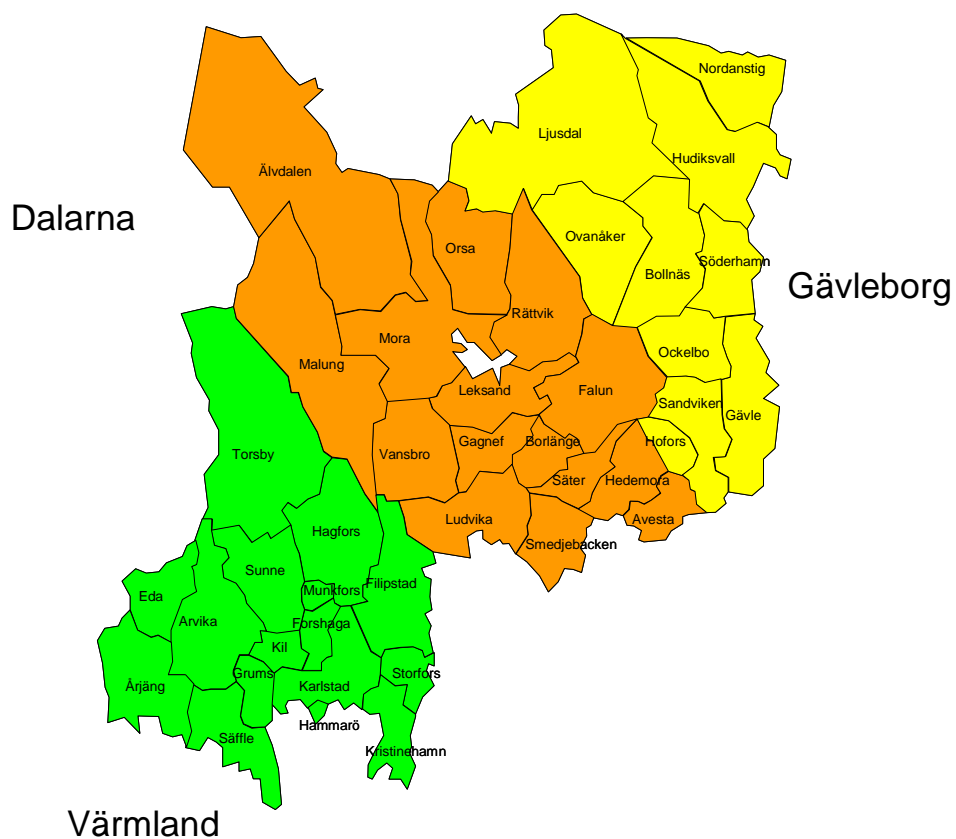


Näringslivsklimat och entreprenörskap



*- en jämförande studie mellan
Värmlands, Dalarnas
och Gävleborgs län*

Förord

Arbetet med regionala tillväxtavtal och -program kan ses som långsiktiga läroprocesser. Regeringen har också i olika sammanhang pekat på behovet av en mer lärande regional utvecklingspolitik. Länen arbetar därför allt mer med uppföljningar och utvärderingar. Lokala och regionala aktörer kan lära av det som man gör men också genom att jämföra sig med andra.

Denna rapport skall ses i ljuset av dessa signaler. Rapporten handlar om Värmlands, Dalarnas och Gävleborgs län. Dessa utgör i EU-sammanhanget en sk NUTS II-region – Norra Mellansverige. Länen har således stora likheter, som gör jämförelser mellan dem meningsfulla men också så stora skillnader inom och mellan sig att sådana kan bli intresseväckande.

Temat för rapporten är ”Näringslivsklimat och entreprenörskap”. Begreppen är centrala i det arbete som bedrivs i länen inom ramen för de regionala tillväxtprogrammen (och tidigare – avtalen). Ansatserna att förbättra näringslivsklimatet är tydliga och insatserna för mer entreprenörskap är många.

Rapporten har initierats av de tre länsstyrelserna och har genomförts av konsultföretaget EuroFutures. Arbetet har bedrivits i nära dialog med uppdragsgivarna och preliminära resultat har redovisats för näringslivsansvariga i kommunerna och företrädare för regionala aktörer. EuroFutures svarar själva för slutsatser och omdömen i rapporten.

Vi tar tillfället att också tacka de som har ställt upp för intervjuer under arbetets gång. Utan dessa hade inte idén med studien kunnat fullföljas.

Mars 2005

IngaLill Raela

Länsstyrelsen Gävleborg

Bengt Dahlgren

Länsstyrelsen Värmland

Anna Formgren

Länsstyrelsen Dalarna

Innehållförteckning

1. INLEDNING	5
1.1. Bakgrund och syfte	5
1.2. Utgångspunkter och frågeställningar	5
1.3. Metod	6
1.4. Läsanvisning	7
2. NÄRINGSLIVSKLIMAT – BEGREPP OCH MÄTNING	8
2.1. Vad är näringslivsklimat?	8
2.2. Hur mäts näringslivsklimat?	9
3. DET LOKALA NÄRINGSLIVSKLIMATET I LÄNEN	11
3.1. Näringslivsklimatet enligt företagen.....	11
3.2. Skillnader i värdering av hårda och mjuka faktorer mellan kommuner.....	12
3.3. Jämförelse mellan Svenskt Näringslivs totalranking och ”företagens omdöme om näringslivsklimatet”	14
3.4. Slutsatser angående mätning av lokalt näringslivsklimat	14
4. LOKALT NÄRINGSLIVSARBETE OCH SYNEN PÅ NÄRINGSLIVSKLIMAT	16
4.1. Organisation och arbetssätt för lokalt näringslivsarbete	16
4.2. Synen på vad som utgör näringslivsklimatet	17
4.3. Synen på mätningar av näringslivsklimatet	18
4.4. Skillnader mellan kommuner i arbete med näringslivsfrågor och klimat	18
4.5. Slutsatser – centrala faktorer för ett gott näringslivsklimat	19
5. STRUKTURELLA FÖRUTSÄTTNINGAR OCH TECKEN PÅ FÖRNYELSE	20
5.1. Behovet av tillväxt och förnyelse i de tre länen	20
5.2. Förutsättningar för entreprenörskap	23
5.3. Tecken på förnyelse och entreprenörskap	24
5.4. Slutsatser om behov och tecken på förnyelse.....	32

6. REGIONALA SATSNINGAR FÖR UTVECKLING AV NÄRINGSLIVSKLIMAT OCH ENTREPRENÖRSKAP	34
6.1. Ansatser i länens tillväxtarbete	34
6.2. Stora likheter i problembild och strategisk ansats	35
6.3. Insatser för ökat entreprenörskap inom länen	36
6.4. Slutsatser över länens utvecklingsarbete	38
7. EXEMPEL FRÅN LÄNEN PÅ INSATSER FÖR ENTREPRENÖRSKAP .	40
7.1. Beskrivning av lärande exemplen	40
7.2. Vad skiljer och förenar i exemplen?	43
7.3. Slutsatser om lärande exempel	44
8. SAMMANFATTANDE SLUTSATSER OCH REFLEKTIONER	46
8.1. Sammanfattande slutsatser	46
8.2. Avslutande reflektioner	51
BILAGOR: LÄRANDE EXEMPEL	53
Communicare	53
Entré – Företagsamhetens trappa	58
Etablera Gästrikland	62
Företagsfabriken - Borlänge Gagnef Säter	65
Vasaloppet som motor för regionens utveckling	68
Stiftelsen Inova	71

1. Inledning

1.1. Bakgrund och syfte

De tre länen - Värmland, Dalarna och Gävleborg – har stora likheter såväl avseende befolkningsstruktur, regionstruktur som näringslivsstruktur. De delar också problemen med befolkningsminskning i stora delar av länen, en svag sysselsättningsutveckling och en stor del av det befintliga näringslivet inom mogna branscher. Länen delar därmed också viljan att skapa förutsättningar för ett bättre näringslivsklimat och att stimulera förnyelse och ett ökat entreprenörskap. Dessa ambitioner och insatser samlas hos respektive län inom ramen för de regionala utvecklingsprogrammen - RTA under åren 2000-2003 och nuvarande RTP år 2004-2007. Utvärderingar och uppföljningar av detta arbete görs i särskild ordning inom de enskilda länen. Tanken med denna studie, som länsstyrelserna i de tre länen står bakom, är att med utgångspunkt av de likheter och olikheter som finns mellan länen ge en inblick i näringslivsklimatet och förutsättningar för entreprenörskap inom denna storregion. Tanken är också att få ökad kunskap om hur man från länens sida arbetar genom program och insatser för att påverka dessa förutsättningar.

Ett övergripande mål är att kunna lära av varandra utifrån ett benchmarking perspektiv. Rapporten är utförd av konsultföretaget EuroFutures i ett nära samarbete med länen. Resultatet av arbetet presenteras genom denna rapport.

1.2. Utgångspunkter och frågeställningar

Temat näringslivsklimat och entreprenörskap är ett stort och inte minst mångfacetterat område med många pågående aktiviteter. En jämförande studie - benchmarking – måste därför avgränsas avseende både metod och innehåll. Det har funnits en vilja från länen att spegla en linje från lokalt näringslivsklimat och näringslivsarbete via den regionala strukturen, till de strategier och insatser som görs i länen för att bidra till ökad förnyelse och entreprenörskap. Ur ett lärande perspektiv uppstår också frågan om skillnader och likheter i struktur hos länen får genomslag i olika prioriteringar av utvecklingsansatser och genomföranden i de olika länen. Finns sålunda olika fokus hos länen eller är det kanske så att insatserna (lösningen) i slutändan liknar varandra alldeles oavsett den definierade problembilden?

Det finns också en anledning till att man väljer att lyfta fram och fokusera på just *näringslivsklimat* och *entreprenörskap* i denna studie. Bägge begreppen står idag i fokus i debatten kring både lokal och regional utveckling. Detta på ett helt annat sätt än för bara ett tiotal år sedan. Man ser skillnader i hur begreppen används bara genom att jämföra Tillväxtavtalen (RTA) och det nuvarande Tillväxtprogrammen (RTP). Begreppen används också frikostigt i mätningar – benchmarking - av olika slag för att uttala sig om hur det går och hur det ser ut mellan regioner och kommuner i landet. Samtidigt är begreppen svårdefinierade vilka kan tolkas olika och få olika innebörd beroende på vem som använder det. Tanken med denna studie är därför också att den ska kunna bidra med tankar kring hur man kan se på dessa begrepp på såväl lokal som regional nivå.

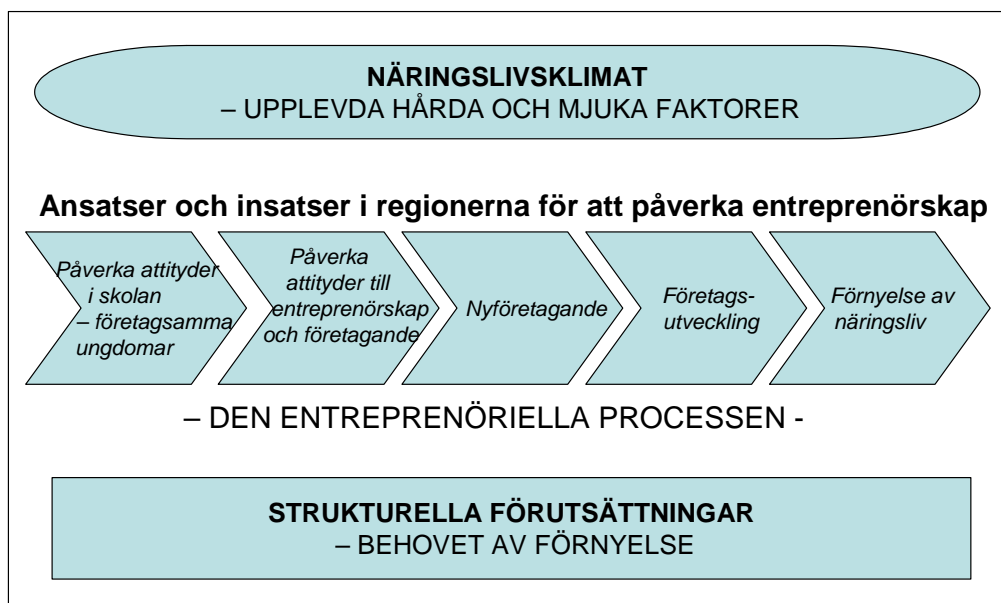
Utifrån detta har ett antal frågeställningar vuxit fram som de tre länen vill få belysta genom studien:

1. Vad innefattar begreppet näringslivsklimat och hur används det för mätningar på lokal nivå?
2. Hur ser det lokala näringslivsklimatet ut i de tre länen?
3. Hur ser kommuner på lokalt näringslivsarbete, förnyelse och betydelsen av ett gott näringslivsklimat?
4. Hur är länens situation i nationellt perspektiv avseende behov av tillväxt och förnyelse?
5. Hur är länens situation i nationellt perspektiv avseende olika tecken på förnyelsekraft och entreprenörskap?
6. Hur ser länens strategier och insatser ut för att stimulera och skapa en ökad förnyelse och entreprenörskap?
7. Finns det insatser inom länen för att stimulera till ökat entreprenörskap och förnyelse som kan fungera som lärande exempel i ett regionalt perspektiv?

1.3. Metod

Studien greppar över ett stort och mångfacetterat område, men där man kan se en genomgripande linje som handlar om hur utvecklingsarbete bedrivs – lokalt och regionalt - för att skapa förnyelse av näringslivet och utveckla entreprenörskap i tre rätt traditionella skogslän. Vårt sätt att skapa en fungerande ram för uppdraget har varit följande modell som ser lokal och regional förnyelse ur ett entreprenöriellt perspektiv.

I bildens centrum finns olika åtgärder för att påverka det entreprenöriella klimatet alltifrån attityder till företagande och entreprenörskap till förnyelse av näringslivet. Förutsättningar att skapa förnyelse är dock inte bara beroende av *strategier och insatser inom entreprenörskap*, utan också i hög grad av rådande *strukturella förutsättningar* (näringsstruktur, kommunikationer, kompetens etc) liksom av hur det *lokala näringslivsklimatet* upplevs.



Modellen ger en struktur för de frågor som avses att behandlas och kommer därför att fungera som en röd tråd genom rapporten.

Metodmässigt bygger studien på diverse skriftligt material och rapporter inom områdena entreprenörskap och näringslivsklimat, samt från respektive län (RTA, RTP, strategier, beslutsmaterial etc) och på intervjuer och samtal med olika aktörer i länen. Centrala delar har bl a utgjorts av intervjuer med respektive läns ansvariga för det regionala tillväxtarbetet för att få en sammansatt bild av *regionala ansatser och insatser* i länen. Vidare har *näringslivsarbetet i nio kommuner* belysts genom intervjuer med respektive kommuns näringslivsansvarige. För att ge exempel på insatser för att stimulera ökat entreprenörskap i länen har också sex fallstudier – *lärande exempel* - genomfört genom intervjuer i de tre länen. Det statistiska material som använts kommer från SCB förutom analysen av det lokala näringslivsklimatet som bygger på bearbetning av Svenskt Näringslivs kommunranking.

Hela arbetet har dessutom bedrivits som en lärande process med löpande diskussioner och träffar med de tre länen projektansvariga under tiden. Materialet har också presenterats i varje län inför en bredare grupp med representanter från kommuner och regionala aktörer vilket gav tillfälle att ge synpunkter på innehållet.

1.4. Läsanvisning

Innehållet i rapporten kommer att hålla sig inom de tre blocken i modellen som också kommer fungera som en vägvisare genom de olika kapitlen.

➤ Lokalt näringslivsklimat och näringslivsarbete

Kapitel 2 inleder med en diskussion om begreppet näringslivsklimat: vad det är, hur det används generellt och avslutningsvis hur vi kommer att använda det i den här studien. Följande kapitel ger en belysning av det lokala näringslivsklimatet i de tre länen. I kapitel 4 kompletteras denna bild utifrån fallstudier från ett urval kommuners arbete med näringslivsfrågor i länen.

➤ Strukturella förutsättningar och tecken på förnyelse

Kapitel 5 ger en övergripande belysning av länens mer strukturella situation utifrån ett nationellt perspektiv. Detta ger en bild av behovet av förnyelse och tillväxt som kompletteras med ett antal synliga tecken på förnyelse och entreprenörskap i länen.

➤ Ansatser och insatser i länen för att utveckla det entreprenöriella klimatet

Kapitel 6 ger en bild av hur de tre länen valt att försöka påverka den strukturella situationen och skapa förnyelse genom satsningar för utveckling av näringslivsklimat och ökat entreprenörskap. Utifrån detta lyfter efterföljande kapitel fram ett antal lärande exempel på satsningar från länen för att stödja ökat entreprenörskap och utveckla det entreprenöriella klimatet i länen.

Rapporten avslutas med sammanfattande slutsatser av arbetet tillsammans med några avslutande reflektioner med koppling till uppdraget och fortsatt arbete i länen.

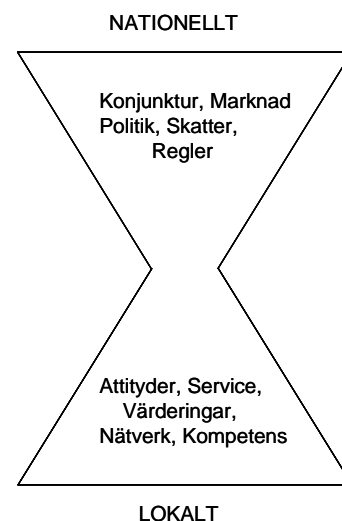
2. Näringslivsklimat – begrepp och mätning

2.1. Vad är näringslivsklimat?

Till att börja med kan konstateras att de finns flera variationer på temat näringslivsklimat, där både "Företag" och "Näringsliv" ofta kopplas ihop med efterföljande "-klimat" eller "-miljö". I både media och forskning kan sägas att begreppen företagsklimat, näringslivsklimat eller näringslivsmiljö oftast används synonymt. Det finns ingen entydig definition men näringslivsklimat ses allmänt som *de yttre faktorer som påverkar företagets förutsättningar att bedriva verksamhet*. Organisationen Svenskt Näringsliv använder begreppet *företagsklimat* i sina kommunundersökningar och definierar det som summan av de attityder, regler, institutioner och kunskaper som möter företagen i vardagen. Man säger också att ett gott företagsklimat är ett helhetsbegrepp och dess innebörd avgörs ytterst av företagets uppfattning om detta. När Nutek diskuterar näringslivsklimatet nationellt säger man bl a att *näringslivsklimat är ett mångdimensionellt begrepp som innefattar flertal faktorer såsom konjunktur, efterfrågan och politik. Näringslivsklimatet styr företagets beslut om hur verksamheten ska utvecklas och att ett bra klimat leder till ökade satsningar*.

Man skulle kunna dra slutsatsen av olika studier att näringslivsklimatet antingen består av mer *nationellt* gällande faktorer eller av mycket *lokalt* betingade faktorer. Däremot diskuteras sällan näringslivsklimatet ur ett regionalt perspektiv. Detta skulle kunna förklaras av att företagandets villkor styrs dels av generellt gällande rambetingelser i form av lagar, regler, skatter, liksom konjunktur och marknadsförutsättningar som också påverkas av nationella och internationella faktorer och dels av mycket lokala faktorer. Lokalt påverkas företagets förutsättningar mycket av platsen och det lokala sammanhang som man verkar i, där ofta mer mjuka faktorer som nätverk, service, kompetens och lokala attityder till företagande från kommun, myndigheter och organisationer spelar en betydande roll.

Utifrån detta perspektiv kan näringslivsklimatet speglas i form av ett timglas med bred botten och topp men en smalare regional midja (se figur). Även om den regionala nivån har en sekundär roll i detta sammanhang, så är det inte samma sak som att regionen saknar en uppgift för att stödja näringslivets utveckling. Tvärtom framställs den regionala nivån som allt viktigare för att skapa starka och fungerande regioner. Här vilar ofta förutsättningar för uppbyggnad av en fungerande regional infrastruktur (högskolor, arenor, innovationssystem, stöd, kommunikationer etc) som ska stödja förnyelse och näringslivsutveckling som sker lokalt. Dessutom torde den regionala nivån kunna få en ökad betydelse i diskussioner om näringslivsklimatet i takt med att de lokala arbetsmarknaderna växer geografiskt där också begreppet regionförstoring blir allt mer centralt.



Ett annat konstaterande är att näringslivsklimat framförallt på lokal nivå allmänt förknippas med rätt trögrörliga processer som kräver tid för att förändras. Det kan därför

finnas anledning att ur ett lokalt perspektiv skilja klimat från konjunktur, som kan påverka företagens situation rätt snabbt - positivt som negativt - utan att det lokala näringslivsklimatet behöver förändras för den sakens skull. Därför förknippas också ett gott lokalt näringslivsklimat ofta med orter som under lång tid har utvecklat en kultur och en entreprenöriell anda som genomsyrar hela lokalsamhället och inte bara företagen. Skol-exemplet på detta är kommunen Gnosjö där begreppet Gnosjöanda närmast blivit synonymt med ett gott lokalt näringslivsklimat.

Utgångspunkter för definition av näringslivsklimat i denna studie

- Näringslivsklimatet består av de samlade yttre faktorer som skapar förutsättningarna för företagandet på en given plats.
- Näringslivsklimatet styrs främst av nationella och lokala faktorer. Fokus i denna studie ligger på det lokala näringslivsklimatet för att kunna studera skillnader inom regionen.
- Näringslivsklimat bestäms ytterst av företagets upplevelse – den subjektiva bilden – av såväl hårda som mjuka faktorer.

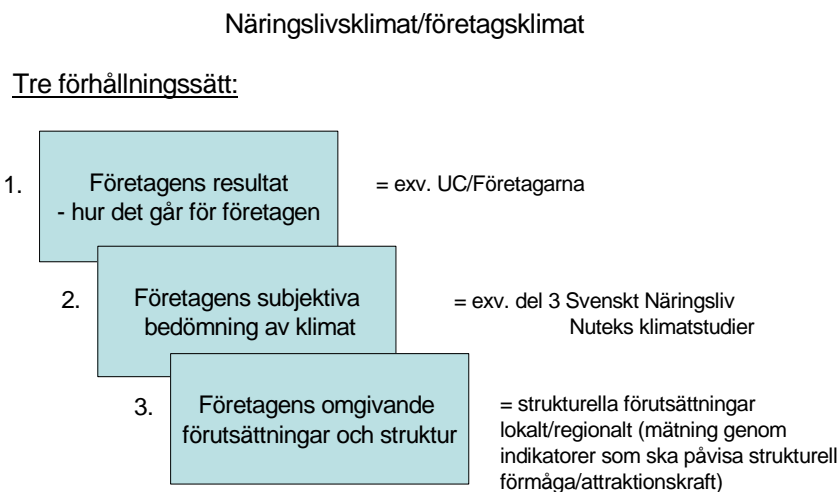
2.2. Hur mäts näringslivsklimat?

Vi har noterat att det inte finns någon allmänt gällande definition av vad näringslivsklimat är och inte heller vilken betydelse olika faktorer har för klimatet. Därav följer också att det inte är givet varken *vad som ska ingå* när man mäter näringslivsklimat, eller *vilken betydelse* olika faktorer ska tilldelas i mätningen. Det brukar ibland sägas att intelligens är det som mäts genom intelligenstester och för att travestera det kanske man kan hävda att *näringslivsklimat är det som mäts genom näringslivsklimatsundersökningar*. Indikatorer väljs helt enkelt utifrån vad man vill beskriva (och de syften som man vill uppnå).

Trots detta är intresset betydande att kunna mäta, rangordna och jämföra - Benchmarking – alltifrån skillnader mellan länder ned till lokal nivå. Mätningar och index förekommer av såväl entreprenörskap, näringslivsklimat, attraktionskraft, konkurrenskraft etc och man kan relativt snabbt notera att områdena lätt går in i varandra och det är svårt att tydliggöra klara skillnader i begreppen.

Vi kan dock övergripande se tre olika förhållningssätt till mätningar på lokal nivå. Det första är att utgå från företagets förmåga, dvs hur det faktiskt går för företagen och låta det utgöra ett mått på kommunens förmåga. UC och Företagarna utser på detta sätt "Årets Företagskommun" på grundval av den kommun där företagen haft den bästa utvecklingen från föregående år genom mätning av förändring av omsättning, resultat, kreditvärdighet, samt antal företag. Årets företagarkommun 2004 enligt dessa kriterier blev Ockelbo i Gävleborgs län.

Ett andra sätt är att låta företagens subjektiva uppfattning om näringslivsklimatet avgöra. Detta sätt använder exempelvis Nutek i sina nationella klimatstudier, men också Svenskt Näringsliv där denna del utgör en parameter i deras kommunranking.



Ett tredje sätt är att välja ut strukturella indikatorer som anses vara centrala för näringslivets förutsättningar och som därigenom indirekt anses visa på kommunens klimat, förmåga eller attraktionskraft. Detta är den absolut vanligaste metoden för benchmarking generellt. Eftersom näringslivsklimatet är så tydligt kopplat till företagens värderingar och uppfattningar så anser vi att denna metod har uppenbara brister som bl a består av urvalet av indikatorer och hur de ska viktas.

Svenskt Näringslivs kommunranking av näringslivsklimat är den undersökning som har störst genomslag lokalt i landet. Undersökningen baseras på tre delar. En del med basfaktorer med hårda variabler, en del bestående av en enkät till företag i kommunerna, samt en del som baseras på företagens sammanfattande omdöme om näringslivsklimatet. I Svenskt Näringslivs undersökning har varje del givits en tredjedels vikt i rankingen.

<u>Basfaktorer</u>	<u>Enkät svar - Företag</u>	<u>Företagens omdöme</u>
-Marknadsförsörjning	-Attityder	-Sammanfattande omdöme om det lokala företagsklimatet
-Kommunalskatt	-Tillgång till kompetent arbetskraft	
-Entreprenader	-Infrastruktur	
-Högutbildning	-Kommunal Service	
-Nyföretagande	-Kommunala Regler	
-Företagande	-Osund konkurrens	

Utgångspunkter för mätning av lokalt näringslivsklimat i denna studie

- Det finns tydliga problem som är förknippade med att mäta lokalt näringslivsklimat utifrån fastställda indikatorer. Utgångspunkten är därför att det är företagens subjektiva upplevelse om näringslivsklimatet som är mest relevant.
- I Svenskt Näringslivs ranking av näringslivsklimatet utgörs den tredje delen av undersökningen av näringslivets sammanfattande omdöme av klimatet. I följande kapitel om det lokala näringslivsklimatet i Värmlands-, Dalarnas- och Gävleborgs län kommer således denna del användas för mätning och belysning av klimatet.

3. Det lokala näringslivsklimatet i länen

Kapitlet syftar till att ge en belysning av näringslivsklimatet i de tre länen. Analysen baseras på delar av Svenskt Näringslivs kommunranking där vi låtit del 3 "Företagens allmänna omdöme om näringslivsklimatet" beskriva klimatet. Syftet är också att försöka belysa eventuella skillnader mellan geografiska områden och mellan olika kommuntyper.



3.1. Näringslivsklimatet enligt företagen

Näringslivsklimatet hos kommunerna i de tre länen varierar mycket om man utgår från hur kommunerna placerar sig i ett nationellt perspektiv. Baserat på näringslivets omdöme om klimatet är spannet allt ifrån en placering bland de tio främsta genom Leksand i Dalarna till en näst sista plats genom Eda i Värmland

Det bästa näringslivsklimatet kan sägas vara koncentrerat till tre kärnor i länen: *Västra Värmland, Karlstadsregionen/Vänerbäckenet, samt området kring centrala Dalarna/Siljansområdet/Ovanåker.* Samtliga kommuner ligger på den övre halvan i ett nationellt perspektiv. Övriga kommuner i länen placerar sig på den nedre halvan. Stora delar av Bergslagen, norra Dalarna och norra Hälsingland (undantaget Nordanstig) kommer långt ner på Sverigelistan. Tydliga skillnader i upplevt näringslivsklimat framkommer också inom länen.

➤ **Det tudelade Värmland – topp och botten**

Värmland intar åtta av de tio första placeringarna bland de tre länen, men också fem av de nio sista platserna. Värmland är därmed det län som uppvisar den mest tudelade bilden av näringslivsklimat i regionen. I topp ligger Sunne och Karlstadsregionen inklusive södra och västra delarna medan Östra Värmland samt Eda placerar sig i botten.

➤ **Leksand/Borlänge sticker ut i relativt jämnt Dalarna**

I Dalarna placerar sig Leksand och Borlänge i en egen klass. Leksand ligger i topp sett över de tre länen och placerar sig på tionde plats i landet enligt näringslivets bedömning. Övriga kommuner i länet samlas kring mittenplaceringarna, med plus för centrala delarna av länet medan Bergslagen och Älvdalen i norr får sämre omdömen av företagen.

