

Dokumentation av

Västernorrlandsmötet 20-21 april 2010

SAMVERKAN – som metod för utveckling och tillväxt



Länsstyrelsen Västernorrland
ISSN 1403-624X

Fotograf: Gredi Paulberg och Johan Åkesson

Referat : Susanne Sahlin

Innehållsförteckning

Inledning av Bo Källstrand	6
Samverkan för utveckling och tillväxt	8
Pågående RTP-arbete	8
Regionalt utvecklingsprogram (RUP)	8
Nationell överblick och regionala utmaningar	9
Fjällpaketet dalarna. Ett samlat arbete för att stärka vinterdestinationen Dalafjällen.....	10
Samverkan för omställning och förnyelse.....	12
Betydelsen av samverkan för att växa som företag och region	14
Inledning dag 2.....	15
Går det bra för grannarna går det bra för Kramfors	15
Välj bort Jante - öka den lokala framgångsfaktorn!	16
OECD territorial review Sweden - förutsättningar för regional tillväxt i Västernorrland och Sverige	18
Innovation.....	18
Fokus Landsbygd:	18
Fokus Governance – styrning.....	19
Hur ser man då från regeringen på de rekommendationer som OECD gett?	19
Mentometerövning i samband med Västernorrlandsmötet 20-21 april 2010.....	21
Workshop – framtagande av nytt regionalt utvecklingsprogram (RUP) vid Västernorrlandsmötet april 2010.....	32

Program

Tisdagen den 20 april

Moderator: Märta Molin

- 12:00 **Lunch**
- 13:00 **Inledning av Bo Källstrand**
- 13:30 **Samverkan för utveckling och tillväxt**
Kort rapport om arbetet med nytt regionalt utvecklingsprogram och RTP:s strategigrupper
- 14:00 **Nationell överblick och regionala utmaningar**
Lars Wikström, Tillväxtverket
- 14:45 **Kaffe**
- 15:15 **Fjällpaketet dalarna. Ett samlat arbete för att stärka vinterdestinationen Dalafjällen.**
Lotta Magnusson, Regionförbundet Dalarna
- 16:00 **Samverkan för omställning och förnyelse**
Monica Ljungmark Åfeldt,
Länsstyrelsen Västernorrland och
Gun-Britt Hägglund, Örnsköldsviks kommun
- 16:30 **Betydelsen av samverkan för att växa som företag och region**
Carina Nordström-Sköldh, Casino Cosmopol
- 17:15 Avslutning
- 19:00 Middag

Onsdagen den 21 april

Moderator: Märta Molin

- 8:30 **Går det bra för grannarna går det bra för Kramfors**
Ulf Breitholtz, Kramfors kommun
- 09:00 **Välj bort Jante - öka den lokala framgångsfaktorn!**
Maria Appelqvist, Cometa
www.cometa.se, www.jante.se
- 10:00 **Kaffe**
- 10:30 **OECD territorial review Sweden - förutsättningar för regional tillväxt i Västernorrland och Sverige**
Hanna Wiik, Näringsdepartementet
www.oecd.org/dataoecd/9/46/44411505.pdf
- 11:00 **Summering**
- 12:00 **Lunch**
- 13:00 **Bidra till länets RUP**
Processledd eftermiddag för att fånga upp inspel till det pågående arbetet med att ta fram en ny regional utvecklingsplan för Västernorrland.

Inledning av Bo Källstrand

Landshövding Bo Källstrand hälsar välkommen med orden: ”Vi som lever och verkar i Västernorrland är mest motiverade att ta ansvar för Västernorrlands framtid. Det finns många som är intresserade av utvecklingsfrågor; men rätt många av dessa finns i andra regioner än vår; så vi som bor här får ta vårt eget ansvar!”

Hur vill vi då att vår region ska se ut? Vi väljer själva var vi vill vara 2020, hur ska länet se ut; vad behöver göras och av vem samt vad påverkar oss i vår omvärld? Bo hänvisar dels till den pågående utredningen om regionbildning för vår del av landet samt därefter vidare till det paradigmskifte som sker i världen med de nya stora världsekonomierna i Kina och Indien; hur ska vi i Västernorrland förhålla oss till dessa processer?

Trender och tendenser visar att tillverkning flyttar till andra länder; att industrin ger allt färre jobb medan tjänsteutveckling, service, upplevelser och informationsutbyte ökar. Detta kräver ett ökat entreprenörskap och fokus på attraktivitet där kunskap och upplevelser är konkurrensfördelar. En ökad satsning på klimat och hållbar utveckling är en nödvändig förutsättning som också ger nya möjligheter för länet!

Bo fortsätter med en reflektion kring tillväxttakten i Norrlandslänen sedan 1805; Västernorrlands län har sedan 1950-talet minskat befolkningstalet markant mer än övriga Norrlandslän. Detta tillsammans med en åldrande befolkning gör att vi måste fundera över nya angreppssätt. När vi nu diskuterar en utvecklingsplan för 2020 är detta en viktig aspekt att ta hänsyn till. OM utvecklingen fortsätter utan insatser kommer vi minska ytterligare till förmån för utflyttning till storstadsregionerna. Utmaningen ligger i att öka antalet inflyttare. Om vi gör gemensam sak med en gemensam målbild kan resultatet bli ett mer dynamiskt näringsliv. Hur tror vi då att samhället kommer att se ut med ökad befolkning, större arbetsmarknadsregioner mm. Kanske gör detta tillvaron mindre statisk i och med vårt behov att interagera i fler kreativa möten med människor i andra regioner.

Västernorrlands län har haft storföretag som ansvarat för utvecklingen; och när verkligheten idag ser annorlunda ut kommer entreprenörskapet att bli allt viktigare. Vi måste därför bli duktigare på att lyfta entreprenörskap, locka entreprenörer att flytta till länet samt att skapa en så attraktiv miljö för företagande att våra unga blir företagare och kommer in på arbetsmarknaden i vår region.

Bo ser ett antal viktiga beståndsdelar för länets utveckling; däribland förnybarhet och miljö; forskning, entreprenörskap och innovationer, infrastruktur och kommunikationer och våra prioriterade kluster – finns det annat som bör ingå i framtidens Västernorrland?

Avslutningsvis påpekar Bo att ett arbete på ett hållbart sätt; med hållbar teknik och hållbara råvaror kräver att vi nyttjar våra lokala och regionala förutsättningar. OM vi kombinerar och förädlar dessa förutsättningar och kunnandet kan det sedan som spetskompetens spridas och säljas vidare till andra. Här kommer också forskningen att kunna fungera som ett draglok där universitetsmiljöerna bidrar till en snabbare tillväxt.

Moderator för Västernorrlandsmötet har även denna gång varit Märta Molin. Vid introduktion till dagarna Uppmuntrar Märta att ta chansen till samtal och dialog. Här finns möjlighet till inspel – både genom möten, samtal och mentometertryckningar!

En gemensam målsättning underlättar samverkan – idag har många krav att samverka utanför sin egen organisations gränser, samtidigt som det dagliga arbetet styr och begränsar. Då krävs både kreativitet och gränsöverskridande sätt för möten och samverkan!



Samverkan för utveckling och tillväxt

Pågående RTP-arbete

Jonas Walker från Länsstyrelsen ger därefter en kort presentation kring pågående RTP-arbete. Kommunförbundet, landstinget och länsstyrelsen har sedan hösten 2009 processledare anställda för att skapa samverkan utifrån insatsområdena. Han uppmanar också deltagarna att ta kontakt med processledarna på plats för frågor och funderingar!

- Insatsområde 1. Processledare Stefan Paulsson, Kommunförbundet
Johnny Lundin, Härnösand och Sofie Stark; Sollefteå
- Insatsområde 2. Processledare Jan Sahlén, Landstinget
Kenneth Westin; Landstinget och Bill Bengtsson; Timrå
- Insatsområde 3. Processledare Susanne Sahlin, Länsstyrelsen
Elisabet Lassen; Sollefteå, Peter Holmqvist, Örnsköldsvik samt Edith
Andresen, Mittuniversitetet

Regionalt utvecklingsprogram (RUP)

I länet pågår sedan årsskiftet arbetet med att ta fram ett nytt regionalt utvecklingsprogram (RUP) – och Chanett Edlund från Länsstyrelsen; som samordnar arbetet ger deltagarna en nulägesbild och betonar samtidigt att det nya regionala utvecklingsarbetet skapas tillsammans av många i länet som på ett eller annat sätt tar chansen att bidra med viktiga inspel till processen. Det är fråga om varumärkesbyggnad, attraktivitet och engagemang både på samhälls- och individnivå! Temat för Västernorrlandsmötet är därför högst relevant och intressant!

Nationell överblick och regionala utmaningar

Som förste talare presenteras Lars Wikström från Tillväxtverket i Östersund under rubriken Nationell överblick och regionala utmaningar. Som komplettering till denna programpunkt lovar Lars att bidra med en reflektion kring Kaffe och regional tillväxt!

Lars gör under sin presentation ett antal konstateranden;

- Sverige är mellanmjölkens land och trots att vi är ett mycket jämlikt land finns ändå stora nationella utmaningar som globalisering, demografi, finansiering av välfärden och arbetskraftsförsörjning.
- Näringslivets utmaningar; att verka för attraktiva miljöer för näringslivets utveckling. Då kan samtliga regioners tillväxtpotential tillvaratas; utifrån sina unika förutsättningar. Kräver anpassning efter behov, struktur och kontext.
- Det goda livet och den samhällsutveckling som sker regionalt MÅSTE utgå från regionala förutsättningar. Utmaningen är att jobba med det generella men samtidigt våga lyfta det unika - spjutspetsarna! Inte ens Västernorrland är unika i bredden; däremot i spjutspetskompetens och särskilda branshprioriteringar!
- Har vi instrumenten för att möta regionala skillnader? Trots återhämtning från lågkonjunkturen består vissa strukturella hinder. Det är viktigt att våga satsa och kämpa för den regionala tillväxten trots en vikande befolkning!
- Regionalt ledarskap – att våga välja och prioritera! Hittills finns ingen RUP som säger att vi ska prioritera. Om man visar på vilken riktning man avser gå kan RUP lägga en bra grund för att ta framtida tuffa beslut – där man vågar chansa inom rimliga gränser!
- RUP ska vara ett visionsinstrument, en riktningvisare, ett förhandlingsdokument och framför allt ett prioriteringsverktyg. Vilken funktion vill man ha i sitt RUP – och hur ska då andra strategiska dokument dockas i för att nå sin vision?
- TYDLIGHET – genom att tala om vilka vi är, vad vi vet, vad vi gör, hur vi är, hur vi omsätter det vi vet och hur vi gör! Vad betyder fler växande företag för Västernorrland? Alla regioner vill ha detta resultat! Vilka är våra specifika förutsättningar – hur prioriterar vi rätt bland utmaningar och behov – generellt och specifikt. Vilken bild vill vi lyfta fram vart vi är och framför allt vart vi är på väg!
- Vikten av att tydliggöra WIIFM – what's in it for me?!

Sammanfattningsvis finns många olika verktyg och hur många målkonflikter som helst i det arbete som måste genomföras! Dialog kring RUP-processen kan skapa förutsättningar för respekt, rollfördelning och strategiska riktningar – och skapa förutsättningar för samverkan; samspel; samsyn, samarbete och samordning! Om man lyfter upp dessa målkonflikter på bordet och fortsätter därifrån kanske man slipper lägga ambitionsnivån på en yvig skrivelse där alla ser sina åsikter i skrift!

