom ska det vara lätt för konsumenten att förstå och följa produktionsprocessen och råvarornas ursprung.

För att marknadsföra märkningen har man genomfört informationskampanjer och inför högsäsongen 2005 ska lokala producenter, distributörer, återförsäljare, lokalbefolkning och turister informeras via trycksaker.

För att förankra modellen finns en referensgrupp med personer från kommunernas turism- och näringslivsavdelningar, näringslivsenheten på regional nivå, LRF samt konst- och konsthantverksföreningar.

Enkla regler

Kriterierna för märkningen har tagits fram av representanter från kommunerna, näringslivet och universitetet. Denna process har lett fram till kriterier för i stort sett alla varor och tjänster som produceras på Söderslätt. Förutom oförädlade och förädlade födovaror och restaurangrätter omfattas också konst och konsthantverk, musik, dans, teater, festivaler och marknader. Dessutom finns produktgrupper för tjänsteföretag och övrig tillverkning.

Förutom produktkriterier finns också kriterier för företag, som bland annat handlar om lokalisering, beskattning, utbildning och lokal identitet.

Söderslättsmärkningen ska vara så enkel som möjligt och förutom kraven för medlemskap består regelverket av ett ansökningsförfarande och kontinuerliga utvärderingsrutiner. En administrativ enhet bereder ansökningarna inför beslut i märkningsjuryn och godkända företag inspekteras regelbundet för att garantera att kriterierna följs. Även klagomål från konsumenter kan leda till inspektion.

För att garantera en objektiv bedömning görs de regelbundna inspektionerna och klagomålsinspektionerna av kommunernas tjänstemän.

Medlemsavgifter räcker inte

En låg medlemsavgift tas ut för att inte avskräcka näringslivet. Man funderar på att inte ta ut hela avgiften förrän företagen märker fördelarna. Enligt projektledningens bedömning kommer systemet aldrig att kunna finansieras enbart genom avgifter. Efter projektets slut kommer det att finansieras enbart via offentliga medel, utvecklingsprogram och medlemsavgifter.

Våren 2005 bildas en samarbetsorganisation som ska ta tillvara innovationer, utveckla det lokala näringslivet och samordna produktmärkets nätverk och finansiering efter projektets slut. Den ideella föreningen har kommunerna som huvudmän och anslutna företag som medlemmar.

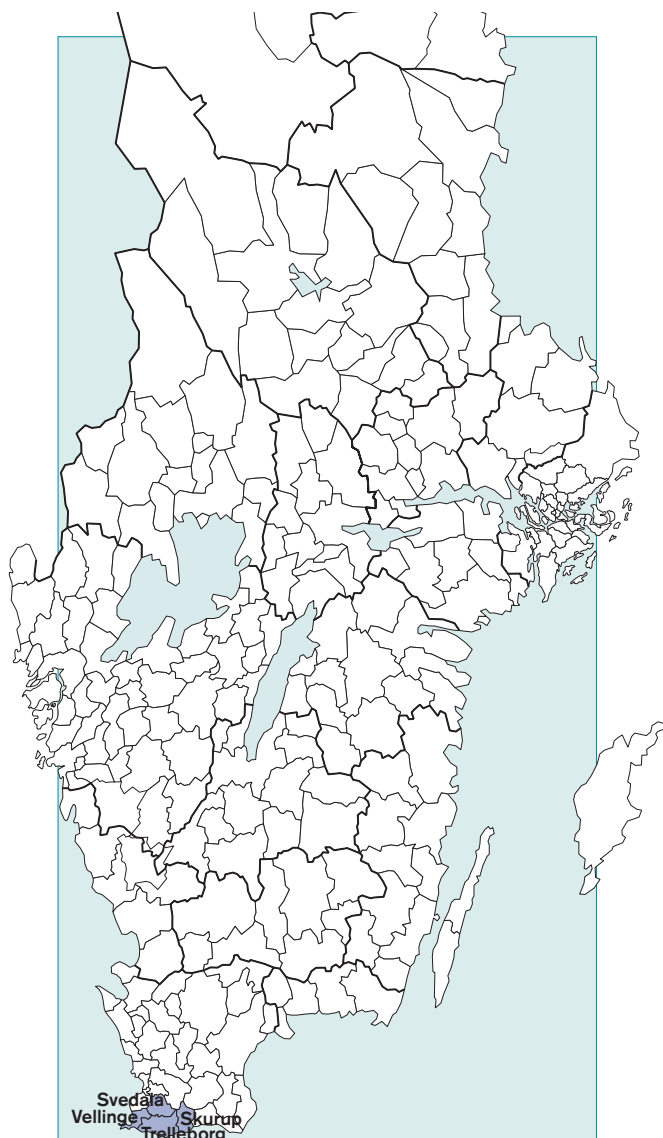
I början ansvarar kommunerna för att rekrytera och registrera medlemmar, marknadsföra varumärket och engagera nya utvecklingsprojekt. Dessutom deltar de i märkningsjuryn.