➤ **Huvuddelen av kommunerna i Gävleborg på nedre halvan**

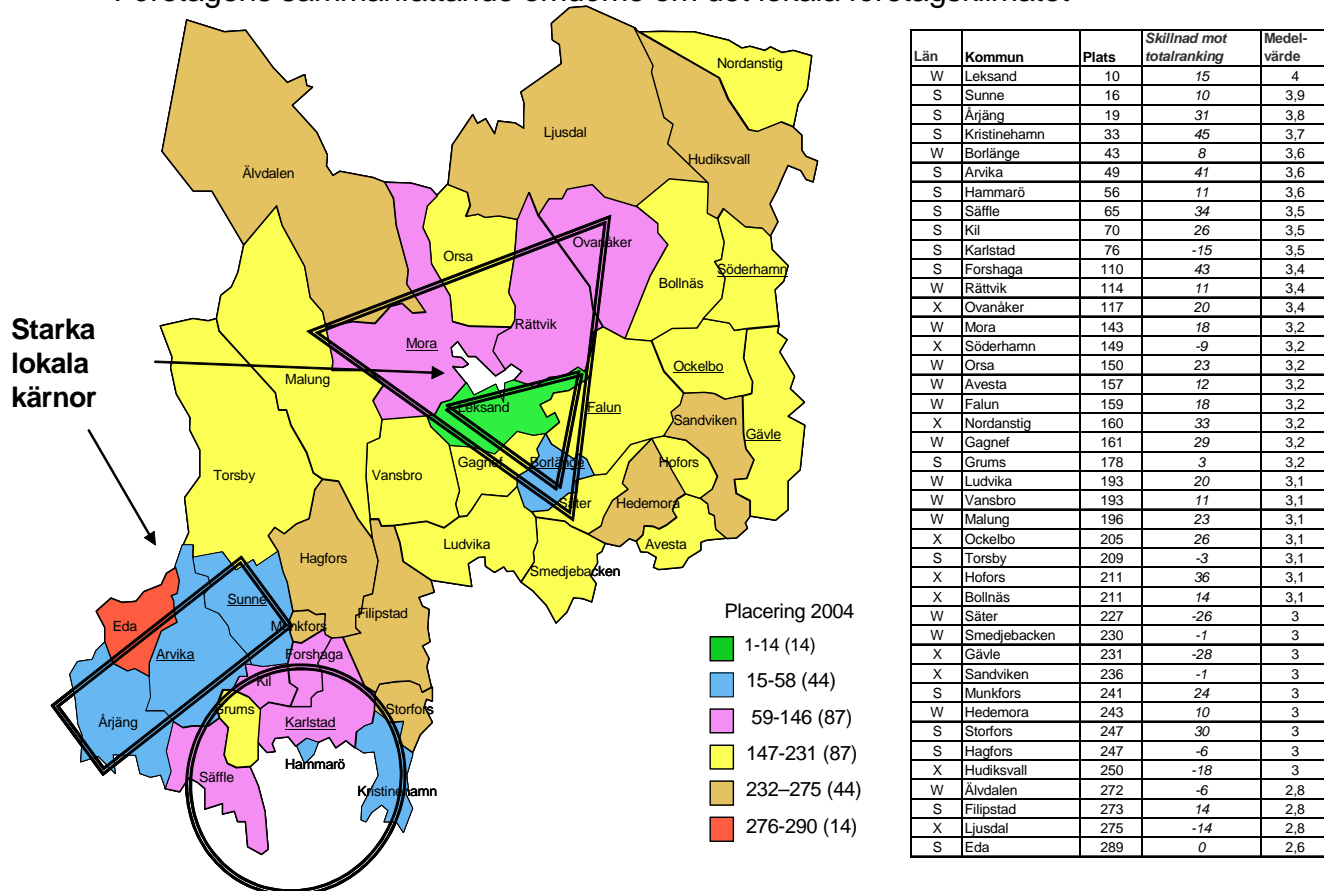
Jämfört med Dalarna och Värmland placerar sig Gävleborg i huvudsak på den nedre halvan. Hälsingekommunerna - Nordanstig, Söderhamn och framförallt Ovanåker - får ses som ljuspunkter i länet. Bland gästrikkommunerna placerar sig Ockelbo främst på plats 205 i landet.

Figuren på följande sida visar näringslivsklimatet i de tre länen baserat på företagens omdöme.

Figur 1: Företagens omdöme om det lokala näringslivsklimatet

Svenskt Näringslivs ranking 2004 (del 3)

- Företagens sammanfattande omdöme om det lokala företagsklimatet



Figurförklaring: Tabellen till höger om bilden visar först kommunens placering nationellt enligt företagen, därefter skillnaden jämfört med Svenskt Näringslivs totalranking, samt det medelvärde på klimatet som företagen givit den egna kommunen. Leksand som ligger i topp har exempelvis fått medelvärde 4 vilket betyder "Bra" näringslivsklimat, medan exempelvis medelvärdet 3 innebär "Godtagbart" klimat enligt Svenskt Näringslivs enkätundersökning.

3.2. Skillnader i värdering av hårda och mjuka faktorer mellan kommuner

När företagen ger sin bedömning av klimatet så vilar den givetvis på en upplevelse av kommunens samlade förutsättningar, där såväl hårda som mjuka faktorer ingår. För att ge en liten inblick i *betydelsen* av dessa och även *vari skillnaderna* består mellan kommuner med gott respektive mindre gott näringslivsklimat, har vi nedan gjort en sammanställning av medelvärden baserat på Svenskt Näringslivs hela företagsenkät för länen. Resultaten från enkäten pekar bl a på att i orter med bra näringslivsklimat som exempelvis Leksand och Sunne spelar de mjuka faktorerna en betydande roll. Positiva attityder till företagande genomsyrar inställningen från skola till myndigheter, vilket också ger utslag i faktorer som kommunens service till företag, konkurrensspekter etc. Kommuner med sämre upplevt klimat får ofta lägre betyg på dessa mjuka delar.

Av enkäten framgår också att länens regioncentra och större orter generellt sett får bättre betyg på infrastruktur och tillgång på arbetskraft, vilket också är rätt naturligt. Större arbetsmarknader skapar ett större utbud och därmed en bättre matchning mot näringslivets behov. Samtidigt ska noteras att de flesta kommuner får rätt låga betyg i frågan om tillgången till kompetent arbetskraft, som därmed kan sägas utgöra en kritisk fråga för hela regionen. Den enskilda faktor som har störst utslagskraft i enkäten är infrastruktur där skillnaden är stor mellan perifera orter som Älvdalen och Malung med lägst betyg 1,8 och exempelvis Karlstad med 4,4. Den faktor som skiljer minst mellan kommunerna och som dessutom får sämst omdöme är kommunens regler och byråkrati. I topp ligger Årjäng på 3,3 och i botten Ljusdal och Eda på 2,3 i medelbetyg.

Figur 2: Svenskt Näringslivs kommunranking – Del 2: Företagsenkäten

Län	Kommun	Attityder till företagande					Service	Regler	Konk	Infrastruktur		Arbetskraft
		Allm	Pol	Tjänst	Media	Skol	Kom.	Kom.	Kom.	väg/tåg/flyg	tele/ IT	Tillgång till
W	Leksand	4,4	4,2	4	3,8	4,1	3,6	3,1	3,9	3,2	3,2	2,9
S	Sunne	4	4	3,9	3,9	4,1	3,6	3,2	3,9	2,6	3,1	3,2
S	Årjäng	4,1	4,3	3,9	3,9	3,8	3,6	3,3	4,2	2	2,7	2,9
S	Kristinehamn	3,8	3,8	3,6	4	3,7	3,4	2,9	3,7	4,1	3,8	3,1
W	Borlänge	3,6	3,8	3,6	3,6	3,7	3,4	2,8	3,7	4	4,1	3,1
S	Arvika	3,8	3,8	3,7	4	3,8	3,4	3	3,8	3,1	3,2	2,9
S	Hammarö	3,8	3,7	3,8	3,9	3,9	3,2	2,9	4,1	3,6	3,6	3,2
S	Säffle	3,7	3,9	3,7	3,8	3,9	3,5	3,2	3,5	2,8	3,2	3
S	Kil	3,8	3,4	3,2	3,6	3,6	3	3	3,8	4,4	3,8	3,2
S	Karlstad	3,8	3,4	3,2	3,6	3,6	3	3	3,8	4,4	3,8	3,2
S	Forshaga	3,6	3,4	3,5	3,7	3,8	3,2	3	3,6	3,2	3,1	2,8
W	Rättvik	3,6	3,5	3,5	3,7	3,8	3,1	2,7	4	3,3	3,2	2,7
X	Ovanåker	3,7	3,7	3,4	3,8	3,9	3,1	2,9	3,6	2,5	3,2	3
W	Mora	3,5	3,3	3	3,2	3,5	2,8	2,6	3	3,5	3,5	2,9
X	Söderhamn	3,4	3,4	3,4	3,4	3,7	3,1	2,6	3,5	4,1	4	3,2
W	Orsa	3,6	3,3	3,4	3,4	3,8	3,3	2,8	3,4	2,3	3,2	2,7
W	Avesta	3,2	3,4	3,3	3,3	3,7	3,1	2,8	3,5	3	3,2	2,8
W	Falun	3,6	3,3	3,2	3,4	3,6	3,1	2,6	3,3	2,9	3,4	3,2
X	Nordanstig	3,6	3,4	3,4	3,6	3,8	3	2,7	3,7	2,5	2,5	3
W	Gagnef	3,7	3,3	3,1	3,6	3,8	2,9	2,5	4,1	3,1	3	3,2
S	Grums	3,4	3,5	3,5	3,7	3,8	2,9	3	3,6	3,6	3,2	2,9
W	Ludvika	3,4	3,2	3,2	3,3	3,7	3,1	2,8	3,5	2,5	3,1	2,8
W	Vansbro	3,5	3,2	3,1	3,6	3,4	2,8	2,6	3,8	2,3	2,5	2,7
W	Malung	3,6	3,2	3,1	3,6	3,6	2,8	2,6	3,2	1,8	3,1	2,6
X	Ockelbo	3,4	3,1	3,1	3,6	3,6	2,8	2,3	3,6	3,4	3	2,7
S	Torsby	3,6	3,2	3,2	3,6	3,8	2,9	2,6	3,4	3	3,2	2,8
X	Hofors	3,3	3,3	3,2	3,5	3,6	3,3	2,6	3,1	2,7	3	2,6
X	Bollnäs	3,5	3,4	3,2	3,3	3,6	2,8	2,4	3,4	2,6	3,2	2,8
W	Säter	3,6	3,2	3,2	3,6	3,8	2,8	2,8	4	3,2	2,9	2,7
W	Smedjebacken	3,6	3,2	3,2	3,7	3,8	3	2,7	3,6	2,6	2,9	2,4
X	Gävle	3,4	2,8	2,8	3,2	3,7	2,7	2,4	3,2	3,6	4	3,4
X	Sandviken	3,5	3	3	3,4	3,6	2,8	2,6	3,2	3,2	3,8	2,8
S	Munkfors	3,1	3,2	3,3	3,6	3,6	2,9	2,8	3,1	2	2,8	2,6
W	Hedemora	3,5	3	2,9	3,6	3,6	2,8	2,6	3,5	2,7	2,8	2,6
S	Storfors	3,1	3,1	3	3,8	3,6	2,9	2,6	3,5	2,8	2,8	2,3
S	Hagfors	3,2	3,1	3,1	3,7	3,7	2,8	2,8	3,6	2,2	2,8	2,6
X	Hudiksvall	3,5	2,8	2,9	3,5	3,8	2,8	2,5	3,1	2,7	3,3	3,2
W	Älvdalen	3,2	2,9	3	3,4	3,6	2,6	2,6	3,4	1,8	3	2,6
S	Filipstad	3	3	3	3,6	3,6	2,7	2,7	3,2	2,3	2,9	2,6
X	Ljusdal	3,4	2,7	2,6	3,4	3,3	2,7	2,3	2,5	2,8	3,5	2,9
S	Eda	3,2	2,4	2,5	3,4	3,4	2,4	2,3	3,4	2,3	2,8	2,5

Enkätens rubriker i sin helhet

- 1 Allmänhetens attityder till företagande
- 2 Kommunalpolitikernas attityder till företagande
- 3 Kommunala tjänstemännens attityder till företagande
- 4 Medias attityder till företagande
- 5 Skolans attityder till företagande
- 6 Kommunens service till företagen
- 7 Kommunala regler och byråkrati
- 8 Osund konkurrens från kommunen
- 9 Vägnät, tåg- och flygförbindelser
- 10 Tele- och IT-nät
- 11 Tillgången på kompetent arbetskraft

Enkätens skala:

6. Utmärkt
5. Mycket bra
4. Bra
3. Godtagbart
2. Inte helt Godtagbart,
1. Dåligt

3.3. Jämförelse mellan Svenskt Näringslivs totalranking och ”företagens omdöme om näringslivsklimatet”

Eftersom vi använder delar av Svenskt Näringslivs kommunranking för analysen ovan, genom att utgå från del 3 ”företagens bedömning av näringslivsklimatet” (se kap 2.2 för motiv) kan det vara motiverat att kort klargöra om detta innebär några egentliga skillnader i resultat jämfört med Svenskt Näringslivs totalranking av kommunerna som baseras på alla tre delar.

Det kan konstateras att i båda fallen så uppvisar länens kommuner en stor spridning i rankingen. I Svenskt näringslivs totalranking år 2004 har länens kommuner en spridning allt från plats 25 (Leksand i Dalarna) till plats 289 (Eda i Värmland). Jämfört med motsvarande ranking år 2002 har något över hälften av kommunerna förbättrat sin placering. Förbättringen är dock inte enhetlig utan det finns tydliga skillnader mellan länen. I Gävleborg har bara 2 av 10 kommuner förbättrat sin placering, jämfört med 9 av 15 i Dalarna och hela 12 av 16 i Värmland. Noterbart är att Kristinehamn i Värmlands län står förbättrar sin nationella ranking med 194 platser på två år.

Vid jämförelse mellan Svenskt Näringslivs totalranking och företagens egna omdöme om klimatet (del 3) så kan konstateras att kommunerna i de tre länen i stora drag behåller en liknande inbördes rangordning som vid totalranking. Det finns några undantag där exempelvis Hofors i Gävleborgs län förbättrar sin placering betydligt medan ett fåtal kommuner som exempelvis Gävle och Hudiksvall (också i Gävleborgs län) får en betydligt sämre placering jämfört med totalranking.

Det kan dock konstateras att när näringslivet avgör klimatet placerar sig länens kommuner högre upp i den nationella rankingen. Endast nio kommuner av 41 får sämre placering, däribland regioncentra Gävle och Karlstad. En förklaring till att de tre länen kommer bättre till vid nationell jämförelse när näringslivet själv får bedöma klimatet kan vara att länen rankas lägre när det gäller de mer strukturella och hårda faktorerna som är centrala framförallt i Svenskt Näringslivs första del (Basfaktorer). Resultatet blir således att det befintliga näringslivet i många kommuner faktiskt upplever klimatet bättre än vad totalranking visar. Att bl a regioncentra och universitets/högskoleorter som Gävle och Karlstad istället får en bättre placering Svenskt näringslivs totalranking än när näringslivet bedömer klimatet kan delvis förklaras av att de regionalt sett drar fördel av mer gynnsamma strukturella faktorer jämfört med omliggande kommuner vilket således ger utslag i Svenskt Näringslivs undersökning.

3.4. Slutsatser angående mätning av lokalt näringslivsklimat

Vi har konstaterat att det saknas en vedertagen definition av vad näringslivsklimatet består av, men att såväl hårda som mjuka faktorer har betydelse för företagens upplevelse av klimatet. Problemet med mätningar är dels vilka faktorer som ska beaktas och dels hur de ska värderas. Idag har Svenskt Näringslivs kommunranking av företagsklimatet på lokal nivå störst genomslag i landet. Undersökningen har förtjänster då den bl a sätter fokus på en viktig fråga och skapar en diskussion i kommunerna om förutsättningar för företagande. Vi vill dock utifrån den genomförda belysningen lyfta fram ett par faktorer som kan noteras angående rankingen.

➤ **Stora avstånd i ranking motsvaras inte av stora skillnader i klimat**

Studerar man medelvärdena i bilden där företagen ger sitt samlade omdöme om näringslivsklimatet (sidan 12) kan konstateras att det är väldigt små skillnader i värde mellan stora avstånd i rankingen. Som exempel kan vi ta grannkommunerna Söderhamn (149) och Hudiksvall (250) där det skiljer 100 placeringar i ranking men bara två tiondelar i medelvärde. Detta är givetvis en viktig del i förklaringen till att det är möjligt att göra mycket stora förändringar placeringsmässigt på kort tid.

➤ **Omdömena om klimatet är ihoptryckta kring betygen ”Bra” till ”Godtagbart”**

Mer viktigt än själva värdet är givetvis vad värdet står för. Vi har hittills bara talat om skillnader i medelvärden men inte om näringslivet anser att klimatet är mycket bra, bra, eller dåligt. Betygskalan för företagsenkäten är sexgradig där 6 är ”Utmärkt” och det bästa utlåtandet och 1 är ”Dåligt” och det sämsta betyg en kommun kan få. Ovan noterades att medelvärdena var sammantryckta och att det inte var så stor skillnad mellan stora avstånd i ranking som man skulle kunna förväntat sig. Skillnader i näringslivsklimatet mellan toppen och botten i landet och för de tre länen handlar således inte om variationen ”Utmärkt” eller ”Dåligt”, utan snarare om ”Bra” eller ”Godtagbart”, d v s fyra eller tre i betyg.

Slutsatsen blir att undersökningen tenderar att överdriva skillnader mellan kommunerna och att det i realiteten inte heller är så stora skillnader i företagens upplevelse av näringslivsklimatet som rankingen vill få det att framstå som. Med tanke på denna slutsats så vore det värdefullt med en något mer nyanserad diskussion om näringslivsklimat och dess egentliga innebörd och betydelse lokalt. Idag förefaller många kommuner snarare jagar placeringar än att ställa sig frågan vilka faktorer och förbättringar som har störst reell betydelse för näringslivets förutsättningar lokalt.

4. Lokalt näringslivsarbete och synen på näringslivsklimat

Detta kapitel baseras på samtal med näringslivsansvariga från ett urval kommuner i länen. Syftet är ge en bild av kommuners arbete med näringslivsfrågor och förnyelse, samt hur man ser på näringslivsklimatet, olika mätningar och vad man anser vara centrala faktorer för att utveckla ett gott lokalt näringslivsklimat.



Ett syfte med intervjuerna har varit var att se om det finns några gemensamma linjer i hur man bedriver lokalt näringslivsarbete och synen på näringslivsklimat. Urvalet av kommuner har gjorts med avsikt att få exempel från alla tre länen och ifrån olika kommuntyper. Detta också för att se om det finns tendenser till skillnader i synsätt beroende på kommuntyp eller region. Intervjuerna genomfördes med näringslivscheferna i följande kommuner.

Kommuntyp	Gävleborg	Dalarna	Värmland
Länscentrum	Gävle	Falun	Karlstad
Industrikommun	Söderhamn	Borlänge	Arvika
Småföretag/landsbygdskommun	Ockelbo	Mora	Sunne

4.1. Organisation och arbetssätt för lokalt näringslivsarbete

Ett genomgående drag är att näringslivsarbetet har fått en allt mer central roll i kommunerna. Det synes också vara på gång en utveckling som innebär att kommunerna bedriver arbetet i den egna förvaltningen, t ex i form av en näringslivsenhet eller ett tillväxtcentrum. Detta är också fallet i samtliga nio kommunerna. Dessa har i princip inga bolag, stiftelser eller motsvarande organ för det centrala näringslivsarbetet. Man har bedömt att det inte längre finns några väsentliga fördelar att bedriva verksamheten i bolagsform. Offentlighetsprincipen gäller även i bolag där kommunen har ett bestämmande inflytande. Verksamheten i bolagen måste också i regel till största delen finansieras med kommunala medel och då kan arbetet lika gärna bedrivas i egen regi.

Den centrala rollen för näringslivsarbetet har medfört att näringslivsenheten ofta sorteras direkt under kommunstyrelsen. Ett annat utmärkande drag för näringslivsarbetet är att detta under de senaste åren har breddats till att omfatta flera utvecklingsområden i kommunerna. Dessa områden kan t ex vara utbildning, kommunikationer, boende, turism, markfrågor, tillståndsärenden och marknadsföring. Näringslivsarbete har övergått till att bli utvecklingsarbete för stora delar av kommunens hela verksamhet. I detta arbete har därför inte bara näringslivsenheterna blivit involverade utan också övriga förvaltningar i kommunen. Detta anses dock i mindre grad vara fallet i Gävle, Mora och Borlänge. En betydande del av näringslivsarbetet sker också utanför den formella organisa-

tionen i olika projekt som drivs tillsammans med näringslivet. Exempel på detta är t ex klusterutvecklingen i Paper Province i Värmland och utvecklingen av den grafiska industrin inom ramen för Idéum i Sunne.

Storleken på de resurser som går till den fasta näringslivsorganisationen beror på kommunstorlek. Kommunerna som är regioncentra satsar mellan 5 och 10 miljoner kr (5-7 personer), medan industrikommunerna har en budget om 3 till 5 miljoner kr. Landsbygdskommunerna har minst resurser och satsar i genomsnitt 2 till 3 miljoner kr (1-3 personer). Det är dock svårt att uppskatta de totala resurserna för näringslivsarbete genom att mycket av verksamheten bedrivs i form av projekt finansierade av medel inom ramen för tillväxtarbetet.

Det är en medveten strategi att så långt som möjligt engagera näringslivet i utvecklingsarbetet. Formerna för samverkan med näringslivet varierar. En majoritet av kommunerna har någon form av *formaliserad mötesarena* med representanter från näringslivet i form av näringslivsråd eller liknande forum. I dessa fora ingår ofta företrädare för de större företagen i kommunerna. I några kommuner som Gävle, Karlstad, och Arvika saknar dock ett formellt forum som t ex ett näringslivsråd. I flertalet kommuner finns också mer informella fora, som består av olika slag av nätverk för företag, branscher eller kluster. Till detta kommer att frukostmöten och lunchsammankomster om specifika ämnen och problem är vanligt förekommande i de flesta av kommunerna.

4.2. Synen på vad som utgör näringslivsklimatet

De näringslivsansvariga anser överlag att näringsklimat är ett oklart begrepp som lätt lånar sig till olika uttolkningar. I praktiken är det dock tre grupper av faktorer som är viktiga för hur företagen upplever en kommuns attraktivitet eller totala företagsklimat. En grupp av faktorer ger en bild av hur företagen i kommunen utvecklas i ekonomiska termer. Den andra gruppen innefattar de strukturella förutsättningarna att bedriva verksamhet i kommunen. Den tredje gruppen av faktorer försöker mäta hur företagen – helt subjektivt – upplever klimatet. En kommun måste arbeta med alla tre grupperna av faktorer. Företagen skall ekonomiskt utvecklas väl, de strukturella förutsättningarna måste vara de rätta och företagen skall tycka att det är ett bra näringsklimat för att man skall vara attraktiv och få investeringar till kommunen.

Näringslivets attityder anses dock viktigast genom att dessa uttrycker företagens egen uppfattning. Detta mått är också det som de näringslivsansvariga närmast tänker på när de talar om näringsklimat. Näringsklimat i denna mening är i mycket en fråga om image. Attityder mäter företagens uppfattning och det är denna – rätt eller fel – som till stor del färgar den bild som investerare får av kommunen: *”Företagens uppfattning gäller, sedan kan politiker och tjänstemän tycka vad de vill”* som en kommun uttryckte det.

Det lokala samarbetsklimatet framställs av samtliga kommuner som det kanske mest avgörande för att skapa ett gott näringslivsklimat. Klimatet i kommunen är till stor del ett resultat av hur smidiga kontakter och tät samverkan är. Det avgörande är hur det fungerar i praktiken mellan företagen, mellan den politiska ledningen och näringslivet samt mellan politiska partier. En klar majoritet av de nio kommunerna upplever att samarbete och relationer fungerar bra, i några fall mycket bra. I vissa fall anses dock samarbetet fungera mindre bra. Falun, Gävle och Mora kan sägas tillhöra denna senare

grupp, där emellertid Falun är ett exempel på en vändning i positiv riktning under de senaste åren.

Det finns också en klar uppfattning att samarbetsklimat är en kulturfråga. Där det fungerar bra fungerar det bra över hela linjen och vice versa. Allra viktigast anses det vara att relationerna mellan kommunledning och näringsliv fungerar väl. Även detta handlar mycket om den kultur som över åren har utvecklats i en kommun. Det kan ta relativt lång tid att förändra samarbetsklimatet i en kommun. Det är en trögrörlig process där man måste arbeta långsiktigt och systematiskt för att bygga upp förtroendefulla relationer.

4.3. Synen på mätningar av näringslivsklimatet

Kommunerna kan sägas ha en viss *hatkärlek* till näringslivsindex och ranking. De anser att det finns stora metodproblem förenade med dessa mätningar och att index inte alltid ger en rättvisande bild av klimatet. Politiker och näringsansvariga i kommunerna studerar samtidigt dessa index noga för att se hur de rankas och om de fått en högre placering än tidigare år. De vet med sig att också andra aktörer både i och utanför kommunen intresserar sig för index och hur de placerar sig i dessa. De näringslivsansvariga anser att det är Svenskt Näringslivs index som har den största genomslagskraften och det är detta index som man också främst följer i kommunerna. Rankingen blir även en del i en dialog med näringslivet. I samband med publiceringen har kommunerna möten med representanter från Svenskt Näringsliv och då tas konkreta problem upp som har aktualiserats i den senaste mätningen.

Flera kommuner är kritiska till att vissa hårda och delvis ideologiska variabler (skatter, entreprenader, m m) ingår i undersökningar. Kommunernas är främst intresserade av företagens egen syn på klimatet i kommunen. Som en komplettering till Svenskt Näringslivs undersökning har vissa kommuner egna mätningar genom en årlig företagsbarometer (Arvika och Falun) eller uppföljning av näringslivsprogram med hjälp av nyckeltal.

Det framkommer också att flera kommuner anser att de ägnar för stor uppmärksamhet åt den placering som ges i rankingen. En koncentration på rankingen kan leda fel i näringslivsarbetet och innebära att detta får en felaktig inriktning. Det viktiga är kanske inte att mäta sig mot andra utan jämföra mot sig själv, bl a i relation till de mål som man satt upp för näringslivs- och utvecklingsarbetet för kommunen.

4.4. Skillnader mellan kommuner i arbete med näringslivsfrågor och klimat

Kommunerna är rätt ense att det inte skall behöva vara så stora skillnader i att bedriva näringslivsarbete mellan kommuner (oavsett struktur, storlek etc). Det anses mer handla om en inbyggd kultur och individer när arbetssättet skiljer sig åt mellan kommuner. Mindre kommuner har dock ofta en fördel av större närhet, vilket skapar förutsättningar för bättre dialog och möten med enskilda företag. Större kommuner och regionala centra har i stället strukturella fördelar av att ha närhet till en större kompetensmassa, beslutscentra, en diversifierad näringsstruktur, högskola etc.

Ett resultat kan bli att mindre kommuner ofta tvingas arbeta mer med mjuka faktorer – som t ex relationer och service – för att kompensera strukturella (läges)nackdelar. En följd av detta kan bli att företagen upplever näringslivsklimatet i en mindre kommun som förhållandevis bra trots att strukturella faktorer och utvecklingen av näringslivet kanske egentligen talar emot detta.

4.5. Slutsatser – centrala faktorer för ett gott näringslivsklimat

➤ Utveckla ett tydligt ledarskap

Kommuner bör utöva ett tydligt ledarskap. Företagarnas attityder till en kommun är mycket beroende av den politiska ledningens handlingskraft och inställning till företagen och utvecklingsfrågorna. Det är snarare de personliga egenskaperna hos kommunledningen än den partipolitiska tillhörigheten som är avgörande för företagens attityder.

➤ Utveckla relationer till näringsliv och företag

Det är viktigt att kunna utveckla relationer till näringslivet och företagen på olika sätt:

- Kommunen bör bedriva en fortlöpande och öppen dialog med företagen. Dessa måste känna sig uppmärksammade och att kommunen är lyhörd för deras problem
- Ett sätt att bygga goda relationer är att skapa arenor för möten, bl a genom att etablera näringslivscentrum och centrumbildningar för olika branscher och genomföra olika mötesarrangemang om konkreta frågor.
- Ansvariga för näringslivsfrågor skall upplevas som spindeln i nätet som i samarbete med andra förvaltningar löser problem och förmedlar kontakter.

➤ Skapa en effektiv kommunal service och ärendehantering för näringslivet

Kommunen bör sörja för att skapa en effektiv service/ärendehantering för näringslivet. Ärenden skall åtgärdas snabbt och de kommunala beslutsprocesserna får inte bli för långdragna. Det är också viktigt att de olika kommunala förvaltningarna utvecklar en gemensam syn på hur olika problem och ärenden skall lösas.

➤ Utveckla insatser för ökad förnyelse och entreprenörskap

Kommuner bör arbeta långsiktigt med att skapa förutsättningar för lokal förnyelse och entreprenörskap på bred front. Det kan bl a handla om satsningar inom starta-egget, inkubatorverksamhet, företagshotell, samarbete skola-näringsliv, rådgivning, mm. Det är viktigt att man försöker skapa en röd tråd och ett helhetstänkande bakom de insatser som görs lokalt.

5. Strukturella förutsättningar och tecken på förnyelse

I detta kapitel lyfter vi blicken från den lokala nivån för att ge en övergripande belysning av de tre lärens strukturella situation. Analysen utgår från lärens lokala arbetsmarknader, s.k. LA-regioner¹ och görs utifrån ett nationellt perspektiv, vilket ger en bild av behovet av förnyelse och tillväxt i länen. Detta kan till viss del tillfredsställas genom ett ökat entreprenörskap. I kapitlet berörs därför de generella förutsättningarna för att entreprenörskap skall få en växande betydelse i ekonomin. Därefter studeras ett antal tecken på förnyelse och entreprenörskap i länen.