Och kaffet då?! Lars gav oss sin personliga reflektion utifrån jakten på en ”vanlig kopp kokkaffe” i Stockholm. Efter att ha frågat runt uppmanades Lars att söka sig till Skansen – vilket får sammanfatta bilden om hur olika vi faktiskt är trots vår självbild om att vara lika och jämlika. Detta är något som borde synas bättre i våra utvecklingsprogram och strategier!

Fjällpaketet dalarna. Ett samlat arbete för att stärka vinterdestinationen Dalafjällen.

Med arbetsplats i det tredje största besöksområdet i Sverige (efter Stockholm och Göteborg) har Lotta Magnusson; länsturistchef och klusterprocessledare i Dalarna ett omfattande arbete att skapa förutsättningar för samverkan och tillväxt.

Ett exempel på hur man regionalt spetsat sina gemensamma behov i syfte att nå ett större värde var den regionala systemanalysen 2008; där Vägverket region mitt uppmanade till inspel från besöksnäringen och behov som väntas. De beräkningar som gjordes visade på 10 miljarder i investeringar de kommande åren, en ökning med ca 35 000 bäddar som kan ge 2,8 miljoner nya gästnätter och 2,2 miljarder i ökad omsättning för näringen. Med 2 200 beräknade nya jobb har man medvetet valt att visa på ett antal beräkningar för att säkerställa att investeringar i infrastruktur och stödjande strukturer verkligen blir av! Beräkningarna gav också ett större tillskott av medel till Länstransportplanen.

För att vidareutveckla samverkan inom främst besöksnäringen har man nu skapat fjällpaketet – som har samma arbetsmodell som ett krispaket! Om det fungerar under kris borde det ge jättebra förutsättningar när läget är mer gynnsamt! Dalarna vill skapa en ”fabrik” för turismutveckling – och där gäller det att offentliga förutsättningsgivande åtgärder finns listade och formaliserade! När nu Tillväxtverket och Visit Sweden fått uppdrag att ta fram en ny nationell strategi för besöksnäringen använder man samma modell för den nationella nivån som Dalarna jobbar utifrån på regionala nivån.



Region Dalarna ansvarar för arenan med erfarenheten att det inte bara är att köra kanalen ”destinationsutveckling” på ett ”mixerbord”. Man måste köra många kanaler samtidigt för att en konsert ska låta bra! Därför har man valt en bred samordningsgrupp som kompletteras med bransch-kunniga representanter. På kort sikt vill man skapa nya produkter, försäljning och bokning, mätning och uppföljning; på längre sikt kompetensutveckling för exportmognad och omvärldsobservatorium. I och med att branschen är oerhört konkurren utsatt skapar man nu också Visit Dalarna i syfte att stärka destinationsbolagen samtidigt som den regionala känslan stärks. Kommunerna har alla ställt sig bakom satsningarna då man tydligt ser utvecklingspotentialen. I fjällpaketet inryms många stödjande strukturer som är förutsättningen för besöksnäringens utveckling bland annat inom samhällsplanering, infrastruktur, kommunal service mm. Man ser också över drift och underhåll av trafikstråk – en grundläggande samsyn kring hur man ökar kvaliteten på vägarna behövs. Detta uppnås genom särskilda arbetsgrupper.

I den nya modellen för samverkan ser man också till kompetensförsörjningsbehovet – att samla allt från eftergymnasiala utbildningar – till uppdragsutbildningar och forskning och utbildning på universitetsnivå. Detta görs under begreppet Besöksnäringcollege. Därutöver kommer affärsutveckling för företagen inom besöksnäringen genomföras tillsammans med satsningar på entreprenörskap tidigare i grundskolan. Man måste säkerställa att också anställda får en förståelse för hur det är att vara företagare! Till stöd för arbetsupplägget finns KK-stiftelsen och RTS.

Lotta tipsar också om webbsidan exportmognad.se för att visa på hur man kan testa webb- och exportmognad hos den enskilde företagaren. Generellt är vi i Sverige duktiga på mottagandet – men vi behöver jobba mer på att göra långsiktiga avtal och affärsuppgörelser!

I grund och botten handlar hela arbetssättet om klustersamverkan – ett gemensamt förhållningssätt så att alla förutsättningar tydliggörs. Här krävs samsyn kring struktur, marknadsföring, sälj samt internationella profilområden. Samarbete och affärsmässighet i samverkan är en konkurrensfördel! Lotta liknar detta som en besöksnäringfabrik som utvecklas och effektiviseras! De investeringar som görs i en kommun/besöksmål spiller över till andra och kan ge bärighet till hela regionen! Det är oerhört komplext att samarbeta och se rollfördelningen aktörer emellan; och Lotta avslutar med att ändå betona att det privata och det offentliga måste våga ta ett gemensamt ansvar för utvecklingen!

Samverkan för omställning och förnyelse

Under programpunkten ”Samverkan för omställning och förnyelse” visar Monica Ljungmark Åfeldt från Länsstyrelsen och Gun-Britt Hägglund från Örnsköldsviks kommun på hur de med olika utgångspunkt arbetat under den lågkonjunktur som drabbade länet under förra året – och där varselsituationen nu byts mot återhämtning och återskapande. Monica inleder med att beskriva den situation som uppstod under hösten 2009; där varsel i samtliga kommuner innebar att många aktörer behövt hitta akuta, kreativa lösningar. Länets olika samhällsaktörer har jobbat tillsammans på nya sätt för att hitta stödjande strukturer och alla har velat hjälpa till och bidra på sitt sätt vilket resulterat i nya samverkansformer, nya kontaktvägar och nya samverkansparter!

Västernorrlands län låg nästan ett år efter i den akuta krisen som uppstod. Detta betydde också att länet kunde överblicka andra regioners och andra länders arbete och dra nytta av insatser som gjorts på andra håll. Utöver detta fördes samtal kring de behov som kunde förväntas för att skapa förberedelse för den varselsituation som förväntades drabba också Västernorrlands län. Man skapade en mix av återhämtningsåtgärder – där olika behov kan mötas med olika verktyg. Detta också eftersom vi måste jobba med både kort- och långsiktiga åtgärder. Det finns därmed goda förutsättningar för framtidstro och omställelse när länet nu har en gemensam strategi att arbeta vidare från!

Kompetensförsörjningen är den mest tydliga utmaningen efter varselarbetet och när generationsväxlingen kommer. Här finns två perspektiv; den ökade rörligheten på arbetsmarknaden samt framtida arbetsmarknad där tjänster och jobb kommer att skapas inom områden som vi idag inte greppar över.

Monica nämner avslutningsvis några brister i samarbetet som främst kan kopplas just till kompetensförsörjning. Det har blivit ett glapp i systemet; olika stuprör där man måste koppla näringslivets behov närmare utbildningsplaneringen! En annan brist som uppmärksammats är att arbetsgivare inte lyft kompetensförsörjning på kort och lång sikt i sina organisationer, vilket är en svaghet i svårare tider. När man går in i lågkonjunktur och får fler utanför arbetsmarknaden finns samtidigt arbetskraftsbrist i vissa branscher. Utmaningen nu är att ställa sig rustade för ett bättre utgångsläge!

I Örnsköldsvik har man påtagligt mer än övriga kommuner drabbats hårt av lågkonjunkturen då hälften av de varsel som lades i länet i praktiken fanns i Örnsköldsviks kommun. I dialog med olika samhällsaktörer har man därför uppmuntrats att komma med snabba, kreativa förslag på hur man skulle ta sig an problemet och vilka lösningar som kunde vara mest lämpliga. Uppdraget att se över möjligheterna gavs av landshövdingen och betänketiden 2 veckor! Gun-Britt betonar att arbetet kring Världsklass 2015 varit mycket användbart då kontaktvägar redan finns utarbetade!

Utgångspunkten för den lokala diskussionen blev då; vad kan vi uppnå med extra resurser och bättre samordning av våra egna? Tack vare en närhet inom kommunen till olika företagorganisationer, nyföretagarcentrum, arbetsförmedlingen, vuxenutbildningar samt studie- och yrkesvägledarna samt fungerande nätverk kunde man snabbt samlas kring ett antal förslag om åtgärder som kunde sjösättas med kort varsel. Utifrån dessa förslag skapades ett utvecklingsprojekt där målet var att använda befintliga organ och grupperingar för de insatser och åtgärder som ska genomföras. Detta arbete har byggts upp utifrån både arbetsgivar- och de varselades perspektiv och med både kort- och långsiktiga frågor. Hur ser företagen på framtiden; vilka behov finns och vilka kommer att lämna sina jobb inom de närmaste åren? Kommer dessa

arbetstillfällen då att finnas kvar eller ersätts de inom nya branscher och hos andra arbetsgivare?
Finns det andra utvecklingstendenser som påverkar den närmaste arbetsmarknadsregionen?



Detta blev resultatet:

1. En enkät med frågor kring behov av rekrytering och kompetensförsörjning!
Frågeställningarna behöver komma in i dagordningen hos alla företag. Dessa svar kompletteras med AF höst- och vårprognos.
2. Vägledningsresurserna måste utökas; när man tappar ett jobb och inte kan se annan framtid behövs nya metoder för att möta dessa personer, grupper och också i nya miljöer med nya mötesplatser.
3. När man varslar drabbas ungdomar främst; med kortare anställningstid. Här kan ett lärlingssystem vara lösningen.
4. Nyföretagarcentrum får ny uppgift – program under tre månader för potentiella företagare. Av 13 deltagare har 12 startat företag; mentorerna finns kvar som stöd under en period efter avslutat program. Samtliga har en bra upparbetad kontakt med ex vis Almi.

Avslutningsvis behövs bred och gemensam dialog utvecklas i hela länet. Monica kan se att där samverkan och enkla kontaktvägar redan är upparbetade; där har man snabbt samlats och identifierat behov och möjligheter. Hos andra har processen tagit längre tid. Arbetet går vidare i en satsning i två delar – dels kommer förstärkta lokala aktiviteter att skapas utifrån kommunernas behov och förutsättningar; dels kommer ett samverkansprojekt att inledas med Jämtlands län i syfte att göra regionala kompetensanalyser och kompetensplattformar. Inom ramen för denna samverkan kan också kvalificerad rådgivning och vägledning till studier erbjudas.

Betydelsen av samverkan för att växa som företag och region

Carina Nordström-Sköldh, vd Casino Cosmopol delar sen med sig av den röda tråden mellan besöksnäring och samverkan i hennes yrkesliv under programpunkten ”betydelsen av samverkan för att växa som företag och region”.

Reflektionen börjar på IKEA i Sundsvall där Carina varit chef. IKANO-huset i Birsta var Sveriges första shoppingcentra i slutet av 1970-talet och redan då reste man från hela Norrland för shopping. Birsta blev ett utflyktsmål – där många besökare lockade fler att komma! IKEA var som en rockkonsert; med kravallstaket och den service som erbjöds till husvagnsturister på parkeringen blev så omtalad att det skapades problem med el, sophantering mm – IKEA-parkeringen är ju ingen Camping!

Birsta har idag ca 4,5 miljoner besökare per år varav drygt 1,5 miljon besöker IKEA-varuhuset! Med nya lokaler skapades utvecklingsmöjligheter i det gamla IKANO-huset för dryga 90-talet butiker och shoppingturismen är här för att stanna; även om lågkonjunkturen också påverkat företagen i Birsta.

