



# **Tillväxtprogram Västernorrland 2008-2010**

**med perspektiv på 2013**

**- ett sektorsprogram med bas i Vision Västernorrland 2010**



**2008-11-21**

## Sammanfattning

Regionalt Tillväxtprogram (RTP) för Västernorrland är ett sektorsprogram för hållbart näringslivsinriktat tillväxtfrämjande men framförallt ett partsgemensamt och sektorsövergripande tillväxtprogram för hela länet. RTP:s inriktning bygger på länsstrategin Vision Västernorrland 2010.

Grundtanken med tillväxtprogrammet är att genom en bred överenskommen samverkansform åstadkomma bättre resultat för en hållbar regional tillväxt än om varje aktör verkade separat. Samarbete i partnerskap styr komplexa samhällsprocesser bättre än vad traditionella sektoriserade samhällsorganisationer förväntas göra. Utmaningen i partnerskapet är därför att förena olika överenskommelser om samverkan, med det självständiga beslutfattandet hos varje enskild offentlig och privat medverkande aktör. Den viktigaste uppgiften för parterna i Partnerskapet för tillväxt i Västernorrland är därmed att gemensamt och enskilt skapa bättre förutsättningar för tillväxt i enlighet med tillväxtprogrammet. Det gäller politiska åtgärder som främjar: företagande och kompetensförsörjning, förnyelse och innovation samt investeringar och tillgänglighet.

Målet för den nationella regionala tillväxtpolitiken är utvecklingskraft i alla delar av landet med stärkt lokal och regional konkurrenskraft. För att möta upp till detta mål i Västernorrland är tillväxtprogrammet skapat utifrån målsättningen:

***”Ökad konkurrenskraft och förnyelseförmåga i Västernorrland  
– fler hållbara jobb och företag och högre inkomster”***

Regeringens avsikt med tillväxtprogrammet är att det ska utvecklas till fokuserade regionala tillväxtprocesser. För att nå en hållbar regional tillväxt i Västernorrland har partnerskapet bestämt att detta kan främjas genom arbete och prioriteringar inom tre olika processtödjande insatsområden med tillhörande åtgärder:

### **Insatsområde 1 – Ökad dynamik i länets näringsliv – förutsättningar för tillväxt**

Utvecklar grundläggande förutsättningar för förnyelseförmågan och skapar hållbar tillväxt för länets näringsliv genom att skärpa de generella verktygen för konkurrenskraftsutveckling. Åtgärder inom insatsområdet behandlar bland annat arbetsmarknadsutveckling, entreprenörskap, finansiell infrastruktur, exportfrämjande och utveckling av hållbara FoU och innovationsstödssystem.

### **Insatsområde 2 – Västernorrland: attraktivt och funktionellt**

Utvecklar länets samlade fysiska och mänskliga resurser för att de ska kunna bidra till en hållbar regional tillväxt och ska mobilisera tillväxtfrämjande resurser över länets hela yta och i ett brett sektors- och funktionsperspektiv. Åtgärderna i insatsområdet ska bidra till förändringar som både leder till stabilitet och flexibilitet, dvs. hållbara strukturer i en föränderlig värld. Åtgärder inom insatsområdet behandlar bland annat utvecklingspotentialer i länets kommunikationsstråk, boendebaserat näringsliv, kreativa näringar, kulturmiljö och miljödriven tillväxt.

### **Insatsområde 3 – Prioriterade kluster och innovationssystem**

Stödjer innovationssystem och utvecklingsprocesser i nätverk med konkurrenskraftiga kompetensområden. Prioriterade branschområden, av klusterkaraktär, lyfts fram i länsstrategin Vision Västernorrland 2010 och i kompletterande RTP-analyser. Dessutom stöds utveckling av nätverk och kompetenskoncentrationer, som kan utvecklas till fungerande klustersamarbeten och innovationssystem. Exempel är Digitala samhällets produkter och tjänster och Förnyelsebara produkter och tjänster ur skogsråvara.

## Innehållsförteckning

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Kapitel 1. Introduktion</b>                                                  | <b>4</b>  |
| Inledning – bakgrund, syfte och programkomplex                                  | 5         |
| <b>Kapitel 2. Från analys till prioritering – "Bron"</b>                        | <b>8</b>  |
| Analysbakgrund                                                                  | 8         |
| SWOT-analys                                                                     | 9         |
| Analysslutsatser                                                                | 12        |
| <b>Kapitel 3 Mål och prioriteringar</b>                                         | <b>13</b> |
| Övergripande mål och strategi                                                   | 13        |
| De tre prioriteringarna - insatsområdena                                        | 14        |
| Önskvärd måluppfyllelse för RTP                                                 | 15        |
| Hållbarhetsstrategi för programmet                                              | 15        |
| Rumslig utvecklingsplanering                                                    | 17        |
| Urvalskriterier                                                                 | 18        |
| <b>Kapitel 4. Insatsområden</b>                                                 | <b>19</b> |
| Insatsområde 1. Ökad dynamik i länets näringsliv – förutsättningar för tillväxt | 19        |
| Åtgärd 1.1. Arbetsmarknadsutveckling och kompetensuppbyggnad                    | 20        |
| Åtgärd 1.2 Nyföretagande, entreprenörskap och offensivt näringslivsklimat       | 22        |
| Åtgärd 1.3. Finansiell infrastruktur                                            | 24        |
| Åtgärd 1.4 Internationellt samarbete och exportfrämjande                        | 26        |
| Åtgärd 1.5 Utveckling av ett hållbart innovationsstödssystem                    | 28        |
| Insatsområde 2. Västernorrland – Attraktivt och funktionellt                    | 30        |
| Åtgärd 2.1 Utvecklingspotentialer i länets kommunikationsstråk                  | 31        |
| Åtgärd 2.2 Utveckling för ett boendebaserat näringsliv                          | 34        |
| Åtgärd 2.3 Kreativa näringar - från Järnkraft till Hjärnkraft                   | 36        |
| Åtgärd 2.4 Kulturarv och kulturmiljö                                            | 38        |
| Åtgärd 2.5 Miljödriven tillväxt                                                 | 40        |
| Insatsområde 3. Prioriterade kluster och innovationssystem                      | 43        |
| Åtgärd 3.1 SRR, Safety and Rescue Region                                        | 44        |
| Åtgärd 3.2 BFP, Bank-, försäkrings- och pensionsnätverket                       | 46        |
| Åtgärd 3.3 Digitala samhällets produkter och tjänster                           | 48        |
| Åtgärd 3.4 Förnyelsebara produkter och tjänster ur skogsråvara m.m.             | 51        |
| Åtgärd 3.5 Förnyelsebar energi                                                  | 58        |
| Åtgärd 3.6 Besöksnäringen                                                       | 60        |
| Åtgärd 3.7 Utveckling av strategiska nätverk och lokala profilområden           | 62        |
| <b>Kapitel 5. Programgenomförande</b>                                           | <b>64</b> |
| Erfarenheter av programarbetet                                                  | 64        |
| Principer för fortsättningen                                                    | 64        |
| Genomförandeorganisationen                                                      | 65        |
| Organisationsskiss av Västernorrlands Tillväxtprogram                           | 66        |
| Budgetering för programgenomförande                                             | 66        |
| <b>Kapitel 6. Uppföljning och utvärdering</b>                                   | <b>67</b> |
| <b>Kapitel 7. Budget och finansiering</b>                                       | <b>69</b> |

Fotografer:

sid. 7 Michael Engman  
sid. 9 Håkan Nordlöf  
sid. 31 Michael Engman  
sid. 36 Michael Engman



## Kapitel 1. Introduktion

### Inledning – bakgrund, syfte och programkomplex

Västernorrlands regionala tillväxtprogram för perioden 2004-2007 (RTP) hade sin utgångspunkt i länets strategiska utvecklingsprogram *Vision 2005 med perspektiv mot 2010 – Västernorrland ger möjligheten och mångfald*. Syftet med tillväxtprogrammet var att samordna insatser inom områden där sektorssamverkan bidrar till att utveckla hållbara lokala arbetsmarknadsregioner utifrån ett näringspolitiskt perspektiv.



Länets tillväxtprogram växte fram i ett brett länspartnerskap med företrädare för såväl offentliga som privata organisationer. Det fastställdes av länsstyrelsens styrelse den 23 september 2003, och principgodkändes av regeringen efter en förhandsutvärdering. Programmet har sedan successivt under programperioden genomförts lokalt och regionalt via en lång rad näringslivsfrämjande aktiviteter och projekt, understödda av ett flertal samverkansgrupper. Dessa grupper finns i en särskild partnerskapsorganisation med länsstyrelsen som samordningsansvarig. Årliga avstämningar genom NUTEK:s årsrapporter för RTP och andra redovisningar har visat på styrkor och svagheter i systemet. Landets sektoriserade samhällsorganisation med skiftande regional indelning försvårar t.ex. redovisningen av aktiviteter i de länsvisa programmen.