Värdet av lokal identitet

Finansiella begränsningar och förväntningar på snabba resultat har, enligt projektledningen, hämmat samverkan och motverkat möjligheterna att förankra märkningssystemet på ett önskvärt sätt. Hur detta påverkar resultatet är ännu för tidigt att säga.

En fördjupad insikt om värdet av en lokal identitet som redskap för marknadsföring och utveckling av det lokala näringslivet är dock en viktig sideeffekt.

Erfarenheterna från projektet ingår i ett regionalt åtgärdsprogram *Kulturdriven näringslivsutveckling* som tas upp i samband med kommande Regionala Tillväxtprogram (RTP). Det finns möjlighet att använda Söderslättsmärkningens koncept i t.ex. Bjärebygden, Kullabygden och på Österlen. Om detta blir verklighet kommer man att utnyttja den administration, organisation och finansiella struktur som finns i Söderslätt.



Samverkande kommuner:
Svedala, Skurup, Trelleborg och Vellinge.

Projektägare:
Vellinge kommun
www.vellinge.se

Projektledare:
Nils-Arvid Andersson, 040-425163
Nils-Arvid.Andersson@vellinge.se
Mikael Backman, 046-222 02 36
Mikael.Backman@iiee.lu.se

Projekttid:
2003-04-01 – 2004-12-31

 **22**

Kommundesign

Fyra kommuner har förbättrat sina överlevnadsstrategier genom att identifiera och bygga vidare på sådant som kan göra dem mer attraktiva. Och visa upp det som är unikt. För att nå bra resultat krävs gott om tid och mycket god förankring.

Varumärken får allt större roll i företag och organisationer. Men för att ett varumärke ska stärka identitet och öka självkänsla måste alla inblandade förstå och identifiera sig med det. För att attrahera besökare, inflyttare och nya etableringar måste man också tala om vad man kan erbjuda.

Grundtanken i *Kommundesign* är att väcka nya tankar och associationer genom att blanda lokala eldsjälar med kompetens utifrån. Samtliga pilotkommuner har erfarenhet av Svensk Industridesigns, SVIDs, sommardesignkontor där studenter från olika högskolor under sju veckor jobbar med idéorienterade uppdrag.

Gemensam bild av läget

Kommundesign utgår från vad som är på gång och stöttar de krafter som finns med idéer, kunskap, erfarenheter och nätverk. För att nå bra resultat krävs politisk enighet och en gemensam bild av läget och vad som ska prioriteras. Förhållandet mellan politiker och tjänstemän och mellan kommun och näringsliv måste bygga på förtroende och respekt. Dessutom måste det finnas en tydlig rollfördelning.

Allt detta kräver både tid och lyhördhet från projektledningen, särskilt när projektet är initierat utifrån.

En del i arbetet har varit att betrakta kommunens interna förutsättningar. En annan att spana utanför kommunen och lära av andras lösningar. För att hitta nya möjligheter har man listat sådant som kan påverka kommunen och de målgrupper man vill nå. Efter att ha markerat de viktigaste områdena försöker man hitta sätt att tackla dem.