5.1 Behovet av tillväxt och förnyelse i de tre länen

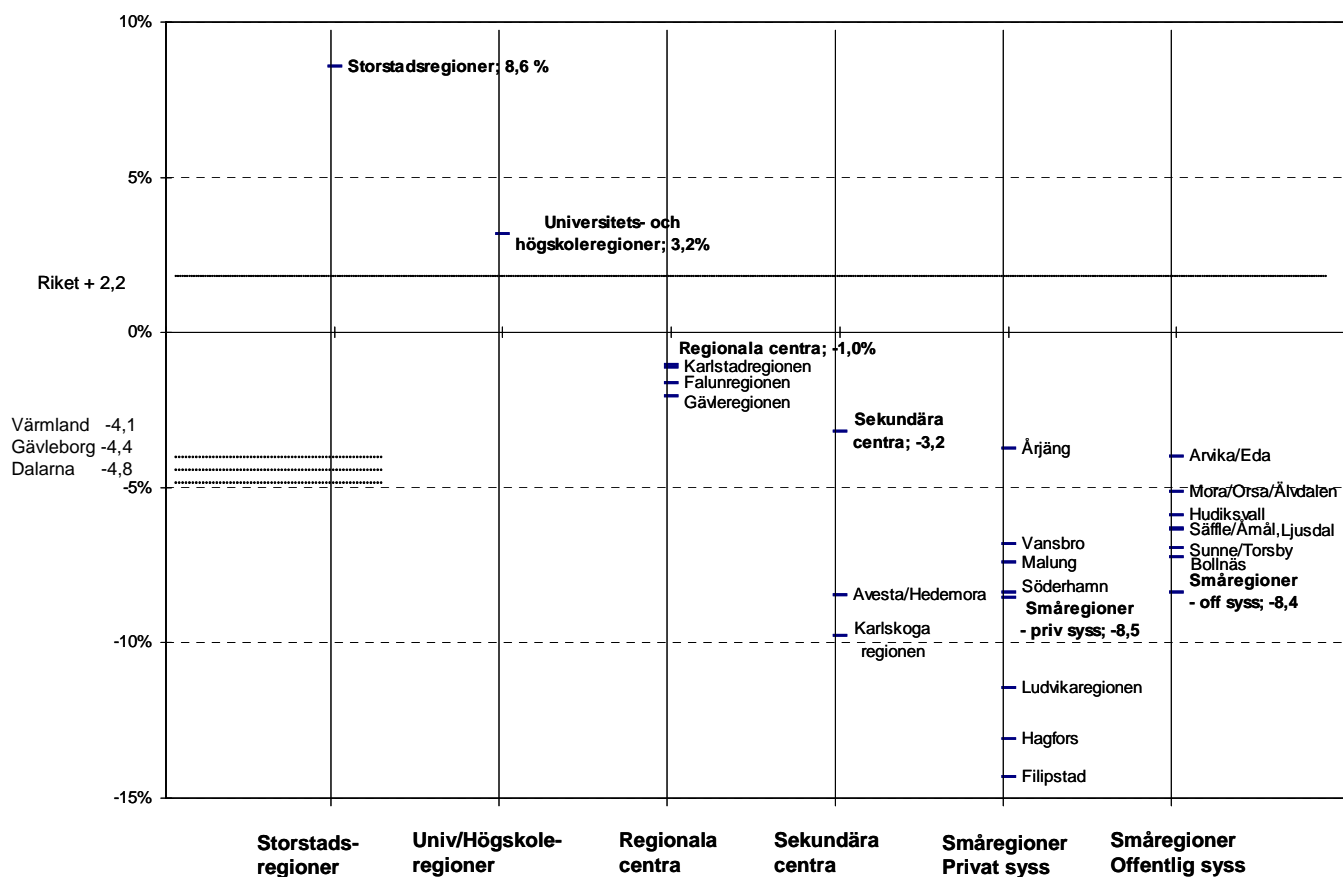
De tre länen i regionen har flera gemensamma drag. De är ”skogslän” – 70 procent av regionens yta utgörs av skog – och har en stark industriell tradition inom skogs-, stål- och verkstadsindustrierna. Större delen av befolkningen är koncentrerad till tätorter och städer, i huvudsak till Karlstad, Gävle och Falun med omnejd. Det har i flera kommuner utvecklats en bruksanda genom att man i generationer har varit starkt beroende av ett eller några större företag. Detta har inneburit att entreprenöriella ideal och drivkrafter i regel inte har varit så framträdande i dessa kommuner. Dessutom har befolkningen ofta en låg utbildningsnivå. Bilden är dock inte entydig. Det finns samtidigt en hög kompetens och förnyelseförmåga inom de större bolagen och befintligt näringsliv med koppling till vissa klusterbildningar. Dessutom bidrar universitet och högskolor i regionen till att både höja kompetensnivån och öka dynamiken i näringslivet.

Det finns således strukturella faktorer som både hämmar och befrämjar en förnyelse av näringslivet i olika avseenden. De industrier som nu är betydande i regionen kommer att genomgå fortsatta strukturomvandlingar som innebär rationaliseringar och vissa fall kanske utflyttningar av produktion och utvecklingsverksamhet till utlandet. Detta kommer troligen att leda till stora produktivitetsförbättringar men också till minskande eller oförändrad sysselsättning, dvs en tillväxt utan en ökning av antalet arbetstillfällen (”jobless growth”). Behovet av förnyelse av näringslivet genom bl a ett ökat entreprenörskap kommer därför att förstärkas i framtiden, om regionen skall ha en gynnsam utveckling av sysselsättning och befolkningsmängd. Det finns tydliga tecken på att det redan i dag finns stora behov av utveckling och förnyelse i de tre länen. Dessa tecken är bl a befolkningsminskning, starkt beroende av både ett fåtal företag och ett begränsat antal branscher.

¹ Indelningen i LA-regioner bygger på Nuteks indelning av landet i 81 lokala arbetsmarknader. Indelningen är av normativ karaktär och motsvaras ungefär av pendlingsregioner.

Värmland, Gävleborg och Dalarna har alla en *minskande befolkning*. Mellan 1993 och 2003 minskade befolkningsmängden med 4 -5 procent. Alla LA-regioner i länen minskade sin befolkning. Detta var också fallet för regionala centra– Karlstad, Falun och Gävle – om dock i lägre takt (-1 till -2 %) än övriga regioner i länen (den befolkningsökning som sker i länen återfinns i praktiken i ovan nämnda kommuner). Vissa LA-regioner som t ex Årjäng, Vansbro, Arvika/Eda, Mora/Orsa/Älvdalen och Hudiksvall hade emellertid en mindre befolkningsminskning i jämförelse med genomsnittet för motsvarande regionfamilj² ("Småregioner, privat sysselsättning" resp "Småregioner, offentlig sysselsättning").

Figur 3: Befolkningsutveckling 1993-2002 – LA-regioner och regionfamiljer



*Långtidsutredningens framskrivning*³ av utvecklingen fram till 2020 förändrar inte bilden av en minskande befolkning i länen. Enligt denna framskrivning kommer de tre länen och alla LA-regioner ha en svagare befolkningstillväxt än riket. I själva verket räknar man med att alla LA-regioner utom Gävle, Karlstad och Bollnäs kommer att få en minskad befolkning.

Den framtida sysselsättningen måste troligen i högre grad komma genom etablering av fler företag och en expansion av den privata sektorn. Det kan inte förväntas att det blir

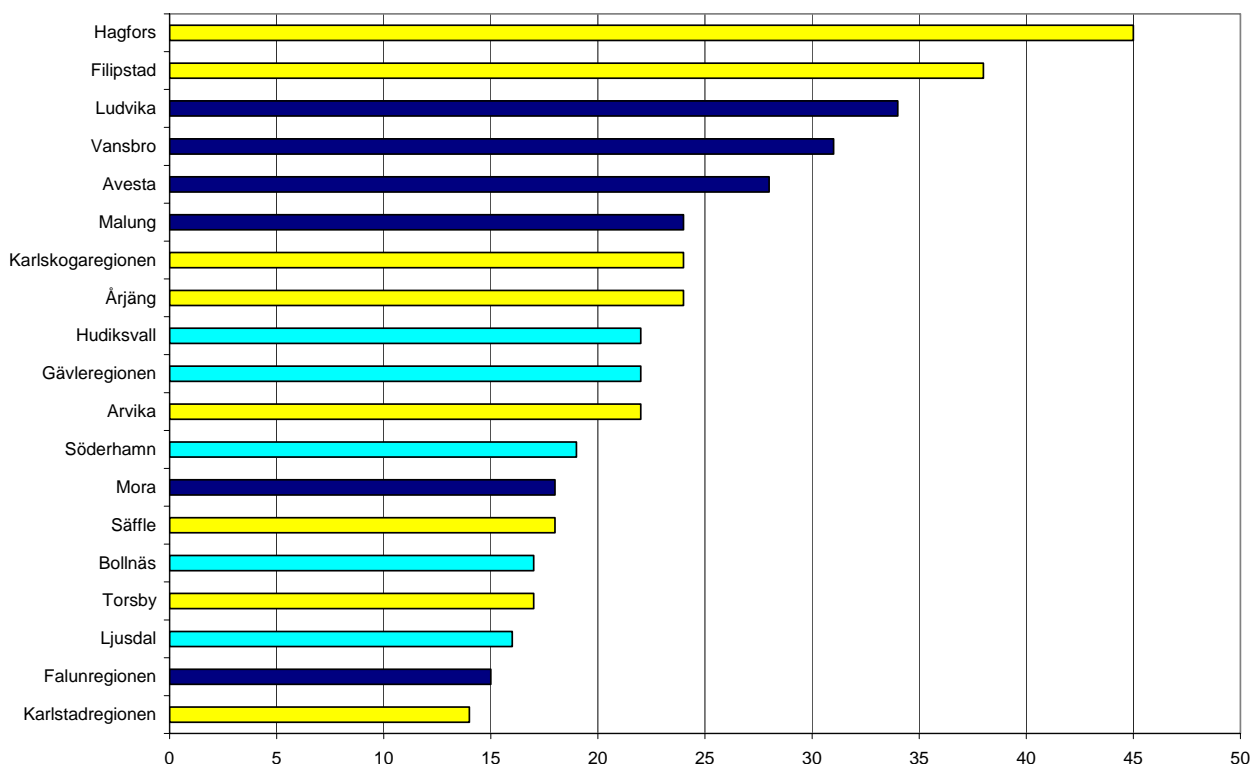
² Till en regionfamilj räknas de LA-regioner i landet som i vissa avseenden befinner sig i samma utvecklingssituation. Årjäng och Vansbro hör således till regionfamiljen "Småregioner, privat sysselsättning", medan Arvika/Eda, Mora/Orsa/Älvdalen och Hudiksvall ingår i regionfamiljen "Småregioner, offentlig sysselsättning".

³ Bilaga 3 till LU 2003/04

någon större tillväxt av sysselsättningen inom den offentliga sektorn. Det kan mot denna bakgrund vara intressant att nämna något om den privata sektorns betydelse i regionen i dag. *Den privata sektorns andel* av totala antalet sysselsatta var år 2002 mindre än i riket (58 %) i 14 av de 19 LA-regionerna. Fyra regioner i Dalarna – Avesta/Hedemora, Malung, Vansbro och Ludvika – har dock en högre privat andel än riket. Detta beror troligen på att dessa LA-regioner har en betydande tillverkningsindustri. Det kan noteras att LA-regionerna i de tre länen i regel har en större privat andel än genomsnittet för motsvarande regionfamiljer.

Det finns också ett *stort beroende av ett fåtal företag* i flera LA-regioner, framför allt i Värmland och Dalarna. Detta medför en betydande sårbarhet vid strukturförändringar inom företagen. De fem största företagens andel av den privata sysselsättningen är störst i Hagfors och Filipstad (37-40 %) samt i Ludvika, Vansbro och Avesta (28-34 %). Andelen för övriga LA-regioner pendlar mellan 15 och 24 procent. De minsta andelarna har Karlstads-, Falu- och Ljusdalsregionen. Gävleregionen har däremot ett tydligt större beroende av de största företagen jämfört med de andra regionala centra (Karstad och Falun).

Figur 4: Fem största företagens andel av privat sysselsättning 2002

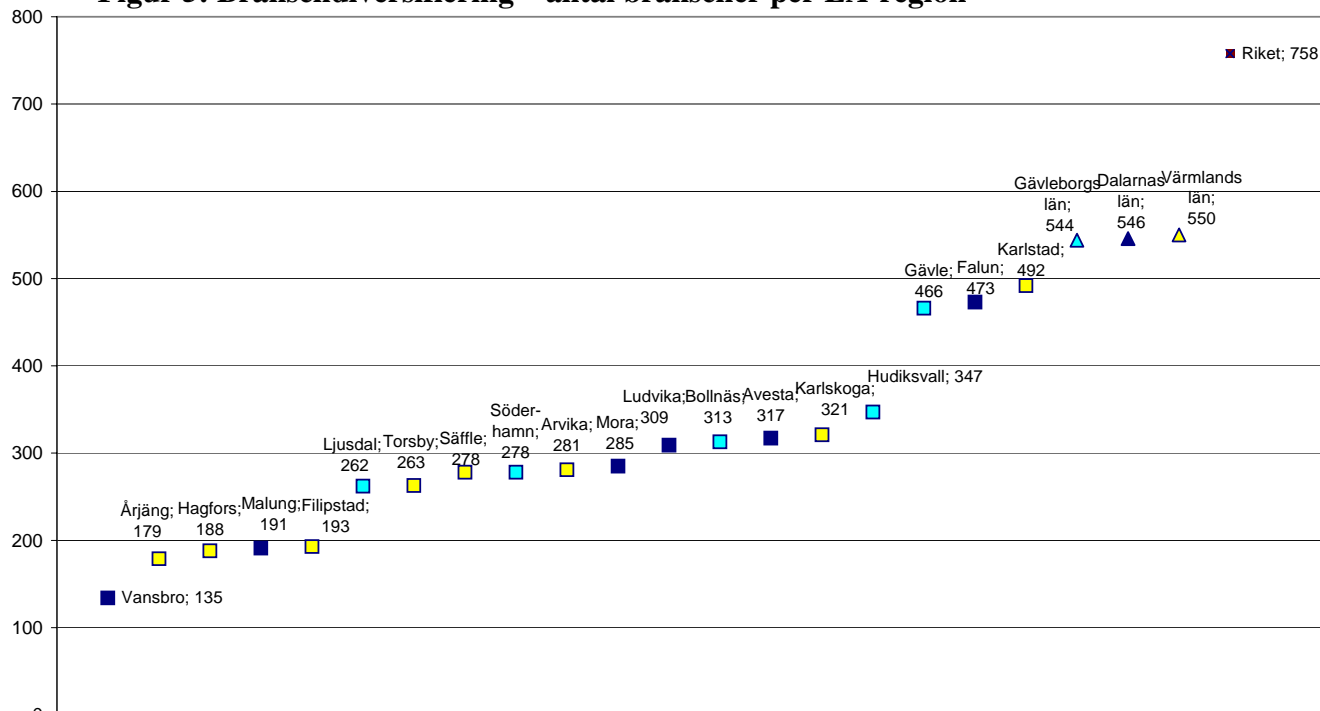


Ett begränsat antal branscher i en LA-region kan – liksom ett stort beroende till ett fåtal företag – innebära en *högre sårbarhet vid strukturer och konjunktur nedgångar*. I dessa regioner finns det därför ett särskilt stort behov av förnyelse genom etablering av nya företag och branscher. I flera mindre LA-regioner – i synnerhet i Värmland och Dalarna - är det en *låg branschdiversifiering*. Det minsta antalet branscher⁴ finns i

⁴ Med branscher avses här branscher på fem- eller sexställig nivå enligt SNI. På denna nivå finns det totalt ca 750 branscher.

Vansbro (135 st), Årjäng (173), Hagfors (186), Malung (191) och Filipstad (196). Därefter kommer Ljusdal, Torsby, Säffle, Söderhamn, Arvika och Mora med mellan 260 till 290 branscher. Störst antal branscher finns i regioncentra, där antalet branscher pendlar mellan 466 och 492. På länsnivå är antalet branscher ungefär lika stort i alla länen (Gävleborg 544, Dalarna 546 och Värmland 550). Som jämförelse kan nämnas att totala antalet branscher i riket uppgår till 752. Som framgår av figuren finns det också ett mycket tydligt samband mellan branschdiversifieringen och arbetsmarknadens storlek.

Figur 5: Branschdiversifiering – antal branscher per LA-region



5.2 Förutsättningar för entreprenörskap

Nutek, Vinnova och ISA presenterade år 2004 en gemensam syn på hur tillväxt och välstånd ska genereras i landet⁵. Enligt denna är framgångskonceptet att skapa starka regioner och dynamiska kluster/innovationssystem. Vägen dit handlar i huvudsak om insatser inom fyra områden, varav ”Entreprenörskap och företagande” pekas ut som en av dem. De övriga är investeringar i FoU, fungerande arbetsmarknader, samt inflöden från andra länder i form av företag, kunskap och kapital.

Dagens storföretag har sitt ursprung från förra seklets början. Nya företag och små företag är viktiga för förnyelsen och för att skapa dynamik i näringslivet och anses särskilt viktigt för att få till stånd en strukturomvandling. Ur ett nationellt perspektiv finns därför skäl att främja ett ökat entreprenörskap, som medför att fler individer vill både starta och utveckla företag.

⁵ *Vår syn på tillväxt. Samverkan för tillväxt.* ISA/Nutek/Vinnova, 2004

Företagaren/entreprenören har – enligt forskningen på området – en nyckelroll för de förändringsprocesser som leder till tillväxt i nya och befintliga företag. Kärnan bakom entreprenörskapets förutsättningar kan sammanfattas i följande tre områden.

- *Drivkrafter*: att företagare *vill* driva företag t ex därför att det ekonomiska utbytet är tillräckligt stort, önskan om att förverkliga en idé, att det finns en positiv syn på företagande som ger företagaren hög status i samhället osv.
- *Möjligheter*: att man *får* driva företag, att inte marknaden är monopoliserad av privata eller offentliga monopol, att utlandsmarknader är tillgängliga, att det är lätt att komma igång, att man får tjänstledigt för att pröva på eget etc.
- *Resurser*: att det finns arbetskraft, kapital, underleverantörer, experter, konsulter och en väl fungerande infrastruktur som gör att man *kan* driva företag.

Om man tolkar Nutek/Vinnova/ISA syn på hur ett ökat entreprenörskap och förbättrat entreprenöriellt klimat skall åstadkommas kan det sammanfattas i några centrala insatsområden. Det handlar om förändringar i:

➤ *Värderingssystem och utbildningssystem*

Förändra attityder till entreprenörskap, med fokus på ungdomar och utbildningssystem. Skapa mer entreprenöriella regioner, genom att förändra normer, värderingar och traditioner. Stimulera det akademiska entreprenörskapet

➤ *Regelsystem*

Förenkla och tydliggör regelsystemen kring företagande.

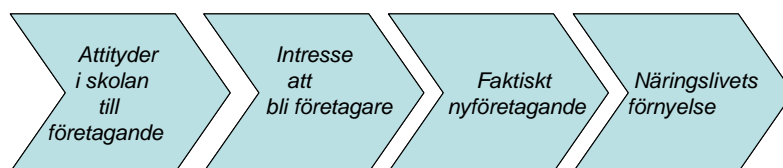
➤ *Finansieringssystem*

Åtgärda bristen på finansiering i företagets tidiga utvecklingskedan

Utifrån detta kan slutsatsen dras att det övergripande synsättet handlar mycket om att skapa goda generella förutsättningar i samhället för ett ökat entreprenörskap. Entreprenörskap är därmed ett bredare begrepp än att likställa med exempelvis nyföretagande eller ens företagande. Det synes handla om att förändra ett förhållningssätt hos människor till eget skapande och utvecklande och sedan ge fungerande ramar i samhället som stödjer och möjliggör detta.

5.3 Tecken på förnyelse och entreprenörskap

I detta avsnitt går vi från beskrivningen av strukturbilden till att studera olika tecken på entreprenörskap och förnyelse i länen. Vi menar att entreprenörskapet synliggöras i flera olika skeden - allt ifrån hur attityderna formas i skolan, hur bilden av företagande och entreprenören speglas i samhället, till det faktiska nyföretagandet och hur det lokala näringslivet utvecklas genom förnyelse av nya företag.



Vi har valt att studera denna fråga i tre moment för att exemplifiera och tydliggöra eventuella skillnader i synen på entreprenörskap och förnyelse och dess effekter inom de tre länen.

- **Attityder till entreprenörskap - viljan att bli entreprenör**

Allt talar för att de grundläggande attityderna och intresset för entreprenörskap är en viktig grund för förnyelse och nyföretagande. Nutek gör inom detta område en omfattande undersökning (26 700 intervjuade) om attityder till entreprenörskap som riktar sig till personer mellan 18-70 år i hela riket.

- **Entreprenörskap genom nyföretagande**

Entreprenörskap kan givetvis manifesteras på flera olika sett och entreprenörskapet finns ju i lika hög grad i det befintliga näringslivet. Att studera nyföretagandet ger dock ett visst mått på förnyelsegraden. Detta kan mätas genom den officiella statistiken över nyföretagandet från SCB.

- **Näringslivets förnyelse genom utvecklingen av nya företag**

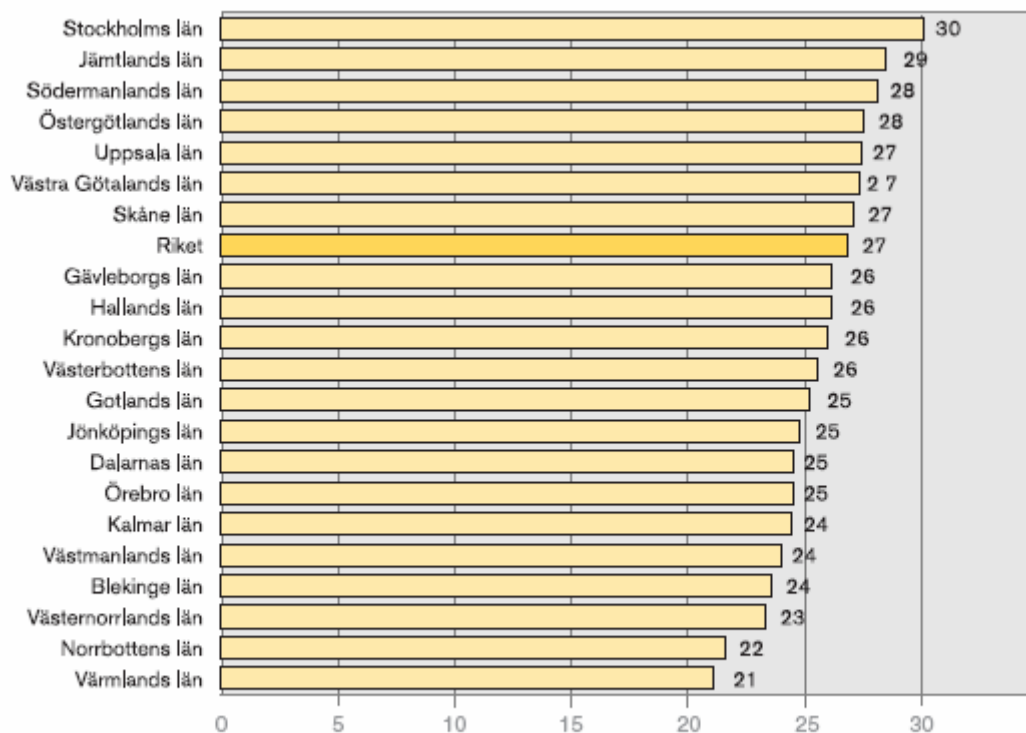
Ett sätt att ge en bild av näringslivets förnyelse lokalt och regionalt är att studera åldern på det befintliga näringslivet. När man jämför Sveriges näringslivsstruktur med andra länders anses Sverige generellt sett ha ett ”gammalt” näringsliv där basen finns hos företag som startade i början av förra seklet. Även om förnyelse givetvis sker inom befintliga företag, kan detta utgöra ett tecken på att Sverige har en relativt svag förnyelsekraft eller avsaknad av strukturer som gör att unga företag kan växa och bli stora.

5.3.1 Attityder till entreprenörskap

Från Nuteks entreprenörskapsbarometer för 2004⁶ kan konstateras att de tre länen generellt sett ligger på den nedre halvan i landet i fråga om attityder till entreprenörskap. På frågan *om man kan tänka sig att bli företagare* hamnar Värmland sist, Gävleborg tredje sist och Dalarna sexa från slutet. Bilden gäller både för hela populationen (18-70 år) och för ungdomar 18-30 år. Det går således inte att utläsa någon förändring av attityder hos ungdomar i de tre länen som skiljer sig från övriga län. Det bör dock i sammanhanget noteras att även om det skiljer ungefär tio procentenheter mellan Värmland i botten och Stockholm i toppen, är det faktiskt nästan 70 procent av ungdomarna i Värmland som skulle kunna tänka sig att bli företagare.

Mer intressant är den ”skarpa” frågan *om man skulle föredra att vara företagare* vilket ger betydligt lägre andelar, också här med Stockholm i topp på 30 procent. Även här får Värmland en bottenplacering med 21 procent, medan Gävleborg och Dalarna närmar sig i riksgenomsnittet på 27 procent. Bilden visar samma mönster för ungdomar (18-30 år). Enligt entreprenörskapsbarometern skiljer sig således Värmland relativt tydligt från Dalarna och Gävleborg i fråga om intresse och vilja att bli företagare.

⁶ *Entreprenörskapsbarometern 2004*. Nutek 2005.

Figur 6: Andel som skulle föredra att vara företagare (18-70 år)

Källa: Nutek, "Entreprenörskapsbarometern 2004".

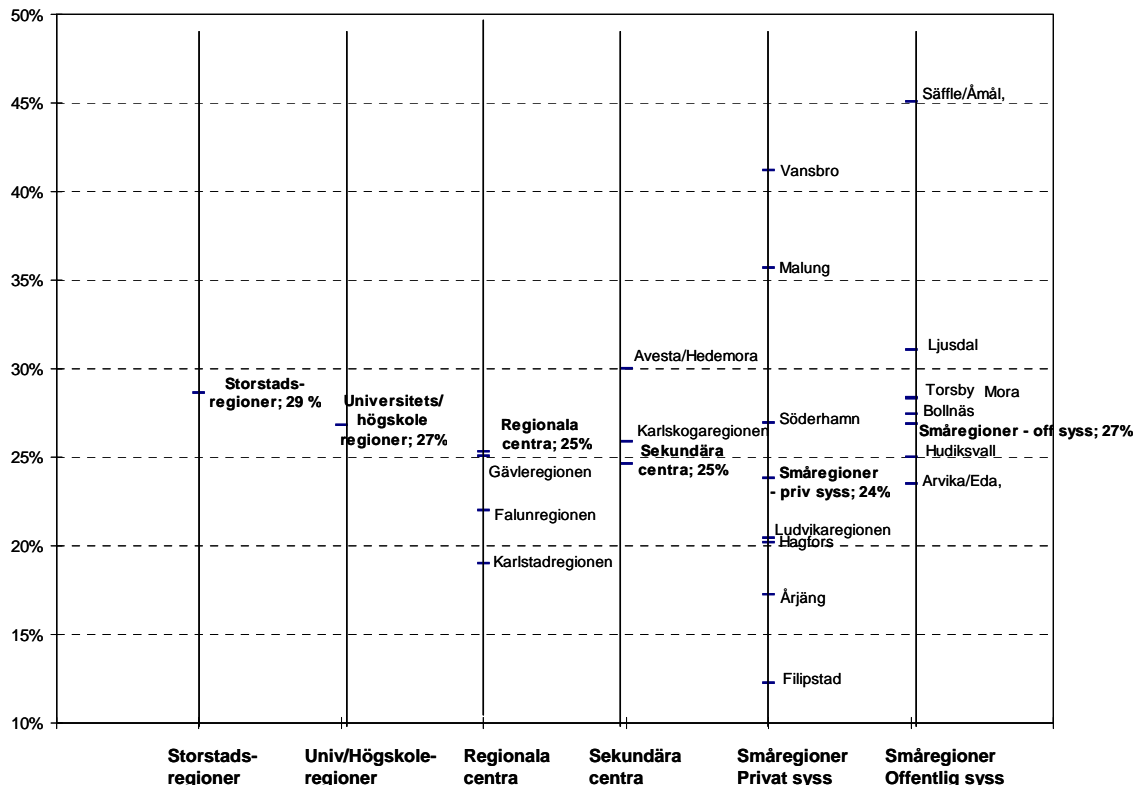
I undersökningen konstateras att förebilder är viktiga, där bl a skolan spelar en central roll för inverkan på attityder. På frågan *om skolan givit en uppfattning om hur det är att driva företag*, samt *om skolan uppmuntrat elever att bli företagare* visar undersökningen på en rätt markant skillnad i attityder hos de tre länen. Bland ungdomar 18-30 år placerar sig nu Värmland i den absoluta toppen i landet medan Gävleborg placerar sig i botten och Dalarna runt genomsnittet. I Värmland anser 34 procent att skolan uppmuntrat eleverna att bli företagare jämfört med 31 procent i Dalarna och 26 procent i Gävleborg.

Skillnaderna är intressanta men svåra att dra klara slutsatser av i detta läge. Klart är att Värmland under en längre tid arbetat med ungt entreprenörskap vilket kan ha tydliggjort skolans roll att informera och uppmuntra till ökat entreprenörskap. Trots dessa initiativ har ungdomar i Värmland lägst intresse att bli företagare. En tolkning är att detta slag av attitydförändringar är långsiktiga och tröga processer och att skolan trots allt bara är en del i en sådan process. För Gävleborg som först de senaste åren börjat arbeta strategiskt med entreprenörskap i skolan, har man genom denna studie en bra utgångspunkt för att mäta eventuella attitydförändringar.