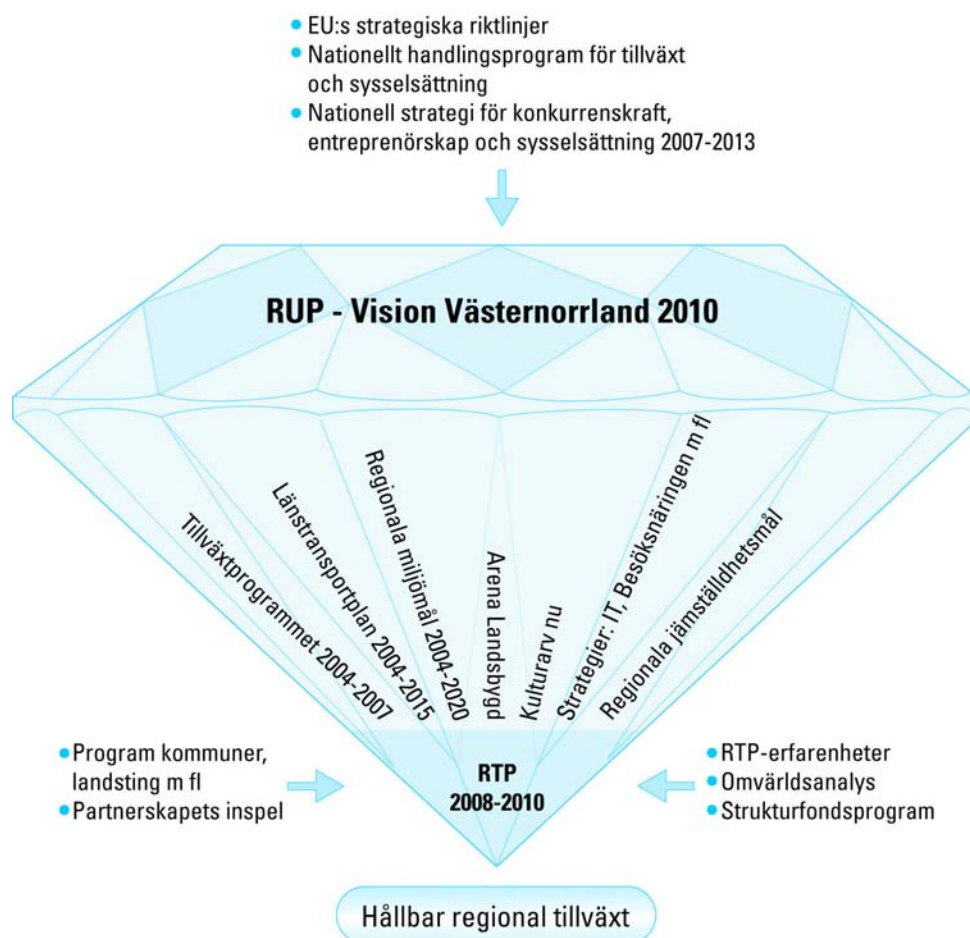
Med utgångspunkt i erfarenheterna från programgenomförandet, ett aktualiserat strategidokument *Vision Västernorrland 2010* och kompletterande nationella riktlinjer beslutade RTP:s styrgrupp Lilla Partnerskapet i juni 2007, att en revidering av Västernorrlands Tillväxtprogram skulle ske. De i förhållande till 2003 nya utgångspunkterna innebär att länet självt disponerar programprocessens omfattning och tid. Därtill är programarbetet infogat i en tydligare och mer sammanhållen politisk programstruktur, med en röd tråd från europeisk över nationell till regional och lokal nivå. Den stora utmaningen på alla nivåerna är att utveckla rationella samverkansmönster med näringslivet, så att uppsatta mål nås.

Västernorrlands tillväxtprogram kan ses som ett uttryck för en brett accepterad och analysmässigt ”relevant” färdriktning i näringslivs- och tillväxtfrågor i länet. Detta är en genomgående synpunkt bland de uppföljningar och utvärderingar som hittills gjorts kring tillväxtprogrammet. RTP anses också representera en oberoende mötesplats för olika intressenter och aktörer med god samverkan över sektorsgränser som resultat. Svagheter finns därutöver identifierade; generellt anges de mycket begränsade möjligheterna att kunna påverka den starka sektorsstyrningen i landet. Diskussioner om RTP:s framtid har förts i anslutning till detta. Men några tydliga alternativ till ett tillväxtprogram på regional nivå har inte lyfts fram inom partnerskapet.

Av arbetet med EU:s strukturfondsprogram för 2007-2013 kan konstateras att tillväxtprogrammen haft en påtaglig inverkan på målformulering och programinriktning, åtminstone inom programmen för Mellersta Norrland och vissa Mål 3-program. Särskilt regionalfondsprogrammet har varit föremål för en omfattande regional remisshantering och accepterats brett. Därför kan hävdas, att huvudlinjerna i RTP 2004-2007 tycks stå sig tämligen väl. Lilla Partnerskapet har också av den orsaken stannat vid beteckningen ”revidering” för förnyelsen av länets RTP-dokument.

Det regionala utvecklingsarbetet utgår från ett strategiskt förhållningssätt, som anges i det regionala utvecklingsprogrammet, Vision Västernorrland 2010. Visionen specificeras i sektorsprogram och i en del kompletterande sakområdesstrategier. Tillväxtprogrammet är ett sektorsprogram för ett hållbart näringslivsinriktat tillväxtfrämjande. Ett par nya sektorsprogram, som delvis kan ses som RTP-avknoppningar, utgörs av "Arena Landsbygd" och strategin för "Besöksnäringen". De innehåller tillväxtelement som också tas upp i detta program. Fokuseringen i RTP görs mot den givna bakgrunden till för-

mån för **en hållbar regional tillväxt**. Den ska enligt länspartnerskapet inte ses som en begränsning till enbart vissa bransch- eller sektorsområden utan också peka fram mot sådana hållbart tillväxtfrämjande initiativ, som kan sökas inom flera samhällsfält och strategier men med tydlig konkurrens- och näringslivsnytta. Länets styrkor och möjligheter ska alltså tas tillvara bredare än vad som traditionellt avses med näringslivsutveckling. Resonemangen leder fram till följande principskiss, som också visar betydelsen av en bred partnerskapsmedverkan i program och genomförande:



"En nationell strategi för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007-2013" är från 2007 benämningen på det nationella styrdokument, som i sin tur hänger samman med de *Europeiska strategiska riktlinjerna för sammanhållning (CSG)* och *Sveriges handlingsprogram för tillväxt och sysselsättning (NRP)*. De tre dokumenten är riktningsgivande inom arbetet för EU:s sammanhållningspolitik i Sverige. Den nationella strategin ska bland annat:

- vara vägledande för det fortsatta arbetet med de regionala tillväxtprogrammen
- vara styrande för formulering av strukturfondsprogram
- ligga till grund för statliga myndigheters medverkan i tillväxtfrämjandet.

Regeringen ser i sin strategi RTP som instrument för ett processorienterat tillväxtarbete och bedömer att programmen har möjlighet att utvecklas till mer fokuserade och uppföljningsbara tillväxtprocesser inom ramen för de regionala utvecklingsstrategierna (d.v.s. för länets del Vision Västernorrland 2010). Näringslivsperspektivet framhålls tydligt liksom den strategiska betydelsen av sektorssamverkan. Fokus ligger därmed på hållbar regional tillväxt, i meningen hållbara förutsättningar för och aktiv medverkan av näringslivet. Detta ska ses som en fortsatt, avgörande grund för programrevideringen.

Tillväxtprogrammet har en första tidshorisont **2010** och med utblick mot **2013**. Årtalen är valda utifrån länsvisionens målar, aviserad revidering av den nationella strategin och pågående strukturfondsperiods slutår. De är valda också i förhållande till diskussionerna om ändrad regional organisation till följd av bland annat Ansvarskommitténs arbete. Inför en eventuell reform förutsätts att intentionerna i Tillväxtprogrammet läggs till grund för ett fortsatt tillväxtfrämjande regionalt arbete.