En metod som använts i projektkommunerna är *The Journey* som innebär att man "reser" in i kommunen via fysiska, mentala och digitala vägar för att se vad som möter besökaren och vilka "signaler" kommunen ger.

Små industrikommuner som avfolkas

Samtliga fyra pilotkommuner inom projektet är små och har hög andel producerande företag. Invånarna är relativt lågutbildade och alla utom Orsa har en minskande befolkning.

I Orsa har arbetet fokuserat på kommunalt värdskap, centrumutveckling och kreativa mötesplatser. Man har också diskuterat ett varumärke och möjligheten att samarbeta med SVIDs andra satsningar *Tjänstedesign* och *Design Management* i några förvaltningar och företag.

Även i Hällefors kommun är varumärke en aktuell fråga eftersom kommunen har två orter med stark identitet – Hällefors med design och teknik och Grythyttan med mat och restaurangskola.

Laxå kommun fokuserar på innovation, design och entreprenörskap inom industriautomatisering och industrirobotik. Kommunen planerar också flera nya etableringar längs E 20 och har diskuterat hur man kan bidra till bättre infrastruktur. Genom att marknadsföra "sjönära boende" hoppas man locka kompetens och arbetskraft.

Västervik miste 600 arbetstillfällen när Electrolux lade ned sin verksamhet. För att vända krisen vill kommunen lansera *Sjöstaden Västervik* genom ett marint åtgärds paket som bland annat innehåller tillverkning, service och försäljning, högklassig besöksmiljö, marina events samt centrum- och hamnplanering. Projektet har också föreslagit en varumärkesprocess och kommunen är intresserad av att låta projektet medverka i utvecklingen av centrum.

Svag förankring och dålig kunskap

Svag förankring har varit ett problem genom hela projektet. Eftersom man har provat nya metoder som tränger djupt in i kommunernas kärnprocesser krävs mycket tid för att de nya tankarna ska få fäste.

Svag kunskap om vad design är och hur design kan bidra till tillväxt har varit ett annat problem och processen har försvårats av att kommunerna har lidit av tidsbrist och andra problem. Enligt ledningen skulle projektet ha underlättats om samtliga kommuner inlett arbetet med metoden *The Journey*.

Det fysiska avståndet mellan pilotkommunerna, deras olika förutsättningar och det faktum att de tillhör tre olika län har skapat osäkerhet. Enligt ledningen finns ändå en koppling till Regionala Tillväxtprogram (RTP) eftersom dessa ofta betonar vikten av samarbete mellan kommuner och behovet av att utveckla varumärken och attraktivitet. RTP Dalarna framhåller särskilt vikten av lärande processer, design och innovation.

Information leder till efterfrågan

För att sprida projektets erfarenheter planeras en rad aktiviteter under år 2005.