För Carinas del kom tiden vid IKEA att ge en insikt om hur viktig besöksnäringen är för regionen. Detta har också inneburit att hon engagerat sig i samverkansnätverk som Position Sundsvall; Norrlands huvudstad och Visit Norrland. Några exempel på hur nätverken arbetar för en mer attraktiv stad för såväl boende som besökare är bland annat satsningarna på Julstaden; med belysning; mysiga miljöer och satsningar från handlare i centrum. När samverkan fungerar företag emellan skapas mervärden – men en reflektion som Carina gör är att det behövs någon som enar aktörerna; en mycket viktig funktion!

Carina lämnade senare IKEA för Sundsvall Arena AB – med ambitionen att möjliggöra för fler aktiviteter och arrangemang. Lärdomarna från denna tid är att fler måste samverka kring planering och utmaningen som uppstår när många människor samlas samtidigt. En arbetsmodell har skapats att jobba vidare från som kompletteras av tydlig information och kommunikation kring vad som är på gång. I uppdraget inom Arenabolaget har Carina också arbetat med investeringen kring Himlabadet som öppnar i juni 2010 och beskriver lite kring hur man arbetat för att skapa en ny besöksmagnet för många målgrupper – och samtidigt nya utmaningar för aktörer inom besöksnäringen att göra hela besöket lyckat.

Idag arbetar Carina som vd på Casino Cosmopol, som har utvecklats till en nöjespark med evenemang, shower och en välrenommerad restaurang. Casinot kan ses som ett sätt att sälja destinationen och man arbetar nu också intensivt för att Casinot i Sundsvall ska bli ett besöksmål för turister i Åre. Som avslutande reflektion lyfter Carina vikten av långsiktighet, fokus och modet att våga välja samt behovet av att hitta synergier och fungerande nätverk! När vi jobbar tillsammans blir vi långt mycket starkare!

Inledning dag 2

Märta Molin inleder dagen med en kort reflektion från dag 1 med vikten av att dela en vision; att veta var vi är på väg och den första dagens inspel kan ge bra förutsättningar för fortsatt arbete med regional tillväxt och den pågående RUP-processen. För att ge nya deltagare en snabb resumé lyfter Märta den önskan som Lars Wikström från Tillväxtverket hade kring att våga välja spets! Med koppling till de presentationer som hölls med fokus på besöksnäringen kan man konstatera att det är en oerhört komplex bransch; och att behovet av att jobba tillsammans med det offentliga och det privata lyst igenom hos både Lotta Magnusson och Carina Nordström Sköldh. Det kanske också är så att vi måste träna oss i samarbete – som exempelvis i Örnsköldsvik, för att det ska ge förutsättningar att kunna jobba framtidfokuserat i svårare situationer. Detta samarbete gav också exemplet i Sundsvall bilder av.

Går det bra för grannarna går det bra för Kramfors

Märta lämnar sedan ordet till Ulf Breitholtz från Kramfors kommun under temat ”Det som är bra för grannarna är bra för Kramfors!”

- Man kan behöva stanna upp och reflektera säger Ulf, eftersom de flesta (om inte alla platser) har en strävan att bli större, mer attraktiva och mer inbjudande än alla andra. I Kramfors har man bestämt sig för att hitta en billigare sätt att nå fram till detta; att låna av andra! Därför marknadsför man nu kommunens närhet till både Birsta shopping och till exempelvis Paradisbadet; som en del av det utbud man lätt når från Kramfors med omnejd!

Ulf reflekterar vidare kring att vi ofta säger att tillväxt spiller över; men i och med att frågan ständigt uppmärksammas kan man anta att bilden av detta som lösning fortfarande inte är gemensam för alla parter i länet. Som inflyttad till regionen ser man tydligt ett förhållningssätt mellan orter och kommuner som bygger på konkurrens; istället för samverkan. Inom det privata näringslivet saknas de administrativa gränserna på många sätt; men mycket återstår att göra inom det offentliga. Kanske ligger någon del av förklaringen i länets befolkningstrend och ekonomiska situation. Svårigheter föder viss misstro och konkurrens; där vi istället bör lära oss se mervärdet i samverkan eftersom detta också kan skapa en positiv attityd och därmed attraktivitet för regionens alla delar.

Ett perspektiv att välja kan vara att utgå från närbarhet, befolkningstäthet och kommunikationer – hur stort är utbudet från Kramfors perspektiv och från grannkommunernas perspektiv. I praktiken når man ca 250 000 människor inom en timmes restid från Kramfors och andra kommuners centralorter. Ett annat perspektiv är att se orten som kvarteret i den stora staden. Hur ser våra olika roller ut då? Vi har alla det utbud vi vill ha och behöver – och det som är utmaningen är att göra utbudet tillgängligt för så många som möjligt genom att bygga ut kommunikationer och kombinerade transportsätt.

Ulf noterar vidare att storytelling kan ge förutsättningar för en tydlig identitet – där vi idag kan konstatera att den regionala identiteten är blek men har alla förutsättningar att vara färgstark och skapa stolthet för länsinvånarna. Här kan vi också lära av vår historia och hur andra regioner väljer att skapa gemenskap. Ett önskemål inför framtiden är att man inför nya investeringar och initiativ gör en avstämning med grannarna om detta är något som går att göra tillsammans; vilket skulle skapa både kostnadseffektivitet och samarbete med gemensam nytta för hela regionen!

Välj bort Jante - öka den lokala framgångsfaktorn!

Maria Appelqvist har skrivit en bok om att välja bort Jante – och presentationen idag har fått namnet ”välj bort Jante och öka den lokala framgångsfaktorn”

Maria inleder med en fundering kring Aksel Sandemose som 1933 skrev en bok om det samhälle han själv växte upp i ”En flykting korsar sitt spår” och den lag som skrevs i boken då är idag mer känd än författaren själv.

När man läser paragraferna i Jantelagen högt; vilken känsla väcks inom var och en av oss? Jantelagen finns i allas vardag, även om vi inte alltid uppfattar den. Det här är känslöyttringar som ligger oerhört djupt i mänsklighetens historia – och Maria ger exempel från bland annat den grekiska mytologin.

Man kan välja att hantera situationer genom att inte sticka ut, vara lagom och stanna i sin egen bekvämlighetszon. Då är livet tryggt – men kan också kännas fastlåst. Förändringar utmanar; oavsett om det är jag själv som ska ta steget till förändring eller om andra väljer utmaningarna. Samverkan skapas ur ett ständigt lärande; och vi borde anta barnens perspektiv oftare genom att prova och utmana sig själv och omgivningen. Istället skapar vi strukturella hinder som kan skapa hopplöshet ex vis för kommun i nedåtgående spiral.

För många är Jantelagen nåt man sällan reflekterar över; men i utvecklings- och förändringsarbete blir detta högst påtagligt och något som vi behöver förhålla oss till. Ett medvetandegörande om detta kan förhindra att vi inte kommer att återupprepa ett beteende eller ett problem. Nya perspektiv skapar nya frågor som kräver nya sätt att lösa situationerna!

Tidigare under konferensen har långsiktighet nämnts – och för projekt tar det ofta lång tid att skapa vi-känsla; att släppa vissa frågor; att lösa konflikter och konkurrenssituationer. Därför är det viktigt att reflektera över och kommunicera över hur man jobbar hem beslutade aktiviteter och processer från ett projekt eller samverkansgrupp. Då krävs det helt plötsligt ett annat mod att stå upp och sticka ut i sin hemmaorganisation! I praktiken kan vissa beslut misslyckas redan här om modet och passionen är för svaga.

Maria pratar vidare om integritet; att personligen känna att allt är möjligt och att våga trotsa misstänksamhet och orosmoment. Många gånger väljer vi ändå att återgå till ursprungsläget för att det är mycket trevligare att tycka lika och vara överens!

Tillväxt är möjligheten till utökat handlingsutrymme, fler valmöjligheter och mer resurser. Tillväxt förutsätter människor som vågar och framtidstro. Tillväxt ska ses som ett gemensamt projekt – tillväxt skapas tillsammans med andra. Det är viktigt att formulera vad man vill skapa och vad som krävs för att man ska kunna jobba vidare med frågorna. Om målsättningen inte är tydlig kan ingen kompass visa rätt färdriktning. Om vi inte vet vart vi vill och är på väg; hur skapas då drivkraften och handlingsutrymmet?

Vad är det då som hindrar tillväxt? Att inte våga prova på grund av olika argument och faktorer; allt från ekonomiska risker till kommentarer kring ”det där har vi redan testat”; maktfaktorer, rädsla och mycket annat. Man kan säga att formeln lyder låg Jante – hög framgång! Vi måste bli medvetna om att vi både individuellt och i gemenskap har ett eget val – att ta ansvar kräver mod och där är beslutsfattandet det svåraste! Om vi ska säga ja till det ena; behöver vi kanske säga nej till det andra...

Maria ger avslutningsvis några tips till deltagarna för att ”parkera Jante”:

- Att inför möten formulera vad min intention är för detta möte; vad vill jag/min organisation ha ut av detta – och samtidigt skapa tydliggöra att jag på bästa sätt ska bidra till utveckling och förändring
- Utanför trygghetszonen ser vi frågeställningar, utmaningar och möjligheter som i ett globalt perspektiv faktiskt kan vara regionens framgångsfaktorer!



OECD territorial review Sweden - förutsättningar för regional tillväxt i Västernorrland och Sverige

Som konferensens sista talare medverkar Hanna Wiik från Näringsdepartementet för att ge en avslutande utblick till det nationella och globala perspektivet! Sverige har nu fått underlaget från OECD:s territorial review med de inspel och perspektiv som Sverige önskat få presenterade. De fokusområden som betonats är innovation; landsbygd och styrning. I den rapport som nu sammanställts finns ett antal rekommendationer som riktas till såväl lokal, regional som nationell nivå.



Innovation

OECD rekommenderar Sverige att öka det regionala inflytandet över innovationspolitiken och att stärka universitetens regionala roll. Ett ökat fokus på kommersialisering och entreprenörskap är viktigt snarare än mer medel till FoU.

När det gäller forskning och utveckling finns ett behov att sprida resultat utanför storstadsregionerna och de större företagen och på så sätt uppnå starkare länkar mellan landsbygd och stad.

I rapporten finns få inspel där den kommunala nivån lyfts tydligt; ett av dessa kopplas till värdet av lokala partnerskap för tillväxt.

Man ser Vinnväxt och det nationella klusterprogrammet som goda exempel för innovationsarbetet; här krävs större långsiktighet och fler samverkansformer utifrån Triple Helix med utgångspunkt i de regionala styrkorna.

Fokus Landsbygd:

Från OECD ser man en stor potential för ökat entreprenörskap på landsbygden. Det finns en större andel nystartade företag i storstadsregionerna; men tillväxttakten i nystartade företag är

större på landsbygden! Fler företag i landsbygdsregionerna och förutsättningar att höja tillväxttakten för dessa ytterligare ett snäpp är önskemålen!

Tillväxtpotentialen framhålls särskilt stor inom turism, förnyelsebar energi, ”the silver economy” och innovativa servicetjänster.

I och med att kompetensförsörjning är ett stort gemensamt framtida problem önskar OECD att ökad rörlighet ska stimuleras samt att möta behov av ledarkompetens särskilt inom offentlig sektor. Man ser också behovet av innovativa servicelösningar, för att skapa förutsättning för god livsmiljö i hela landet. En annan faktor för god livsmiljö i hela landet är att stärka länkarna mellan stad och land – vilket också kräver nya sätt att använda ekonomiska incitament som ex vis användaravgifter och lokala fastighetsskatter.