**Programdokumentet utgör en revidering av Tillväxtprogrammet för Västernorrland 2004-2007. För bakgrundsresonemang, analyser och definitioner hänvisas till det tidigare programmet som finns tillgängligt bland annat på länsstyrelsens hemsida [www.y.lst.se](http://www.y.lst.se) och på RTP:s hemsida [www.ytillvaxt.se](http://www.ytillvaxt.se).**



## Kapitel 2. Från analys till prioritering – ”Bron”

### Analysbakgrund

De senaste årens utveckling i länet uppvisar många klara positiva drag genom stora investeringssatsningar, tillväxt av arbetstillfällen och en stark ökning av nyföretagandet. På samma sätt visar statistiken att jämställdheten förbättrats. I delar av länet kvarstår dock strukturella problem, vilket motiverar fortsatta, aktiva utvecklingsinsatser. Det regionala utvecklingsprogrammet, Vision Västernorrland 2010, är den strategiska basen för hanteringen av dessa problem med sektorsprogrammet RTP som verktyg för tillväxtfrämjandet.

Länets näringsstruktur har kännetecknats av en ekonomiskt stark, storskalig tillverkningsindustri samt en betydande offentlig sektor. Nu växer emellertid privata tjänster medan arbetstillfällena i industrin blir färre och offentlig sektor i stort är oförändrad. Inriktningen med tillväxt inom den privata tjänstesektorn behöver fortsätta för att skapa förnyelse och stärka länets attraktivitet.

Den regionala produktionen uttryckt som brutto-regionprodukt (BRP) per invånare och sysselsatt är fortsatt relativt hög. Men den regionala tillväxten i termer av ökad BRP över tiden samt lönesummans förändring har emellertid varit svag i ett såväl nationellt som europeiskt perspektiv under en längre period.

Det regionala utvecklingsarbetets insatser för nyföretagande och klusterbildning har påtagligt bidragit till att förnya och bredda länets näringsliv. Även strävan för ökad internationalisering har gett utdelning i marknadsutveckling och i förhöjda exportvärden. Men ekonomins globalisering innebär både hot och möjligheter för länets näringsliv och utmaningarna i detta kräver en ökad förståelse och fördjupade insikter bland företag och näringslivsfrämjande organ.

Arbetsmarknadssituationen i länet har starkt förbättrats. 1990-talets tapp om 22 000 arbetstillfällen har stannat upp och sedan 2003 har länet en jobbtillväxt. Västernorrland har dock alltför en svagare sysselsättningsgrad för unga och utrikes födda. Insatserna för att häva detta är väsentliga också på grund av att tillgängliga

prognoser tyder på en kommande brist på arbetskraft genom omfattande pensionsavgångar.

Jämställdheten mellan kvinnor och män har successivt förbättrats, men en svag länk är alltför de traditionella branschvalen – med män i industrin och kvinnor i vård/omsorg. Att här flytta positionerna är en långsiktig, samhälls-omdanande utmaning. Framväxten av en stark privat tjänstesektor, som nu är tydlig i Västernorrland, kommer att kunna underlätta mer likställda yrkesinriktningar.

Västernorrlands utbildningsnivå ligger fortfarande under riksgenomsnittet. Mittuniversitetets tillkomst har markant förbättrat möjligheterna för unga att stanna kvar i länet och för regionala arbetsgivare att rekrytera arbetskraft. Bland unga som går vidare till högre studier finns länet med sina 42,8 procent (2006) strax över riksnittet. För att kompensera historiskt låga värden bör dock andelen höjas mer. En viktig fråga för länets tillväxt är att förbättra balansen mellan utbud av och efterfrågan på eftergymnasial arbetskraft samt yrkeskunniga.

Inom det infrastrukturella området görs stora investeringar, exempelvis för Botniabanan och delar av Ådalsbanan. Kvarstående problem finns genom att transportsystemen i länet har betydande flaskhalsar som med nödvändighet måste avlägsnas för att trygga industrins tillgång till råvara, säkra transportkvaliteten och främja regionförstoringen. Angelägna projekt att påbörja under planeringsperioden är full modernisering av Ådalsbanan (inklusive upprustning av spårsträckan fram till stambanan i Långsele), nybyggnad av E4 Syd - Sundsvall samt etablering av en nationellt prioriterad hamn med anknytande rikskombiterminal. För att stärka en hållbar infrastrukturell utveckling bort från ett läge med bilen som det viktigaste transportmedlet behöver förutsättningarna för en betydligt effektivare och ekonomiskt mer offensiv kollektivtrafik i länet stimuleras. På liknande sätt behöver IT-infrastrukturens tillgänglighet och användning vidgas bland länets företag och hushåll för att konkurrenskraften ska kunna upprätthållas.

I länet och främst i inlandet pågår och planeras det för omfattande vindkraftsetableringar och om

alla dessa kan fullföljas, här ställs bl. a krav på omfattande infrastrukturella investeringar - inte minst i framkomliga vägar, kommer länet 2013 att tillhöra de ledande i landet. Betydande industriella möjligheter finns i anslutning till detta. Generellt sett kan dock en obalans mellan kust och inland konstateras och utvecklingen i Västernorrlands inland är alltför svagare än i kustregionen.

Upplevelseindustrin/besöksnäringen är ojämnt fördelad. I Sundsvallsområdet är sysselsättningen något högre än rikssnittet, medan övriga länet har klart lägre värden. En särskild besöksnäringstrategi med fyra destinationsområden håller för närvarande på att implementeras för att stärka näringen och höja sysselsättningsgraden.



## SWOT-analys

### STYRKOR

- ☐ Internationellt konkurrenskraftiga stora exportföretag; bland landets högsta exportvärden
- ☐ Högt produktionsvärde i termer av BRP per invånare och sysselsatt
- ☐ Ökat nyföretagande och hög överlevnadsgrad bland företag
- ☐ Världsledande företag inom cellulosaindustri och energisektorn
- ☐ Stora privata och offentliga investeringar
- ☐ Norrlands största koncentrerade arbets- och servicemarknad
- ☐ Rika tillgångar till naturresurser och förnyelsebar energi i ett nationellt och globalt perspektiv
- ☐ Goda boende- och naturmiljöer
- ☐ Länet kan erbjuda en bra livsmiljö och livskvalitet
- ☐ Sveriges senaste universitet med inriktningar som stödjer länets näringar
- ☐ En stark kultur- och kulturarvssektor
- ☐ Stort energi- och miljötekniskt kunnande och hög koncentration av miljöteknikföretag
- ☐ Stark position inom IT-samhällets produkter och tjänster
- ☐ Starka varumärken inom sport och nöje

### SVAGHETER

- ☐ En lägre andel av små och medelstora exportföretag än i riket
- ☐ Få stora företag med huvudkontor i länet, ”flera pendlingschefer”
- ☐ Hög ungdomsarbetslöshet och få utomnordiskt födda i arbete
- ☐ Sårbarhet i industridominerade områden med få nya jobb och traditionellt konsuppledd arbetsmarknad
- ☐ Tillgången till risk- och lånekapital för små och medelstora företag har kvarstående brister
- ☐ Planmässiga hinder i länets kommunikationssystem och kollektivtrafik
- ☐ Stora avstånd till viktiga marknader ger kostnadsnackdelar för företag i länet
- ☐ Låg rörlighet på arbetsmarknaden
- ☐ Stora avstånd inom länet med flera lokala arbetsmarknader
- ☐ Låga utbildningsnivåer i jämförelse med riket
- ☐ Andelen företag med kvinnor som företagsledare
- ☐ Förorenad mark i tidigt industrialiserade områden
- ☐ Kvarstående brister i IT- och mobiltelefonföretag och dess utnyttjande främst i glesbygd
- ☐ Låg andel FoU-investeringar i industrin, särskilt SME

## MÖJLIGHETER

- ☐ Utnyttja de globala affärsmöjligheterna inom och utanför EU, genom exportfrämjande aktiviteter (små- och medelstora företag)
- ☐ Ta tillvara betydande potentialer inom de skogs-, energi- och miljörelaterade utvecklingsområdena
- ☐ Ta tillvara ett mer stärkt entreprenör-skapsklimat och entreprenörsanda
- ☐ Vidareutveckla en växande tjänstesektor och kreativa näringar
- ☐ Öka samverkan mellan skola och näringsliv
- ☐ Ta tillvara arbetskraftsreserven av främst arbetslösa ungdomar, utrikesfödda och funktionshindrade
- ☐ Ökad hälsa och lägre sjuktal hos länets arbetskraft
- ☐ Utveckla ett långsiktigt hållbart regionalt kapitalförsörjningssystem
- ☐ Ta till vara utbyggd infrastruktur och logistiksatsningar för förbättrade transporter och regionförstoring
- ☐ Ta till vara utbyggd infrastruktur för e-tjänster, bl a för kompetensutveckling/flexibelt lärande
- ☐ Utveckla ett öst-västligt kommunikationssystem
- ☐ Ta vara på ungdomars framtidssträvande kapacitet och synsätt
- ☐ Lyfta fram intressant bostadsmarknad med attraktiva lägen
- ☐ Vidareutveckla länets tre turistdestinationer
- ☐ Öka samverkan i strategiska nätverk, företag/FoU/samhälle
- ☐ Omställning till användande och produktion av förnyelsebar energi
- ☐ Demografiska förändringar
- ☐ Anpassning av gymnasial och eftergymnasial utbildning för utveckling av länets näringar.
- ☐ Utnyttjande av internationella kontakter och utbyten inom hela utbildningssystemet.
- ☐ Ta tillvara den resurs som den ideella sektorns nätverk innebär för den regionala tillväxten