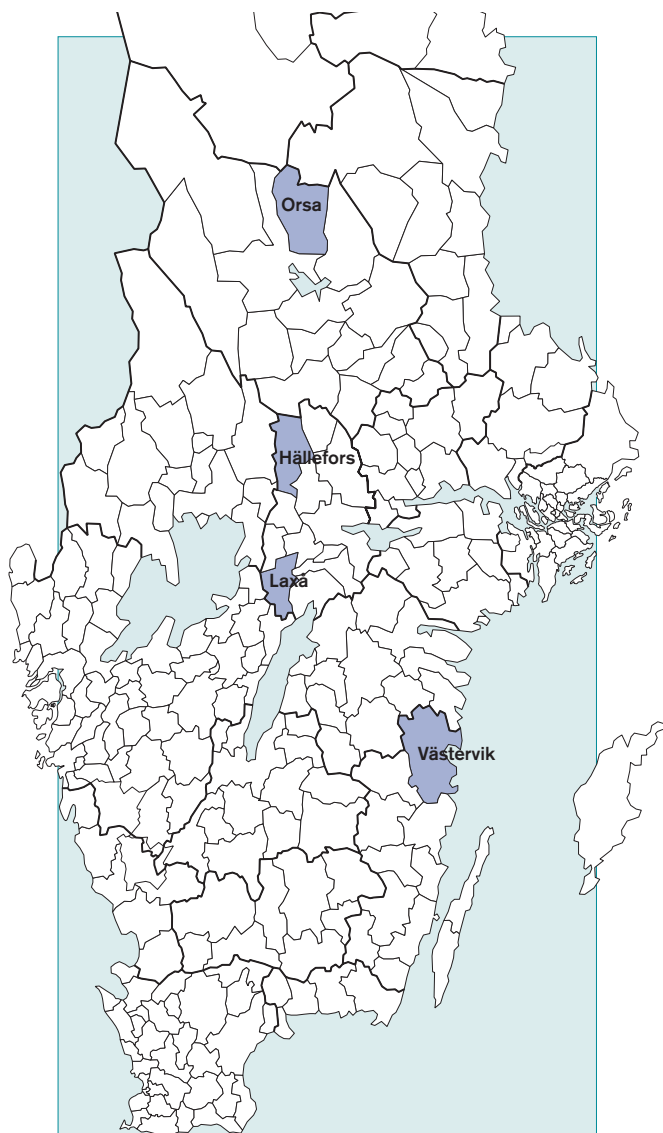
Några exempel är information vid årets tjugo sommar-designkontor samt regionala designdagar för kommuner som har haft kontor. Andra exempel är fördjupade insatser i en eller två nya kommuner som har sommar-designkontoret 2005 och kommunala workshop för att öka insikten om vad design kan bidra med. Vid sådana tillfällen kan pilotkommunerna fungera som mentorer.

Information om Kommundesign ska dessutom spridas via nätverk och vid seminarier med näringslivsansvariga i kommuner och regioner där pilotkommunerna kan bidra med "vittnesmål".

Kommundesign är också en aktivitet under *Designåret 2005* och i början av år 2006 planeras en nationell konferens kring design i små och stora samhällen. Även inför VM i Åre 2007 planeras samverkan med designprojekt.

För att möta en förväntad efterfrågan vill projektledningen gärna se en central kunskaps-, erfarenhets-, idé- och nätverksbank. En annan önskan är ett mindlab där olika kompetenser arbetar framtidsorienterat och innovativt. För att stötta kommunerna föreslås coaching för näringslivs- och utvecklingsansvariga, regionala utvecklingspiloter eller design managers som delas av flera kommuner.

Kommundesign ingår i *Design för små och stora samhällen* som är ett av nio nationella projekt som SVID satsar på 2003–2005 med särskilt stöd från Näringsdepartementet. Projektet kommer att utvärderas av Växjö Universitet under 2005.



Samverkande kommuner:

Hällefors, Laxå, Orsa och Västervik.

Projektägare:

Orsa kommun
www.orsa.se

Projektledare:

Björn Norden, 070-643 22 80
bjorn.norden@svid.se
Ola Granholm, 0250-55 21 14
ola.granholm@orsa.se

Projekttid:

2003-01-01 – 2004-12-31



Destination Hallandsåsen

Ett nytt varumärke ska skapa tillväxt på Hallandsåsen. Fyra kommuner har tillsammans med näringsliv och lokalbefolkning vaskat fram sju utvecklingsbara temaområden, producerat gemensam turistinformation och skapat en ny webbportal. Flera företag har också utvecklat nya produkter.

Trots sitt natursköna läge är Hallandsåsen en oslipad diamant i turistsammanhang. Många svenskar associerar åsen med Banverkets tunnelbygge, medan danskarna oftare beskriver den vackra naturen. Närheten till Malmö/Köpenhamn och Göteborg innebär en potential på 3,5 miljoner storstadsmänniskor, varav många längtar efter stillhet och naturupplevelser.

Enligt projektets SWOT-analys hindras utvecklingen av bland annat brist på övernattningsmöjligheter och matställen samt vägnätets begränsning uppe på åsen. Att området omfattar fyra kommuner och två regioner innebär både nackdel och styrka.