Fokus Governance – styrning

OECD påpekar att man för Sverige ser att den statliga och den kommunala nivån är väldigt starka medan den regionala nivån varit svagare – här får den regionala nivån mer inflytande och OECD uppmuntrar att Sverige bör se till att detta sker i snabbare takt. I Sverige är vi starka på dialogprocesser; samtidigt tar sådant arbete mycket och lång tid!

Hur ser man då från regeringen på de rekommendationer som OECD gett?

Dels är rapporten ett viktigt inspel till politikutvecklingen och de rekommendationer som tydliggörs i rapporten ligger i linje med redan förd politik. Sverige har idag fokus på regional tillväxt, mer inflytande över verktyg, medel och prioriteringar på regional nivå. För landsbygdersnas potential skrevs ett nytt landsbygdsprogram fram under 2009. Fortsatt horisontellt och vertikalt arbete och samverkan behövs tillsammans med en ökad internationell utblick för global positionering och konkurrenskraft. Man har för avsikt att fortsätta stödja utvecklingen av starka regionala innovationsmiljöer – med innovationskontor, ökad dialog mm. Ett ökat fokus krävs på utmaningarna; demografi, innovativa tjänster, kompetensförsörjning och regionala kompetensplattformar.

För att fånga upp signaler ute i regioner och på kommunal nivå hålls nu ett antal dialogmöten – för att få inspel till hur rekommendationerna kan tillvaratas på alla nivåer. Dessa dialogmöten ska generera en skrivelse till riksdagen i maj 2010.

Regeringen säger också följande kring OECDs rapport:

- Vertikal samordning behövs – regionala samordnare och dialoger är bra exempel på detta.
- RUP:en ska förstärkas som instrument för regional tillväxt. Översyn om man ska använda andra modeller, ex vis kontraktmodell som i Frankrike.
- En samordnad tidslinje för regionala styr- och strategidokument behövs så att man kan öka kopplingen till de finansiella medlen och göra jämförelser kring insatser.
- Fler sektorsområden kan inkluderas i den regionala tillväxtpolitiken (bostad, infrastruktur, landsbygd, utbildning och innovation m m)
- Landsbygdspolitikerna ska samordnas med den regionala tillväxtpolitiken
- Därutöver behövs en kostnadseffektiv offentlig sektor, satsningar på green growth och ytterligare förstärkta satsningar på entreprenörskap och kommersialisering.

Mer info finns på <http://www.regeringen.se/oecdterritorialreview> Hanna tipsar avslutningsvis om att de första 15 sidorna av rapporten ger en bra sammanfattning!



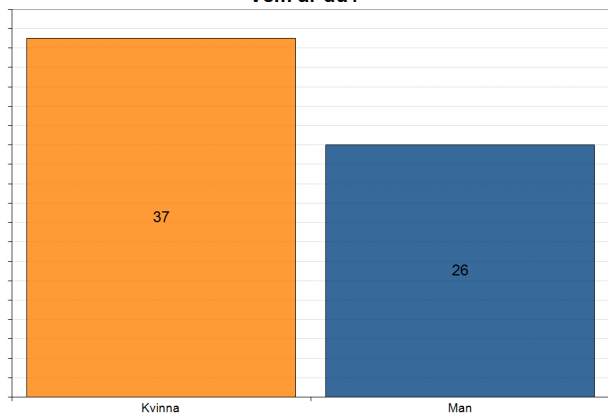
Mentometerövning i samband med Västernorrlandsmötet 20-21 april 2010

Vårens Västernorrlandsmöte bar temat ”Samverkan som metod för utveckling och tillväxt” och var mycket tydligt kopplad till det pågående arbetet med att ta fram ett nytt regionalt utvecklingsprogram för länet som pågår under 2010.

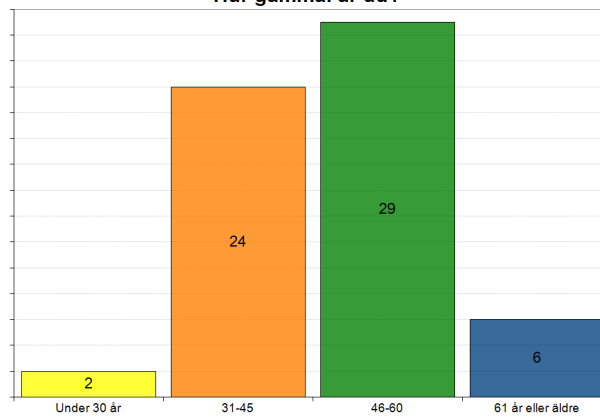
Bland annat användes mentometerknappar vid mötet med frågor som berörde föreläsarnas områden men även knöt ihop samverkan och regional utveckling. Mentometerövningen gav en indikation av vad de personer som deltog vid mötet hade för inställning vid just denna tidpunkt och kan inte användas som direkt vägledning för kommande prioriteringar.

Här nedan följer resultatet av mentometerövningen för mötesdagarna.

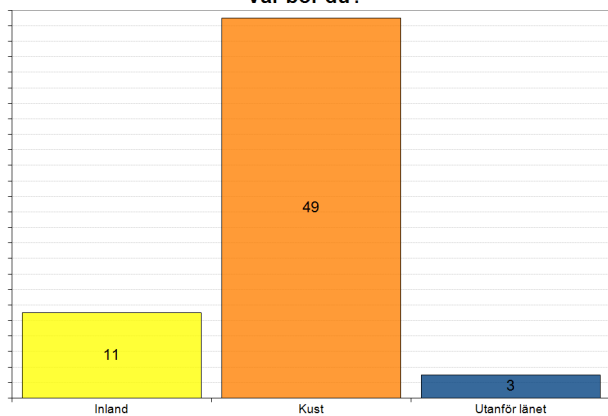
Vem är du?



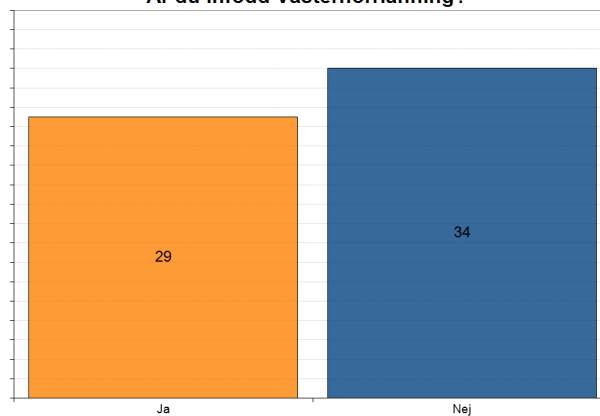
Hur gammal är du?



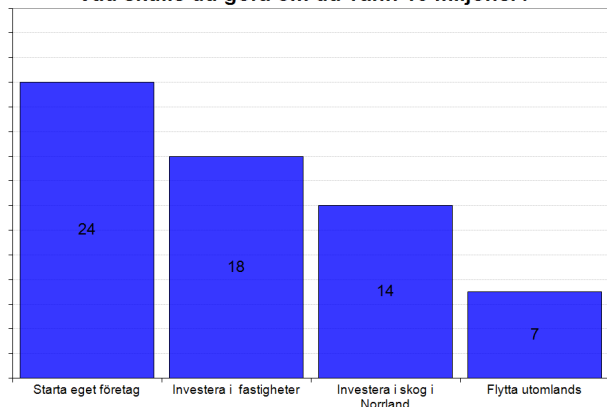
Var bor du?



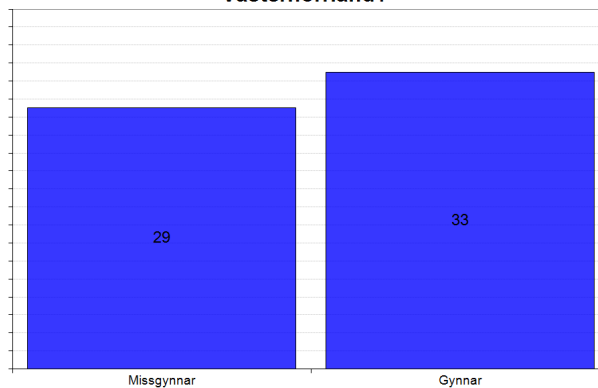
Är du infödd Västernorränning?



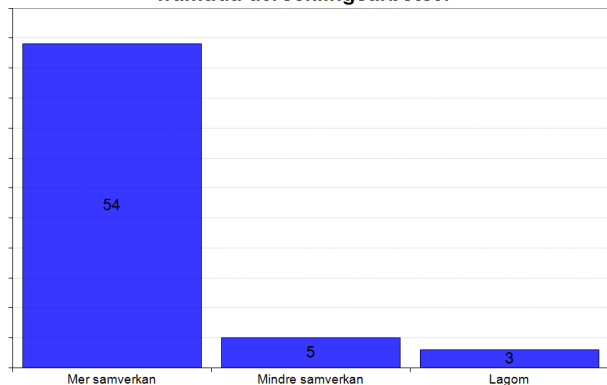
Vad skulle du göra om du vann 10 miljoner?



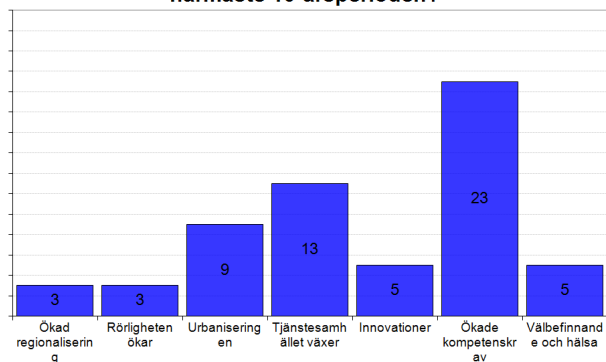
Hur tror du att omvärldens förändringar påverkar Västernorrland?



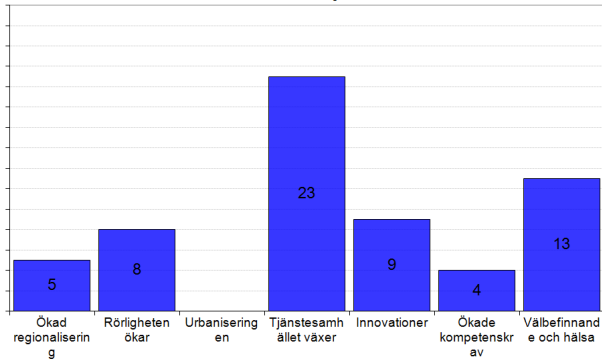
Vilken inställning har du till samverkansformer i det framtida utvecklingsarbetet?



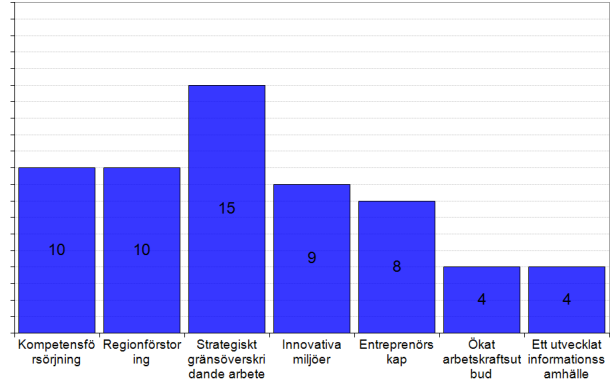
Vilken av följande omvärldstrender anser du är den största utmaningen för länet att hantera inom den närmaste 10-årsperioden?