## HOT

- ☐ Utflyttning av företag, ledningsfunktioner och FoU genom centralisering och globalisering
- ☐ Ökande energi- och råvarukostnader försämrar konkurrenskraften för bland annat processindustrin
- ☐ Fortsatt låg differentiering av näringsstrukturen i delar av länet
- ☐ Svag volymförändring för BRP på länsnivå och i ett europeiskt perspektiv (EU27)
- ☐ En ökad regional koncentration
- ☐ Fortsatt obalans mellan utbud och efterfrågan på lokala arbetsmarknader och kompetensområden
- ☐ Kvarstående brister i bygget av en hållbar kapitalförsörjning i regionen
- ☐ Regionförstoringens baksida i form av ökade pendlingstider i förhållande till miljö och familjeliv
- ☐ Flaskhalsar och kapacitetsbrist för transporter i ett nord-sydligt perspektiv
- ☐ Bristfälliga lösningar av generationsskiften bland företag och på arbetsmarknaden
- ☐ Attraktivt boende kan komma i konflikt med naturvärden och rörligt friluftsliv
- ☐ Service i gles- och landsbygd avmattas
- ☐ Otillräckliga resurser för universiteten för forskningssatsningar
- ☐ Demografiska förändringar

## Analyslutsatser

En summerad analys av länets förutsättningar indikerar att det finns en god grund för en hållbar regional tillväxt och utveckling trots vissa strukturella svagheter. Många gynnsamma drag har utvecklats under 2000-talet genom en sällan skådad investeringsboom i infrastruktur och industri och i jobbtillväxt, ökad inflyttning och ett förbättrat flyttnetto samt ett successivt stärkt nyföretagande. Länets rikedom på råvaror, yta och god miljö har i ett omvärldsperspektiv fått växande strategisk betydelse. Hur vi i Västernorrland utifrån denna goda position lyckas förmera vår tillväxtpotential blir i en starkt för-

änderlig värld mer än någonsin beroende av hur klokt vi kan formera oss och skapa utvecklingsinitiativ. För en starkt regional konkurrenskraft och förnyelseförmåga är det viktigt att alla delar i samhället, lokalt och regionalt, kan uppbådas.

Tillgängliga analyser av Västernorrlands utveckling liksom de möjligheter och utmaningar som länet står inför ger insikter om övergripande insatsbehov som i korthet kan formuleras enligt följande:

- 
- Främja ett fortsatt gynnsamt och innovativt näringslivsklimat för företag och länsmedborgare med särskilt fokus på kvinnors nyföretagande
  - Främja förändrade attityder till entreprenörskap
  - Uppnå ett hållbart och mer flexibelt näringsliv med fler växande och nya företag
  - Öka mångfalden genom stärkt delaktighet av ungdomar, utrikes födda och kvinnor
  - Främja goda kommunikationslösningar och transportsystem inom och till länet
  - Trygga kompetensförsörjning av män och kvinnors arbetskraftsutbud i ett nära samarbete mellan arbetsmarknad och utbildningssamordnare
  - Höj sysselsättningsgraden bland ungdomar och utrikes födda
  - Ta tillvara länets goda boende- och livsmiljöer
  - Främja i vid mening gränsöverskridande affärsaktiviteter och kommunikationer
  - Effektivt ta tillvara och hållbart utnyttja råvaru-, energi- och miljöresurser
  - Samordna och effektivisera serviceutbud i länets olika delar
  - Stimulera IT-användning i mindre företag
  - Öka samverkan i strategiska nätverk/kluster, företag/FoU/samhälle
  - Utnyttja och bygga vidare på en starkt regional kapitalförsörjning
  - Genomföra särskilda insatser i de delar av länet, där tillväxten är svag eller negativ
  - På ett innovativt sätt hantera de möjligheter och hot som klimatförändringar kan medföra
  - Främja en fortsatt utveckling av internationella kontakter inom utbildningssystemet
  - Ta tillvara tillväxtmöjligheter i ett hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande arbete.
- 

Vägledande för de tillväxtfrämjande insatserna i programmet är även de prioriteringar som görs i länets strategiska utvecklingsprogram – Vision Västernorrland 2010, den nationella strategin för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007-2013 samt strukturfondsprogrammen Mellersta Norrland (ERUF, ESF).

Mot denna bakgrund har i det följande kapitlet en mål-, prioriterings- och insatsstruktur precisrats med ambitionen att kunna mobilisera de samlade tillväxstödande krafterna i Västernorrland för en förbättrad dynamik, regional attraktivitet och samverkansutveckling i länets näringslivsmiljö.

## Kapitel 3 Mål och prioriteringar

### Övergripande mål och strategi

Programmets övergripande mål tar sin utgångspunkt i det regionala utvecklingsprogrammets – Vision Västernorrland 2010 – motto, nämligen *Västernorrland ger möjligheter och mångfald*. RTP-målet har efter partnerskapsdialog reviderats något jämfört med 2004, bland annat för att framhålla behovet i länet av dynamiskt främjande förändringar. Framgångar ska dock vid första mållinjen efter 2010 mätas på tidigare RTP-vis. Formuleringen lyder:

***”Ökad konkurrenskraft och förnyelseförmåga i Västernorrland  
– fler hållbara jobb och företag och högre inkomster”***

Programmets strategi för att nå målen för en hållbar regional tillväxt följer tre linjer, något utvecklade i förhållande till föregående programs logik:

A. Bibehållen struktur med tre insatsområden

- Insatsområde 1 – Ökad dynamik i länets näringsliv – genom att skärpa de generella verktygen i länet för förnyelse och konkurrenskraftsutveckling
- Insatsområde 2 – Västernorrland: attraktivt och funktionellt – genom att mobilisera tillväxtfrämjande resurser över länets hela yta och i ett brett sektors- och funktionsperspektiv
- Insatsområde 3 – Prioriterade kluster och innovationssystem – genom att förstärka utvecklingen av strategiska nätverk i länet och stödja framväxten av hållbara innovationssystem.

Programstrukturen för perioden fram till 2011 och med perspektiv 2013:

#### **1. Ökad dynamik i länets näringsliv – förutsättningar för tillväxt**

- 1.1 Arbetsmarknadsutveckling och kompetensuppbyggnad
- 1.2 Nyföretagande, entreprenörskap och of-fensivt näringslivsklimat
- 1.3 Finansiell infrastruktur
- 1.4 Internationellt samarbete och export-främjande
- 1.5 Utveckling av ett hållbart innovations-stödssystem

#### **2. Västernorrland – Attraktivt och funktionellt**

- 2.1 Utvecklingspotentialer i länets kommu-nikationsstråk
- 2.2 Utveckling för ett boendebaserat näringsliv
- 2.3 Kreativa näringar - från Järnkraft till Hjärnkraft
- 2.4 Kulturarv och kulturmiljö
- 2.5 Miljödriven tillväxt

#### **3. Prioriterade kluster och innova-tionssystem**

- 3.1 SRR, Safety and Rescue Region
- 3.2 Bank – försäkring - pension
- 3.3 Digitala samhällets produkter och tjänster
- 3.4 Förnyelsebara produkter och tjänster ur skogsråvara m.m.
  - a) Uthålligt utbud av biomassa
  - b) Hållbar och dynamisk skogsindustri
  - c) Bioraffinaderi och cellulosaanknuten teknikindustri
- 3.5 Förnyelsebar energi
- 3.6 Besöksnäringen
- 3.7 Utveckling av strategiska nätverk och lokala profilområden

B. Näringstillförsel från det samlade hållbarhetsperspektivet med aspekterna ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet. Tillväxtfrämjande insatser görs hållbara genom kvalitetssäkring av programarbete, programupplägg och beslut. Detta kan ske genom att kompetens på området nyttjas liksom att attityder och förhållningssätt utvecklas.

C. En intensifierad samverkan genom ett processorienterat partnerskapsarbete, där genomskinlighet, tydlighet och lärande blir honnörsord.