Fyra kommunalråd i styrgruppen

Initiativet till projektet kom från kommunalrådet i Örkellunga som tog kontakt med kollegor och turistchefer från Ängelholm, Båstad och Laholm. Eftersom åsen i alla tider har betraktats som en naturlig länsgräns var det lokala initiativet viktigt för förankring och prioritet. Dessutom har projektet gett de fyra kommunalråden i styrgruppen personliga erfarenheter och kunskap om näringslivsutveckling.

I början var målet en gemensam turistbroschyr, men efterhand valde man istället att undersöka och utveckla de attraktioner som fanns.

En kartläggning hösten 2002 visade att turistbyråernas information oftast var uppdelad kommunvis och att de flesta kartor slutade vid länsgränsen. Den nya inventeringen resulterade i en lista över flera potentiella aktörer samt ett 40-tal platser värda ett besök. Under arbetet upptäcktes också förutsättningar för temaaktiviteter runt geologi/topografi, minnen i kulturlandskap, snapphanar och andra rövare, att färdas på åsen, utsiktsplatser, rekreation samt flora och fauna. Kartläggningen ledde till ett principbeslut om

att utveckla Hallandsåsen till ”ett attraktivt besöksmål” för natur- och kulturupplevelser, rekreation och äventyr. Vid en forumträff i mars 2003 presenterades idén för närmare 60 personer – de flesta från näringslivet – som alla var positiva.

Många har deltagit

Kommuninvånare, näringsliv, lokala och regionala myndigheter, studieförbund samt föreningar inom natur-, hembygds- och kultursektorn har involverats i arbetet.

Processen har förankrats genom temagrupperna Mat & Logi, Aktivitet & Upplevelse och Natur & Kultur och många har följt arbetet genom studiecirkelar utifrån en ny studieplan. I mitten av oktober 2004 gjordes en gemensam en studieresa på åsen.

Eftersom Halland är Sveriges mest hästtäta län har man haft extra möten på temat Ridleder & Ridslingor och samarbetat med ridledsprojekt i Skåne och Laholms kommun.

Man har också samarbetat med projektet Natur- och kulturturism i Laholms kommun och använt en bibliografi över Hallandsåsen som gjorts inom ett annat projekt.

Eftersom besöks- och upplevelsenäringen lyfts fram i Regionala Tillväxtprogram (RTP) för Skåne och Halland fungerar arbetet som pilotprojekt för RTP-processen. Genom projektets erfarenheter kommer RTP att revideras, vidareutvecklas och förbättras under hela perioden (2004–2007). Projektets koppling stärks genom att metoder och resultat presenteras på träffar för företag inom upplevelsenäringen. Dessutom används erfarenheterna inom ett samverkansorgan av lokala och regionala näringslivs- och turismutvecklare (KOMPA).

Ekonomisk förening för drift och förvaltning

Arbetet i projektet har mynnat ut i en utvecklingsplattform som talar om *vad* som ska göras och en samverkansmodell som talar om *hur* det ska göras.

Utvecklingsplattformen innehåller sju tillväxtområden: Jakt och fiske, Hästturism/ridled, Vandringar, Utförsåkning, Snapphanetema, Cykelturism och Paketförslag som delvis bygger på färdiga koncept. Inga teman kräver fysiska investeringar.

Samverkansmodellen är en ekonomisk förening som ska äga varumärket och stödja den fortsatta processen. Föreningen ska vara öppen för alla aktörer. Modellen beskrivs i en skrift som också presenterar förslaget till varumärke, tillväxtområden, framgångsfaktorer, hinder och finansiering.