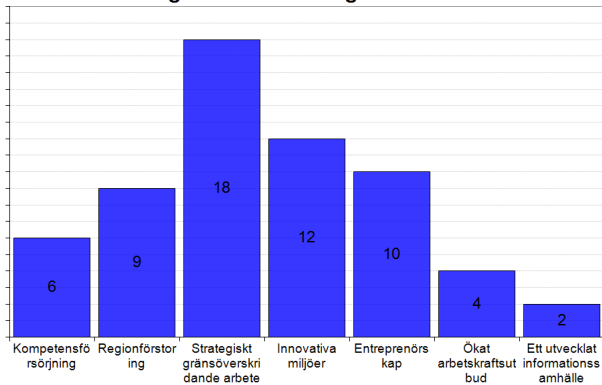
Vilken av följande omvärldstrender har störst möjlighet att utvecklas till en framgångsfaktor för länet inom den närmaste 10-årsperioden?



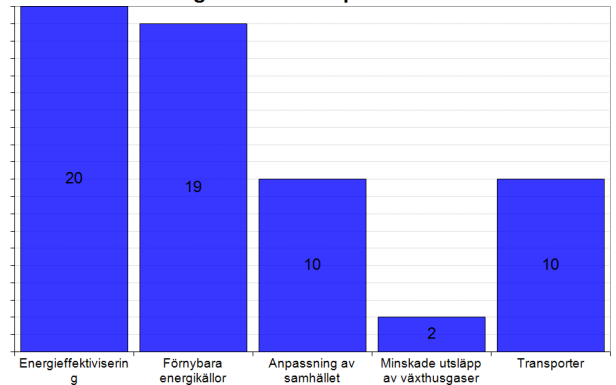
Vilket område är viktigast att fokusera på i det regionala utvecklingsarbetet?



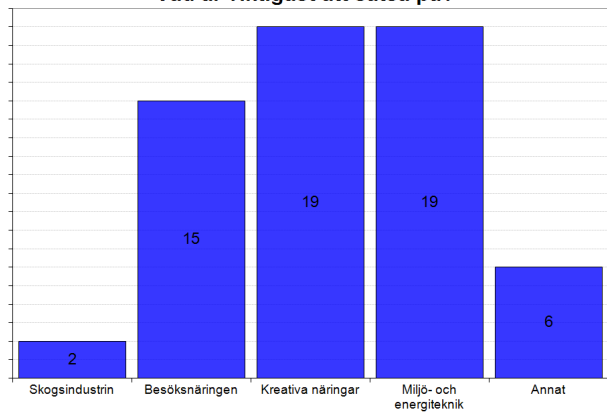
Vilket område är näst viktigast att fokusera på i det regionala utvecklingsarbetet?



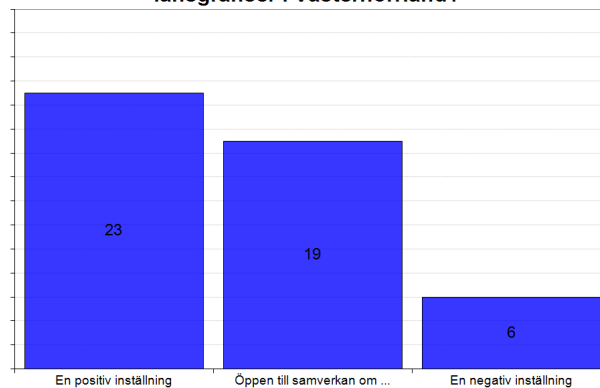
Inom vilket område är länsamverkan viktigast när det gäller klimataspekter?



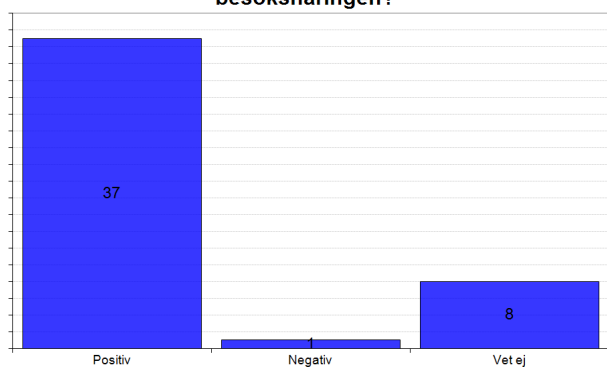
Vad är viktigast att satsa på?



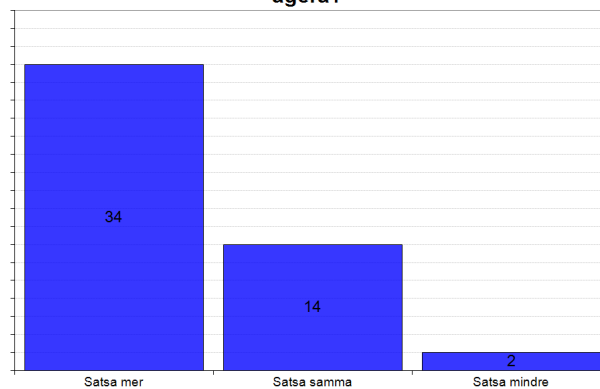
Hur är inställningen till samverkan över kommun- och länsgränser i Västernorrland?



Hur är inställningen till ökad samordning mellan privata aktörer/företag och offentlig verksamhet inom besöksnäringen?

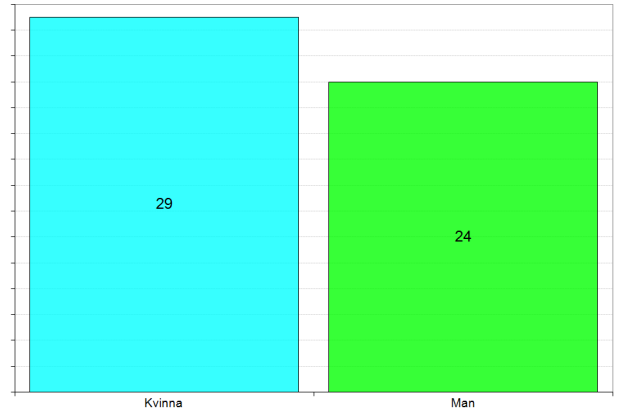


Alla regioner satsar idag på ökad turism – hur ska vårt län agera?

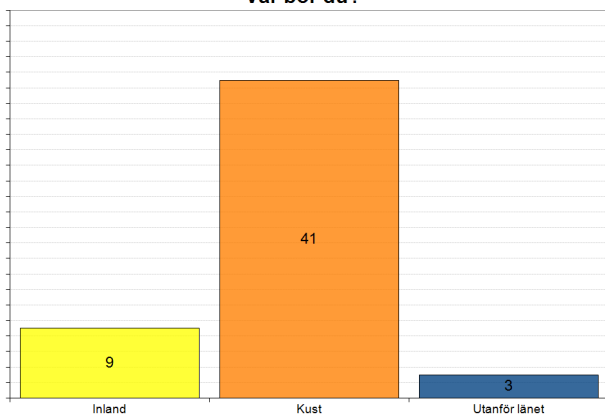


Mentometerövning dag 2 på Västernorrlandsmötet!

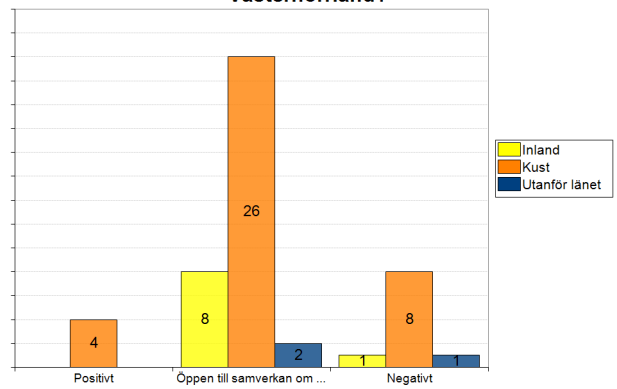
Vem är du?



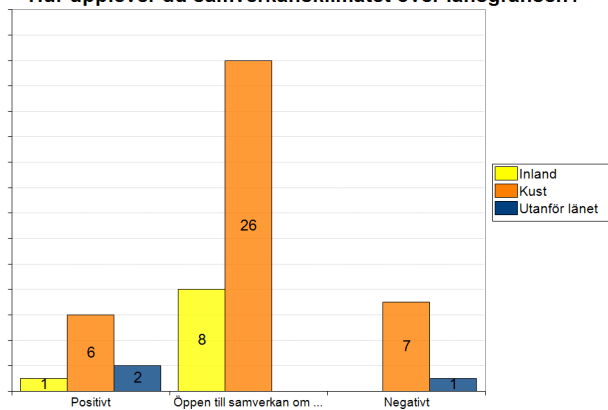
Var bor du?



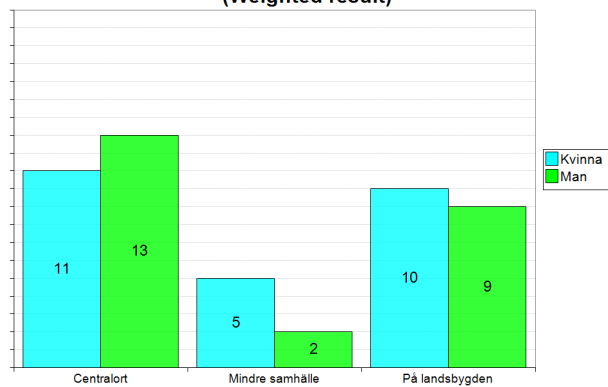
Hur upplever du samverkansklimatet över kommungränser i Västernorrland?



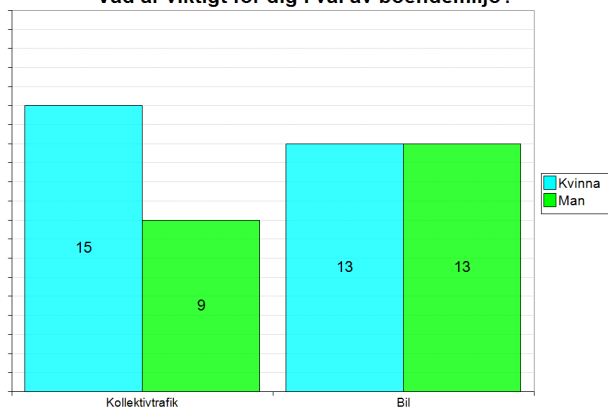
Hur upplever du samverkansklimatet över länsgränsen?