## De tre prioriteringarna - insatsområdena

Partnerskapsdialogen i samband med revideringsarbetet för RTP har behandlat frågan om ifall den tidigare strukturen även framgent kan anses funktionell. Med hänsyn till dialogen, genomförd analysöversyn och föregående utvärderingar förordas att den grundläggande strukturen utifrån den övergripande målformuleringen och de tre prioriterade insatsområdena behålls. Vissa korrigeringar i måluppsättning och åtgärdsstruktur har dock gjorts i syfte att förbättra programmets tydlighet. Insatsområdenas ändamål

är att sortera i den långa rad utvecklingsfaktorer och främjandeinsatser, som påverkar den regionala ekonomin i vid mening. Uppdelningen ska ses som ett hjälpmedel för partnerskapet att fokusera på de viktigaste momenten i tillväxtfrämjandet och inte som ett avsteg från grundtanken i RTP, nämligen resurssamordning och synergi. Sambanden med den ovannämnda nationella strategin för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning framgår av figur 1.

Figur 1.

Koppling mellan prioriteringar i den "Nationella strategin för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning" och åtgärder i "Regionalt Tillväxtprogram i Västernorrland 2008-2010"

| Nationell strategi för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007-2013 | Regionalt Tillväxtprogram i Västernorrland 2008-2010 |                                                              |                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
|                                                                                               | Insatsområde 1<br>Ökad dynamik i länets näringsliv   | Insatsområde 2<br>Västernorrland - Attraktivt & funktionellt | Insatsområde 3<br>Prioriterade kluster & innovationssystem |
| Prioriteringar:                                                                               | Åtgärd:                                              | Åtgärd:                                                      | Åtgärd:                                                    |
| 1. Innovation och förnyelse                                                                   | 1.2 , 1.3 , 1.5                                      | 2.2 , 2.3 , 2.4 , 2.5                                        | 3.1 , 3.2 , 3.4<br>3.5 , 3.6 , 3.7                         |
| 2. Kompetensförsörjning och ökat arbetskraftutbud                                             | 1.1                                                  |                                                              |                                                            |
| 3. Tillgänglighet                                                                             |                                                      | 2.1                                                          | 3.3                                                        |
| 4. Strategiskt gränsöverskridande samarbete                                                   | 1.4                                                  |                                                              |                                                            |

## Önskvärd måluppfyllelse för RTP

Avsikten med de regionala tillväxtprogrammen är att de ska utvecklas till fokuserade regionala tillväxtprocesser. För Västernorrlands del ska processerna leda till "Ökad konkurrenskraft och förnyelseförmåga för ett rikare län - mer hållbara jobb, företag och inkomster". Detta kan självklart inte nås enbart genom programmets aktiviteter utan är i allra högsta grad beroende av faktorer som programmet bara delvis eller inte alls kan påverka. Mätningen av förverkligandet av de övergripande RTP-målen kommer därför att mer beskriva den samlade länsutvecklingen och bara mycket grovt ge en indikation på effekterna av RTP. Hur RTP och dess insatsområden genomförs får istället mer mätas efter de åtgärds mål som sätts upp i programmet. Åtgärds mål och effektindikatorer ställs där så är möjligt i relation till rikets och andra läns utveckling samt är kategoriuppdelade. För att skapa kontinuitet i uppföljningsprocessen har en basvärde lista samt en metodbok tagits fram. Basvärde listan är en nulägesbeskrivning av samtliga indikatorers statistiska värde.

Målen för de tre insatsområdena sammanfattas i respektive rubrik, Ökad dynamik i länets näringsliv, Attraktivt och funktionellt län och Prioriterade kluster och innovationssystem. Preciserings sker via angivna effektmål per insatsområde. De åtgärder som anges för respektive insatsområde är de medel som valts för att uppfylla effektmålen. Insatsområdenas effektmål har sedan brutits ned i ett antal utmaningar i varje åtgärd. Utmaningarna är långsiktiga och har en mer visionär karaktär och syftar till att illustrera ett önskvärt tillstånd efter det att RTP är avslutat. Utmaningarna saknar därför till en viss del mätbarhet. Deras funktion är att vara en länk mellan insatsområdets uttryckta mål och åtgärden. Åtgärds målen är mätbara och tillsammans med indikatorerna kan utvecklingen i åtgärderna och summerat för programmet mätas. Inom varje åtgärd anges även några exempel på aktiviteter som kan ingå RTP.

Det är särskilt viktigt att understryka att **exemplen** på aktiviteter **endast avser att illustrera** åtgärdens önskade inriktning. De får därmed inte ses som en begränsande aktivitetslista.

## Hållbarhetsstrategi för programmet

Den regionala tillväxten ska vara hållbar så att kommande generationer kan erbjudas sunda ekonomiska, sociala och miljömässiga förhållanden. Det innebär att den tillväxt som skapas i dag inte får ske på bekostnad av någon av dessa tre dimensioner, d.v.s. den får inte bli ohållbar. Hållbarhetsdimensionerna ska inlemmas i hela RTP, på övergripande nivå likväl som på insats- och åtgärdsnivå. Hållbarhetsperspektivet ska fungera som ett sammanhållet och medvetandeskapande filter för vad som kan utvecklas och stödjas inom tillväxtprogrammets ram. Viktigt är att hållbarhet inte enbart ses som restriktion utan än mer som drivkraft för en uthållig regional tillväxt. En hållbar tillväxt innefattar förståelse för helheten och kunskap om samspelet inom och mellan hållbarhetens tre dimensioner. Den kan också ses som en förutsättning för utveckling av förnyelseförmågan. Att se på hållbarhetsaspekterna som resurs-skapande och i tillväxtprogrammet fokusera på möjligheter utifrån detta är ett utmanande för-

hållningssätt. Hållbarhetsperspektivet blir en motor och ledstjärna för tillväxtfrämjandet. Att betrakta hållbarhet som möjlighet leder till frågor som t.ex:

- Hur kan behovet av ökad kompetensrekrytering leda till lokal utveckling?
- Kan en önskan om vidgad arbetsmarknad bli en resurs i glesbygd?
- Hur ska mervärdet av mångfald användas för att utveckla länet?
- Hur kan genusperspektiv bidra till ökad kvalitet (och lönsamhet)?
- Vilka drivkrafter för tillväxt finns i den stora volymen förorenad industrimark?
- Är den växande insikten om klimatförändring möjlig att exploatera?
- Har den sociala ekonomin och den ideella sektorn betydelse för nätverk och tillväxt?
- Hur kan utveckling av livsmiljö och human kapital generera tillväxt?

De tre aspekterna eller dimensionerna av hållbarhetsperspektivet kan för tillväxtprogrammets ambitioner beskrivas på följande sätt:

Ekonomisk dimension: Det handlar om att nå stabila och sunda ekonomiska förhållanden i övergripande såväl som mer specifika projekt-sammanhang vilket bland annat innebär att:

- samhällsstöd endast ges till verksamheter med lokal delaktighet som efter prövning av framtida ekonomisk bärkraft efter stödperioden förväntas stå på egna ben genom affärsmässighet eller genom ordinarie offentliga finansieringskanaler eller förväntas ha en så pass stark inverkan på tillväxtmöjligheter i länet så att stöd ändå är berättigat
- i infrastruktursammanhang sträva efter långsiktiga lösningar baserade på välgrundade regionala behov och efterfrågemönster
- åstadkomma en finansiell infrastruktur jämförbar med mer välsituerade delar av landet
- mobilisera dolda tillväxtresurser också inom landsbygdsområden, kultursektorn, forskningen, kommunikationsområdet och underutnyttjade grupper inom den potentiella arbetskraften, m.fl.
- ta hänsyn till och utnyttja den öppna internationella ekonomi, som vi blir allt mer beroende av.

Ekologisk dimension: Hushållning med jordens resurser, återanvändning och materialåtervinning är några nyckelord vad avser den ekologiska eller miljömässiga dimensionen. Den kan delas upp i tre andra avseenden, nämligen skyddet av miljön, effektiv användning av naturresurserna och hållbar försörjning. För närvarande pågår ett globalt överutnyttjande av tillgängliga resurser, vilket bland annat leder till negativa konsekvenser för jordens klimat. Det finns i Väster-norrland goda förutsättningar för ett hållbart utnyttjande av förnybara resurser som möjliggör tillväxt kombinerad med hållbar utveckling. Hänsynstagande och inspiration utifrån miljö-aspekter kan leda till ett direkt skapande av ekonomiska resurser, mervärden i produktionen och regional attraktivitet. Utvecklingen av förnyelse-bara energilösningar är här ett gott exempel. Nationella och regionala miljömål visar vad vi bör uppnå i miljöhanseende och ger en möjlighet att mäta graden av framgång i arbetet för en hållbar miljöutveckling och ett optimalt naturresursutnyttjande.