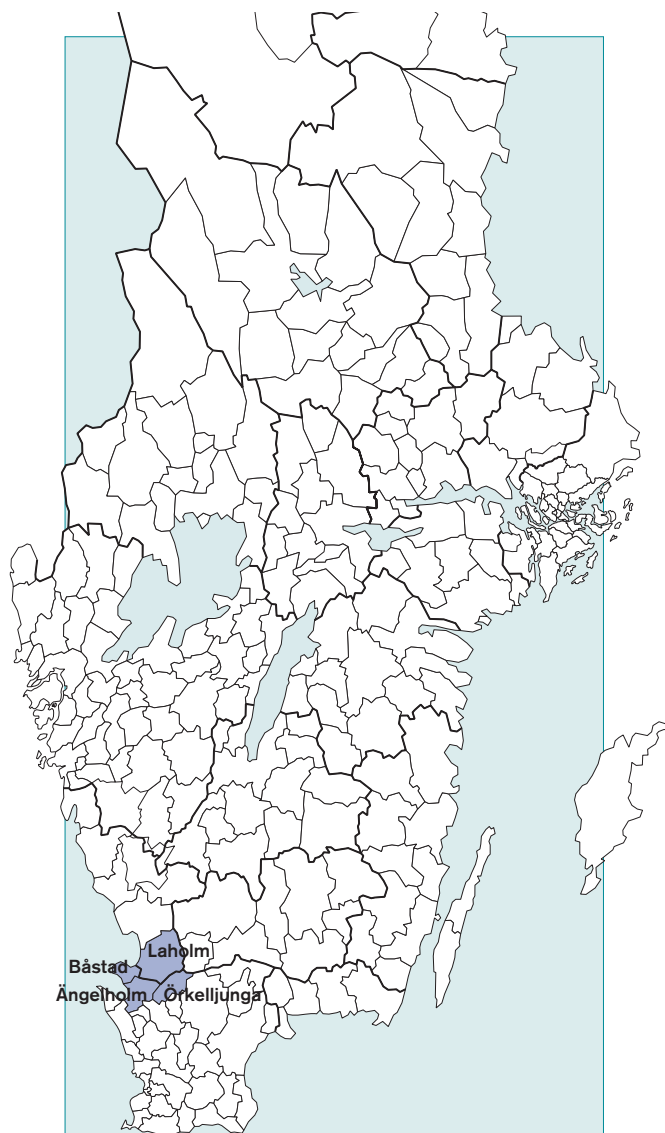
I projektets slutfas presenterades varumärkesprofilen vid ett nytt forummöte med näringsliv och föreningar. Av drygt 50 deltagare, varav cirka 35 från företag, ville de flesta bli medlemmar i föreningen. Detaljerna kring samverkansmodellen bestäms i början av 2005.

Tillväxt i snapphanars fotspår

Inom projektet har man producerat skrifter och kartor som visar sevärdheter inom natur- och kulturmiljö, aktiviteter (företag), mat och logi. Man har också tagit fram koncept till en webbportal som öppnar i början av 2005.

Man har också rekryterat en person för att utveckla Snapphanetemat tillsammans med näringslivet. Resultatet är vid årsskiftet 2004/2005 en Snapphane-karta med intressanta platser och sevärdheter. Flera företag längs leden har utvecklat aktiviteter och produkter som knyter an till temat. Materialet i inventeringen är en bra bas för den som vill ta efter idén.

Enligt ledningen är projektets intentioner i stort sett uppfyllda. Processen skulle dock ha gynnats av att eldsjälarna från näringslivet tagit större ansvar för processen i temagrupperna. För att lättare komma fram till en fungerande samverkansmodell borde myndigheternas representanter varit mer delaktiga och sektorsgränserna brutits upp. Eftersom företag som utvecklar tjänster och marknader behöver mycket stöd, välkomnas Nuteks program *Produktutveckling i små företag*.



Samverkande kommuner:

Ängelholm, Båstad, Laholm och Örkelljunga.

Projektägare:

Laholm kommun
www.laholm.se

Projektledare:

Fredrik Swärdh, 0430-155 31
fredrik.swardh@laholm.se

Projekttid:

2003-05-01 – 2004-12-31





Infonr 050-2005 maj 2005, åtta.45 AB Solna, 2 000 ex



Verket för näringslivsutveckling

Liljeholmsvägen 32 117 86 Stockholm
Telefon 08-681 91 00 Fax 08-19 68 26
www.nutek.se