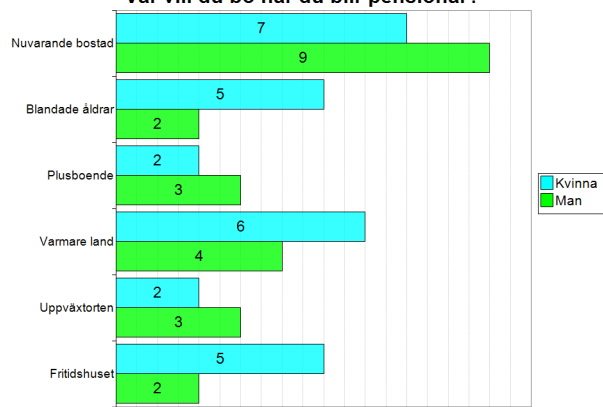
Var skulle du vilja bo? (Weighted result)



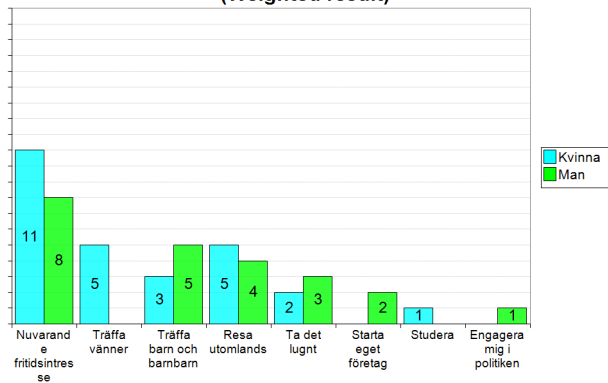
Vad är viktigt för dig i val av boendemiljö?



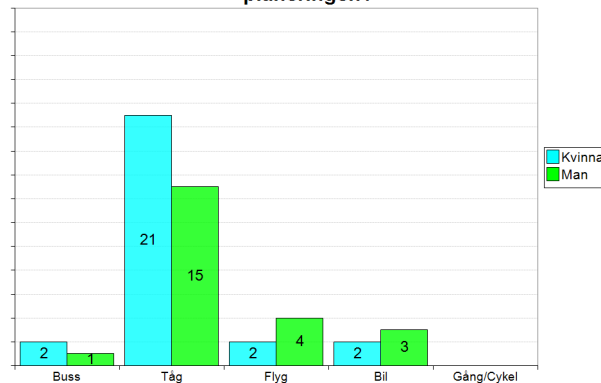
Var vill du bo när du blir pensionär?



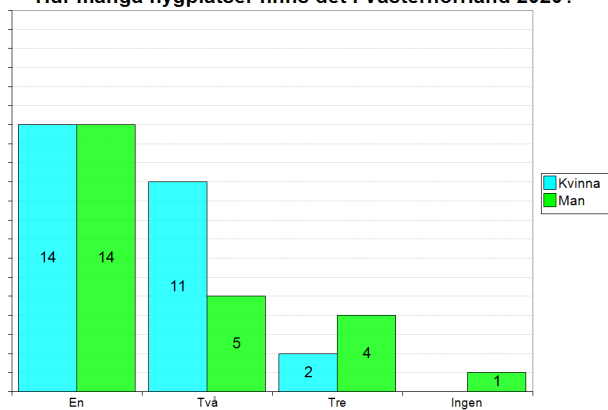
**Vad vill du i första hand göra efter pensioneringen?
(Weighted result)**



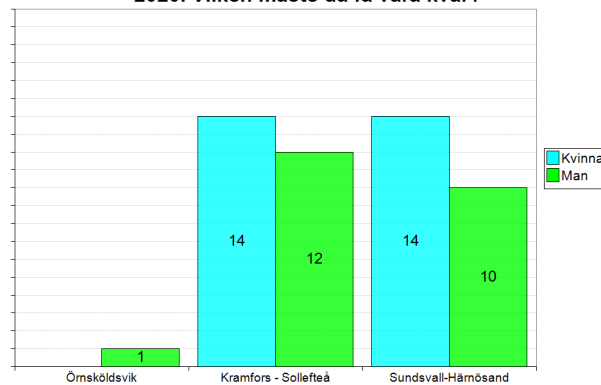
Vilket transportmedel bör prioriteras inom den regionala planeringen?



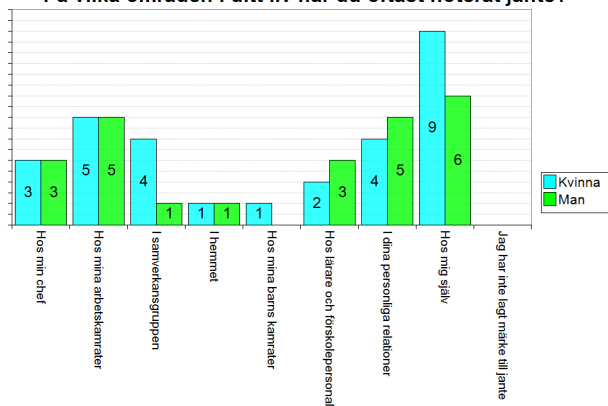
Hur många flygplatser finns det i Västernorrland 2020?



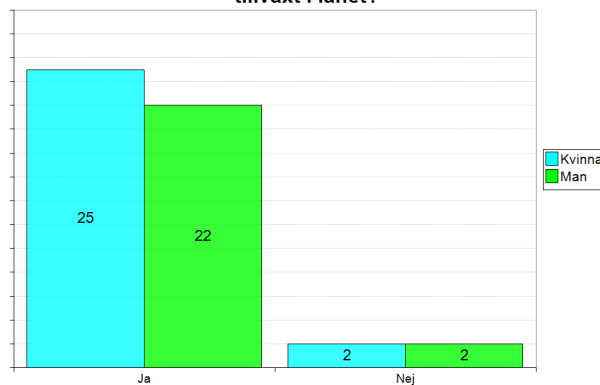
Om vi tvingas välja att bara ha kvar en av länets flygplatser 2020. Vilken måste då få vara kvar?



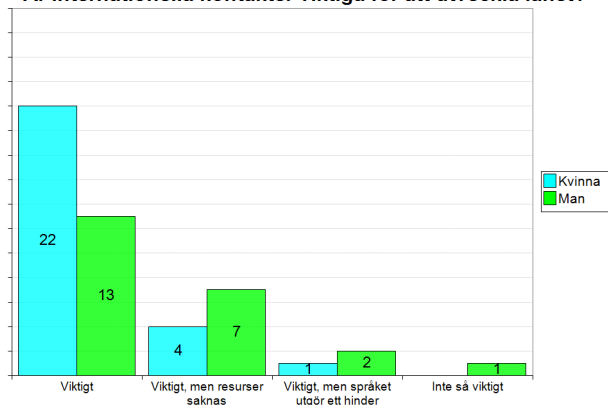
På vilka områden i ditt liv har du oftast noterat jante?



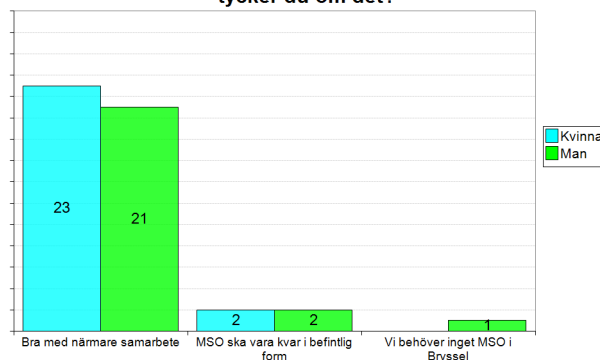
Hämmer bruksmentaliteten och "jante" utveckling och tillväxt i länet?



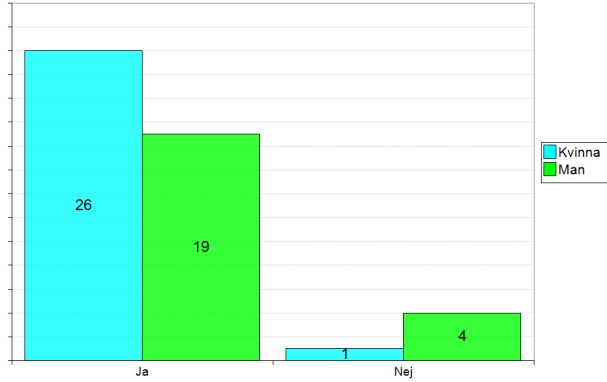
Är internationella kontakter viktiga för att utveckla länet?



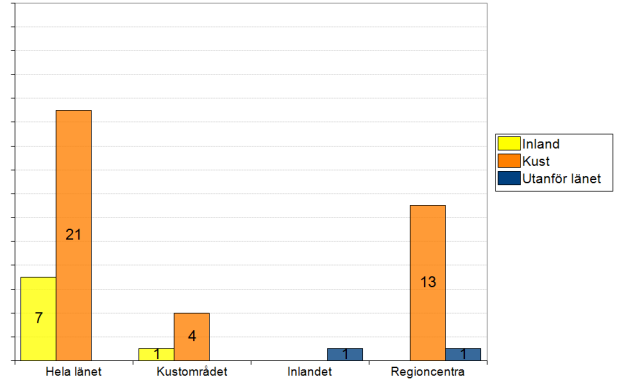
Mid Sweden Office ägarråd har beslutat att inleda dialog med North Sweden Office om en eventuell sammanslagning – vad tycker du om det?



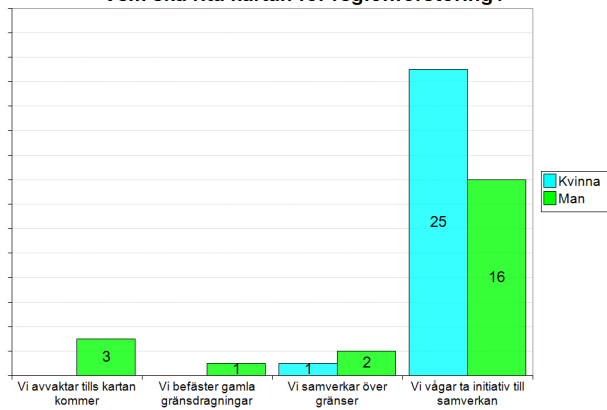
Håller du med om OECD:s slutsatser och rekommendationer till Sverige?



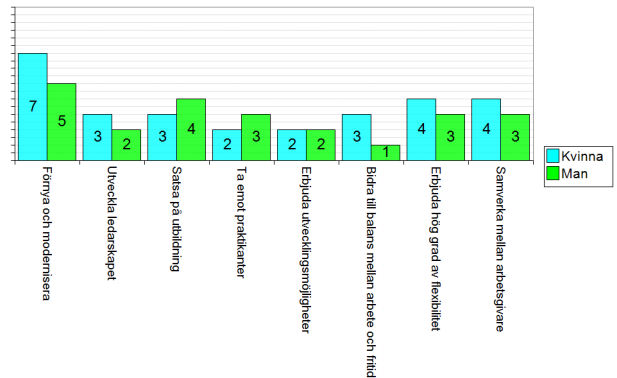
I det regionala utvecklingsarbetet bör Västernorrland prioritera?



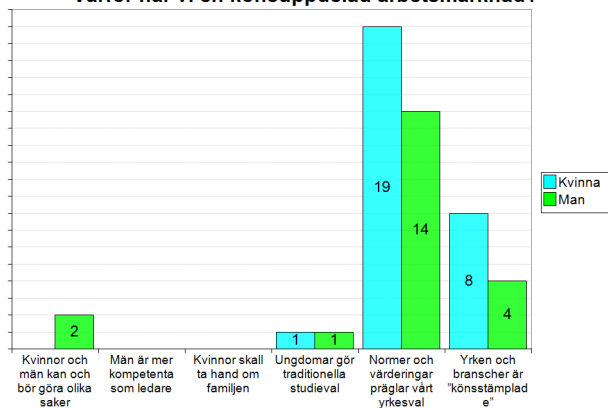
Vem ska rita kartan för regionförstoring?