Social dimension: Fokuserar på människors möjligheter och förutsättningar att delta i eller ta del av satsningar/aktiviteter, gärna i termer av ”socialt driven tillväxt” – tillväxtorienterad utveckling av humankapitalet. En god folkhälsa underhåller och utvecklar humankapitalet. Jämställdhet, integration och folkhälsa fungerar som riktlinjer för att tillgodose gynnsammaste användning av länets mänskliga resurser. Jämställdhet innebär inte att skapa nya möjligheter för kvinnor, utan att skapa lika möjligheter för båda könen. Jämställdhet innebär förändringar. Det som ska förändras är de strukturer som gör att det ställs olika förväntningar på kvinnor och män. Projekt/aktiviteter som bryter ojämställdheten eller påverkar jämställdheten så att kvinnor och män får ta del av samhällets resurser på lika villkor ska prioriteras. Nationella och regionala jämställdhetsmål visar vad vi bör uppnå inom jämställdhetsarbetet och ger en möjlighet att mäta graden av framgång i arbetet för en hållbar jämställd utveckling och ett optimalt resurs-nyttjande. Jämställdhetsintegrering är den huvudsakliga strategi som används för att uppnå regionala och nationella jämställdhetsmål.

Betydelsen av ett icke-diskriminerande förhållningssätt har framhållits av EU-kommissionen. I en EU-ramstrategi betonas vikten av att stärka ansträngningarna för att främja lika möjligheter för alla i syfte att undanröja de strukturella hinder som möter kvinnor, invandrare, etniska minoriteter, funktionshindrade, äldre och yngre arbetstagare m.fl. Den sociala dimensionen påverkar den ekonomiska dimensionen bland annat genom att ett aktivt deltagande i arbetslivet förutsätter utbildad arbetskraft, delaktighet i samhället och att befolkningen är vid god hälsa. En arbetsmarknad utan diskriminering är mer dynamisk, vilket bidrar till ökad tillväxt.

De tre dimensionerna är tätt integrerade på så sätt att arbete för miljö-, hälso-, jämställdhets- och integrationsfrågor i sig driver på – och i många fall är en förutsättning för – utveckling och tillväxt. Ekonomisk tillväxt skapar också monetära förutsättningar för fortsatta satsningar inom alla dimensioner.

Att arbeta för en hållbar utveckling innebär en ständig förändringsprocess i strävan mot en vision om det i alla avseenden hållbara samhället. En strategi för detta inom Västernorrlands tillväxtprogram innebär att säkerställa men även att initiera, att de aktiviteter och insatser som sker inom RTP är konstruerade utifrån ett medvetandegörande om de tre dimensionernas betydelse. Det ska ske genom att hållbarhetsaspekterna

integreras i programskrivning, styrning och genomförande. Därtill säkerställs att hållbarheten beaktas genom en medvetenhet i organisationsuppbyggnaden och att praktiska vägledande verktyg för handläggning och beslut tas fram.

För att med jämna mellanrum följa att arbetet inom tillväxtprogrammet går i en hållbar riktning kommer en uppsättning indikatorer att användas. Utformningen av denna indikatorlista kommer att baseras på erfarenheter från hittillsvarande RTP-verksamhet och slutligt fastställas av Lilla Partnerskapet. Bland de underlag som blir aktuella att använda finns de regionala miljömålen, länets livsmiljöbokslut, Jäminde, de regionala jämställdhetsmålen och strukturfondernas målsättningar för regional tillväxt.

---

## Rumslig utvecklingsplanering

Långsiktigt hållbar utveckling bygger på att flera olika perspektiv beaktas. Man brukar ange att det främst gäller att väga samman en ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbar utveckling till ett helhetsperspektiv. Det samlade hållbarhetsperspektivet i tillväxtfrämjandet kan ofta på ett intressant sätt belysas och konkretiseras i geografiska/rumsliga analyser och beskrivningar, exempelvis kopplingen mellan arbetspendling, kollektivtrafik och bebyggelsestruktur eller mellan markanvändning och marin miljö. På regional och nationell nivå görs inte denna typ av rumslig utvecklingsplanering så ofta i Sverige. Förslaget till nytt EU-fördrag lyfter fram territoriell sammanhållning som mål vid sidan av de tidigare ekonomiska och sociala målen som vä-

sentlig del i sammanhållningspolitiken. I Västernorrland har det genomförts flera projekt under förra strukturfondsperioden som arbetat med detta perspektiv. Under RTP-perioden bör därför prövas att i Västernorrland utarbeta en rumslig regional utvecklingsstrategi eller utvecklingsplan. En sådan rumslig utvecklingsplan bör bygga på länets olika strategidokument, kommunernas översiktsplanering samt resultat och erfarenheter från genomförda och pågående EU-projekt. En rumslig utvecklingsplan skulle ge en ny grund för att systematiskt kunna integrera de tre hållbarhetsdimensionerna i det regionala tillväxtarbetet och verka för en hållbar och balanserad tillväxt i länets olika delar.

## Urvalskriterier

Urvalskriterierna är ett slags prioriteringsinstrument som tillsammans med hållbarhetsstrategin ger vägledning för olika ställningstaganden och projektsatsningar inom programmet. I koppling till insatsområdenas innehåll tjänar urvalskriterierna också syftet att definiera vad som är RTP-relevanta aktiviteter och inte. Partnerskapet har i sin dialog stannat vid följande:

- **Gränsöverskridande samverkan och samfinansiering**  
Grundtanken med tillväxtprogrammet är att man genom en bred samverkansform åstadkommer bättre resultat för en hållbar regional tillväxt än om varje aktör verkar separat. Därför är det en styrka för ett projekt om projektägaren inte ser olika gränser som ett hinder för samverkan. Det betyder bland annat att insatser för affärsutveckling och samarbete på den nationella och internationella arenan välkomnas. Ju större bredd i finansiering och engagemang ett projekt har desto större är chansen att lyckas och att resultaten kan leva kvar efter projektslut.
- **Brett deltagande från näringslivet**  
I planering och genomförande av projekt och aktiviteter är det bra om näringslivets representanter eller branschen är delaktiga, för att lättare och bättre få träff i ansträngningar att förbättra tillväxten i länet. Det är också en styrka om de aktiviteter som projekt ska genomföra riktar sig till och engagerar det lokala näringslivet.
- **Ungdomsperspektiv**  
Utöver hållbarhetskriterier, inklusive mångfaldsperspektiv, är det väsentligt för aktiviteter och projekt att de också engagerar ungdomar och påverkar deras lokala förutsättningar till utbildning, försörjning och vilja att bo kvar i länet eller att komma tillbaka i ett senare skede i livet, när familjebildning är mer aktuell.

- **Integration**  
Utrikes födda måste bli bättre bemötta i länet. Det måste bli lättare för utlandsfödda att bli delaktiga i arbetslivet och bidra med sina resurser på arbetsmarknaden. Integration är dock inte bara en arbetsmarknadsfråga utan sträcker sig till ökad delaktighet i det civila samhället och vårt gemensamma sociala liv. Det är därför en stark sida hos ett projekt eller en aktivitet om den aktivt verkar för en ökad integration i länet.
- **Innovativitet**  
Förnyelse är alltid viktigt i utvecklings- och tillväxtfrågor, ett betydande värde för varje projekt och en nödvändighet för hållbar konkurrenskraft.
- **Skapande av arbetstillfällen**  
Partnerskapet definierar målet för tillväxtprogrammet som "Ökad konkurrenskraft och förnyelseförmåga för ett rikare län – mer hållbara jobb, företag och inkomster". Varje projekt som anses kunna skapa hållbara arbetstillfällen, bör därför prioriteras framför projekt som inte anses kunna det.
- **Etablering av nya företag**  
Fler företag är ett mål i tillväxtprogrammet. Projekt som anses kunna skapa hållbara företag och företagsetableringar, bör därför prioriteras framför projekt som inte anses kunna det.
- **Utveckling av funktionella arbetsmarknadsregioner**  
I arbetet med att anpassa länet till en global ekonomi och viljan att skapa ett dynamiskt näringsliv behövs det även funktionella arbetsmarknadsregioner. De projekt som kan stödja den utvecklingen har därför högre prioritet än projekt som inte gör det.

## Kapitel 4. Insatsområden

### Insatsområde 1. Ökad dynamik i länets näringsliv – förutsättningar för tillväxt

Insatsområde 1 består av flera åtgärder, som förväntas leda till ökad dynamik i länets näringsliv, genom att förutsättningar för utveckling, nyskapande, diversifiering och tillväxt främjas.