Det finns möjlighet att studera frågan om viljan att bli företagare på LA-regionnivå för att se skillnader inom de tre länen samt jämföra inom respektive regionfamilj. Resultaten bör tolkas med viss försiktighet då uppgifter för de mindre LA-regionerna baseras på relativt få observationer. Bilden av de tre länen regioncentra överensstämmer i stort sett med den presenterade länsbilden, där Gävleregionen följer genomsnittet för regioncentra i landet, medan Karlstadsregionen inte bara hamnar sist av de tre regioncentra utan även i botten av samtliga LA-regioner tillsammans med andra Värmlandsregioner

som Filipstad, Årjäng och Hagfors. Den inomregionala spridningen är störst för LA-regioner med stor andel privat sysselsättning. Dalakommunerna Vansbro och Malung som också är egna LA-regioner har de klart mest positiva attityder till att bli företagare. Skillnaden i attityder mellan de två Värmlandsregionerna Filipstad och Säffle/Åmål är rätt markant. Det visar sig dock att det inte var de positiva attityderna i Säffle utan i Åmål som var förklaring till att denna region placerade sig i toppen av samtliga LA-regioner.

Figur 7: Andel som skulle föredra att vara företagare per LA-region (18-70 år)



Källa: Bearbetning Nuteks Entreprenörskapsbarometer 2004

En ytterligare kommentar kan göras om skillnaderna mellan länens regioncentra. Karlstad utmärker sig beträffande skolans roll. 37 procent anser att skolan uppmuntrar till att bli företagare, jämfört med 32 procent i Falun och bara 27 procent i Gävle. Även detta följer den övergripande bilden.

På kommunnivå blir underlaget i de flesta fall för litet för att kunna uttala sig med säkerhet. Vissa intressanta resultat förtjänar dock att nämnas. Den gängse bilden torde vara att i småföretagarkommuner är fler intresserade av att bli företagare jämfört med hur det ser ut i mer traditionella bruksorter. Det är därför något förvånande att resultatet visade på att 45 procent föredrar att bli företagare i brukskommunen Hofors att jämföra med bara 25 procent respektive 16 procent i småföretagarkommunerna Ockelbo och Leksand. Dessa resultat är osäkra och kan bero på ett för litet urval på kommunnivå. En spekulativ slutsats skulle dock kunna vara att det kan finnas en viss halt av sanning i dessa svar. I en brukskommun som Hofors med begränsade erfarenheter i företagande kan man odla en mycket positiv tro på fördelarna att vara företagare: Gräset är grönnare på andra sidan. I Leksand däremot är många företagare vilket kanske kan innebära att

man har en mer jordnära inställning till företagande än vad som är fallet på orter där anställning är den vanliga formen för utkomst.

Man bör enligt vår uppfattning använda detta slag av undersökningar med viss försiktighet. Klart är att attityder spelar en stor roll, men man måste också skilja på *vilja* och *att göra* i form av faktiskt företagande och nyföretagande. Det är ett markant hopp mellan de ca 60 procent som skulle kunna tänka sig företagande och de knappt 30 procent skulle föredra att vara företagare och ett ännu större hopp till den andel på knappt 10 procent som idag är företagare i landet.

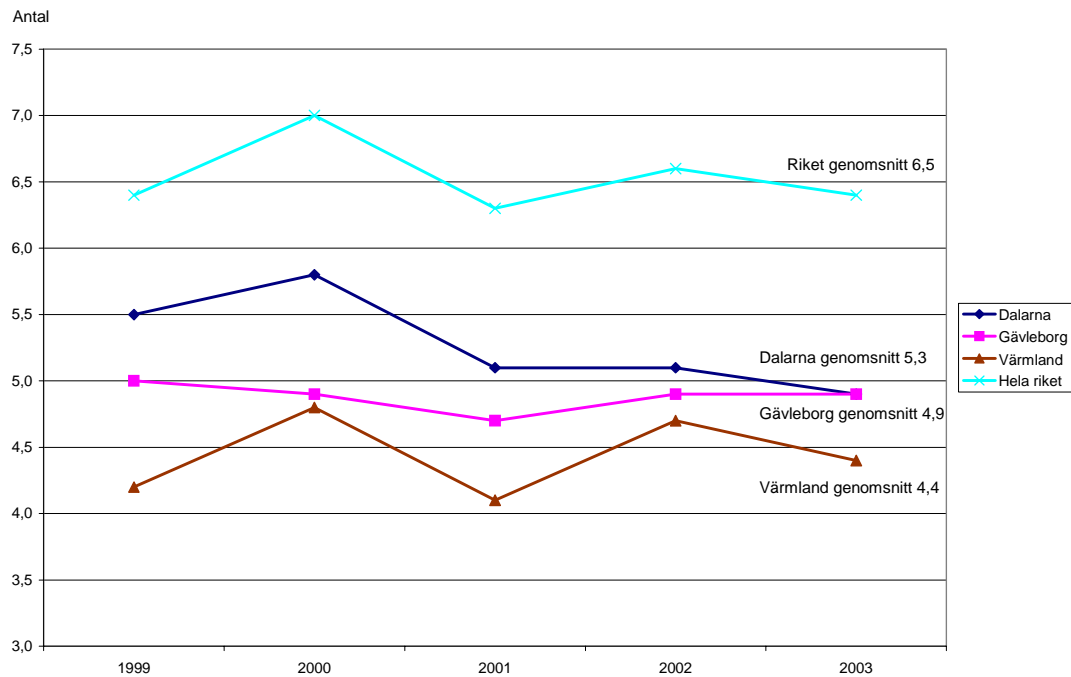
Av Nuteks undersökning kan också konstateras att män i högre grad än kvinnor och personer med utländsk bakgrund i högre grad än personer födda i Sverige skulle föredra att vara företagare. Störst skillnad får vi således mellan män födda i utlandet där 39 procent skulle föredra att bli företagare jämfört med 20 procent för kvinnor födda i Sverige.

5.3.2 Förnyelse genom nyföretagande

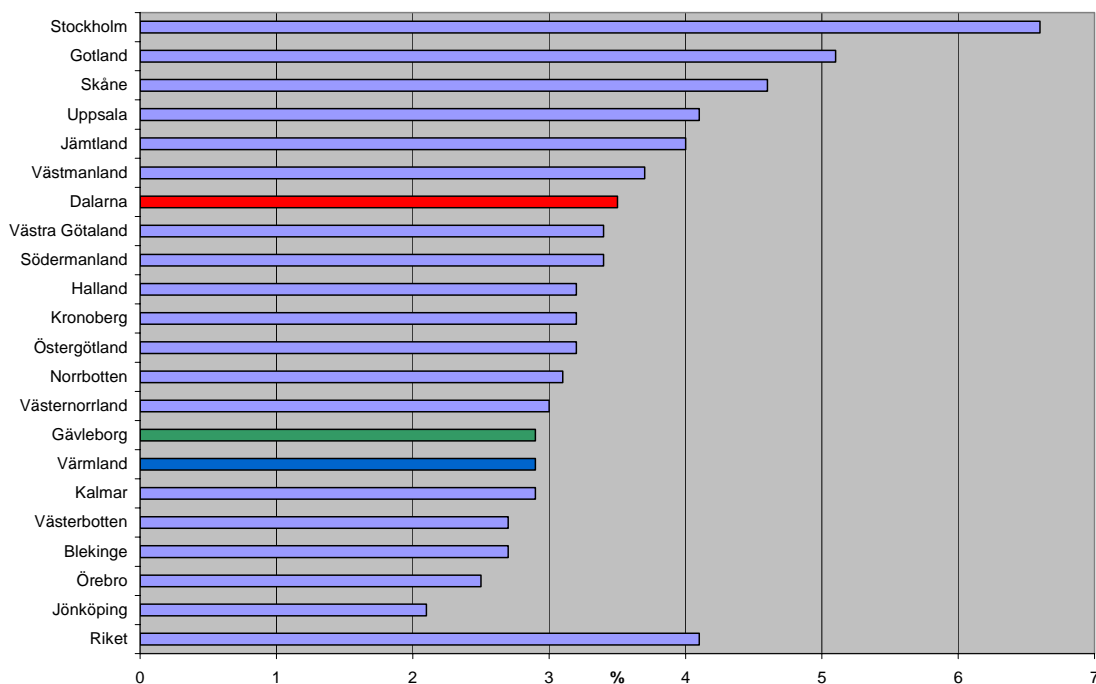
Antalet företagare är för första gången sedan början av 1990-talet mindre än 400 000 i riket. Mäter man i andel av befolkningen i yrkesverksam ålder är andelen egenföretagare knappt sju procent. Minskningen har generellt sett skett mest inom handel, kommunikationer och tillverkning, medan en ökning framförallt har noterats inom finansiell verksamhet och företagstjänster. Sverige har i jämförelse med många andra länder både en lägre andel företagare och ett lägre nyföretagande.

Enligt den officiella statistiken har nyföretagandet i landet varit relativt konstant över åren och har pendlat mellan 35 000-40 000 företag per år i riket. Tjänsteföretag står för den dominerande delen, omkring 85 procent av de nystartade företagen. I de allra flesta fall handlar det om företag med relativt enkla tjänster på en uttalad lokal marknad. Nyföretagandet synes variera med förhållandena på arbetsmarknaden och konjunkturläget. Det går inte att heller att påvisa någon mer långsiktig förändring av nyföretagandet i riket.

Av diagrammet över utvecklingen de senaste fem åren kan utläsas att Sverige hade en topp i nyföretagandet år 2000 innan IT-kraschen kom, vilken också fick effekter för nyföretagandet. Nyföretagandet i Dalarna, Gävleborg- och Värmland följer också ganska väl dessa mönster. I jämförelse med andra län placerar sig de tre länen från mitten och nedåt avseende nyföretagande. Bortser man från Stockholm län som ligger högt över övriga län, är det dock inte så stor skillnad mellan toppen- och bottenplaceringarna. Generellt gäller att större regioner har ett högre nyföretagande. Därmed kommer län som Skåne, Västra Götaland och Uppsala högt upp med ett genomsnitt under perioden på mellan 6-7 procent. Jämtland och Gotland hör här till undantagen med ett relativt högt nyföretagande. Värmland, som har ett genomsnitt under perioden på 4,4 procent, gör sällskap i botten tillsammans med län som Jönköping, Kalmar och Västernorrland, Västerbotten.

Figur 8: Nyföretagande 1999-2003 (per 1000 invånare)

Om man anlägger ett genusperspektiv kan det konstateras att det fortfarande är männen som står för den allra största delen av företagandet i landet. Det går tre män på varje kvinna som driver företag. Förhållandet är något jämnare för nystartade företag. För dessa går det knappt två män på varje kvinna. Kvinnorna står således för ca en tredjedel av nyföretagandet. Bilden för länen är ungefär densamma som för riket. I en jämförelse mellan de tre länen utmärker sig dock Dalarna positivt genom att höra till den grupp av län som har en högre andel kvinnligt nyföretagande, medan Värmland och Gävleborg i detta avseende placerar sig betydligt längre ner bland länen.

Figur 9: Kvinnors nyföretagande år 2003 (nya företag per 1000 invånare)

Dalarna ligger också något bättre till än Värmland och Gävleborg beträffande nyföretagandet hos invandrare som svarar för ungefär tio procent av nyföretagandet.

Studerar man motiv bakom nyföretagandet är förverkligandet av egna idéer den enskilt starkast drivande kraften. Det kan dock noteras att jämfört med riksgenomsnittet startar fler företag i Gävleborg med motiv kopplat till arbetslöshet, medan det är färre än genomsnittet i Dalarna. Gävleborg ligger också bland de högsta i landet när det gäller andelen av de nya företagarna som får starta eget bidrag. Andelen var 39 procent i Gävleborg jämfört med 24 procent i Dalarna år 2003.

Den sammantagna bilden av jämförelser av nyföretagandet över en längre period blir att det – trots den fokus som frågan haft och de insatser som gjorts under en längre period – inte finns någon tydlig tendens till att nyföretagandet skulle vara i ökande varelse nationellt eller för de tre länen. Eftersom nyföretagandet går i vågor, finns det anledning att vara försiktig när man drar slutsatser om utvecklingen av nyföretagandet i länen. Det är lätt att dra för långtgående slutsatser om både uppgångar och nedgångar i länen, om man inte beaktar att dessa variationer till stor del kan förklaras av de förändringar som sker nationellt.

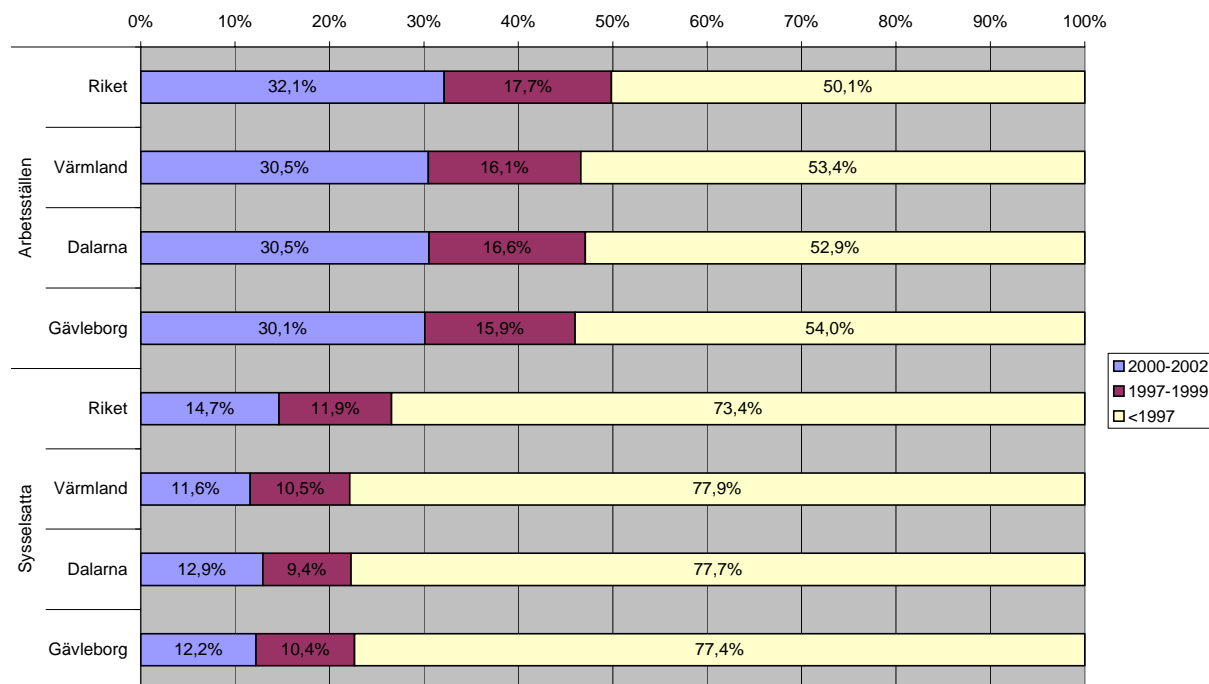
Nyföretagandet samvarierar således till stor del med konjunkturutvecklingen, vilket inneburit att länen i stort sina behållit sina inbördes skillnader över tiden. Detta hindrar inte att det är viktigt att arbeta långsiktigt för att försöka påverka entreprenörsklimatet i positiv riktning för att därigenom minska de ”inbyggda” och kulturella skillnader som finns mellan länen i detta hänseende. Att Dalarna har ett mer utvecklat kvinnligt företagande och nyföretagande än Värmland och Gävleborg är exempelvis en fråga att ta fasta på hos länen.

5.3.3 Näringslivets förnyelse över tiden

Ett annat *tecken på förnyelse* kan vara att studera åldern på det befintliga näringslivet. Det hävdas ofta i debatten att Sverige har en bristande förnyelse av näringslivet i form av unga företag som växer och blir betydelsefulla. Vi har därför valt att belysa det befintliga näringslivet i länen och kommunerna utifrån hur stor andel av de sysselsatta som finns i företag som har startat före 1997. Det går också i statistiken att utläsa andel sysselsatta i företag med startår under de *senaste tre åren* (år 2002 är det senaste året med tillgänglig statistik), kontra *de senaste sex åren*.

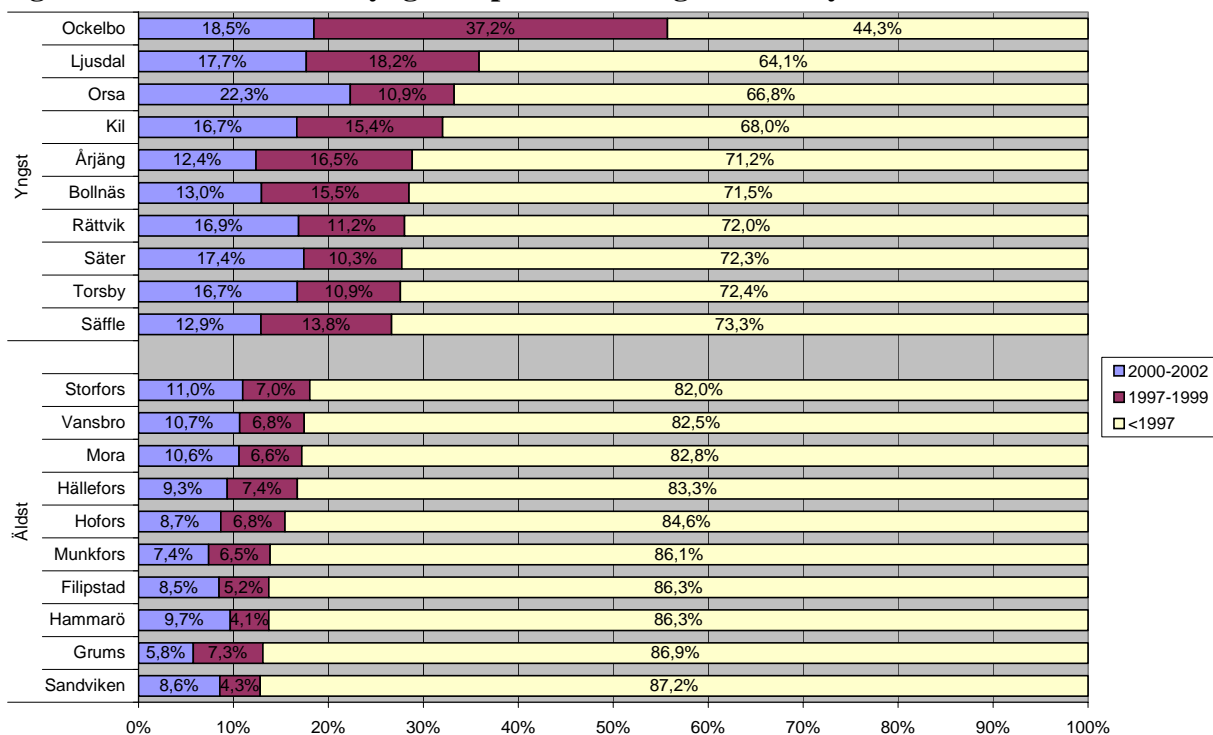
I nedanstående diagram ges en övergripande bild för de tre länen och med riket som jämförelse. Diagrammet visar förnyelsen avseende såväl *sysselsatta* som *antal företag* (arbetsställen). Som framgår av diagrammet är det stora likheter mellan länen med omkring 53-54 procent av arbetsställena som är äldre än sex år. Sysselsättningsmässigt återfinns hela 77 procent av de sysselsatta i näringslivet i denna grupp. De tre länen har stora likheter i näringslivsstrukturen, vilket också ger utslag här. Jämfört med riket har man en något mindre förnyelse av näringslivet i form av nya företag.

Figur 10: Näringslivets dynamik – andel arbetsställen resp. sysselsatta år 2002 fördelat efter företagets startår



Skillnaderna blir mer påfallande på lokal nivå. I följande diagram visas de tio kommunerna med högst andel sysselsatta i unga företag, jämfört med de tio kommunerna med lägst andel. Näringsstrukturen slår här igenom på ett tydligare sätt med exempelvis skillnader mellan småföretagskommuner och kommuner av mer traditionell industri och brukskaraktär.

Figur 11: Kommuner med yngst resp. äldst näringsliv efter sysselsatta och startår



I den nedre delen av diagrammet – som omfattar de kommuner som har äldst näringsliv – svarar företag med startår före 1997 för 80-90 procent av de sysselsatta i näringslivet att jämföra med 60-70 procent i de kommuner som har yngst näringsliv (övre delen av diagrammet). Ockelbo har i detta sammanhang en särställning genom att en klar majoritet av de sysselsatta i näringslivet finns i yngre företag än 7 år. Detta kan delvis förklaras av att det är en liten kommun med relativt få företag, men Ockelbo har också haft stark förnyelse genom nya företag under de senaste åren.

Att studera åldern på näringslivet är ett sätt att belysa skillnader i strukturer och även entreprenöriellt klimat. Samtidigt ska man inte dra för långtgående slutsatser utifrån dessa uppgifter. Andelen som är unga företag och dessa företags betydelse för sysselsättningen behöver inte ha något samband med konkurrenskraften i det lokala näringslivet. För Sandviken som i detta fall hamnar längst ner bland kommunerna med bara 13 procent av de sysselsatta i unga företag (jämfört med 55 för Ockelbo), sker givetvis en ständig förnyelse även inom äldre företag. Detta gäller t ex den världsomspännande koncernen Sandvik som står för en betydande del av sysselsättningen i Sandvikens kommun.

5.4 Slutsatser om behov och tecken på förnyelse

Den bild som tecknats av utvecklingen och läget i de tre länen pekar sammantaget på att det finns ett stort behov av förnyelse av näringslivet. De tre länen i regionen har flera gemensamma drag. Det är en stark industriell tradition inom skogs-, stål- och verkstadsindustrierna. Det har i flera kommuner utvecklats en bruksanda genom att man i generationer har varit starkt beroende av ett eller några större företag. Detta har inneburit att entreprenöriella ideal och drivkrafter i regel inte har varit så framträdande i dessa kommuner. De industrier som nu är betydande i regionen kommer att genomgå fortsatta strukturomvandlingar som innebär rationaliseringar och vissa fall kanske utflyttningar till utlandet av produktion och utvecklingsverksamhet. Detta kommer troligen att leda till stora produktivetsförbättringar men inte en ökning av antalet arbetstillfällen ("jobless growth"). Behovet av förnyelse av näringslivet genom bl a ett ökat entreprenörskap kommer därför att förstärkas i framtiden, om regionen skall ha en gynnsam utveckling av sysselsättning och befolkningens mängd. Det finns tydliga tecken på att det redan i dag finns stora behov av utveckling och förnyelse i de tre länen. Dessa tecken är bl a befolkningsminskning, starkt beroende av både ett fåtal företag och ett begränsat antal branscher.

Det finns också tecken på förnyelse i regionen. Attityderna till entreprenörskap i de tre länen är dock fortfarande i regel inte lika positiva som i flertalet andra län. Värmland synes vara det län som är minst positiv till entreprenörskap. Värmland har bland länen de svagaste positiva attityderna både när gäller frågorna om man kan tänka sig att bli företagare och om man skulle föredra att bli företagare. Det är dock betydande skillnader inom de tre länen mellan olika kommuner och LA-regioner. I Vansbro (LA-regionen) skulle t ex mer än 40 procent av befolkningen föredra att vara företagare jämfört med bara 12 procent i Filipstad.

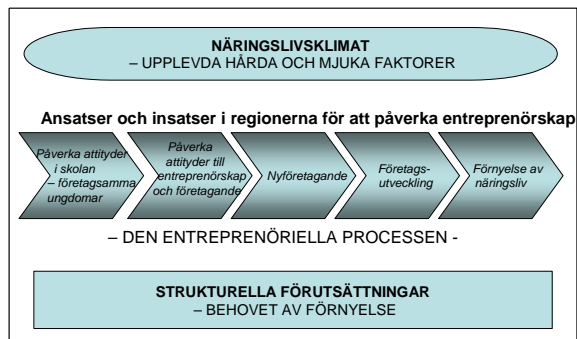
De tre länen ligger inte heller i topp i nyföretagande. I jämförelse med andra län placerar sig de tre länen från mitten och nedåt på listan över nyföretagande. Det finns samti-

dig inte någon tydlig tendens att nyföretagandet skulle vara ökande vare sig nationellt eller i de tre länen. Detta hindrar inte att det är viktigt att arbeta långsiktigt med att försöka påverka entreprenörsklimatet i positiv riktning för att därigenom minska de ”inbyggda” och kulturella skillnader som kan finnas både inom länen och mellan länen och övriga landet. Steget att skapa ett ökat företagande handlar inte bara om att påverka attityder. En viktig del ligger också i att göra det enklare att vara företagare genom att förenkla regler och byråkrati etc. Mycket av detta handlar om ett nationellt ansvar (jmf timglas sid 8).

De uppgifter som finns över åldern på det befintliga näringslivet pekar på att det finns stora skillnader mellan kommunerna i förnyelse genom nyföretagande. I vissa kommuner arbetar mellan 35-55 procent av de sysselsatta i näringslivet i företag som är yngre än 7 år, medan motsvarande andel i andra kommuner kan uppgå till bara drygt 10 procent. Det är uppenbart att satsningar på nyföretagande kan ha stor betydelse att förnygra näringslivet. En sådan förnygring kan i sin tur också innebära en förändrad näringslivsstruktur – kanske från en inriktning på industri till verksamhet inom tjänstenäringsringar.

6. Regionala satsningar för utveckling av näringslivsklimat och entreprenörskap

Mot bakgrund av det påvisade behovet av förnyelse som redovisades i föregående kapitel, är här syftet att ge en bild av hur man arbetar strategiskt och praktiskt med dessa frågor i de tre länen. Belysningen baseras på de ansatser och insatser som finns i länens regionala tillväxtprogram – RTA för perioden 2000-2003 samt pågående RTP 2004-2007.



6.1. Ansatser i länens tillväxtarbete

Det regionala tillväxt- och utvecklingsarbetet fick en ny inriktning i och med införandet av regionala tillväxtavtal (RTA) som arbetades fram av samtliga län under 1998-99. Det nya i arbetssättet var bl.a. att avtalet skulle tas fram av ett regionalt partnerskap, bestående av en analys av regionens förutsättningar, ett program för tillväxt, samt överenskommelser mellan de parter som skulle genomföra och finansiera programmet. Det första programmet (RTA) genomfördes under perioden 2000-2003. Från och med 2004 ersattes tillväxtavtalen av dagens regionala tillväxtprogram som sträcker sig fram till år 2007. I detta avsnitt ges en kort sammanställning av länens strategiska inriktning och nyckelord för tillväxtarbetet under RTA-perioden år 2000-2003.

Gävleborg

Gävleborgs näringsstruktur präglas i stor utsträckning av ett fåtal stora exportorienterade företag inom kapitalintensiv produktion. Det är i stor del mogna näringar med hög produktivitet och tillväxt men som däremot inte genererar så många nya arbetstillfällen till länet. Det övergripande målet med regionens tillväxtorienterade arbete under åren 2000-2003 har därför handlat om att försöka stimulera till insatser som kan leda regionen i riktning mot en ekonomi som kan generera både tillväxt och sysselsättning. Vägen anses gå via en mer kunskapsdriven ekonomi som i högre grad baseras på människor och kunskap än tillgång på råvaror och anläggningskapital.

RTA omfattade tre insatsområden som skulle leda mot det mer övergripande målet om ett mer kunskapsbaserat näringsliv. Det första fångade in området ”Företagsamhet”, med mål om ett stärkt, diversifierat och förnyat näringsliv. Strategin handlade både om att sätta fokus på små och medelstora företags utveckling, och om att förändra attityder till företagande och skapa ett klimat som leder mot ökad företagsamhet och kunskapsdriven tillväxt. Det andra handlade om regionens ”Attraktionskraft”, med mål att stärka regionens identitet och attraktionskraft för att få företag och individer att välja Gävleborg att bo, verka och leva i. Det tredje insatsområdet var ”Strategiska utvecklingsområden och tillväxtöar” och innefattade målet att utveckla nya och befintliga kompetensområden (kluster) för att säkerställa att länets tillväxt blir mer kunskapsdriven.

Dalarna

Den övergripande inriktningen i Dalarnas tillväxtavtal handlade om att stimulera och stödja utveckling av befintliga tillväxtföretag med fokus på små och medelstora företag, samt stimulera till ökat nyföretagande i länet. Det överordnade målet är ökad tillväxt och sysselsättning, jämställdhet och hållbar tillväxt. Dalarna har delat in arbetet i sex insatsområden: *Regional och lokal samverkan som stöd för företagsutveckling* som syftar till behov av effektivare användning av företagsutvecklande resurser. Man poängterar behov av förenkling, tydlighet, samverkan, och effektivisering av det offentliga systemet för näringslivsutveckling. *Utveckling av små och medelstora tillväxtföretag* var det andra och resursmässigt största insatsområdet. Här konstateras att utflyttning och arbetslöshet endast kan motverkas genom att nya arbeten skapas i befintliga och nya företag. Resurser ska därför fokuseras på samarbete mellan offentliga och privata aktörer för att stödja tillväxt igenom insatser som kan öka lönsamhet, försäljning, export, kompetens etc. Ytterligare prioriterade insatsområden i Dalarna var *Skog* och *Besöksnäring*. Skogen är en viktig resurs och stark industri men som inte genererar ökad sysselsättning. Potential finns bl a inom träförädling och bioenergi. Turismnäringen ska utvecklas genom produktutveckling och marknadsföring som ska ge förbättrad kompetens inom företagen. Området *Livsmiljö och attraktivt Dalarna* syftade till att öka attraktionskraften för befintliga och nya företag och invånare, samt utveckla natur och kulturmiljöer i länet. Sista insatsområdet utgjordes av *IT* som medel för att utveckla och stödja Dalarnas konkurrenskraft.