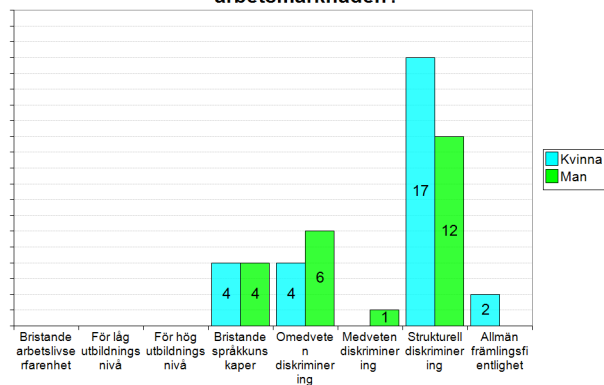
Vad kan göra Västernorrlands arbetsgivare ännu mer attraktiva?



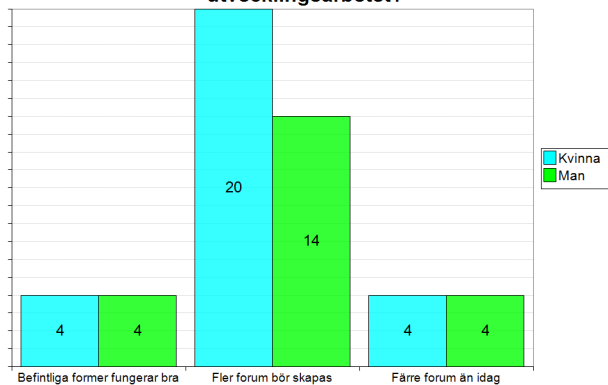
Varför har vi en könsuppdelad arbetsmarknad?



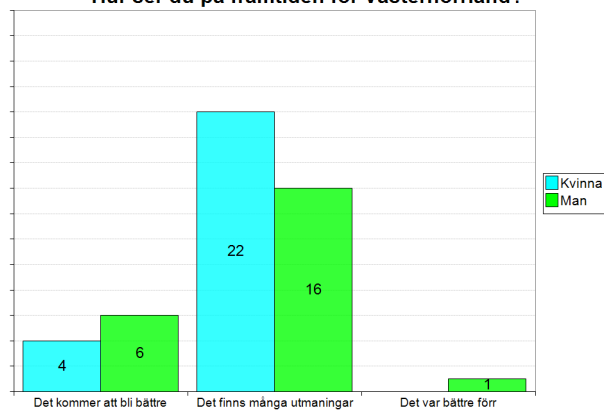
Vad är det största hindret för invandrare att komma in på arbetsmarknaden?



Vilka former för samverkan bör finnas i det framtida utvecklingsarbetet?



Hur ser du på framtiden för Västernorrland?



Workshop – framtagande av nytt regionalt utvecklingsprogram (RUP) vid Västernorrlandsmötet 21 april 2010

Hur ser ditt Västernorrland ut 2020 och hur blir länet livskraftigt och attraktivt?

Vid workshopen på Västernorrlandsmötet samlades ett femtiotal intresserade personer från olika delar av länet i grupparbeten för att ge inspel till inriktning och mål för länets nya utvecklingsprogram som sträcker sig mot år 2020. Vid workshopen skapades 32 mål för länet inom olika områden som via mentometerknappar prioriterades ned till sex mål.

Till de utvalda sex målen fick därefter grupperna arbeta med att ta fram konkreta åtgärder för hur målen ska kunna uppnås.

Uppgifter till grupperna:

Ta fram 3 mål för vad ni vill att Västernorrland ska vara 2020
(9 grupper och totalt införda mål 32 st)

Prioritering via mentometer

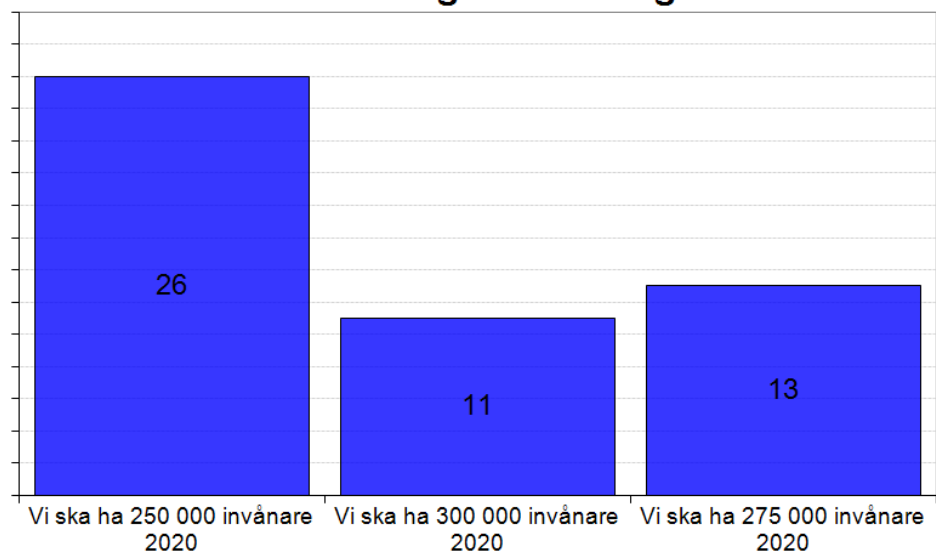
Sätt ned ett par åtgärder till de sex framprioriterade målen
(grupp 1-3 två mål, grupp 4-6 två mål och grupp 7-9 två mål)

Befolkningsutveckling

1. Vi ska ha 250 000 invånare 2020
2. Vi ska ha 300 000 invånare 2020
3. Vi ska ha 275 000 invånare 2020



Befolkningsutveckling

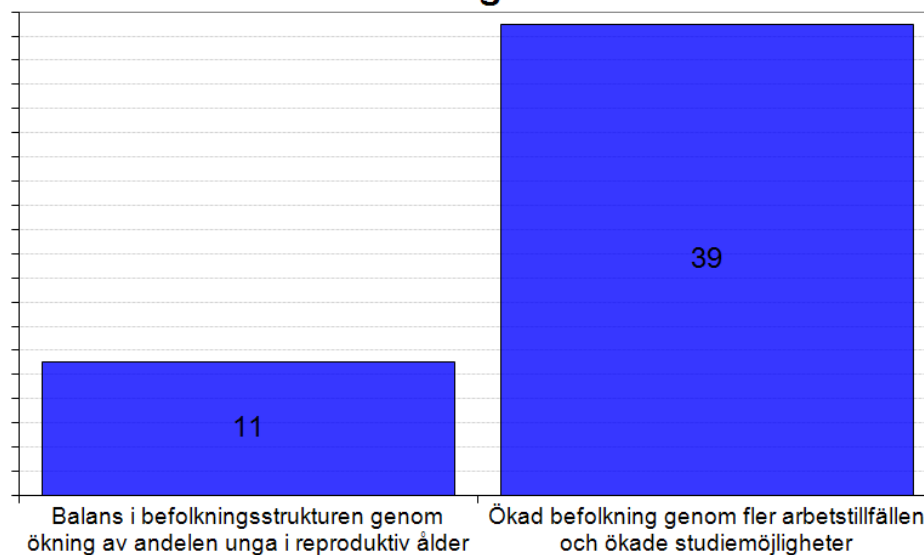


Demografi

1. Balans i befolkningsstrukturen genom ökning av andelen unga i reproduktiv ålder
2. Ökad befolkning genom fler arbetstillfällen och ökade studiemöjligheter



Demografi

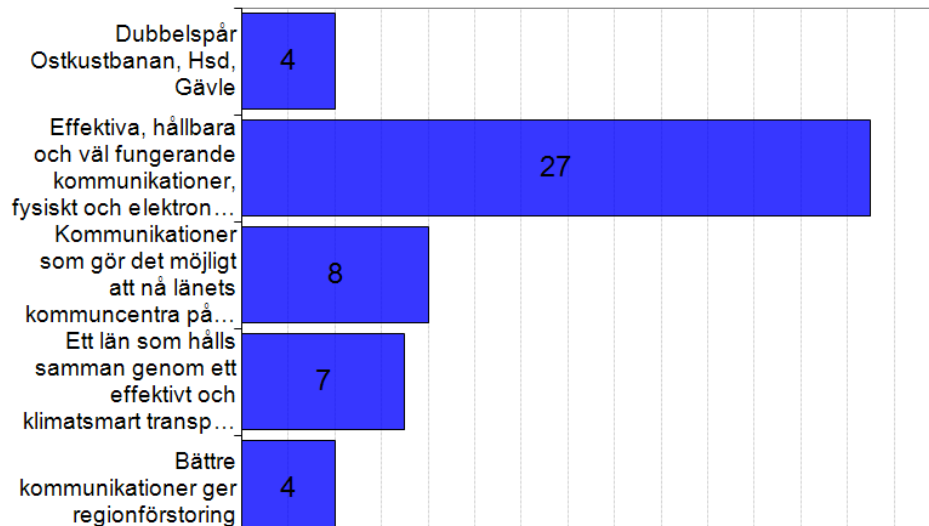


Infrastruktur

1. Dubbelspår Ostkustbanan, Hsd, Gävle
2. Effektiva, hållbara och väl fungerande kommunikationer, fysiskt och elektroniskt inom regionen, nationellt och internationellt
3. Kommunikationer som gör det möjligt att nå länets kommuncentra på en timme
4. Ett län som hålls samman genom ett effektivt och klimatsmart transportsystem
5. Bättre kommunikationer ger regionförstoring



Infrastruktur

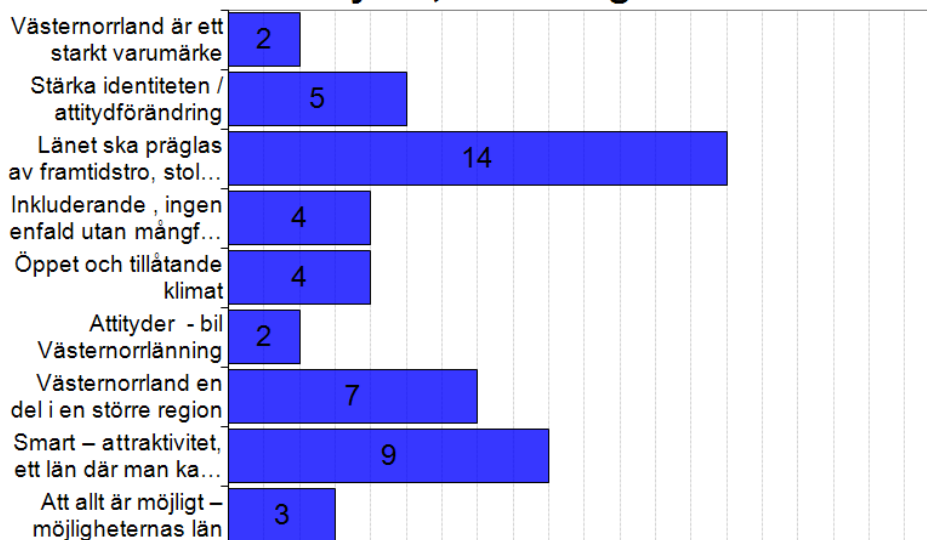


Attityder, värderingar

1. Västernorrland är ett starkt varumärke
2. Stärka identiteten / attitydförändring
3. Länet ska präglas av framtidstro, stolthet och delaktighet som visar sig i ökande investering och företagsamhet
4. Inkluderande , ingen enfald utan mångfald och tolerans och jämställdhet
5. Öppet och tillåtande klimat
6. Attityder – bil Västernorrslänning
7. Västernorrland en del i en större region
8. Smart – attraktivitet, ett län där man kan förverkliga drömmar
9. Att allt är möjligt – möjligheternas län