Åtgärderna är utvecklade i den programprocess, som ledde fram till tillväxtprogrammet 2004-2007. De har olika karaktär och vänder sig till olika delar av den komplexa samhällsstruktur, som länets företag och offentliga aktörer verkar i. Gemensamt för åtgärderna är att de vill utveckla grundläggande förutsättningar för individers, företags och samhällsorgans förnyelseförmåga och konkret bidra till hållbar tillväxt för länets näringsliv.

#### Effektmål till 2013

Insatsområdet har ett flertal effektmål som alla syftar till näringslivets tillväxt och förnyelseförmåga. Detta insatsområde ska bidra till:

- Minskad arbetslöshet och ökad sysselsättning
- Högre utbildningsgrad och ett närmare samarbete mellan utbildning och arbete
- Högre värdering av mångfald avseende kön och etnicitet på arbetsmarknaden
- Fler nyföretagare, fördjupad entreprenörskapsutveckling och offensivt näringslivsklimat
- Diversifiering av näringslivet avseende branscher och företagsstorlek
- En välutvecklad finansiell infrastruktur
- Ökad aktivitet på den globala marknaden av länets små och medelstora företag
- Utveckling av ett lättillgängligt innovationsstödssystem och innovativa miljöer för samverkan mellan företag och högre utbildning eller forskning.

---

#### Insatsområdet har fokuserats på följande åtgärdsområden:

- Åtgärd 1.1 ”Arbetsmarknadsutveckling och kompetensuppbyggnad” som syftar till att näringsliv och arbetsmarknader ska kunna uppehålla en förnyelseprocess och hållbar konkurrenskraft i en allt mer kunskapsorienterad ekonomi
- Åtgärd 1.2 ”Nyföretagande, entreprenörskap och offensivt näringslivsklimat” som syftar till entreprenöriell utveckling, ökat företagande och stärkt näringslivsklimat, för att främja ett dynamiskt näringsliv som behövs på en global marknad
- Åtgärd 1.3 ”Finansiell infrastruktur” som syftar till att underlätta tillgången till en god kapitalförsörjning, anpassad till de finansieringsbehov som länets nuvarande och blivande företagare har
- Åtgärd 1.4 ”Internationellt samarbete och exportfrämjande” som syftar till att påskynda internationaliseringsprocessen i näringsliv och utbildningsväsende och förståelsen för densamma inom offentlig sektor
- Åtgärd 1.5 ”Utveckling av ett hållbart innovationsstödssystem” som syftar till att förbättra förnyelseförmågan i näringslivet genom att företag och FoU-aktörer stimuleras att ta till sig ny kunskap och teknik för att förbättra sin konkurrensförmåga.

## Åtgärd 1.1. Arbetsmarknadsutveckling och kompetensuppbyggnad

Åtgärden ska bidra till ökad dynamik i näringslivet, arbetskraftsutveckling och kompetensuppbyggnad. Insatser och aktiviteter styrs av utmaningar som identifierats för att länets arbetsmarknad ska bli mer attraktiv, bidra till högre sysselsättningsnivå och generera högre inkomster. Åtgärden ska främst riktas mot aktiviteter som syftar till att ge företagen möjligheter till ”kompetensrekrytering”, ett ökat arbetskraftsutbud i länet och till att detta utbud möter efterfrågad kompetens. Åtgärden ska också riktas mot aktiviteter som syftar till att förbättra stödjande strukturer för kompetensuppbyggande processer – förutsättning för ett livslångt lärande och en dynamisk arbetsmarknad. I åtgärden inryms även hälsofrämjande, förebyggande och rehabiliter-

ande aktiviteter, för att ytterligare stärka arbetskraftsutbudet.

Det finns yttre omständigheter som påverkar arbetsmarknaden i länet, men som i sig själva är svåra eller omöjliga att påverka ur ett regionalt perspektiv. Till exempel så kräver en dynamisk värld med en global ekonomi, att arbetsmarknad, arbetskraft och länets samlade humankapital ständigt måste följa med i utvecklingen och förändringen av vad näringslivet efterfrågar. Strategier för hur man förhåller sig till detta och samhällets förändringar i stort eller vilka förberedelser som krävs, varierar från bransch till bransch och från arbetsmarknad till arbetsmarknad, men är nödvändiga för att tillväxtarbetet ska kunna vara hållbart.

---

### Utmaningar för arbetsmarknadsutveckling och kompetensuppbyggnad

- Identifiering och eliminering av lokal arbetskraftsbrist till följd av bland annat pensionsavgångar
- Förbättrad jämställdhet och mångfald på arbetsmarknaden
- En mer differentierad arbetsmarknad med fler olika företag, mindre könssegregering och ökad delaktighet
- Minskad obalans mellan efterfrågan och utbud av arbetskraft, både geografiskt och yrkesmässigt
- Lättare övergång mellan utbildning och arbete
- Ökad efterfrågan hos företag och offentlig sektor av personal med högre utbildning för utveckling av både verksamhet och konkurrensförmåga.

---

### Idéer för tillväxt

Metoder och aktiviteter för att snabbt hantera existerande eller väntade lokala och regionala arbetskraftsbehov behöver utvecklas. Det gäller att både kunna identifiera problemen och sätta in fungerande åtgärder. Särskilda svårigheter finns i länets mer utsatta kommuner till följd av glest och små befolkningsunderlag. Fokus hamnar då på att hitta kloka samverkanslösningar mellan utbildningsaktörer och distansöverbyggande utbildningsformer.

Behovet av kompetensuppbyggnad är tvådelat, en mer förberedande del och en som tar vid efter grundskolan. Den förberedande delen har stor betydelse för att påverka ungas attityder till lärandet och framtida yrkesval. RTP:s roll i denna förberedande del är att stimulera och stödja näringslivets aktiviteter i samarbete med skolan och andra utbildningsaktörer för att på ett hållbart sätt skapa ett öppet, förutsättningslöst och fördomsfritt intresse för olika branscher och företag.

Den andra delen omfattar senare skeden i ett livslångt lärande – gymnasieskolan, vuxenutbildningen, folkbildningen, högskole- och yrkesutbildningen samt kompetensutveckling hos företagen. En konsekvens av en allt mer kunskapsorienterad ekonomi är att utbildningsnivån i arbetslivet och hos individen måste höjas för att matcha behoven inom såväl industrin som tjänstesektorn liksom för att locka nya företag till länet.

En önskvärd strategisk faktor för en uthållig arbetskraftsförsörjning i ett näringsliv med utvecklingspotential är ett mer symmetriskt förhållande mellan efterfrågan i länets näringsliv och tillgången på utexaminerade studenter. Därför är det viktigt att minska förhållanden av obalans mellan arbetsmarknadens efterfrågan av kompetens och utbildningsaktörernas utbud. Ett sätt kan vara en ökad samverkan mellan den gymnasiala eller den högre utbildningen och det privata eller det offentliga näringslivet. Härigenom görs möjligt dels att underlätta arbetet med att attrahera och rekrytera individer till des-

sa utbildningar, dels att den ökade samverkan kan underlätta övergången från studier till arbete. Särskilt angelägna är insatser för att öka intresset och attraktiviteten för de tekniska utbildningarna hos såväl unga män som kvinnor.

En förutsättning för ett livslångt lärande är att stimulera infrastrukturen för kompetensutveckling på alla nivåer. Det kan man uppnå bland annat genom att tillhandahålla miljöer och

mötesplatser för inläring på nära håll, utveckla platsberoende och direkt samverkan med existerande utbildningsmiljöer utanför länet samt att utveckla nya och befintliga utbildningsstrukturer. Det är en uppgift som innebär samverkan och samarbete över alla gränser, sektorer och nivåer. Med hänsyn till utbildningssystemets komplexitet är detta en stor utmaning.

---

#### Åtgärds mål till 2011

- Förbättring av sysselsättningsgraden för befolkningen 20+ år i förhållande till riket
- Ökning av sysselsättningsgraden i länet för utrikes födda 20+ år i förhållande till riket
- Breddning/ökad differentiering av arbetsmarknaden i länet
- Minskad köns- och etnicitetssegregerad arbetsmarknad i förhållande till riket
- Ökad samverkan mellan utbildningssektorn och det privata och offentliga näringslivet.