Värmland

I Värmlands RTA lanserades begreppet Värmländsk växtkraft som övergripande mål vilket innefattar en bred syn på tillväxt genom till exempel ett mer konkurrenskraftigt näringsliv, ökad företagsamhet, kompetens, utbildning och forskning. Man lyfter fram sju profilområden för länet: Skogsindustrin, IT-landskapet, Stål och Verkstad, Skogen och marken, Besöksnäringen, Kulturindustrin, samt Risk/beredskap.

Själva tillväxtprogrammet var dock indelat i sex insatsområden: *Konkurrenskraften* var det enskilt största området resursmässigt och som hade fokus på utveckling av det befintliga näringslivet. Samarbete med forskning och klusterutveckling utgjorde viktiga delar. *Företagssamheten* syftade till att skapa ett mer företagsamt Värmland. Med en bred syn på företagsamhet var målet att skapa bättre attityder till entreprenörskap, företagande och ökat nyföretagande. *Attraktionskraften* handlade om att öka länets attraktionskraft, utveckla livsmiljön, samt etablering och marknadsföring. *Arbetsmarknaden* fokuserade på att skapa en väl fungerande arbetsmarknad genom bättre matchning av utbud-efterfrågan, regionförstoring etc. *Kunskapsförmedlingen* syftade till att höja utbildningsnivån, anpassa utbildning till näringslivets behov, forskning kopplat till näringsliv etc. Det sista insatsområdet *Den sociala ekonomin* betonade bl a ett aktivt engagemang och utveckling av lokala kulturer som en viktig grund för tillväxt.

6.2. Stora likheter i problembild och strategisk ansats

Ovan gav en summarisk beskrivning av de inriktningar som länen haft vid genomförandet av utvecklingsinsatser under perioden 2000-2003. De kan förefalla som att länen tillväxtavtal varit mycket olika varandra, men det handlar snarare om att länen valt olika upplägg och arbetssätt för processen att utarbeta programmen. Ser man bakom detta kan

man konstatera att problembilden i grunden är den samma för länen, de övergripande målen och även vägen dit har egentligen samma innebörd. Sedan använder man olika formuleringar och presentationssätt, där Gävleborg exempelvis har mer detaljerade insatsområden jämfört med Värmland där programmet mer utgör en övergripande ram för möjliga insatser.

Om man jämför RTA med nu gällande RTP så har likheten i ansatser blivit än mer uttalad. I RTP kan inriktningen för samtliga län i realiteten sammanfattas i tre övergripande målsättningar:

- **Att skapa den attraktiva regionen**, med fokus på livsmiljö och att utveckla goda förutsättningar att bo, leva, och verka inom regionen.
- **Att skapa den kompetenta regionen**, med fokus på högre utbildningsnivå, kompetenstillväxt och möjligheter för ett livslångt lärande
- **Att skapa den företagsamma regionen**, genom att förändra attityder till företagande, ett ökat entreprenörskap, samt utvecklande av innovativa miljöer.

Alla tre länen har utvecklat strategiska ansatser för att stimulera förnyelse av näringslivet genom satsningar på nya affärsområden eller kluster som bedöms ha goda framtidsförutsättningar. Betydelsen av ökad forskning och utveckling betonas generellt medan kopplingen till den egna högskolan/universitet som resurs varierar mer beroende på affärsområdets eller klustrets kompetensprofil. Noterbart är att det tre länen har flera kompetens- och profilområden med klara gemensamma nämnare över länsgränserna. I några fall existerar samverkan redan och i andra fall torde det finnas möjligheter att samverka mera, inte minst i partnerskapen. Exempel på sådana områden kan vara inom stål, miljö/energi, skog, upplevelseindustri och livsmedel.

Det är också påtagligt att frågor kring entreprenörskap, attityder till företagande och näringslivsklimat har fått en mer central plats och betonas mer i RTP än i RTA. Möjligen kan man också se att de mer grundläggande förutsättningarna kring entreprenörskap betonas tydligare genom insatser för ungt entreprenörskap och att påverka attityder etc.

6.3. Insatser för ökat entreprenörskap inom länen

För att kunna ge en spegling av länen faktiska inriktning i utvecklingsarbetet måste man lämna programnivån och istället se på prioriteringar i själva genomförandet. Vilket fokus har exempelvis satsningar på att utveckla entreprenörskapet haft i relation till det totala programmet och det är möjligt att se om länen valt att prioritera olika åtgärder och insatser?

Vår genomgång av länen tillväxtavtal perioden år 2000-2003, visar för det första på att länen olika upplägg och struktur på genomförandet gör det svårt att göra en tydlig jämförelse av de resurser som länen satsat för att stimulera ett ökat entreprenörskap. Ett annat problem är också att man från länen sida lägger olika betydelser i vad som ska inkluderas i begreppet entreprenörskap. Ska satsningar på förnyelse genom nya affärsområden och kluster inkluderas eller handlar det om insatser för att förändra attityder, ökat nyföretagande etc?

Nedanstående figur ger en schematisk bild av de resurser och prioriteringar som länen haft i det regionala utvecklingsarbetet. Det kan konstateras att Dalarna och Gävleborg har större likheter med varandra jämfört med Värmland. Det regionala tillväxtkapitalet, det vill säga de samlade resurser som länen haft till sitt förfogande för att skapa tillväxt under RTA-perioden, varierar från omkring 4 miljarder för Gävleborg till omkring 6,7 miljarder för Värmland⁷. Eftersom länen utformat programmen på olika sätt kan insatser för företag, förnyelse och entreprenörskap i realiteten komma in under flera av insatsområdena. Det åtgärdsområde som handlar om utveckling av näringsliv och företagsamhet har fått något mer resurser i Dalarna och Gävleborg jämfört med Värmland men detta beror bl a på att Värmland har renodlat sina satsningar på det befintliga näringslivet under ett annat insatsområde ”Konkurrenskraft”.

Figur12: Bild över resurser och prioriteringar i det regionala utvecklingsarbetet

Jämförelse mellan länen – RTA 2000-2003

	Värmland Totalt 6,7 Mdr	Dalarna Totalt 4,5 Mdr	Gävleborg Totalt 4 Mdr
Regionalt Tillväxtkapital	<ul style="list-style-type: none"> •Konkurrenskraft 37 % • Arbetsmarknad 22 % • Företagsamhet 14 % • Kunskap 11 % • Attraktionskraft 8 % • Social ekonomi 5 % 	<ul style="list-style-type: none"> •Regional och lokal samverkan • Utveckling av SME 40 % • Skog • Besöksnäring • Livsmiljö/attraktivitet • IT 	<ul style="list-style-type: none"> • Företagsamhet 42 % • Kompetens och FoU, • Infrastruktur, • Attraktiv livsmiljö
Näringsliv och företagsamhet (åtgärdsområden)	<p>Företagsamhet 0,9 Mdr</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rådgivning/stöd SME • Företagsamhet • Riskvilligt lånekapital 	<p>Utveckling av SME, 1,8 Mdr</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetensutveckling • Affärsutveckling • Finansiering 	<p>Företagsamhet 1,7 Mdr</p> <ul style="list-style-type: none"> • Öppen dörr företag –samhälle • Företagsamhet som motor • Företagsstöd
Entreprenörskap I RTP	<p>Eget åtgärdsområde Inom insatsområde Näringsliv</p>	<p>Eget åtgärdsområde Inom insatsområde Kreativa Dalarna</p>	<p>Eget insatsområde -Företagsutveckling och entreprenörskap</p>
Urval processer och projekt: fokus på entreprenörskap och förnyelse	<ul style="list-style-type: none"> • Ungt entreprenörskap • Innovationer 	<ul style="list-style-type: none"> • Arenor – En dörr in • Entreprenörskap • Kluster och nätverk 	<ul style="list-style-type: none"> • Arenor – Samhälle-Näringsliv • Entreprenörskap • Nya affärsområden

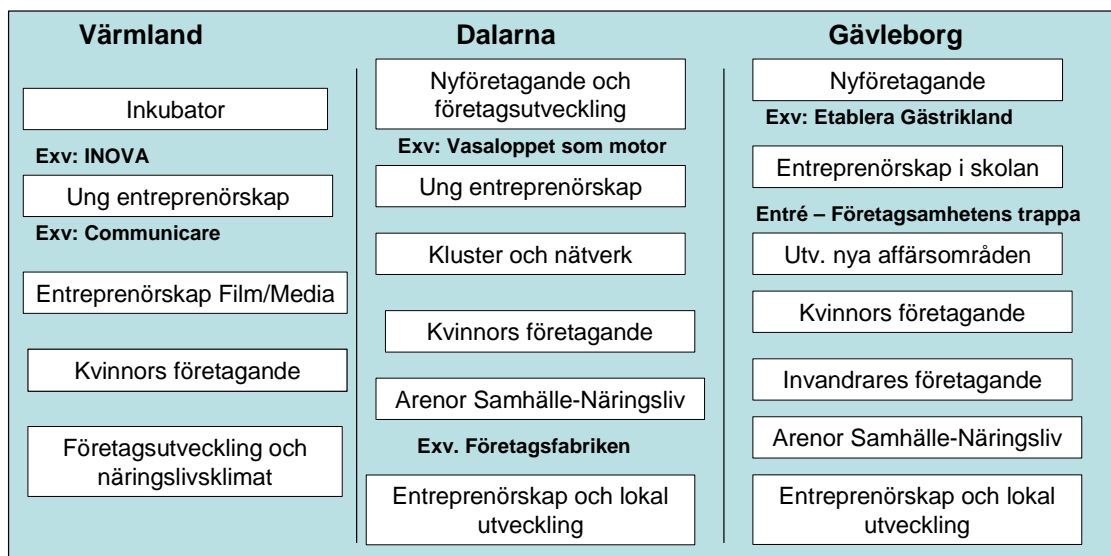
Den största skillnaden mellan länen i synsätt och satsningar på förnyelse och entreprenörskap är att Gävleborg och Dalarna har valt att ha en något vidare syn på begreppet där både satsningar för att skapa arenor mellan samhälle-näringsliv (för att påverka attityder och förenkla för företagande) och satsningar på entreprenörskap genom nya affärsområden och kluster anses utgöra viktiga delar. Värmland har sett entreprenörskap i ett något snävare perspektiv där en kärna handlat mycket om satsningar på det unga entreprenörskapet och att stimulera innovationskraften i nya företag.

I praktiken handlar nog dessa skillnader mest om olika betraktelsesätt. Det kan konstateras att de projekt som genomförts i länen under perioden kopplat till området entrepre-

⁷ Länens redovisning till regeringen

nörskap sammantaget har stora likheter även i innehåll. Genom att gå igenom samtliga projekt hos länen under RTA-perioden har vi kunnat urskilja ett antal kategorier som huvuddelen av insatserna inom entreprenörskap faller in under. Figuren på följande sida listar de huvudsakliga områdena för länen. Som framgår så finns stora likheter mellan länen, men där Värmland har en snävare tolkning av enterprenörskapets kärna. Ur den stora mängden av projekt som återfinns under dessa rubriker har vi valt att fördjupa oss i några som tillsammans får exemplifiera länens konkreta arbete med entreprenörskapsfrågor. Dessa lärande exempel står nämnda under respektive kategori i figuren.

Figur13: Kärnområden för länens satsningar inom entreprenörskap



Jämfört med RTA kan vi notera att entreprenörskapsfrågorna har flyttat fram sin position i nuvarande RTA. I såväl Dalarna som Värmland utgör de ett eget åtgärdsområde och i Gävleborg har det blivit ett eget insatsområde under rubriken "Företagsutveckling och entreprenörskap". Kanske kan detta också underlätta för att även fortsättningsvis göra mer systematiska jämförelser av utfallet av länens satsningar på att stimulera ett bättre entreprenöriellt klimat och ett ökat nyföretagande.

6.4. Slutsatser över länens utvecklingsarbete

Genom de samtal som förts med respektive län har vi kunnat notera några mer generella slutsatser och erfarenheter som länen dragit av arbetet från RTA till RTP relaterat till förnyelse och entreprenörskap

➤ Länen betonar alltmer lärprocessen i det regionala utvecklingsarbetet

Lärandet betonas såväl i själva utvecklingsarbetet där det handlar om att försöka dra lärdomar av genomförda insatser som att lära och utveckla själva arbetssättet ur ett regionalt perspektiv. RTA var på flera sätt ett nytt sätt att arbeta på i större regionala och lokala partnerskap. Den första perioden har därför på många sätt betraktats som en lärprocess där man försökt ta med sig goda erfarenheter in i RTP-arbetet. För Dalarna som under tiden ändrat huvudmannaskap för det regionala arbetet kan detta kortsiktigt påverka överförandet av lärprocessen.

➤ **Utvecklingsfrågor ses alltmer i form av en sammanhållen process än bestående av enskilda projekt**

Länens utvecklingsarbete är samlad på ett tydligare sätt än tidigare och därmed får också processen och den strategiska riktningen en viktigare roll där processen kanske snarare än projekten sätts i fokus.

➤ **Utvecklingsarbetet har fått en tydligare lokal plattform**

Genom RTA och än mer genom RTP har det regionala utvecklingsarbetet fått en tydligare lokal förankring ute i länen. RTP har på många sätt blivit ett levande dokument och en ram för lokala utvecklingsinsatser.

➤ **Utvecklingsarbetet har fått en ökad systematik**

Arbetet med RTA och RTP i breda partnerskap har bidragit till – och tvingat fram – en ökad systematik i det regionala utvecklingsarbetet och programmen. Det har blivit en tydligare linje i länen arbete och strategier från RTA till RTP. Samtidigt pekar genomgången av genomförda satsningar inom entreprenörskap hos länen på att det är svårt att göra regelrätta jämförelser av insatserna inom området beroende på olikheter i avgränsningar och synsätt. En lärdom är således att det går att utveckla tydligheten ytterligare på insatsnivåerna.

➤ **Förändrade attityder och värderingar och långsiktighet är nyckelord för ökad förnyelse och entreprenörskap**

Insikten har ökat att för att kunna påverka strukturer krävs att man från grunden förändrar attityder och värderingar i samhället kring entreprenörskap. Detta ställer högre krav på långsiktighet och uthållighet i ansatser och insatser.

➤ **Entreprenörskapet får därmed en allt tydligare roll i utvecklingsarbetet**

Satsningar på att utveckla ett mer entreprenöriellt klimat betonas alltmer i länen. Båda entreprenörskap och näringslivsklimat är områden som fått ökad vikt under årens gång. I RTP har bägge centrala roller i satsningarna och återfinns under rubriker som ”Det kreativa Dalarna”, ”Företagsutveckling och entreprenörskap” i Gävleborg samt rubriken ”Näringsliv” i Värmland.

➤ **De horisontella perspektiven finns med som en naturlig del i arbetet med entreprenörskap**

De horisontella aspekterna betonas både på programnivå och i projektframställningar. I frågor om entreprenörskap är det naturligt att fånga upp skillnader i attityder och företagande som beror på kön eller etnisk bakgrund. Specifika satsningar på dessa områden finns i alla län.

7. Exempel från länen på insatser för entreprenörskap

En central fråga i detta arbete har varit vad och hur länen kan lära av varandra när det gäller fortsatta satsningar för att bidra till ett gott näringslivsklimat och entreprenörskap. Lärandet handlar om att lyft fram goda exempel som gett konkreta och bestående värden och om att inte göra om misstag som andra har gjort. Det nu genomförda utredningsarbetet är i sig en lärprocess, men det handlar också om att hitta metoder så att fler aktörer blir delaktiga i processen. Utvärderingar och uppföljningar är viktiga inslag i en gemensam lärprocess för att förstå varför projekt lyckas eller misslyckas, varför resultaten inte nås eller att samordningen av insatser uteblir.

Det regionala utvecklingsarbetet drivs numer i nya former. Det partnerskap som bildar grunden för RTP-arbetet är en aktörsgrupp som bör involveras i den fortsatta lärprocessen om hur ett bättre och mer utvecklat näringslivsklimat och en god entreprenöranda kan nås. Lärprocesserna kan gå till på många sätt eftersom de utgår från olika regionala förutsättningar eller kulturer. Detta betyder att den behöver anpassas och drivas på de villkor och förutsättningar som gäller för den egna situationen.

En lärandeprocess uppstår inte av sig själv utan har behov av olika typer av stöd och åtgärder. Slutsatserna av detta innebär att det är viktigt att finna former för hur lärprocesserna ska gå till och stödjas om det ska bli någon nytta av den benchmarking som genomförs. Att bredda deltagandet och delaktighet till fler handlar därför om att lägga fast metoder, arbetssätt och organisering av ett sådant arbete.

De exempel som redovisas nedan är ett urval av de satsningar på att utveckla entreprenörskapet som gjorts i länen under den aktuella utvärderingsperioden. Dessa kan betraktas som ett nedslag i en stor mängd projekt som regionerna har satsat på. Det finns därför åtskilligt utöver detta som skulle kunna vara goda förebilder för det regionala arbetet och därmed vara del i lärandet. Det handlar om att finna metoder för hur detta ska gå till. Från de sex exempel som valts i detta sammanhang kan följande sammanfattning redovisas. (I bilaga återfinns fördjupade redovisningar av respektive projekt.)

7.1. Beskrivning av lärande exemplen

Den övergripande bilden av des sex lärande exemplen framgår av figuren på följande sida, följt av en kort sammanfattad presentation av respektive lärande exempel.

Figur14: Övergripande profil på de sex lärande exemplen inom entreprenörskap

Värmland	Dalarna	Gävleborg
<p><u>INOVA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Inkubator • Mål: Skapa innovativ tillväxt • Öppen för alla, bransch etc • Stöd under 1 år med advisory board, finansiellt nätverk • Drivs som stiftelse 	<p><u>Företagsfabriken</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nyföretagande • Mål: Nya företag • Förebild Fame Factory .- urvalsprocess, aktiv coaching, starkt stöd för utvalda • Support under ett år • Samverkan 3 kommuner 	<p><u>Etablera Gästrikland</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nyföretagarsupport • Mål: Samordnat stöd för nystart • Öppet för alla 0-3 år, fokus arbetslösa, Starta-eget bidrag • AF och kommun på en plats, 4 kommuner i samverkan med gemensamma insatser
<p><u>Communicare</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Entreprenörskap för unga • Mål: Få unga att växa • Unga leder unga • Bred målgrupp, från långtidsarbetslösa till unga företagare • Ideell förening. Regionalt 	<p><u>Vasaloppet som motor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Företagsutveckling • Mål: Öka företagsamheten med vasalopp som varumärke • Utveckla befintligt och nya företag • Fokus Upplevelsenäring • Samverkan 3 kommuner 	<p><u>Företagsamhetens trappa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Entreprenörskap i skolan • Mål: Skapa företagsamma ungdomar • Röd tråd från förskola-högskola: Kärnan är metodstöd till lärare • Samverkan Kommunförbund och Företagarna

INOVA

INOVA är en företagspark i Karlstad. Inom INOVA finns en inkubator som har som uppgift att bidra till den regionala tillväxten genom att skapa fler företag. Inkubatorn är öppen för alla, såväl initiativ från som utanför universitetet. Det finns heller ingen begränsning för vilka branscher som kan ingå. Inkubatorn är uppbyggd av fyra olika moment. Idéjakten leds genom ett aktivt samarbete med Almi som årligen får in ca 2 000 projektförslag. Av dessa plockas 100 förslag ut som analyseras och värderas av INOVA Advisory Pool. Resultatet blir att 10 projekt slutligen väljs ut och som därmed erhåller plats i inkubatorn. I denna finns ett organiserat stöd och rådgivning under sammanlagt ett år. Målet är att projekten efter detta skall vara mogna för etablering till riktiga företag.

Målgruppen i inkubatorn motsvarar 15% studenter, 70% näringsliv och 15% forskare. Verksamheten har nyligen fått 3 milj kr per år under tre år från VINNOVA. För motsvarande årliga belopp svarar Karlstad kommun, Region Värmland och Karlstad universitet.

Communicare

Communicare startade 1993 av två arbetsförmedlare i Sunne. Tre år senare etablerades en ideell förening som nu är den juridiska person driver verksamheten. Grundidén är att ”unga leder unga” till att bli entreprenörer, d.v.s. att unga som själva skaffat sig erfarenheter är mentorer åt nya unga. Målgruppen är långtidsarbetslösa och unga personer som driver företag.

Communicare driver sammanlagt ett 10-tal olika projekt. Verksamheten har blivit uppmärksam och samarbete finns numer, förutom med närliggande regioner, också med

Sydafrika, Mexico och Litauen. Communicare omsätter 22 miljoner kr och har 33 anställda.

Företagsfabriken

Företagsfabriken är ett samverkansprojekt mellan Borlänge, Säter och Gagnefs kommuner. Syftet är att bidra till nyföretagandet i de tre kommunerna. Grundidén är ”en dörr in” som utvecklats från ett känt TV-program, ”Fame Factory”. De som söker till Företagsfabriken måste kvalificera sig och bli antagna efter en viss urvalsprocess. Efter antagning förbinder man sig att under ett år följa det coachningsprogram som erbjuds. Urvalsmetoden gör att man måste vara väl motiverad och inriktad på att etableras sig som egen företagare.

I var och en av kommunerna finns en fysisk lokal där Företagsfabriken är inrymd och där arbetsplats tillhandahålls. Verksamheten finansieras genom kommunala och regionala bidrag, samt EU- medel.

Vasaloppet som motor

För att främja företagsutveckling och nyföretagande har Mora, Älvdalen och Malung gått samman i projekt ”Vasaloppet som motor för regional utveckling”. Det gemensamma och samlande begreppet för detta är Vasaloppet, som är ett känt varumärke såväl nationellt som internationellt. Projektets syfte är att nyttja det unika i detta och att få kommunerna, företag, föreningar och övriga intressenter att gemensamt lära, dra nytta av och öka företagssamheten i de tre kommunerna. Genom aktiv marknadsföring av de olika aktiviteter som Vasaloppet står för, vill projektet intressera och locka till sig en bredare publik för att etablera nya företag eller andra aktiviteter som främjar utvecklingen. Under ett år pågår en rad olika aktiviteter i Vasaloppets namn som lockar till sig många människor som primärt inte kommer för att åka skidor. Detta kan intressera entreprenörer och andra aktörer som ser möjligheter att utveckla nya verksamheter och där man kan nyttja Vasaloppet som motor för detta. På så sätt blir Vasaloppet motor för ett förbättra näringslivsklimatet och entreprenörskap som på sikt bidrar till regionens utveckling.

Det arbetssättet eller metod som tillämpas i projektet är i sig inte unikt. Det är Vasaloppet som fenomen och varumärke som är det unika. Verksamheten finansieras via medel från de tre kommunerna, regionen och EU.

Etablera Gästrikland

Gävle kommun har under ett antal år i början av 2000-talet drivit projekt för att stimulera nyföretagande med syfte att ge ett effektivt och kompetent stöd till personer som vill starta eget företag. Projektet är en variant av ”en dörr in” och som därmed bidrar till att förenkla kontakterna med olika aktörer i samband med nystart eller etablering av företag. Med den utveckling av konceptet som skedde under år 2001-03 är fokus nu på entreprenörskap, stöd till entreprenörer och att stimulera nyföretagandet i Gävle kommun. Det nära samarbetet mellan bl.a. arbetsförmedlingen och Gävle kommuns näringslivskontor har utvecklats och idén har fått avsättning också i andra kommuner i landskapet. I samband med tillväxtprogrammet har beslut tagits om en samordning inom näringslivsområdet för ett effektivare nyttjande av gemensamma resurser för näringslivsutveckling hos flera kommuner. Från 2004 blev så ”Etablera Gästrikland” en verklighet.

Syftet är nu att skapa en effektiv organisation för nyföretagarrådgivning och handläggning av starta eget i gemensam regi mellan Gävle, Sandviken, Hofors och Ockelbo kommuner. Inom ramen för den nya organisationen har bl.a. 300 nya företag startats varav ett 40-tal med invandrarbakgrund.

Entré – Företagsamhetens trappa

Entré – Företagsamhetens trappa syftar till att få fler företagsamma ungdomar i Gävleborg. Entré bildar tillsammans med ”Ung företagsamhet” och ”Drivhuset” en ”Företagsamhetens trappa” som arbetar med attitydförändringar hos lärare, elever/studenter, från förskola till högskola. Den röda tråden i projektet är att få en helhetssyn på entreprenörskap och företagande hos unga människor.

Entré startades 2000 som ett projekt inom ramen för Tillväxtavtalet i en nära dialog mellan Länsstyrelsen, Kommunförbundet och Företagarna. Den som anställdes som projektledare var lärare med bakgrund som företagare och hade praktiserat delar av entréprojektet lokalt i Ockelbo kommun. Entréprojektet, som har sin hemvist hos Kommunförbundet Gävleborg, handlar om att stimulera unga människor att bli företagsamma vilket också kräver företagsamma lärare. Uppgiften är därför att utbilda och stödja lärare i ett företagsamt lärande. Ett utvecklat metodstöd (fortbildning, idébank och nätverk) bildar kärnan i konceptet. Hittills har ca 700 lärare tagit del av fortbildning, ett antal arbetslag från ett 30-tal skolor i ett tiotal kommuner har tagit del av Entrés idéer och för den årliga entreprenörmässan, där elever och studenter visar upp egna idéer och produkter, lockar allt fler deltagare.

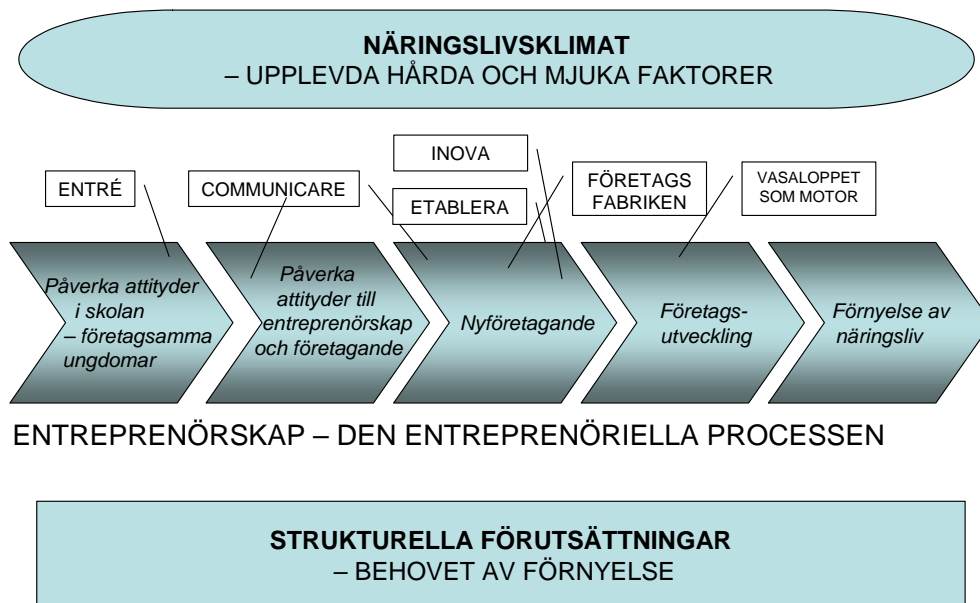
7.2. Vad skiljer och förenar i exemplen?

Slutsatserna av de sex exemplen är att INOVA, Företagsfabriken och Etablera Gästrikland har som huvudinriktning att stödja företagsutveckling och nyföretagande, d.v.s. att bidra till att företag startas i regionerna. Men samtidigt skiljer de sig åt genom att de vänder sig till olika målgrupper. Etablera Gästriklands målgrupp är främst arbetslösa som har tillgång till starta-eget-bidrag. Företagsfabriken ställer krav i urvalsprocessen och merparten är studenter som har en egen idé med starkt fokus på att starta företag. INOVA representerar ett inkubator-koncept och representerar därmed en noga utvald målgrupp som kvalificerar sig efter de spelregler som gäller för en sådan. Delar av finansieringen kommer från VINNOVA vilket också ställer krav på inkubatorn och dess innehåll vad gäller höjden och uniciteten i projekten.

Communicare och Företagsamhetens trappa har sitt fokus på attityder till företagande och hur man i ett tidigt skede kan etablera ett entreprenöriellt förhållningssätt hos unga människor. Båda exemplen har etablerats av personer som själva har en entreprenöriell bakgrund och som i sin vardag upplevt behovet av att lära ut och omsätta sina idéer i praktisk handling.

Projektet Vasaloppet som motor för den regionala utvecklingen är till sin organisatoriska uppbyggnad och metod inget unikt i sig. Det unika är att ett starkt nationellt och internationellt varumärke nyttjas för företagsutveckling.

Figur 15: De sex lärande exemplen inplacerade in i den entreprenöriella processen



7.3. Slutsatser om lärande exempel

Utifrån de genomgångar vi genomfört inom ramen för de länsvisa projekten, har vi dragit följande slutsatser om de sex lärande exemplen:

➤ **Projekten är snarare nyskapande i tillämpning än unika konceptmässigt**
Projekten spänner över alla stegen i den entreprenöriella processen – från attitydpåverkan i skolan till företagsutveckling. Koncepten är inte särskilt unika, de finns i flera andra regioner och kommuner. Däremot kan tillämpningen i flera fall vara nyskapande. Det handlar både om vikten av att ”eldsjälar” får utrymme för att skapa nya förutsättningar för entreprenörskap och att unga människor engageras aktivt i denna process. Det handlar också om att aktiviteten i sig ställer ökade krav på de personer som deltar i eller omfattas av åtgärderna eller att ett sportarrangemang som varumärke bidrar till ett unikt projekt.