Attityder, värderingar

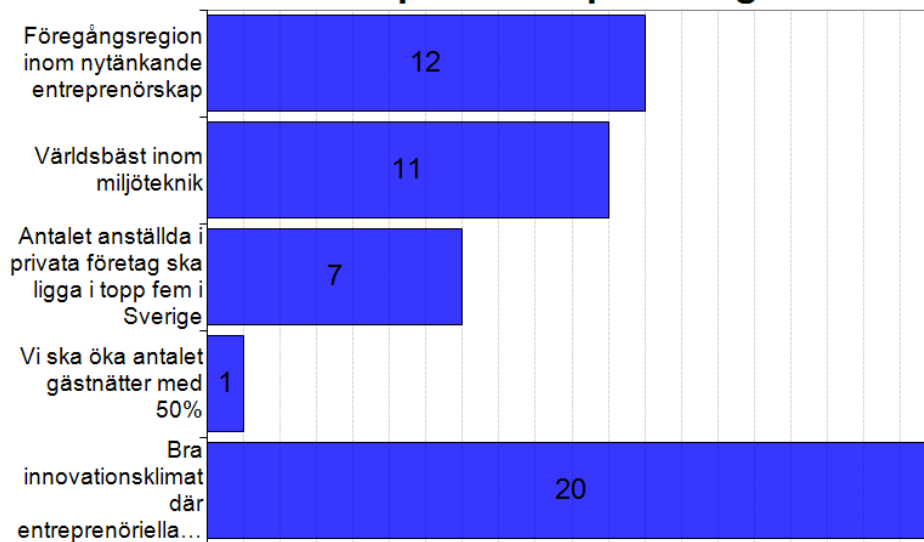


Innovation/entreprenörskap/ företagande

1. Föregångsregion inom nytänkande entreprenörskap
2. Världsbäst inom miljöteknik
3. Antalet anställda i privata företag ska ligga i topp fem i Sverige
4. Vi ska öka antalet gästrätter med 50%
5. Bra innovationsklimat där entreprenöriella idéer och forskningsresultat kan omsättas till innovationer som skapar nya arbetstillfällen och nya företag



Innovation/entreprenörskap/företagande

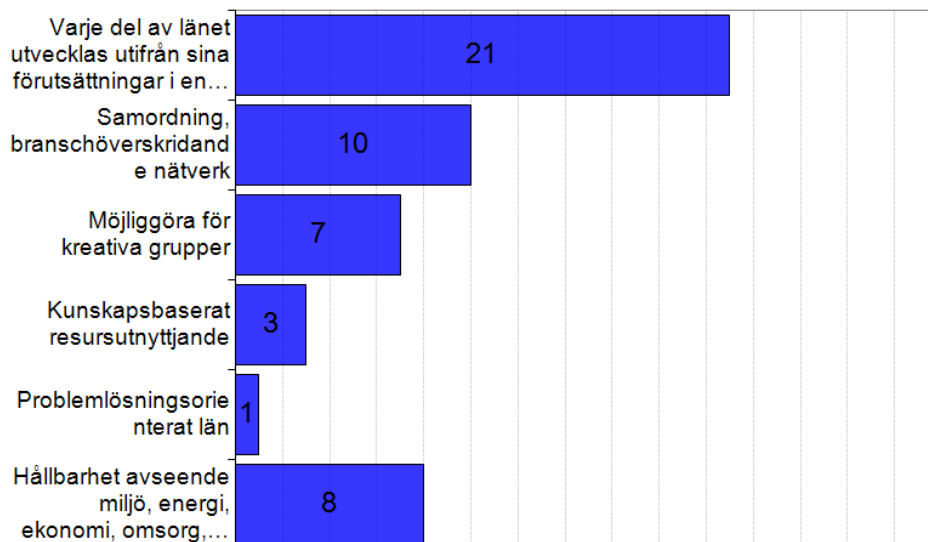


Nätverk och strukturer

1. Varje del av länet utvecklas utifrån sina förutsättningar i en helhet
2. Samordning, branschöverskridande nätverk
3. Möjliggöra för kreativa grupper
4. Kunskapsbaserat resursutnyttjande
5. Problemlösningorienterat län
6. Hållbarhet avseende miljö, energi, ekonomi, omsorg, utbildning



Nätverk och strukturer



6 prioriterade mål

- ▶ Vi ska ha "minst" 250 000 invånare i länet 2020
- ▶ Ökad befolkning genom fler arbetstillfällen och ökade studiemöjligheter
- ▶ Effektiva, hållbara och väl fungerande kommunikationer, fysiskt och elektroniskt inom regionen, nationellt och internationellt
- ▶ Länet ska präglas av framtidstro, stolthet och delaktighet som visar sig i ökande investering och företagsamhet
- ▶ Bra innovationsklimat där entreprenöriella idéer och forskningsresultat kan omsättas till innovationer som skapar nya arbetstillfällen och nya företag
- ▶ Varje del av länet utvecklas utifrån sina förutsättningar i en helhet

ÅTGÄRDER

Befolkningsutveckling/Demografi:

- Vi ska ha "minst" 250 000 invånare i länet 2020 och
- Ökad befolkning genom fler arbetstillfällen och ökade studiemöjligheter

- ▶ Våga prova okonventionella metoder för att öka integrationen
- ▶ Expansiva företag
- ▶ Bygg varumärke gällande boende, kultur, natur, kulturmiljö
- ▶ Nätverksbranscher: Kultur som bidrar till att kedja från innovation till entreprenör fungerar
- ▶ Vassare utbildningar kopplade till näringslivet
- ▶ Bo lokalt, verka globalt! Billigt boende, bra internationella kommunikationer
- ▶ Få alla kommuner att nappa på det!
- ▶ Ökad flyktningmottagning, arbetskraftsinvandring
- ▶ Fungerande kommunikationer med dubbelspår mellan Härnösand-Gävle
- ▶ Attraktivt boende
- ▶ Satsa på skola/utbildning, entreprenörskap – globalt samverkan utbildning – näringsliv, FoU kommersialiseras

ÅTGÄRDER

Attityder och värderingar:

– Länet ska präglas av framtidstro, stolthet och delaktighet som visar sig i ökande investering och företagsamhet

- ▶ Överlevnad, självbevaringsdrift – allas ansvar att förmedla stolthet, framtidstro och delaktighet
- ▶ Satsa mer på ungdomar och belöna kreativt engagemang
- ▶ Informera om vår gemensamma historia och kunskap om var vi är idag
- ▶ Lyfta fram goda exempel och förebilder leder till...
- ▶ Ta fram metoder för öppnare medborgardialoger
- ▶ Studiebesök – jämföra sig med andra och lära av andra

ÅTGÄRDER

Innovationer/företagande/entreprenörskap:

– Bra innovationsklimat där entreprenöriella idéer och forskningsresultat kan omsättas till innovationer som skapar nya arbetstillfällen och nya företag

- ▶ Utveckla belöningsystem inom forskning
- ▶ Ytterligare utveckling, samverkan mellan skola – näringsliv. UF – mycket bra
- ▶ Koppling till Universitetet viktig!
- ▶ Samverkan offentlig, privat och ideell sektor (bekräfta eldsjälar)
- ▶ Triple helex – koppla samman genom:
 - ▶ – Arbetsförlängd utbildning, mötesplatser för universitet och entreprenörer, forsknings- utbildningsmöjligheter för fler

ÅTGÄRDER

Nätverk och strukturer:

- Varje del av länet utvecklas utifrån sina förutsättningar i en helhet

- ▶ Genom "Den bästa resan", dvs förbättrade kommunikationer
- ▶ Identifiera och stötta spetskompetens på så lokal nivå som möjligt (MKC tex Ålsta)
- ▶ "Fjärrarbete" möjliggöra ännu mer
- ▶ Ge mandat "tillit" och stötta - Tydligare rollfördelning och funktionsfördelning = helhet!!!
- ▶ Kartläggning styrkor - svagheter i olika delar
- ▶ Information, samverkan, samordning (på riktigt!)
- ▶ Politiskt mod behövs, våga släppa makten och kontrollen!

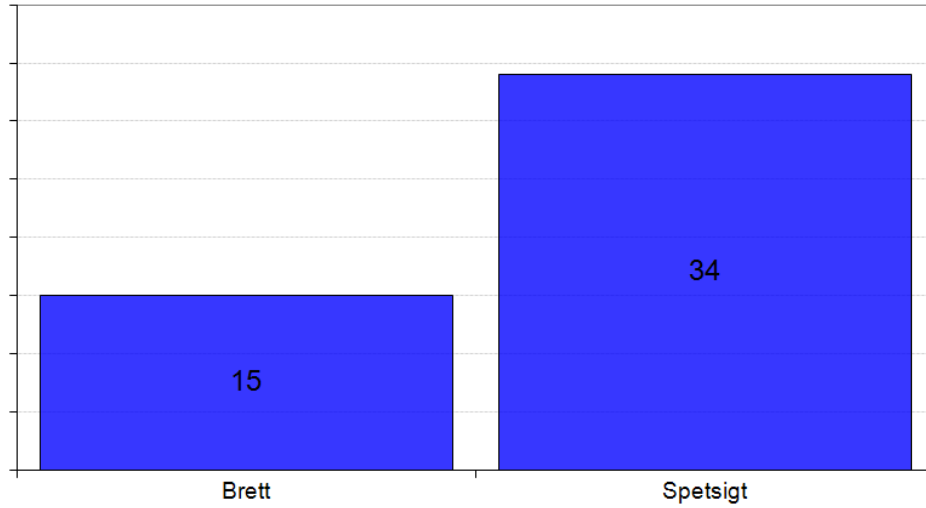
ÅTGÄRDER

Infrastruktur/kommunikationer:

-Effektiva, hållbara och väl fungerande kommunikationer, fysiskt och elektroniskt inom regionen, nationellt och internationellt

- ▶ Fiberutbyggnad i hela länet
- ▶ Kommunikationssamordning mellan trafikutövarna, utvecklat och anpassat för utbud
- ▶ Utbyggd infrastruktur för snabbare kommunikationer
- ▶ Fortsatt utbyggnad av järnvägen
- ▶ Den bästa resan (samordning transportslag) (on demand -lösning)
- ▶ Prissättningen - tänka andra lönsamhetsperspektiv (kanske "gratis")
- ▶ Modernisera reseupplevelsen
- ▶ Koppla ihop bättre med världen (tåg)
- ▶ Behövs politisk modig diskussion för att få en samsyn - våga fördela i ett regionalt perspektiv

Ska RUP vara ett brett program eller spetsigt med konkreta prioriteringar?



Nästa Västernorrlandsmöte

Nästa Västernorrlandsmöte genomförs 6-7 oktober 2010

Tema: Innovationer och innovationssystem.



LÄNSSTYRELSEN
VÄSTERNORRLAND

LÄNSSTYRELSEN VÄSTERNORRLAND 871 86 HÄRNÖSAND

BESÖKSADRESS. NYBROGATAN 15 OCH PUMPBACKSGATAN 19 TEL. 0611-34 90 00 FAX. 0611-34 93 72

WWW.LANSSTYRELSEN.SE/VASTERNORRLAND