➤ **I regel goda resultat för de projekt (program) som löpt under några år**
Vissa projekt har pågått för kort tid för att kunna visa tydliga resultat. INOVA har startat en ny verksamhetsinriktning, Vasaloppet som motor har varit igång för kort tid. Övriga projekt har nått goda resultat och/eller uppsatta mål. Communicare (som egentligen är samlingsnamn på relativt många projekt) har i flera av sina projekt haft en hög andel av deltagarna som förändrat sin arbets- och livssituation. De har gått vidare till studier, arbete eller eget företagande. Företagsamhetens trappa har fått en god spridning i länet, förändrade attityder företagande hos deltagarna, entreprenörsmässan har fått genomslag och satsningen som sådan har uppmärksammats nationellt. Etablera Gästrikland och Företagsfabriken har skapat nya kontakter och mötesplatser och fått många som deltar i utbildning/rådgivning och de coachingprogram som genomförs för att starta nya företag.

➤ **Osäkerhet om projektens uthållighet - från projekt till reguljär verksamhet**

För huvuddelen av de lärande exemplen finns en osäkerhet om projektens uthållighet och möjlighet att gå från projekt till reguljär verksamhet. Samtliga exemplen är beroende av extern finansiering i någon form där EU:s strukturfonder spelar en viktig roll. Samtidigt har synen på entreprenörskap förändrats och betonas mer och mer som en del i en ständigt pågående process. De projekt eller processer som etablerats i nära samverkan med lokala och regionala aktörer och som visat konkreta resultat och uppfattas som nytta, brukar kunna ordna långsiktig finansiering.

➤ **Överföring och implementering**

En viktig del av denna benchmarking är lärande mellan regionerna. Varje region och situation har sina förutsättningar vad gäller kompetens, m.m. för att genomföra sina åtgärder. I de här redovisade exemplen görs ett försök att ”gradera” överförbarheten utan att hänsyn tas till övriga påverkansfaktorer som gäller just för den situationen. Bedömningarna bygger på de fakta som samlats in i uppdraget men också de subjektiva bedömningar som vi som utförare kan kosta på att göra.

Vasaloppet som varumärke för företagsutveckling är, som sagts tidigare, inte unikt på något sätt som arbetsmetod. Däremot kan inte *Vasaloppet* och vad det symboliserar som varumärke kopieras eller överförs till andra regioner. Att bygga från ett annat starkt varumärke som exempelvis Svenska Rallyt i Värmland kan låta sig göras, men då är förutsättningarna radikalt annorlunda. Konceptet bakom *Företagsamhetens trappa* är relativt enkelt att tillämpa på andra håll. Svårigheterna ligger snarare i att det förutsätter ett stort och långsiktigt arbete där det är svårt att ta genvägar. Arbetet måste byggas från grunden på varje ny plats och förutsätter nästan också att de som ska driva projektet har kompetens från både skola och näringsliv för att kunna skapa förankring och legitimitet i regionen. *Communicare* är till sitt innehåll relativt lätt att överföra, men är också relativt mycket personberoende. *Inova* kan överförs lätt men är personberoende vad gäller bl.a. kontaktnätverk. *Företagsfabriken* och *Etablera Gävleborg* är relativt lätta att överföra och implementera om intresset finns.

8. Sammanfattande slutsatser och reflektioner

8.1. Sammanfattande slutsatser

➤ Om lokalt näringslivsklimat och näringslivsarbete

Synen på näringslivsklimat

Näringslivsklimat är ett svårfångat begrepp som dock kan sägas bestå av de samlade yttre faktorer som skapar förutsättningarna för företagandet på en given plats. Näringslivsklimatet styrs främst av nationella eller lokala faktorer, medan förhållanden på den regionala nivån spelar mindre roll. Vid mätningar av näringslivsklimat används ofta en mängd olika faktorer. De problem som därvid uppstår är både att avgöra vilka faktorer som skall ingå och även vilken vikt de skall tillmätas i mätningen av klimatet. Resultaten får därför en något godtycklig prägel. Enligt denna studie är det istället företagens egna upplevelser – den subjektiva bilden – av hårda och mjuka faktorer som är mest väsentlig för bedömningen av näringslivsklimatet. Svenskt Näringsliv gör en kommun-ranking av näringslivsklimatet i Sveriges där en del baseras på just näringslivets samlade omdöme av klimatet. Vid studiet av näringslivsklimatet för Värmlands, Dalarnas, och Gävleborgs län har vi också utgått från den bilden.

Det lokala näringslivsklimatet i länen

Resultatet visar att det bästa näringslivsklimatet återfinns kring tre kärnor i regionen: Västra Värmland, Karlstadsregionen/Vänerbäckenet, samt Centrala Dalarna/Siljansområdet/Ovanåker. Länens kommuner uppvisar en stor spridning ur ett nationellt perspektiv från topp- till bottenplaceringar. Stora skillnader finns även mellan och inom länen där Värmland är tydligt tudelat och återfinns både i toppen och botten. Dalarnas kommuner placerar sig kring mitten bortsett från Leksand och Borlänge som återfinns i toppen, medan Gävleborg i huvudsak hamnar på nedre halvan i ett jämförande perspektiv.

Det framgår också att i orter med bra näringslivsklimat som exempelvis Leksand och Sunne spelar de mjuka faktorerna en betydande roll. Positiva attityder till företagande genomsyrar inställningen från skola till myndigheter, vilket också ger utslag i faktorer som kommunens service till företag, konkurrensaspekter etc. Kommuner med sämre upplevt klimat får ofta lägre betyg på dessa mjuka delar.

En slutsats är också att rankingen tenderar att överdriva skillnader i näringslivsklimat mellan kommuner, där de allra flesta kommuner i landet faktiskt får ett genomsnittligt omdöme om klimatet i termer av ”Bra” till ”Godtagbart”.

Lokalt näringslivsarbete och synen på näringslivsklimatet

Av de nio fallstudier som genomfördes av lokalt näringslivsarbete drivs detta i alla kommunerna av egna förvaltningar. Skillnaderna i hur man bedriver arbetet handlar mer om inbyggd kultur och individer och de flesta är ense om att det inte borde behöva vara någon egentlig skillnad beroende på ortstruktur eller storlek. Större kommuner kan ofta dra fördel av en mer kritisk kompetensmassa och höjd genom centrala utvecklingsaktörer som högskola etc, medan de mindre kommuner har ofta fördel av större närhet och

bättre dialog och möten med företagen. Till viss del tvingas de mindre kommunerna ofta att arbeta mer med mjuka faktorer som relationer, nätverk och service för att kompensera för strukturella (läges) nackdelar. En följd av detta kan bli att företagen upplever näringslivsklimatet som förhållandevis gott trots att strukturen kanske pekar i annan riktning. Mindre kommuner får också ofta bättre betyg av näringslivet på de mer mjuka klimatfaktorererna.

För att utveckla ett gott lokalt näringslivsklimat framhåller kommunerna framförallt fyra faktorer:

- *Utveckla ett tydligt kommunalt ledarskap.* Företagarnas attityder till en kommun är mycket beroende av den politiska ledningens handlingskraft och inställning till företagen och utvecklingsfrågorna. Det är snarare de personliga egenskaperna hos kommunledningen än den partipolitiska tillhörigheten som är avgörande för företagens attityder.
- *Utveckla goda relationer till näringsliv och företag* genom dialog, skapa nätverk och arenor för möten etc.
- *Skapa en effektiv kommunal service och ärendehantering för näringslivet*, där de kommunala beslutsprocesserna inte får bli för långdragna och där de olika kommunala förvaltningarna utvecklar en gemensam syn på hur olika problem och ärenden skall lösas.
- *Utveckla insatser för ökad förnyelse och entreprenörskap.* Kommuner bör arbeta långsiktigt med att skapa förutsättningar för lokal förnyelse och entreprenörskap på bred front. Det viktiga är att man skapar en röd tråd och ett helhetstänkande bakom de insatser som görs lokalt.

➤ Om strukturella förutsättningar och tecken på förnyelse

Behovet av förnyelse

Den bild som tecknats av utvecklingen och läget i de tre länen pekar sammantaget på att det finns ett stort behov av förnyelse av näringslivet. De tre länen i regionen har flera gemensamma drag. Det finns en stark industriell tradition inom skogs-, stål- och verkstadsindustrierna. De industrier som nu är betydande i regionen kommer att genomgå fortsatta strukturomvandlingar. Det har i flera kommuner utvecklats en bruksanda, vilket inneburit att entreprenöriella ideal och drivkrafter i regel inte har varit så framträdande i dessa kommuner. Behovet av förnyelse av näringslivet genom bl a ett ökat entreprenörskap kommer därför att förstärkas i framtiden. Det finns tydliga tecken på att det redan i dag finns stora behov av utveckling och förnyelse i de tre länen. Dessa tecken är bl a befolkningsminskning, starkt beroende av både ett fåtal företag och en begränsad branschdiversifiering.

Tecken på förnyelse

Det finns också tecken på förnyelse i regionen. Attityderna till entreprenörskap i de tre länen är dock fortfarande i regel inte lika positiva som i flertalet andra län. De tre länen ligger inte heller i topp i nyföretagande. I jämförelse med andra län placerar sig de tre länen från mitten och nedåt på listan över nyföretagande. Det finns inte någon tydlig strukturell tendens att nyföretagandet skulle vara ökande vare sig nationellt eller i de tre länen. Detta hindrar inte att det är viktigt att arbeta långsiktigt med att försöka påverka entreprenörsklimatet i positiv riktning för att därigenom minska de ”inbyggda” och kulturella skillnader som kan finnas både inom länen och mellan länen och övriga landet.

Steget att skapa ett ökat företagande handlar inte bara om att påverka attityder. En viktig del ligger också i att göra det enklare att vara företagare genom att förändra de mer generella förutsättningarna för företagande i samhället. Mycket av detta handlar om ett nationellt ansvar (jmf timglas sid 8).

De uppgifter som finns över åldern på det befintliga näringslivet pekar på att det finns stora skillnader mellan kommunerna i förnyelse genom nyföretagande. I vissa kommuner arbetar mellan 35-55 procent av de sysselsatta i näringslivet i företag som är yngre än 7 år, medan motsvarande andel i andra kommuner kan uppgå till bara drygt 10 procent. Det är uppenbart att satsningar på entreprenörskap och nyföretagande kan ha stor betydelse att förnygra näringslivet. En sådan förnygring kan i sin tur också innebära en förändrad näringslivsstruktur – kanske från en inriktning på industri till verksamhet inom tjänstenäringarna.

➤ Om ansatser och insatser för att skapa ett ökat entreprenörskap

Likheter i problembild och strategisk ansats

Som konstaterats finns det till stora delar en gemensam problembild för de tre länen. Detta avspeglas också i hur mål och inriktning lagts fast under RTA-perioden 2000-2003 för respektive region. Egentligen är det endast formuleringar och sättet att presentera innehållet i det regionala tillväxtarbetet som skiljer. När de regionala ansatserna formuleras i det nu gällande RTP-arbetet så har likheterna blivit allt mer samstämmiga och kan egentligen sammanfattas i tre övergripande målsättningar som handlar om att skapa *den attraktiva, kompetenta och företagsamma regionen*.

För alla tre länen gäller också att de utvecklade strategiska ansatser för att stimulera förnyelse av näringslivet genom satsningar på nya affärsområden eller kluster. För entreprenörskap gäller den strategiska frågan attityder till företagande och vikten av ett gott näringslivsklimat, vilka nu fått en mer framskjuten roll, inte minst vad avser satsningar på ett ungt entreprenörskap.

Insatser för ökat entreprenörskap

I den kartläggning som genomförts kan konstateras att insatser för att stimulera entreprenörskap i de tre regionerna har blivit mer tydligt markerade i RTP-arbetet. De tre länen ser relativt lika ut när det gäller de sammantagna insatserna, men där man valt att lägga fokus på lite olika moment i entreprenörskapet. Samtidigt kan man se likheter som förenar länens arbete och insatser för ökat entreprenörskap.

- *Lärprocessen och lärandet i det regionala utvecklingsarbetet betonas alltmer. Det gäller såväl i själva utvecklingsarbetet och att dra lärdomar av genomförda insatser, som att lära och utveckla själva arbetssättet. RTA-arbetet som har handlat om regionala och lokala partnerskap är en lärprocess i sig som nu tillämpas, men som också utvecklas och fördjupas i RTP-arbetet.*
- *Utvecklingsinsatserna är snarare en sammanhållen process än enskilda projekt. Insatserna är mer samlade än tidigare, vilket ökar fokus på processen och det strategiska utvecklingsarbetet snarare än på projekten.*

- *Utvecklingsarbetet har fått en tydligare lokal plattform.* Genom RTA och än mer genom RTP har det regionala utvecklingsarbetet fått en tydligare lokal förankring när det gäller ramen och innehållet i de lokala utvecklingsinsatserna.
- *Utvecklingsarbetet har fått en ökad systematik.* Arbetet med RTA och RTP i breda partnerskap har bidragit till en ökad systematik och linje i det regionala utvecklingsarbetet och programmen. Samtidigt pekar genomgången av genomförda satsningar inom entreprenörskap hos länen på att det är svårt att göra regelrätta jämförelser av insatserna inom området beroende på olikheter i avgränsningar och synsätt. En lärdom är således att det går att utveckla tydligheten ytterligare på insatsnivåerna.
- *Förändrade attityder, värderingar och långsiktighet är nyckelord för förnyelse och entreprenörskap.* Insikten har ökat om att man från grunden måste förändra attityder och värderingar om entreprenörskap, där särskilda insatser för unga har blivit tydligare.
- *Entreprenörskapet har en roll i utvecklingsarbetet.* Vikten av och insikten om ett gott klimat för entreprenörskap och näringslivsutveckling har fått en ökad plats i RTP-arbetet.
- *De horisontella perspektiven finns med som en naturlig del i arbetet med entreprenörskap.* Jämställdhet och integration betonas både på programnivå och i projekt. I frågor om entreprenörskap är det naturligt att fånga upp skillnader i attityder och företagande som beror på kön eller etnisk bakgrund. Specifika satsningar på dessa områden finns i alla län.

Exempel på satsningar inom entreprenörskap i länen

I den genomförda studien har sex lärande exempel redovisats. Syftet med dessa har varit att beskriva hur och på vilket sätt länen i praktisk tillämpning har omsatt sina ansatser i konkreta insatser inom entreprenörskap och näringslivsklimat, men också att ge exempel på vilka lärdomar man kan dra av dessa. De generella slutsatser som kan dras av dessa är följande:

- *Projekten är snarare nyskapande i sin tillämpning än unika konceptmässigt.* Projekten spänner över alla stegen i den entreprenöriella processen – från attitydpåverkan i skolan till företagsutveckling. Koncepten är inte särskilt unika, men däremot kan tillämpningen i flera fall vara nyskapande vad gäller att få unga människor engagerade, ökade krav på de personer som deltar eller att nyttja ett sportarrangemang som varumärke.
- *I regel goda resultat för de projekt (program) som löpt under några år.* Vissa av projekten har pågått för kort tid för att kunna visa resultat, andra har nått goda resultat och/eller uppsatta mål.
- *Osäkerhet om projektens uthållighet - från projekt till reguljär verksamhet.* För huvuddelen av de lärande exemplen finns en osäkerhet om projektens uthållighet och möjlighet att övergå i reguljär verksamhet, eftersom de är beroende av extern finansiering.
- *Överföring och implementering.* En viktig del av denna benchmarking är lärande mellan regionerna. Men lärandet i sig fyller inte sin funktion om kunskap och erfarenhet inte kan tillgodogöras av omgivningen. Kraven på hur och på vilket sätt överföringen av kunskapen kan gå till och hur implementeringen genomförs är centrala frågor i läroprocessen. Här finns utrymme för och behov hos de regionala aktörerna att lägga fast en samlad syn och strategi för hur detta kan se ut.

➤ **Regionalt utvecklingsarbete förutsätter helhetssyn, långsiktighet och ett utvecklat lärande**

Komplexa frågor och svårfångade samband

Regional utveckling är ett svårfångat område beroende på att det är ett stort antal faktorer inom flera områden som påverkar utvecklingen. Ett konstaterande som kan göras utifrån denna studie är att de direkta sambanden mellan näringslivsklimat, attityder till entreprenörskap och nyföretagande etc i realiteten ofta är svåra att fånga och i vissa fall kanske till och med motsägelsefulla. Det är många aspekter i omgivningen som påverkar utfallet, vilket gör att det ur ett lokalt eller regionalt utvecklingsperspektiv ofta är svårt att veta vilka delar man ska prioritera och vad som påverkar vad.

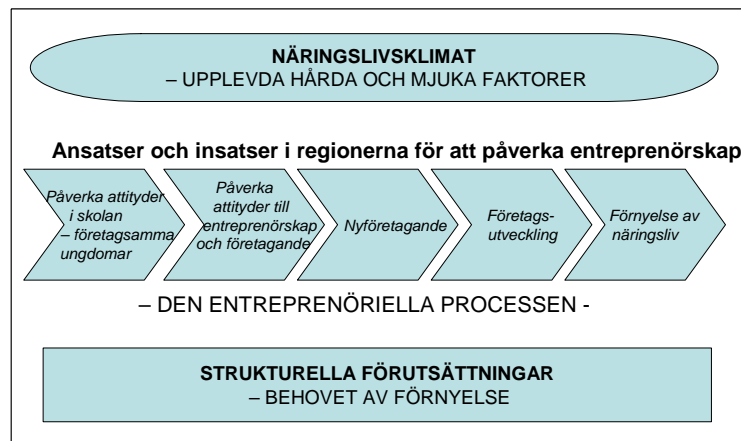
Det innebär också att effekterna av de satsningar som genomförs inom ramen för programmen ofta blir svåra att uttolka, det är i regel inte möjligt att finna de direkta orsaksambanden. Enskilda projekt kan sägas vara väl genomförda och ha uppnått goda resultat men steget från dessa resultat till tydliga effekter på näringslivsklimat och entreprenörskap blir ofta långt och svårt att urskilja. Till detta bidrar inte bara att det tar relativt lång tid innan insatser ger resultat. De processer som man försöker påverka genom olika insatser är också ofta trögörliga eftersom det ofta gäller att påverka människors attityder. Helhetssyn och långsiktighet är därför viktiga utgångspunkter vid strategiska program med en regional horisont. Detta innebär samtidigt att lärandet av program, insatser och projekt i många fall behöver synas och utvärderas också utifrån fler och vidare perspektiv.

Lärandet – en process i sig

En central fråga i detta arbete har varit vad och hur länen kan lära av varandra när det gäller fortsatta satsningar som bidrar till ett gott näringslivsklimat och entreprenörskap. Lärandet – som är en process i sig – kan handla om att lyfta fram goda exempel som gett konkreta och bestående värden och att inte göra om misstag som andra har gjort. I ett sådant arbete ingår att hitta effektiva och utvecklade former för utvärdering och uppföljning. Detta syftar till att förstå varför projekt lyckas eller misslyckas, varför resultaten inte nås eller att samordningen av insatser uteblir. En lärprocess kan gå till på många sätt eftersom den utgår från olika regionala förutsättningar eller kulturer. Detta betyder att den behöver anpassas och drivas på de villkor och förutsättningar som gäller för den egna situationen. Lärandeprocesser uppstår inte av sig själva utan måste ha stöd genom olika åtgärder. När fler involveras i processen och man breddar deltagandet och delaktighet till fler handlar det därför om att lägga fast metoder, arbetssätt och organisering av ett sådant arbete.

8.2. Avslutande reflektioner

Genomförandet av denna studie har gjorts med utgångspunkt av en modell som betraktar lokal och regional förnyelse ur ett entreprenöriellt perspektiv. Med koppling till modellen och de slutsatser som redovisats genom studien, ses här några frågor som det kan finnas anledning att ytterligare reflektera över inför det fortsatta utvecklingsarbetet och läroprocessen i länen.



➤ Den regionala nivåns betydelse för näringslivsklimat och entreprenörskap

Den entreprenöriella processen bör ses i sitt sammanhang, tillsammans med näringslivsklimat och de strukturella förutsättningarna. Denna helhet måste fungera för att både få till stånd en lokal/regional utveckling genom förnyelse av innovationer och nya företag. Såväl de enskilda kommunerna som respektive län kan behöva identifiera och tydliggöra var man har sina styrkor och svagheter i ett helhetsperspektiv. Det är viktigt att påpeka att satsningar på entreprenörskapet lokalt och regionalt inte endast utgörs av insatser för enskilda individer eller företags utveckling. Entreprenörskap och förnyelse av näringslivet skapas också genom satsningar inom olika strategiska utvecklingsområden och kluster.

Generellt gäller att de strukturella förutsättningarna fortsatt behöver stärkas vad gäller bl.a. utbildning, forskning och kommunikationer för att skapa en god grund för sådan långsiktig utveckling och hållbar tillväxt. Den regionala nivån har här en viktig roll i att skapa långsiktiga utvecklingsförutsättningar. Det handlar såväl om mer strukturella och hårda faktorer som exempelvis satsningar på infrastruktur som att kunna driva strategiska utvecklingsfrågor ur ett helhetsperspektiv. Exempel på detta finns också kopplat till mer mjuka insatser som exempelvis satsningen på "En dörr in" i Gävleborg och Dalarna med syfte att förenkla kontakterna mellan företag och samhälle. Dessa har genomförts med en regional utgångspunkt utifrån en samlad problembild, men där själva utförandet har skett lokalt i kommunerna. Den regionala nivån har således en viktig roll i att skapa helhetssyn, driva frågor, samordna, kunna prioritera och rikta resurser och insatser etc, medan genomförandet ofta sker lokalt. Den regionala nivåns insatser har därigenom betydelse för hur näringslivsklimat och entreprenörskap utvecklas lokalt.

➤ **Kommunernas roll för utveckling och förnyelse - det kommunala ledarskapet**

Näringslivsklimatet påverkas framförallt av de nationella och lokala aktörernas verksamhet. Det förknippas också mycket med de lokala mjuka värdena. Kommuner har som sin främsta uppgift att producera tjänster som vård, skola och omsorg och lokal infrastruktur. I takt med krympande ekonomi, avfolkning, allt större andel äldre, m.m., hamnar ofta de obligatoriska uppgifterna i fokus. Näringslivsarbetet tillhör däremot de frivilliga uppgifterna. Detta innebär att det inte är alla kommuner som väljer att lägga tillräcklig kraft på att utveckla gynnsamma förutsättningar för näringsliv och företagande, trots den betydelse det har för den långsiktiga utvecklingen. Kommunerna är den part som i samverkan med olika lokala och regionala aktörer kan initiera nödvändiga insatser.

Från fallstudierna framkommer hur viktigt det kommunala ledarskapet är för näringslivets upplevelse av det lokala näringslivsklimat och förnyelsen, men också för hur aktiv kommunen faktiskt är och att man tar ett tydligt ansvar; ”att man handlar som man lär”. Ledarskapet i denna mening är inte en persons ansvar utan handlar snarare om att i samverkan och i delaktighet med olika aktörer, utveckla förutsättningarna på den lokala nivån. Hur man utvecklar det kommunala ledarskapet är också en fråga som med fördel skulle kunna diskuteras och drivas utifrån en regional utgångspunkt och arena.

➤ **Betydelsen av ett utvecklat lärande**

För lite tid och kraft läggs ofta på återblick och lärande när man satsar i nya projekt. Många projekt startas utan att man skaffat sig lärdom av vad andra gett eller att man värderar den fortsatta överlevnaden. Detta är inget som är unikt för de nu studerade länen. Så ser stora delar av den svenska projektkulturen ut.

Det avsätts generellt lite tid till reflektion, lärande och kunskapsuppbyggnad. Dessutom anser vi att uppföljningar och utvärderingar ofta genomförs på fel nivå. Utvärderingar av program och av enstaka projekt görs, men sällan över de samlade insatsernas resultat och effekter inom ett helt utvecklingsområde. Om man gjorde det skulle man nå en betydligt större effekt och få tillbaka mer ur ett lärandeperspektiv. Det är här man har möjlighet att se om insatserna leder i den riktning som är utstakad och att dra nytta av det inför det fortsatta arbetet.

Det finns stora likheter mellan de tre länen och det finns inget som tyder på att det skulle vara stora skillnader i sättet att bedriva utvecklingsarbete mellan länen. I många fall saknas anledning att dubblera arbete och projekt. Det kan snarare finnas skäl för länen att utveckla samarbetet och försöka komplettera varandra och kanske gemensamt driva vissa frågor för att stärka den regionala basen för fortsatt utveckling och lärande i de tre länen.

Bilagor: Lärande exempel

Communicare⁸

Bakgrund

Communicare har sitt ursprung i ett arbetsmarknadspolitiskt projekt som startades av två arbetsförmedlare 1993 och som inriktade sig på arbetslösa ungdomar. Projektet visade sig vara framgångsrikt; det var en hög andel av ungdomarna (ca 80 %) som gick från arbetslöshet till eget arbete, utbildning eller eget företag. År 1996 fick projektet en annan huvudman. En ideell förening – Communicare – startades och tog över projektet från arbetsförmedlingen.

Enligt ledningen för verksamheten ”ägs” föreningen i viss mening av de som arbetar på Communicare. Det finns också en inre kärna som har ett särskilt ansvar för att vårda och utveckla visionen för Communicare. Man har ett nära samarbete med ett stort antal partners, främst offentliga aktörer men även vissa företag. Bland de offentliga aktörerna, som ofta också är finansiärer till olika projekt, kan nämnas arbetsförmedlingen i Värmland, Dalsland och Västra Götaland, länsarbetsnämnden i Värmland, landstinget Värmland, länsstyrelsen Värmland, Region Värmland. ALMI, kommuner i Värmland och Dalsland, Ungdomsstyrelsen, Svenska ESF-rådet och Mål 2 Västra. Dessutom samarbetar man med andra organisationer i utlandet, t ex i Litauen, Sydafrika. Verksamhetsledaren för Communicare svarar för en styrelse som består av sju personer, varav alla utom tre kommer från den privata sektorn.

Visionen för Communicare är ”att unga människor genom sitt engagemang och entreprenörskap ska driva samhällets utveckling framåt – lokalt, regionalt och globalt”. Communicare arbetar med ett mycket brett entreprenörskapsbegrepp. Det är inte bara fråga om att starta och driva företag. Entreprenörskap innefattar ett förhållningssätt till livet som ”handlar om förmågan att se en möjlighet och ha kraften att göra någonting av den”. Det viktiga är att förändra sitt liv och den situation – t ex arbetslöshet – som man befinner sig. Alla människor kan, enligt Communicares vision, lära sig entreprenörskap, eftersom de har resurser och drivkraft som kan utvecklas, om de har tillräckligt motiverande målsättningar. Denna vision har i praktiken inneburit att Communicares verksamhet har spänt från projekt inriktade mot långtidsarbetslösa till coachning av ungdomar som redan är företagare.

Verksamheten

Verksamheten, som är helt projektbaserad, sysselsätter i dag 30-33 anställda och omslutningen, inkl medfinansiering, uppgår till 22 miljoner kr. Exkl. arbetslöshetsunderstöd (motsvarande) kan omslutningen uppskattas till ca 15 miljoner kr. De anställda finns i tre län – Värmland, Dalsland/Västra Götaland och Örebro. Man har – förutom huvudkontoret i Karlstad – kontor i Arvika, Kristinehamn, Örebro, Mellerud, Åmål, Bengtsfors, Dals-Ed och Färjelanda. För verksamhet som har gått från att vara utvecklingsprojekt till att bli reguljär verksamhet har man bildat ett bolag, vars aktier ägs av

⁸ Beskrivningen bygger både på sekundärmaterial och intervju med Claes Jonasson, verksamhetsansvarig för Communicare.

den ideella föreningen. Detta bolag, som deltar i konkurrensupphandlingar för olika arbetsmarknadsutbildningar, omsätter 3-4 miljoner kr per år.

Communicare driver i dag 10 projekt: Den genomgående metoden i genomförandet av projekten är att ”unga leder unga”. Personalen på Communicare är mellan 16 och 35 år. Dessutom bygger metoden på eget ansvar och coachning som utgår från vad individerna själva vill göra.

- *Communicare Kickstarter* riktar sig till unga arbetslösa (18-25 år) som inte är ”jobbklara” men som vill in på arbetsmarknaden. Projektet startade januari 2004 och skall pågå i tre år. Man driver för närvarande projektet i tre kommuner (Arvika, Kristinehamn och Karlstad). Budgeten för projektet är 10 miljoner kr, varav 6 miljoner kr i kontanta medel. Projektet är en del av den nationella satsningen på att bryta ungdomars utanförskap på arbetsmarknaden. Regeringen beslutade i juli 2003 om en särskild arvsfondssatsning. Dessa medel har ställts till Ungdomsstyrelsen förfogande för att fördela medel till det slag av projekt som Kickstarter utgör. Kickstarter skall göra det enklare att komma in på arbetsmarknaden, bl a genom att vara individuellt anpassat utifrån deltagarnas behov och önskemål. Syftet är att skapa motivation och stärka den egna arbetskraften. Enligt verksamhetsledningen kan man redan notera att projektet har lett till goda resultat. Efter viss initial misstänksamhet från deltagarnas sida har dessa aktivt engagerat sig i och också lyckats att bryta sitt utanförskap. Målsättningen för Kickstarter är att minst 75 procent av deltagarna skall bryta sin arbetslöshet.
- *Communicare Navigator* riktar sig till arbetslösa ungdomar (20-25 år), vilka i princip är ”jobbklara” men som behöver viss hjälp för att bli ”anställningsbara”. Syftet är att stärka deltagarna på områden som kommunikation, formulerande och genomförande för att nå sina mål. Man följer de två första veckorna en kurs. Därefter tar individuell coachning vid i sex veckor. 80 procent av deltagarna i Navigator har gått till arbete, studier, eget företag eller till utlandsarbete. Denna verksamhet bedrivs nu inom ramen för Communicares bolag som erbjuder sina tjänster till arbetsförmedlingarna vid upphandlingar av detta slag av arbetsmarknadspolitiska insatser.
- *Communicare Academic* är i princip samma slag av projekt som Navigator med den skillnaden att man i Academic inriktar sig på arbetslösa akademiker.
- *Communicare Zenith* har som målgrupp ”långtidsarbetslösa” (som tidigare haft arbete) som förts över till aktivitetsgarantin.
- Målgruppen för *Communicare Reactive* är långtidssjukskrivna som man på olika sätt försöker aktivera;
- *NavigatorCentra* är ett projekt som har till syfte att skapa ett samarbete mellan Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och kommunen när det gäller ersättning/bidrag och kanske rehabilitering för de personer som är tvungna att ”vandra runt” till olika instanser för att kunna få medel för sitt uppehälle. Arbetsförmedlingen anser kanske att en person av olika skäl inte kan stå till arbetsmarknadens förfogande utan att denne i stället bör få sjukersättning. Försäkringskassan å sin sida anser att personen inte uppfyller kriterierna för sjukskrivning. Då återstår möjligheten till socialbidrag från kommunen, men socialförvaltningen anser att personen i stället borde klassificeras som arbetslös och höra till arbetsförmedlingens ansvarsområde. Osv. Detta projekt försöker i stället för denna ”rundgång” mellan systemen skapa en situation där man snabbast möjligt hittar en lösning för individen att komma ut i egen försörjning

- *Communicare Next Generation* består av två delar:
 - *Entreprenörsprogrammet*s målgrupp är unga företagare (16-35 år) i Värmland som drivit ett företag minst ett år och nu vill utveckla detta vidare. Programmet – som kommer att pågå 2004-2006 – är kostnadsfritt och pågår under nio månader. Programmet omfattar 13 träffar som bl a behandlar olika frågor om affärsutveckling. Dessutom får företagen individuell coaching och hjälp med att bygga upp nätverk. Tio företag per år deltar i programmet. Företagen har valts ut bl a för att de både har förmåga och vilja att växa. Budgeten uppgår till 2 miljoner kr per år.
 - Projektets inriktning vid de *fem lokalkontoren i Dalsland* – i Mellerud, Bengtsfors, Åmål, DalsEd och Färjelanda – har startats för att skapa en naturlig mötesplats för unga människor där de kan utveckla och förverkliga sina idéer. Denna del av projektet syftar till att stimulera till ett mer entreprenöriellt förhållningssätt. Ett övergripande mål är att utveckla och sprida metoder för hur ungt entreprenörskap bidrar till att skapa regional utveckling och tillväxt. Budgeten för Dalslandsprojektet är 5 miljoner kr per år. Till skillnad mot de befintliga programmen i Värmland behöver man inte vara arbetslös för att kunna delta i detta projekt. Tidigare bedrevs detta slag av projekt också i Värmland⁹. Nu krävs dock arbetslöshet eller att man redan är företagare för att man skall kunna delta i de olika slagen av entreprenörskurser (se ovan). Verksamhetsledningen för *Communicare* upplever detta som en brist och ett problem; man skulle vilja ta hand om eller utveckla även de som inte är arbetslösa men intresserade av nyföretagande. Målet för projektet i Dalsland är att under tre år skapa 100 nya företag och 176 nya arbetstillfällen.
- *Communicare Ung Tillväxt i Värmland* kan sägas vara ett projekt som försöker engagera unga människor i utveckling av lokala demokratifrågor. Målgruppen för projektet är ungdomar mellan 16 och 29 år samt politiker och andra beslutsfattare på kommunal nivå. Projektet går bl a ut på att skapa mötesplatser för dialog mellan beslutsfattare på lokal/regional nivå och skapa kanaler där unga människor kan uttrycka sina åsikter och utveckla metoder för att arbeta med ungt inflytande.
- *Communicare Ungdomspolitisk stödjepunkt* är ett statligt uppdrag från Ungdomsstyrelsen. *Communicare* har utsetts som en av sex stödjepunkter för att sprida svensk ungdomspolitik. *Communicare*s ansvarsområde i detta projekt är ungt entreprenörskap, medan andra stödjepunkter ansvarar för andra områden, t ex kultur och fritid. Uppdraget innebär att genomföra ett antal konferenser, förse Ungdomsstyrelsen med information och praktiska exempel samt samverka med de övriga stödjepunkterna. Uppdraget kommer att pågå i fyra år.
- *Communicare Work* är en uppdragsförmedling för ung arbetskraft. Målgruppen är ungdom mellan 18 och 35 år, som är högskolestudenter, deltagare från *Communicare*s projekt samt heltids- eller deltidsarbetslösa. I praktiken har det främst varit studenter som fått uppdrag via denna förmedling. Uppdragen har i huvudsak kommit från de stora företagen i regionen.

Några reflektioner över verksamheten

Genomgången av *Communicare*s projekt visar konceptmässigt knappast på någon större grad av originalitet. Detta slag av projekt som syftar till att arbetslösa och ungdomar

⁹ Detta projekt kallades *Ung Kraft* och bedrevs under perioden 2001-2003. Enligt *Communicare* resulterade detta projekt i 357 nya företag.

skall bryta sitt utanförskap återfinns i flera län. Det som skiljer Communicare från motsvarande aktörer i andra län är framför allt en viss innovativitet i tillämpningen av konceptet. Communicares genomförande av projekt kännetecknas främst av följande faktorer. Den ena faktorn är att man har ett sammanhållet synsätt. Detta innebär att man i princip tillämpar ett liknande koncept – med vissa anpassningar – på ungdomar som befinner sig i olika situationer och stadier i arbetslöshetsprocessen. Den andra faktorn är att man tillämpar en speciellt slag av coachningsmetodik som inte används av någon annan organisation. Till detta kommer att Communicare vid genomförandet av projektet tillämpar principen att ”unga leder unga”. Coachningsmetodiken och ”unga leder unga” anges vara avgörande faktorer för de goda resultat som Communicare säger sig ha uppnått. Betydelsen av tillämpningen av ett liknande koncept för olika grupper av arbetslösa bör dock inte underskattas som en bidragande orsak till framgången. Genom att tillämpa detta koncept kan man dra nytta av erfarenheter från flera delprojekt samtidigt som man till viss del får stordriftsfördelar i verksamheten, eftersom kostnaderna för utveckling av ”nya” projekt blir lägre.

Det finns dock en fara med det sätt som verksamheten bedrivs i Communicare. Då man anser sig ha relativt färdiga verktyg för att driva detta slag av arbetsmarknadsprojekt, finns det en risk för att verktygen eller metoderna ”söker sina” problem och förhållanden där de skulle kunna tillämpas. Om detta är fallet blir de tillgängliga verktygen snarare än problemen styrande för de projekt som sätts igång. I denna mening kan en organisation som Communicare – som är fristående men ändå para-offentlig – utvecklas till en konsultliknande organisation som börjar tänka i marknadstermer och tillämpningar av koncept på ett så stort antal problemområden som möjligt i syfte att öka eller bevara sin verksamhet. Om detta skulle bli fallet, skulle Communicare förlora sitt *raison d'être*. Därmed är inte sagt att Communicare idag är i detta läge, men det bör finnas en medvetenhet om denna risk.

En ytterligare observation som kan göras är att Communicares verksamhet i Värmland – bl a beroende på bristande finansiering – mer och mer har fått karaktären av att enbart vara ett arbetsmarknadspolitiskt projekt, eftersom direkt entreprenöriella projekt har fått en minskad omfattning jämfört med tidigare. Det behövs således flera projekt som är mer direkt inriktade på entreprenörskap för ungdomar för att det inte skall bli en obalans i verksamheten.

Kan Communicares metodik överföras till andra län?

Communicare anses ha uppnått goda resultat i sina arbetsmarknadspolitiska projekt jämfört med motsvarande projekt i andra län. Det vore därför vara av intresse att kunna sprida eller föra över Communicares metod till andra regioner för att kunna förbättra genomförandet av arbetsmarknadspolitiska projekt. Communicare överför i dag till viss del själv sina metoder genom de uppdrag man har utanför länet. Communicare får ofta studiebesök från andra projekt/arbetsförmedlingar/kommuner som vill veta ”hemligheten” bakom Communicares goda resultat. Enligt Communicares verksamhetsledning har det dock varit svårt för andra aktörer att kopiera Communicares metod. Detta beror enligt verksamhetsledningen på att andra aktörer inte på samma konsekventa sätt som Communicare har tillämpat metoden ”unga leder unga” och inte använder Communicare coachningsmetodik. Dessutom torde metoden bygga på egenskaperna hos de personer som är verksamma i Communicare. Även nya anställda som kommer in i verksamheten synes på något sätt kunna tillägna sig dessa egenskaper genom det ”strukturkapital” som har byggts upp i Communicare. Dessa förhållanden bör beaktas vid en överföring av

Communicares metoder till andra län. Det torde dock inte vara omöjligt att sprida Communicares metoder. Ett sätt skulle kunna vara att Communicare fungerade som en slags ”franchisegivare” för sina metoder i kombination med att man sände ut ”missionärer” som i början kunde hjälpa till i det faktiska genomförandet av projektet. Det är också möjligt att ett sådant utbyte skulle ge impulser för förändringar av Communicares egen verksamhet.

Framtida verksamhet

Hur ter sig då framtiden för Communicare? Det finns i dag inga utvecklade planer på hur verksamheten kommer att fortsätta efter år 2006. Livet efter den nuvarande strukturperioden är högst osäkert, framför allt vad gäller att finna alternativa finansieringskällor. En fortsättning av verksamheten torde förutsätta att man genomför en utvärdering av hela verksamheten. Det uppges att en utvärdering tidigare har genomförts. Med tanke på den omfattande verksamheten – både i volym och antal projekt inom ett flertal områden – torde det dock behövas en extern och obunden utvärdering av hela verksamheten (genomförande, aktiviteter, resultat och effekter) för att kunna dra lärdomar för framtiden. De resultat och effekter som blivit följden av Communicares verksamhet bör värderas gentemot de resultat och effekter som skulle ha kunnat bli följden av en alternativ användning av medlen.

Entré – Företagsamhetens trappa¹⁰

Bakgrund

Det regionala tillväxtavtalet i Gävleborg har haft fokus på företagsamhet som en central faktor för tillväxt. Länet behöver fler företagare vilket kräver ändrade attityder till entreprenörskap. Projektet "Entré" handlar om att få fler företagsamma ungdomar i länet. Entré bildar tillsammans med organisationen Ung Företagsamhet och Drivhuset en "Företagsamhetens Trappa" där man arbetar med skapande och attitydförändringar hos lärare, elever studenter, ifrån förskoleåldern till studenter på högskolan. Ett övergripande syfte har varit att skapa en helhetssyn och röd tråd kring entreprenörskap genom alla åldrar som kan bidra till en mer positiv syn på entreprenörskap och företagande.

Innan Entré startade hade Kent Bogren som driver projektet, under en rad år byggt upp och praktiserat delar av konceptet lokalt i Ockelbo där han verkade som lärare. Med en bakgrund som företagare ville han föra in ett mer entreprenöriellt tänkande i skolan hos sina elever. Han fann snabbt att det saknades både metoder som mer strukturerat stöd för de lärarelsjälur som ville driva dessa frågor. Ung Företagsamhet fanns för gymnasieungdomar, liksom Drivhuset för högskoleelever, men för lägre åldrar fanns inget mer påtagligt koncept som kunde skapa kreativitet och förändra attityder. Med stöd från den sk "planktonmetodiken" började han arbeta med sina elever och såg resultat och möjligheter att skapa ett metodstöd som skulle kunna fungera för andra lärare som vill föra in kreativitet och skapande i undervisningen. Under dessa år skapades grunden till konceptet om "företagsamhetens trappa".

I arbetet med ett tillväxtavtal för länet fördes vid samma tidpunkt diskussioner om vilka "tillväxtöar" som skulle prioriteras i länet de närmaste åren. I en nära dialog mellan Länsstyrelsen, Företagarna och Kommunförbundet enades man om att satsa på företagsamhetens trappa "Entré" som en på lite längre sikt, viktig tillväxtfaktor för utvecklingen i länet. Kent Bogren anställdes som projektledare. Samma aktörer har också alltsedan dess ansvarat för styrgruppsarbete och följt projektets vidare utveckling. Projektets organisatoriska hemvist är Kommunförbundet Gävleborg. Länsstyrelsen och Mål 2 Norra har hittills svarat för den huvudsakliga finansieringen. Projektet har säkrat sin finansiering tom 2006 genom stöd från regeringen där Entré hör till de pilotprojekt som valts ut för att stödja ungas entreprenörskap i Gävleborg. Idag drivs Entré av en kärna på ett par personer och har till sin hjälp ett antal "tjänstställda" ute i länet som ansvarar för olika projektverksamheter.

Verksamheten - koncept och innehåll

Projektet handlar om att stimulera barn och ungdomar till att bli företagsamma, men för att nå dit krävs också företagsamma lärare. Entréprojektets uppgift är därför att utbilda och stödja lärarna och skolornas arbete med att utveckla ett företagsamt lärande. Grundtanken är att företagsamhet är en förmåga som går att träna och att möjligheterna att stödja barn och ungdomars utveckling av kreativa och innovativa förmågor är outtömlig.

¹⁰ Beskrivningen bygger på samtal med Kent Bogren (projektledare och idégivare till Entré), samt sekundärmaterial. Mer om projektet återfinns på hemsidan: www.entre-gavleborg.com

En bärande del i konceptet utgörs av utbildning och metodstöd för pedagoger samt bildande av nätverk. Kontinuiteten, metodstöd och manifestation är viktiga nyckelbegrepp i konceptet enligt projektledaren. Kontinuiteten säkras genom "Trappan" där det finns organiserade skapande aktiviteter som hakar i varandra från förskola upp till högskola. Metodstödet fungerar som den röda tråden och genom den årliga mässan - Av egen kraft - synliggörs och manifesteras ungdomarnas resultat.

Metodstödet - den röda tråden

Den röda tråden är att visa på flexibla arbetssätt och metoder i skolan som uppmuntrar till kreativitet och entreprenöriellt tänkande. Metodstödet, erbjuds till all skolpersonal som aktivt vill utveckla sin egen och andras företagsamhet. Man arbetar med gruppernas egen vardag där de själva får vidareutveckla sina verksamheter efter Entrés koncept. Metodstödet kan omfatta mycket - från idéutbyte mellan skolorna till att skapa bättre nätverk inom speciella verksamhetsområden. Centrala delar i stödet är:

- *Fortbildning:* Entré erbjuder fortbildning för arbetslag eller andra pedagoggrupper i den s.k. Planktonmetodiken vilken ska ses som en "träninglära" i företagsamhet, initiativförmåga och kreativitet. Stor vikt läggs på olika lärostilar och attityder.
- *Idébank:* Genom Entré:s personella stöd i form av skolbesök m.m. samt de olika nätverken förses de anslutna skolorna med mängder av idéer och förslag på arbetssätt och metoder för att träna dessa förmågor.
- *Nätverk:* Entré utvecklar ett mycket brett kontaktnät genom vilket skolorna bygger sina nätverk såväl inom skolväsendet som mot näringslivet.

Syftet är bland annat att skapa en gemensam plattform för deltagarna inom det egna arbetslaget för sättet att arbeta. Meningen är att resultatet ska bli en öppen och nyfiken skola där kreativitet och företagsamhet ger ökad självkänsla och en mer positiv inställning till lärande.

Företagsamhetens trappa

Entré fungerar också som ett paraply för mindre projekt som riktar sig till bestämda åldersgrupper. Det är detta som skapar helheten och beskrivs som en företagsamhetens trappa. Trappan består av fem steg - vart och ett anpassat med metoder och verktyg för varje bestämd åldergrupp. Här ingår i tur och ordning.

Önsketanken (4-6 år)

Önsketanken vänder sig till förskolebarn i åldern 4-6 år. Önsketanken är ett verktyg som utvecklar lusten och förmågan att förverkliga egna och gemensamma drömmar och idéer samt tränar i synnerhet barnens visualiseringsförmåga.

Snilleblixarna (7-12 år)

Snilleblixarna verkar för att träna och stimulera upptäckarglädje, nyfikenhet & kreativitet för skolungdomar i åldern 7-12 år. Genom att "pilla", "skruva" & "mickla", och genom att konstruera, lösa problem och "uppfinna" hittar barnen vägen genom upptäckarglädjen till ett djupare intresse för teknik och genom problemlösning tränar de kreativitet och företagsamhet.

Bra idé (13 -16 år),

Bra Idé inspirerar till problemlösning i stort och smått, utvecklar det innovativa tänkandet samt vikten av design. Förutom hjälp till inspirationsdagar m.m. anordnas en årlig uppfinnartävling med stor prisutdelning vid "AV EGEN KRAFT"-mässan.

Ung Företagsamhet (16-19 år)

UF ger tillsammans med gymnasieskolan och rådgivare från näringslivet unga människor en första praktisk erfarenhet av att driva eget företag hantera pengar och produkter/tjänster under realistiska företagsformer.

Drivhuset (studenter).

Drivhuset finns till för att du som student skall kunna driva projekt, starta företag och utveckla idéer under din studietid. Drivhuset hjälper dig att vidareutveckla och förverkliga dina idéer.

Mässan – Av egen kraft

Av egen kraft är en årlig entreprenörskapsmessa där elever och studenter visar upp egna idéer, produkter och tjänster skapade av egen kraft. Unga entreprenörer i åldern 4-20 år visar samtidigt upp prov på företagsamhet, framvuxet ur varje del av Företagsamhetens trappa. Kent Bogren betonar vikten av att synliggöra det som ungdomar skapar. ”Barn och ungdomar vill synas och få chans att växa. De måste också få hjälp med att förverkliga sina idéer och känna att vi vuxna möter dem med respekt. Den årliga manifestationen ”Av egen kraft” sammanfattar och driver på detta. När mässan var i Hudiksvall förra året kom över 12 000 besökare och det betyder mycket för barnens och ungdomarnas utveckling”.

Resultat

Syftet med Entré är inte att skapa företagare, utan att skapa kreativa företagsamma ungdomar som vågar tro på sina idéer. Ett mål har varit att få en röd tråd från förskola – högskola, vilket man anser sig ha lyckats med genom metodstödet och paraplyet ”Företagsamhetens trappa”. Andra mål har varit att sprida konceptet och metoden i regionen så att varje kommun och helst hela rektorsområde kan detta så elever har en möjlighet att ta del av lärandet.

Metodutbildning är kärnan i konceptet. Konceptet blir mer känt och därmed blir det lättare att nå ut med och hittills har fortbildningsdagar hållits för ca 700 lärare i länet som arbetar i förskola, grundskola och gymnasieskola. Ett eller flera arbetslag från ett 30-tal skolor inom ett tiotal kommuner har tagit del av Entréprojektets idéer eller genomgått Entrés fortbildning i företagsamhet, vilket resulterat i många lokala skolprojekt i länet. Man har kommit längst med ”Snilleblixarna” som drivs i ett 30-tal skolor, ”Braidé” finns på 6-7 skolor och metoden kring ”Önsketanken” som utvecklats senast i raden finns idag ännu bara på ett fåtal förskolor, bl a i Hofors och Ockelbo.

Resultat av verksamheten märks också tydligt genom den årliga mässan som växt för varje år. Detta var från början UF-mässa som utvecklats till att bli en samlad mässa för skolungdomars entreprenörskap. Kent menar också att man redan börjar kunna se vissa attitydförändringar till företagande bland ungdomar i länet, där Entré är en av många faktorer. Han ser själv hur många fler som söker UF på gymnasiet i Ockelbo än tidigare och säger att andelen i länet som väljer UF på gymnasiet har fördubblats bara på några få år och att UF i Gävleborg växer näst snabbast i landet.

Reflektioner och lärdomar

Ett konstaterande som görs är att det tar lång tid att få ett bredare genomslag och att det fortfarande är mycket motstånd på sina håll i länet även om det går lättare ju mer känt

konceptet blir. Framförallt två faktorer lyfts fram som centrala för både genomförande och resultat. Det första är att den som ska genomföra detta projekt måste ha en entreprenöriell läggning och drivas av stark övertygelse. Det handlar om mycket arbete som inte går att administrera fram. Det andra är att de som driver projektet bör ha erfarenhet från såväl skola, arbetsliv som eget företagande. Detta skapar en god trovärdighet i kontakterna med såväl lärare, elever och allmänhet.

Sammantaget gör detta att det inte är helt enkelt att bara överföra konceptet till andra platser och tro att det ska lyckas. Mycket tid har lagts på att informera om projektet runt om i landet och tanken är att det ska kunna appliceras på andra håll. Det poängteras dock att svårigheten inte ligger i att ta över konceptet utan att genomdriva det. Därför måste det drivas av rätt människor med bra stöd av lokala och regionala aktörer. Metodstödet är kärnan men också att få kommuner och rektorer att ta till sig arbetssättet.

Målet är att Entré ska kunna gå över från projekt till reguljär verksamhet. Formerna för hur det ska se ut är inte klart men en tanke finns att alla kommuner ska vara med i Entré som en övergripande förening och paraply som står för fortbildning av pedagoger etc. Arbetssättet bör kunna byggas in mer tydligt i skolsystemet. I dag är det allt för många som enbart arbetar med utbildning. Det är viktigt att blivande lärare får veta mer om arbetssättet och inom projektet hoppas man kunna arbeta mer med Lärarhögskolan och lärarnas grundutbildningar.

Etablera Gästrikland¹¹

Bakgrund

Etablera Gästrikland syftar till att skapa ett effektivt och kompetent stöd till personer som vill starta eget företag i landskapet. Projektet har gått igenom flera faser och startade ursprungligen 1999 som ett kommunalt samverkansprojekt kring nyföretagande där Gävle kommun via GNA (Gävle Näringslivs Arena) i samverkan med Arbetsförmedlingen och Gävle-Sandviken Nyföretagarcentrum (Jobs & Society) ville förbättra nyföretagarstödet i Gävle enligt principen ”En dörr in”. Detta var i samband med att processen med RTA hade kommit igång och tanken om ”En dörr in” hade börjat få fäste i länet. Utgångspunkten att samla allt på ett ställe istället för sitta på olika håll fann därmed stort gehör.

Ursprungsidén kom från Arbetsförmedlingen i Gävle där man arbetade delvis med stöd till nyföretagande genom starta eget bidrag. Förutom AF så arbetade både Gävle kommuns näringslivsfunktion, GNA, och Gävle-Sandviken Nyföretagarcentrum genom Jobs & Society med nyföretagarfrågor och stöd. Kontakter mellan dessa aktörer behövdes vid varje ärende från AF och man upplevde att formerna inte var fullt effektiva varken för den som skulle starta företag eller för de som arbetade med stödet. Tanken från AF var att kontakterna mellan dessa aktörer och kvaliteten i stöd och genomförandet skulle kunna förbättras. En del i detta byggde på att man skulle låta personer från AF arbeta helt med inriktning på nyföretagarstöd.

Under 2001-2003 utvecklades konceptet i en andra etapp och tog namnet ”Etablera”. Kärnan i konceptet var att det skulle vara enkelt för kunden genom att samla allt på en plats. Etableras syfte var att utveckla entreprenörsanda, stödja entreprenörer och stimulera nyföretagandet i Gävle kommun. Under Etablera samlades AFs resurser - på heltid - för nyföretagarstöd, tillsammans med Gävles näringslivskontor, GNA, samt IFS för att kunna ge bra stöd till invandrare. Samarbetet med Gävle-Sandviken Nyföretagarcentrum (J&S) fortsatte genom konsultstöd för bedömning av ansökning av starta eget bidrag, som enligt AF regler måste ske av extern kompetens.

Fördelarna med den nära samverkan mellan kommunens näringslivskontor och AF spred sig. Liknande samarbeten startades i de andra kommunerna. Samtidigt insåg man att samarbetet inom kommunerna visserligen var ett steg till förbättring, men att man fortfarande tvingades bygga upp liknande kompetenser hos alla kommuner vilket både var ineffektivt ur kostnadsaspekt som av att man inte drog fördel av den gemensamma kompetensen i regionen kring nyföretagarstöd. I samband med länets nya tillväxtprogram RTP hade näringslivsorganisationerna fått ett uppdrag av Gästrikkekommunernas politiker att utveckla samverkan och samordning inom näringslivsområdet för ökat tillväxt. Nyföretagarfrågorna ansågs vara ett område där det var relativt enkelt att skapa en

¹¹ Beskrivningen bygger på sekundärmaterial och samtal med Birgitta Osmund Eriksson, Hofors kommuns näringslivskontor och projektledare för Etablera Gästrikland, samt Sigbritt Berglund Arbetsförmedlingen och idégivare till Etablera konceptet. Mer om Etablera återfinns på hemsidan: www.Etablera.info.se

fördjupad samverkan. Detta ledde till att "Etablera Gästrikland" kunde starta från och med 2004.

Konceptet Etablera

Motivet att satsa på utvecklat stöd för nyföretagande vilar på länets eget konstaterande om en relativt ensidig näringsstruktur och en låg förnyelse i form av nyföretagande jämfört med övriga landet. Ett ökat nyföretagande behövs och här ses Etablera Gästrikland som en viktig satsning som bygger på kommunsamverkan. Syftet är att få en effektiv organisation för nyföretagarrådgivning, uppföljning, seminarier och starta eget bidrags handläggning i gemensam regi med gemensamma funktioner mellan kommunerna (Gävle, Sandviken, Hofors, Ockelbo), Arbetsförmedlingarna i Gästrikland, samt IFS under gemensamt varumärke. Målet för Etablera-konceptet är att det ska vara enkelt att etablera och utveckla företag i Gästrikland. De huvudsakliga komponenterna i konceptet är:

- *Nyföretagarrådgivning*
- *Starta eget bidrags handläggning*
- *Uppföljning av företag*
- *Seminarier*

Detta inbegriper för kunden fri rådgivning, informationsträffar om att starta eget, Starta Eget utbildningen genom Arbetsförmedlingen, Uppföljning/samtal med nystartade företag minst en ggr per år, seminarier i aktuella ämnen, företagsträffar/nätverk, samt "kuvös" genom möjlighet att fritt boka datorrum på timbasis.

Kärnan i Etablera-konceptet är den kommunöverskridande samverkan, att AF och näringslivsenheten sitter på samma ställe, samt att AF har personal som bara arbetar med dessa frågor. Etablera ska både ha gemensamma funktioner som seminarier, utbildning etc för att utnyttja skalfördelar, samtidigt som verksamheten skall finnas lokalt i kommunerna för närhet till rådgivning och kontakter med bl a kommunen.

Etablera har valt att arbeta med målgruppen blivande företagare och företagare upp till tre år. En orsak till det är att de tre första åren erfarenhetsmässigt är den mest kritiska perioden. Efter det är det meningen att bl a kommunernas näringslivskontor ska ta över kontakterna.

Resultat

Effekter som man ser av Etablera-konceptet över åren är bl a att kontakterna mellan kommun och AF blivit enklare och man sparar både tid och resurser genom att finnas på samma plats. Det fanns en avsikt att höja kvalitén på den traditionella starta-eget utbildningen, vilket man anser har skett och som även genomförda uppföljningar ger indikationer om. Högre effektivitet uppnås genom att kunna använda samma utbildning för samtliga kommuner. En annan effekt av samverkan mellan kommunerna är att man har tillgång till en större bredd och djup i rådgivning om man nyttjar den samlade kompetensen. En synligt resultat är också att även om servicen genom starta-eget bidraget har varit inställd på målgruppen arbetslösa, så har "Etablera" blivit en mötesplats för alla med tankar kring nyföretagande vilket gör att andelen som startar utan bidrag är i ökande.

Under åren 2001-2003, då Etablera bara fanns i Gävle, visar en uppföljning att ca 130 företag startat per år med starta eget bidrag. 70 % av de som startade 2001 var också verksamma 2003, vilket få anses vara en hög överlevnadsgrad för nyföretagande.

Under det knappa år Etablera Gästrikland funnits har man uppnått de mål som funnits för verksamheten. Omkring 2600 personer har fått rådgivning för 2004, varav ca 300 från IFS. Antalet nystartade företag är ca 300 varav ett 40-tal med invandrarbakgrund.

Reflektioner och lärdomar

Det anses finnas flera bakomliggande faktorer som möjliggjort att konceptet kring Etablera kom att gälla för hela Gästrikland. Till att börja med har det funnits en egen drivkraft från "Etablera Gävle" att höja statusen på utbildning och rådgivning och en samverkan med övriga kommuner var ett sätt att få mer samlad kompetens och resurser. Övriga kommuner såg att konceptet fungerade i Gävle och var positivt inställd till ett samarbete. Till detta fanns två ytterligare faktorer som var bidragande till realiserandet: dels att Länsarbetsnämnden såg möjligheter till besparing och effektivisering genom att kunna bedriva starta-eget utbildningen på ett och samma ställe, dels att det från politiskt håll genom "Gästrikekommittén fanns tydliga mål om att utveckla samarbetet mellan kommunerna, där Nyföretagandestöd sågs som ett tydligt och relativt enkelt område genomdriva det på.

Några lärdomar från Etablera Gästrikland, från ett knappt års samarbete, är framförallt att det är enklare för de stödjande aktörerna genom att de sitter tillsammans, och för de individer som har intresse av att starta eget upplevs det som en styrka att man har stöd och kontakter genom hela det viktiga startskedet (0-3 år) och att de sedan kan få en naturlig kontakt till kommunens näringslivsservice. Kommunerna upplever att de fått ett bättre samlat grepp om nyföretagandet. Man anser även att de kontinuerliga uppföljningar som Etablera genomför med nyföretagaren under tiden 0-3 år ger en viktig input till verksamheten i form av förslag till förbättringar och tips för seminarier etc.

Etablera drivs som projekt tom år 2006, men det finns tankar om att kunna skapa en permanent verksamhet av Etablera. Det finns mer möjligheter till effektivisering och rationalisering bl a inom administration. Man tror dock fortfarande att det är viktigt att även i en fortsättning behålla den lokala förankringen bl a därför att det är bra med kopplingen till den egna kommunens näringslivsservice och lokala rådgivare.

Det noteras också att det funnits tankar på en gemensam organisation för hela Gävleborg. Det går att se både fördelar av det i form av fortsatta samordningsfördelar men också vissa nackdelar i att det blir stora geografiska avstånd inom länet om exempelvis starta-eget utbildning fortsatt skall bedriva på ett ställe.

Etablera Gästrikland ser avslutningsvis sin funktion som en naturlig fortsättning på det helhetstänkande som skapats i Gävleborg kring entreprenörskap, där Entré-konceptet med företagsamhetens trappa från förskola till högskola syftar till att bygga upp ungdomars entreprenöriella lust och där Etablera finns som stöd för de som vill bli entreprenörer.

Företagsfabriken - Borlänge Gagnef Säter¹²

Bakgrund

De tre kommunerna Borlänge, Gagnef och Säter startade i september 2000 det gemensamma projektet "Företagsdörren Borlänge Gagnef Säter". Projektets syfte var att öka och kvalitetsförbättra nyföretagandet samt att bidra till kompetensutveckling hos befintliga småföretag i de tre kommunerna. Verksamheten har varit inriktad på att erbjuda kostnadsfri företagsrådgivning, entreprenörskapsseminarium och företagsträffar för ny- och småföretagare. I varje kommun har också arbetet lagts upp efter ett *one door in* koncept för att förenkla och underlätta för ny- och småföretagare. Detta innebär att en gemensam fysisk plats har skapats som företagarna kan vända sig till – Gamla Tingshuset i Borlänge, Gamla badhuset i Säter och ICA huset i Gagnef.

Inom ramen för RTP finns ett särskilt utvecklingsområde som benämns "Det kreativa Dalarna" med bl.a. entreprenörskap och näringslivsutveckling som viktiga inslag. "Företagsdörren" är en del av detta.

Under den första treåriga projektperioden som avslutades under våren 2004 har ett 60 tal entreprenörsseminarier och företagsträffar genomförts och totalt har över 1500 personer deltagit på träffarna. Antalet medverkande företag har därmed överträffat de mål som lades fast vid projektstarten. Även vad gäller antal rådgivningar har projektet överträffat de uppsatta målen. Målsättningen för treårsperioden var att minst 80 personer per år skulle ha besökt "Företagsdörren" för rådgivning, medan resultatet blev 231 för år 2001 och 282 för år 2002. Goda resultat har också nåtts vad gäller nystartade företag liksom sådana som lever vidare.

"Företagsdörren" har aktivt och medvetet arbetat med att bygga relationer till olika regionala aktörer. Särskilda insatser har lagts på att utveckla samarbetet med Ung Företagsverksamhet och den inom Högskolan Dalarna verksamma näringslivsenheten för studenter, NLE.

Kontakterna med arbetsförmedlingen och rådgivning till arbetslösa som vill starta eget, har också varit täta.

"Företagsfabriken" – nytt koncept

"Företagsdörren" är nu inne sin andra etapp som sträcker sig fram till mitten av 2006 och ett flertal förändringar i grundkonceptet har genomförts. Projektet lägger nu större vikt och fokus på de målgrupper som har egen drivkraft att starta eget och/eller som vill ta över ett befintligt företag. Detta innebär att "Företagsdörren – Entreprenörsutveckling" på ett mer aktivt sätt ska stödja nya entreprenörer under företagets första år genom att erbjuda en kreativ och utvecklande etableringsmiljö i form av en s.k. "Företagsfabrik".

Var och en av de tre kommunerna erbjuder nu en "Företagsfabrik" i form av en fysisk plats där företagaren/entreprenören kan hyra in sig för en relativt låg av avgift. För detta erhålls bl.a. arbetsplats, skrivare och kopiator. För att få plats i "Företagsfabriken" för-

¹² Redovisningen bygger på intervju med projektledaren Linda Nilsson, samt genomgång av tillgängligt underlags- och informationsmaterial.

binder sig företagaren att under ett år, förutom att förhyra lokaler, också följa det coach-program som erbjuds. Detta innehåller fyra olika moment, nämligen

- försäljning; hur säljprocessen går till och hur man avslutar. Videokamera används för att få feedback på sitt sätt att agera
- marknad/marknadsföring; grundläggande kunskaper i marknadsföring
- juridik; grundläggande kunskaper om företagarens rättsliga förhållanden
- ekonomi; företags- och affärsspecifika frågor.

För att bli erbjuden en plats i "Företagsfabriken" sker en viss gallring. Målsättningen är att det är personer som har en stark egen vilja att starta och driva företag. Idag är 10 personer antagna till "Företagsfabriken" i Borlänge, av dessa är 8 före detta studenter från högskolan. I Säter är 2 personer antagna och även dessa har en akademisk bakgrund medans de 5 personer som finns i "Företagsfabriken" i Gagnef kommer från "traditionella" branscher. Utöver dessa finns ett 15 tal virtuella företagare som inte fysisk sitter i "Företagsfabriken" men som deltar i coachprogrammet.

Målet med de insatser som nu genomförs är att entreprenörer som finns i de tre kommunerna ska uppfatta att det råder ett gott företagsklimat i de tre kommunerna, att det sker en föryngring bland befintliga företag och att nya företag startas. Under den nu pågående etappen är målsättningen att 27 nya företag ska bildas. Ett annat mål är också att skapa bärkraftiga företagare. I dag läggs 50 % av alla företag ner efter 3 år och tanken med "Företagsfabriken" är att ge nyföretagare bästa möjliga förutsättningar att skapa bärkraftiga företag.

När projektet skulle gå in i den andra projektetappen ville initiativtagarna skapa ett helt nytt koncept som kom bort från de traditionella starta eget miljöerna. Idén till "Företagsfabriken" kom därför att hämtas från TV-programmet "Fame Factory". I likhet med detta program finns vissa kriterier fastlagda för att bli antagen. Grunden är konceptet är "från affärsidé till företag". För att nå dit ställs höga förväntningar och krav på den som blir antagen. Inträdesprov och deltävlingar är moment i processen liksom den 12 månaders coaching kombinerat med kunskapstunga workshops som genomförs och som man aktivt måste delta i.

Anmälan till "Företagsfabriken" sker via hemsidan.

Organisation och finansiering

"Företagsfabriken" är ett samverkansprojekt mellan Borlänge, Gagnef och Sätters kommuner finansierat, förutom av de tre kommunerna, av Region Dalarna och EU Mål 2 Norra. För den nuvarande projekttiden avsätter Borlänge kommun 800 000 kr per år och Gagnef och Säter 215 000 kr vardera per år. Utöver detta tillkommer finansiering från EU Mål 2 Norra med 3 186 000 kr och region Dalarna 500 000 kr för hela projektperioden.

För verksamheten finns 2,5 tjänst fördelad på tre personer. Dessa finns tillgängliga i alla tre kommunerna på vissa bestämda tider.

Lärdomar

När tre relativt små kommuner samverkar, som i det här fallet, blir styrkan och kraften i resurser och åtgärder mycket tydligare än när var och verkar på sitt håll. Det innebär att

det finns en större rekryteringsbas för företagare, att det går att göra ett mer gediget programinnehåll vad gäller olika typer av företagsträffar, starta eget insatser och rådgivningsverksamhet, m.m.

Detta har också bäddat för att så många som ca 1 500 personer hittills gått igenom någon av de aktiviteter som "Företagsdörren" och "Företagsfabriken" erbjuder. Med de resurser som ställts till förfogande har projektet kunnat satsa på och nått ut med mycket information om projektet. Responsen från företagen har varit stor och man menar att intresset för företagande har ökat markant i de tre kommunerna.

Så som upplägget ser ut och med de krav som ställs på de som blir antagna till "Företagsfabriken" förekommer det ingen "konstgjord andning". Styrkan i den här modellen är att de som söker sig dit och blir antagna har ett starkt eget intresse och vilja att driva företag.

Enligt projektledningen representerar "Företagsfabriken" ett kommunikationskoncept som kan stöta bort "traditionalister". Upplägget har en lite tuff och ungdomlig stil. Syftet med den stilen har varit att väcka uppmärksamhet kring nyföretagande och att de företagare som är med i "Företagsfabriken" ska bli de förebilder som behövs för att få fler att se starta eget som ett alternativ till anställning. Konceptet har dock nått ut bättre bland unga människor än äldre. För att kompensera det tuffa konceptet kring "Företagsfabriken" så har projektet därför arbetat vidare med varumärket "Företagsdörren" och vissa delar av verksamheten ligger kvar där.

Målen om antalet nystartade företag och personer som förutsågs gå igenom de aktiviteter som lades fast vid starten av "Företagsdörren" har mer än väl nåtts. Tiden är ännu för kort för att man ska kunna dra några slutsatser av de hittills genomförda aktiviteterna för det nya konceptet med "Företagsfabriken" och som drogs igång i våras. Men redan nu är projektledningen övertygad om att den nya inriktningen är något som kommit för att stanna, även efter det att projekttiden är till ända, vilket förutsätter att "Företagsfabriken" ska leva vidare. Det arbete som pågår nu syftar till att lägga grunden till en långsiktig permanentning av verksamheten.

Inom ramen för Stiftelsen Teknikdalen har nyligen en företagsinkubator startas upp. Inkubatorn fokuserar på innovativa idéer som har både teknik- och kunskapshöjd och med fokus på internationalisering. Samarbetet mellan projektet och företagsinkubatorn fungerar väl bl.a. genom att projektledarna finns representerade i varandra styrgrupper. Projektledarna samarbetar också med varandra praktiskt genom att "slussa rätta personer till rätt plats" och att byta erfarenheter kring arbetsmetoder.

Vasaloppet som motor för regionens utveckling¹³

Bakgrund

Genom de tre Dalakommunerna Malung, Älvdalen och Mora går ett av världens mest kända skidlopp – Vasaloppet. Varje år lockar detta flera tiotusentals skidåkare och i övrigt ett stort antal besökare, som ser loppet, åker själva eller bara är intresserade av regionen. Under åren har begreppet Vasaloppet blivit ett allt starkare varumärke som numer inte bara lockar till sig de som är aktiva i samband med loppet, utan också ser en utvecklingspotential i den miljö som detta erbjuder. Således har ett rad internationella etableringar kommit till stånd.

Inom "Vasaloppsregionen" finns en stark industritradition med produkter av världsklass; knivar, master, armaturer, hockeyutrustning, stål- och metallkomponenter och en rad hightechprodukter. Utöver detta finns en väl utvecklad småindustri, hantverk och företag kopplade till skogsnäringen. Inom turismen, som representerar den största delen av regionens näringsliv, finns vid sidan av några stora aktörer, en rad mindre näringsidkare som är beroende av utvecklingen av aktiviteter som genomförs i regionen. Det är i detta sammanhang Vasaloppet blir motor för den regionala utvecklingen.

De tre Vasaloppskommunerna har en negativa befolkningsutveckling och kraftigt minskad sysselsättning. Som för andra mindre kommuner utgör detta ett hot mot utvecklingen för hela regionen när det gäller samhällsservice och kommersiell service. Besöksnäringen och upplevelseturismen bedöms som regionens stora tillväxtsektor.

Konceptet

Projektet "Vasaloppet som motor för regionens utveckling" har bedrivits i en första etapp under perioden 2003-01-01—2004-12-31. Projektet finansierad av Malung, Älvdalen och Mora kommuner samt Länsstyrelsen Dalarna och EU:s strukturfonder Mål 1 och Mål 2. Denna första etapp har avsett en inventering och kartläggning av möjligheter och förutsättningar för ett gemensamt arbete för produktutveckling inom marknadsföring, folkhälsa, forskning, social ekonomi och internationella kontakter.

Den nu påbörjade andra etappen, som går under benämningen "Vasa Country" omfattar perioden 2005-01-01—2006-12-31. Denna etapp syftar till att inom regionen skapa ett långsiktigt och uthålligt förhållande, som präglas av samverkan i nya former mellan kommuner, näringsliv och ideella organisationer (den sociala ekonomin). Det övergripande målet är att öka sysselsättningen och nyetablering i regionen bl.a. genom att nyttja och *utveckla mervärden* kring Vasaloppets attraktionskraft, ställning och styrka.

Avsikten är att nyttja varumärket som "motor" för en bred satsning på näringslivsutveckling i regionen. Detta betyder att

- samverka i nya former mellan kommuner, näringsliv och ideella organisationer,
- gemensam näringslivsutveckling för flera nya jobb i olika branscher, i soloföretag och medelstora företag bl.a. inom besöksnäringen och upplevelseturismen
- skapa förutsättningar för produktutveckling för att stärka och utveckla redan etablerade goda varumärken

¹³ Redovisningen bygger på intervju med projektledarna Birgitta Pettersson och Kerstin Lingqvist, samt genomgång av projektdokument, övrigt underlags- och informationsmaterial

- etablera nya produkter i form av varor och tjänster
- utveckla regionens internationella kontakter
- stärka områdets identitet och attraktivitet som kvalificerad turistdestination
- öka intresset för inflyttning och etablering genom att marknadsföra regionalt, nationellt och internationellt.

Projektet kommer att genomföras i fem delprojekt, nämligen

- Affärs- och Produktutveckling av "Vasa Country" – Utredda utvecklingsmöjligheter för befintliga företag i samarbete, Utveckling av kompletterande turistprodukter för upplevelse hela året, Hållbar turism, Utveckla paketlösningar för befintliga och nya verksamheter med nationell- och internationell attraktionskraft)
- identifiera entreprenörer, utveckla nya produkter, byalagens och föreningarnas roll
- Mottagarorganisation – i samverkan med näringslivet ta fram strategier för ökad kvalitet
- Forskning – samverkan med högskolan för uppföljning och återkoppling
- Internationalisering – utveckla nätverk, internationell etableringar och inflyttning
- Marknadsföring av "Vasa Country" lokalt, nationellt och internationellt

Projektet finansieras gemensamt av de tre kommunerna, Region Dalarna och EU:s strukturfonder.

Förväntad verksamhet efter att strukturfondsstödet upphör

Syftet med projektet är att de olika delarna efter projektets slut ska ha hittat former för att leva vidare utan offentliga medel genom att vara självgående eller integrerade i redan befintliga verksamheter. Strategier finns framtagna för produktutveckling, marknadsföring, mottagarorganisation i Vasa Country och bl.a. ska Vasa Country utvecklas till ett varumärke, som förknippas med Vasaloppet och kännetecknas av "gemensamma tag" i fråga om bl a marknadsföring och produktutveckling, företagsetablering samt friskvård och folkhälsa. Syftet är att det framtida arbetet med Vasa Country integreras i Vasaloppskommunernas näringslivskontor för fortsatt samverkan enligt framtagen strategi. Vasa Country har etablerat en kansliorganisation med kompetens för samordning, stöd, utveckling och uppföljning av gemensamma aktiviteter.

Lärande

Vasaloppet som varumärke är starkt såväl nationellt som internationellt. Samverkan med ett stort idrottsarrangemang skapar förutsättningar för sysselsättning i en region. Detta är viktigt också när det gäller att utveckla strategier för produktutveckling, marknadsföring och en bra mottagarorganisation. För regionen och dess näringsliv är den ökade internationaliseringen som detta innebär en styrka. Det konkreta resultatet av detta är att det till regionen har skett en viss inflyttning av personer från andra länder som etablerat och startat upp nya företag inom turistbranschen.

Den arbetsmodell som projektet bygger på kan tillämpas på andra håll där motsvarande stora nationella eller internationella evenemang finns. Projektet har också inneburit att tre kommuner utifrån ett gemensamt koncept börjar att arbeta med det konkreta näringslivsarbetet för att stärka och utveckla de förutsättningar som finns inom området. För projektet handlar det om att den ökade delaktigheten från olika medverkande parter samtalar och driver på samma typ av frågor. Nu är det mycket fokus på att få människor

från olika miljöer att "sitta vid samma bord" och samtala om behovet av gemensamma utvecklingsfrågor.

Projektet utgår från ett "underifrånperspektiv" som syftar till att i en långsiktig process skapa delaktighet i arbetet. Projektet drivs inte inom ramen för den traditionella kommunala ramen, vilket gör att det uppfattas som att det finns en stor frihet i sättet att arbeta. Arbetet drivs med en projektledning som är motiverad för uppdraget och som arbetar utanför de normala strukturerna. Detta skapar kraft in i processen.

Stiftelsen Inova¹⁴

Bakgrund

Stiftelsen Inova grundades år 1994 av Karlstads universitet, länsstyrelsen, landstinget, Karlstads kommun och flera företag. Syftet med Inova var att utveckla och driva samverkan med Karlstads universitet, näringsliv och samhälle. Huvuduppgiften kan sägas ha varit att organisera forskningssamverkan i gränslandet mellan företag och Karlstads universitet. Inova skulle på olika sätt ta hand om idéer och projekt som kom fram i forsknings- och utvecklingsverksamheten vid universitet och vilka kunde kommersialiseras. Utvecklingen av dessa idéer skulle ske i nära samverkan med företagen i regionen. Denna inkubatorverksamhet blev i praktiken till stor del inriktad på olika studentprojekt. Efter en utvärdering – som visade på för litet inflöde av projekt till inkubatorn och för svag kommersiell inriktning – har det dock skett en förändring av verksamheten.

Den nuvarande verksamheten

Från och med årsskiftet 2003/2004 har Inova en öppen inkubatorverksamhet. Därmed menas att denna är öppen för företag/entreprenörer i regionen, offentlig sektor och universitetet. Tidigare var inkubatorn – i likhet med de flesta inkubatorerna vid andra universitet och högskolor – inriktad på att kommersialisera idéer enbart från Karlstads universitet. Det finns en öppenhet också i ett annat avseende. Inkubatorn har ingen inriktning på en specifik bransch, ämne eller utvecklingsområde – som t ex bioteknik, IT och digital media – utan företag inom alla branscher kan antas till inkubatorn under förutsättning att idén eller projektet har tillräcklig potential.

Ett övergripande mål för Inova – förutom att bidra till en kommersialisering av innovationer – är att göra Inova känt som ett varumärke i regionen. Inova skall vara känt för sin förmåga och skicklighet att framgångsrikt ta tillvara innovationer och genom kommersialiseringprocessen föra ut dem till lönsamma verksamheter på marknaden.

Stiftelsen Inovas styrelse (inkl adjungerade ledamöter) består av åtta ledamöter, varav fyra kommer från näringslivet, en från Karlstads kommun, två från regionala organ (länsstyrelsen och Region Värmland) och en från universitetet. Fyra av styrelseledamöterna (inkl adjungerade) är kvinnor, varav en är ordförande. En verksamhetsledare – biträdd av litet sekretariat – ansvarar för den operativa ledningen av verksamheten. Kostnaden för verksamheten uppgick till 4 miljoner kr år 2004 och finansierades genom bidrag bl a från Region Värmland, Länsstyrelsen, Innovativa åtgärder, Karlstads universitet och Karlstads kommun. Nästa verksamhetsår kommer man få bidrag från Vinnova om ca 3 miljoner kr per år under tre år. Den totala omsättningen för Inova kommer således de kommande åren att uppgå till 6-7 miljoner per år.

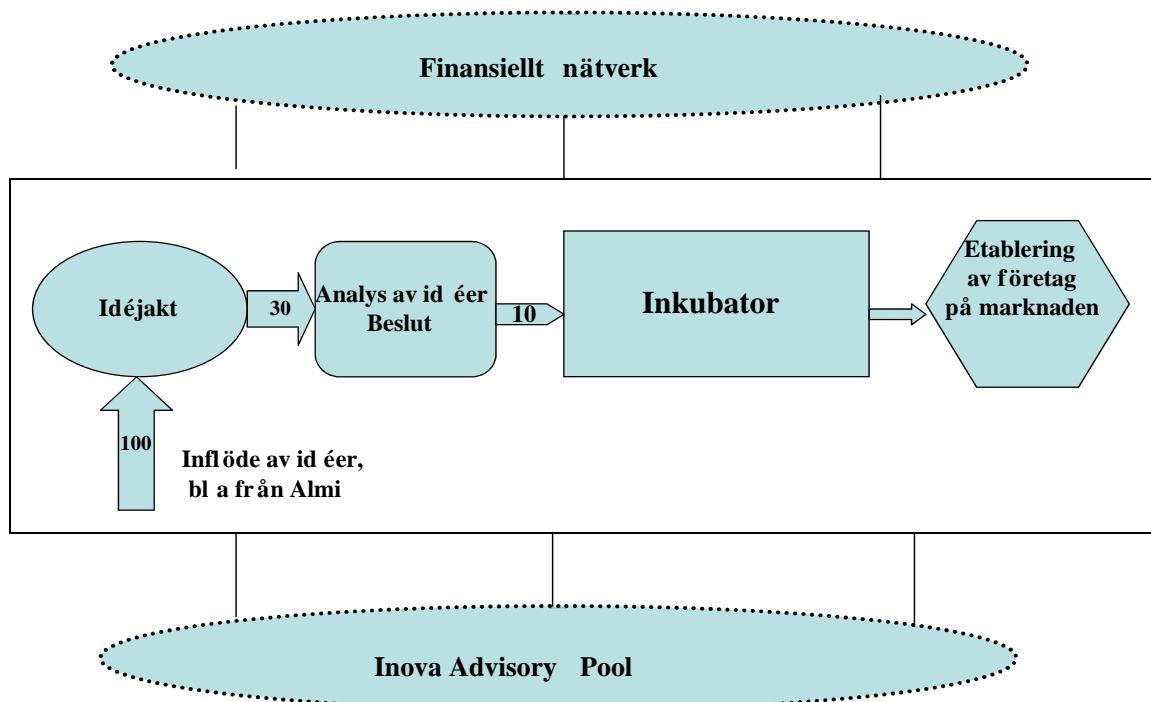
Inkubatorprocessen

Verksamheten vid inkubatorn har som syfte att accelerera och kommersialisera innovationer till nya affärer. Detta är en process som börjar med att både ta emot och generera idéer och projekt som inom ramen för en inkubator skulle kunna utvecklas till ett företag, som efter tiden i inkubatorn skulle kunna etableras med lönsamhet på marknaden.

¹⁴ Beskrivningen bygger både på sekundärmaterial och intervju med Victor Isaksen, verksamhetsledare Stiftelsen Inova

Idéerna och projekten kommer från studenter och forskare på universitetet, företag/entreprenörer och, fastän relativt sällan, från offentlig sektor. Enligt en grov uppskattning kommer idéerna/projekten till hälften vardera från universitet och näringslivet. Urvalet av de idéer som skall prövas vidare sker ofta med ALMI, som har ett totalt inflöde av idéer om ca 2000 per år. År 2004 resulterade idéjakten i ca 100 projekt som i nästa steg (se figur 1) granskades och analyserades av Inova. De projekt som granskas skall presenteras för Inova Advisory Pool i en ansökan som i detalj redovisar affärsidé, teknik och marknadsmöjligheter.

Figur 1. Inovas kommersialiseringprocess



Analysen kan leda fram till tre utfall:

- Projektet har över huvud taget ingen möjlighet att kunna utvecklas till en kommersiell verksamhet. Detta är med andra ord ett direkt nej till ett stöd i utvecklingen av projektet.
- Projektet är i dagsläget alltför ofullkomligt för att det skall kunna få stöd i sin utvecklingsprocess. Det är dock möjligt att projektet senare skulle kunna få stöd, om projektet tekniskt sett hade nått längre och/eller projektansökan hade varit fullständig. Det är således möjligt att en senare och kompletterad ansökan skulle kunna antas för att ingå i inkubatorn.
- Projektet anses så färdigutvecklat tekniskt och kommersiellt att det uppfyller de kriterier som krävs för att driva verksamheten inom ramen för inkubatorn.

Av de ca 100 projekten som granskas och analyseras är det 10 projekt som har den "höjd" och möjlighet att kunna kommersialiseras som krävs för att bedriva verksamhet i

inkubatorn¹⁵. Av företagen/verksamheterna i inkubatorn kommer i regel 70 procent från näringslivet/entreprenörer och 30 procent från universitetet (15 % från forskare och 15 % från studenter).

Vad väntar då företagen i inkubatorn? Varför är företagen eller entreprenörerna angelägna om att få komma till inkubatorn och där bedriva sin verksamhet? Inkubatorn är i princip indelad i två steg. Det första steget – ”Insteget” – riktar sig till de som har bildat eller skall bilda ett företag samtidigt som man utvecklar en affärsplan och bearbetar en marknad. Nästa steg är ”Framsteget” och omfattar de företag och intäkter. I praktiken är det emellertid inte så stor skillnad mellan dessa två steg. Skiljelinjen mellan vad som är Insteget och Framsteget är flytande: Man kan snarast säga att det är fråga om en kontinuerlig utveckling av ett projekt/företag under hela inkubatortiden, vilket gör det svårt – och knappast inte heller så meningsfullt – att tala om olika steg. Att bedriva verksamhet i inkubatorn innebär följande:

- En arbetsplats i Inova-huset med internetkoppling och telefon
- Tillgång till Inovas programutbud med frukostmöten, workshops, seminarier, fester, etc
- Aktiv affärsrådgivning och förmedling av kontakter och experter inom t ex patent, avtal, finansiering, marknadsföring och skatter
- Presentation av företaget på Inovas hemsida och företagsskylt i Inova-huset
- Tillgång till sammanträdesrum och andra mötesplatser i Inova-huset
- Inova Advisory Pool

I början är det kostnadsfritt att driva verksamhet i inkubatorn. I slutet av processen – eller när företaget börjar få intäkter – tas det ut en mindre avgift för varje arbetsplats. Ett företag får vara i inkubatorn ett till ett och halvt år. Efter denna tid skall företaget vara moget att etablera sig på marknaden och klara sig på sina egna intäkter¹⁶. Insatserna från verksamhetsledaren och andra aktörer som deltar i arbetet går hela tiden ut på att driva företaget framåt i kommersialiseringsprocessen. Detta görs genom krav att utveckla detaljerade affärsplaner, identifiera kunder och finna finansiärer så att verksamheten kan drivas vidare. En styrka i processen – enligt verksamhetsledaren – är att det finns ett finansiellt nätverk och erfarna industri-, affärs- och forskningsrepresentanter i form av Inova Advisory Pool. Dessa deltar redan i den första utsällningen av idéer men finns även med senare i processen för att kunna lämna stöd åt entreprenören i utvecklingen av företaget. I vissa fall sitter t o m representanter från Industry Advisory Pool i styrelsen för de företag som finns i inkubatorn.

I dag finns det tio företag/verksamheter i inkubatorn, varav fem är nya. Under år 2005 skall två till tre verksamheter slussas ut till marknaden för att kunna släppa in nya företag. Under år 2004 har fyra verksamheter lämnat inkubatorn, varav tre synes vara ”lyckade” och ett mindre framgångsrikt. Ett sysselsättningsmål som man satt upp för verksamheten är att de företag som slussats ut på marknaden efter tre år sammanlagt skall ha 100 anställda.

¹⁵ Man bedömer projekten utifrån fem kriterier: 1) Produktens/konceptets unikititet 2) Finansieringsmöjligheter 3) Kund/affärs-partner 4) Affärsmodellens relativa unikititet och 5) Entreprenörens drivkraft.

¹⁶ Dessa ”intäkter” behöver inte vara intäkter i redovisningsmässig betydelse (dvs intäkter från försäljning av egna produkter) utan kan vara insatser av finansiärer som satsar på företaget för att man tror att detta så småningom kan utvecklas till en lönsam verksamhet.

Kan Inovas metodik överföras till andra län?

Det synes som Inova nu har funnit en form som har förutsättningar att kunna bli mer framgångsrik än den tidigare verksamheten. Något förenklat kan man säga att det är tre förändringar eller förbättringar som genomförts:

- Genom att öppna inkubatorn även för aktörer utanför universitet har man fått både ett större och mer kvalitativt projektinflöde.
- Genom att betona den kommersiella processen – projekten i inkubatorn måste hela tiden drivas mot en kommersialisering som leder till intäkter – finns det större möjligheter för företagen att lyckas på marknaden, när man ”släpper ut” dem från inkubatorn. Inkubatorn skall inte vara skydd från marknaden utan en förberedelse för marknaden. Verksamhetsledaren och de som han engagerar i processen spelar en stor roll genom att vara ett stöd vid utformningen av affärsplan, identifieringen av kunder och sökandet efter finansiärer.
- Genom tillgången till ett finansiellt och industriellt nätverk uppnår man dels en mer professionell bedömning av projekten och ett kompetent stöd under den fortsatta processen, dels större möjligheter att få en finansiering av projektet.

I princip skulle det slag av verksamhet och de metoder som tillämpas i Inova kunde överföras till andra län. Konceptet för Inova är knappast unikt och är i sig relativt lätt att överföra till motsvarande verksamheter i andra län. Det finns dock ett aber. Genomförandet av konceptet bygger till väsentlig del på personliga egenskaper hos verksamhetsledaren. Detta gäller både den kommersiella inriktningen av inkubatorprocessen och det industriella och finansiella nätverk som han har tillgång till. Detta sätter en viss gräns på överförbarheten till andra län, men det skulle givetvis där vara att möjligt att bedriva en inkubatorverksamhet à la Inova om man kunde finna verksamhetsledare med de erforderliga personliga egenskaperna och nätverken