---

#### Några exempel på aktiviteter

- Utveckla metoder och modeller för att identifiera, marknadsföra och matcha arbetskrafts- och kompetensbehov
- Sprida information och kunskap kring regionens arbetskraftsbehov. Utveckling av utbildningssektorns vägledningsfunktion
- Utveckla metoder och samarbetsformer för att få ungdomar, personer med utländsk härkomst och personer med funktionshinder snabbare in på arbetsmarknaden, t ex via validering, yrkesbedömning, lärlingsutbildning och trainee-/praktikplatser
- Genomföra målinriktade rehabiliteringsinsatser och insatser för ”ett friskare arbetsliv”, främst för minskade sjukskrivningar i samarbete med berörda företag och branscher, Försäkringskassan och universiteten
- Utveckla metoder för kunskapsöverföring mellan utbildning på olika nivåer, FoU och det regionala näringslivet
- Stärka kopplingen mellan högre utbildning, exempelvis vid Mittuniversitetet och Umeå universitet, och det lokala näringslivet
- Skapa lokala och regionala yrkesutbildningar i linje med länets arbetskrafts- och kompetensbehov
- Skapa en regional Yrkeshögskolestruktur för eftergymnasiala yrkesutbildningar, inkl KY-utbildningar
- Aktivt satsa på en bredare arbetsmarknad som kännetecknas av jämställdhet och mångfald. Tidigare projekterfarenheter, medfinansierade av Europeiska socialfonden (ESF), kan t.ex. ses som en resurs för fortsatta insatser
- Verka för en mer jämställd fördelning av ledande positioner inom näringslivet
- Utveckla arbetsmetoder som syftar till att minska diskriminering och utestängning på arbetsmarknaden
- Uppmuntra barn, ungdomar, män och kvinnor att söka sig till otraditionella manliga resp. kvinnliga yrken
- Stimulera fler äldre att stanna kvar på arbetsmarknaden längre
- Inom en fortsatt hög övergångsfrekvens till högre studier verka för fler ansökningar från länet/regionen till Mittuniversitetet och Campus Örnköldsvik inom Umeå universitet
- Planera och genomföra SPETS-utbildning och liknande branschöverbyggande utbildningar med syfte att främja ökad rörlighet mellan branscher
- Utveckla lokala lärcentra/tillväxtcentra för individers och företags kompetensförsörjning.

## Åtgärd 1.2 Nyföretagande, entreprenörskap och offensivt näringslivsklimat

För tillväxt i mening av växande företagsstock och ökad sysselsättning krävs ett fortlöpande tillskott av nya företag. Det gäller att stärka nya företag men också att samtidigt bidra till att utveckla redan befintliga företag och stimulera nya former av företagande. Den tillväxt av företag ledda av kvinnor, som vi sett under senare år, är angelägen att stimulera vidare. Attityden till företagande och företagare måste grundläggas tidigt och nära förebilder är drivande för utvecklingen av företagsamhet. På olika sätt ska de möjligheter som ligger i företagande tydliggöras som självklara alternativ till anställning. Entreprenörskapets grundidéer behöver också föras över till nya sektorer i samhället, t.ex. inom den offentliga sektorn, bland våra större företag och till nya näringar.

Med anledning av en snabbare struktur-omvandling inom näringsliv och samhälle ställs i dag allt högre krav på fördjupade insikter om vad som ger ett livskraftigt näringsliv. Entreprenörskap och företagande är mycket centrala begrepp, när vi diskuterar tillväxt- och utvecklingsfrågor på lokal, regional, nationell och internationell nivå. På motsvarande sätt avgörande för entreprenörskapsläget är hur rådande näringslivs- och genusklimat påverkar. Attityder och värderingar behöver därför fortsätta att utvecklas, så att vi får en öppnare och vidare syn på entreprenörskapsbegreppet. Aktörer inte minst på kommunal nivå har här en strategisk nyckelroll.

---

### Utmaningar för nyföretagande, entreprenörskap och offensivt näringslivsklimat

- En utvecklad lokal och regional entreprenörskultur med entreprenörskap som accepterat förhållningssätt i hela utbildningssystemet
- Ett dynamiskt nyföretagande och entreprenörskap bland kvinnor och män
- Diversifierat näringsliv avseende branscher och företagsstorlek
- Ett offensivt näringsklimat och aktivt och hållbart entreprenörskapsfrämjande med särskilt fokus på kvinnors möjligheter.

---

### Idéer för tillväxt

Åtgärdens utformning styrs av utmaningen om ett levande näringsliv, ett bra näringslivsklimat och en utvecklad entreprenörsskapskultur. Eftersom entreprenörskap är av övergripande natur, behövs det ett samordnat och tvärssektoriellt synsätt på hur detta ska uppnås.

En förutsättning för hållbar tillväxt och fler i sysselsättning är att antalet nya företag med god överlevnadsgrad ökar. Insatser bör därför koncentreras till aktiviteter lokalt och regionalt som leder till att fler företag bildas, nyetableringar och att etablerade företag stimuleras till att bli livskraftiga.

Befintliga företags förmåga och vilja att växa är också mycket viktiga för en ökning av tillväxten i länet. Satsningar ska därför göras för att stimulera och stödja företag att expandera. Ett offensivt näringslivsklimat innebär ett aktivt förhållningssätt från politiker och andra näringslivsaktorer. Det förutsätter positiva attityder och ett bra samarbete mellan företag, offentliga sektorn och andra medverkande som forskarsamhället, näringslivsorganisationer och fackföreningar. Här

ligger också att skapa öppenhet i mötet med nya trender och omvärldsförändringar för att identifiera nödvändiga förbättringsåtgärder i företagens närmiljö. Den offentliga sektorn har stor möjlighet att också via nya vägar för upphandling, intraprenader och avknoppningar direkt stimulera företagsamhet.

Utbildningsväsendets roll lyfts särskilt fram i analyser som en viktig faktor för att skapa morgondagens entreprenörer. Satsningar i skolan är av väsentlig betydelse för att uppmuntra dagens flickor och pojkar att anta entreprenöriella förhållningssätt och intressera sig för att bli entreprenörer. Tillgång till förebilder och företagare i skolverksamheten ska därför uppmuntras och stödjas liksom generellt samverkan mellan skola och näringsliv. De framgångar länet rönt under senare år vad gäller metoder och forskning kring entreprenörskapsfrämjandet bör tillämpas mer i länet och måste även fortsätta att utvecklas. Det gäller t.ex. Ung Företagsamhet, E-kedje-modellen, Open for Business, Sommarlovsentreprenör, Business for a Day och ERFA-träffar.

---

### Åtgärds mål till 2011

- Ökat antal nya företag och ökad sysselsättning i dessa till 2,0 medarbetare per företag
- Ökad överlevnadsgrad bland företag generellt och bland nya företag
- Ökad andel kvinnor som startar företag
- Ökat antal personer med utländsk bakgrund som startar företag
- Ökat antal personer med kunskap om och insikt i entreprenörskap och företagande
- Ökat antal deltagare i entreprenörskaps- och nyföretagsprojekt i skolorna
- Ökat antal unga nyföretagare
- Ökat antal förvärvsarbetande inom högteknologisk industri och kunskapsintensiva företag
- Fler avknoppningar från befintliga företag och offentlig verksamhet
- Marknadsorienterat system för support till företag och medborgare i varje kommun
- Förbättrat näringslivsklimat i länets alla kommuner
- Etablering av en regional, långsiktig struktur som stödjer entreprenörskapsutveckling
- Ökat antal företag med handel som affärsidé.

---

### Några exempel på aktiviteter

- Påverka attityder till företagande i positiv riktning
  - Bedriva och utveckla arbetet för att stimulera entreprenörskap och företagsamhet i hela utbildningsväsendet från förskola till universitet
  - Genomföra aktiviteter med fokus på omvärldsorientering och trendspaning i det långsiktiga entreprenörsfrämjande arbetet
  - Inrätta webbplatser för att utveckla kontakterna skola-näringsliv
  - Utveckla entreprenöriella förhållningssätt och träningsmetoder bland pedagoger och rådgivare
  - Samordna de aktörer och aktiviteter, lokalt och regionalt, som arbetar med att utveckla företagande och entreprenörskap
  - Bedriva metodutveckling och kampanjer för att påverka attityder till företagande i positiv riktning
  - Utveckla företagslotsarbetet i länet och kommunerna, d.v.s. underlätta och påskynda tillståndshantering, ansökningar m.m.
  - Tillgängliggöra och utveckla former för rådgivning och mötesplatser för företagsamma människor och företag och med hänsyn till kvinnors och mäns olika förutsättningar
  - Utveckla de möjligheter till näringslivs- och kompetensutveckling, som finns vid kommunernas lärcentra/tillväxtcentra.
- 

### Åtgärd 1.3. Finansiell infrastruktur

Under 2000-talet har utbudet av olika typer av kapital till små och medelstora företag förbättrats genom tillskott av nya kapitalbaser och en ökad medvetenhet och dialog. Samtidigt har olika undersökningar visat på kvarstående brister. Det gäller för stora delar av landet och inte minst för våra mer glesbebyggda regioner i norr. Bristen på egenkapital/riskkapital har enligt s.k. gap-analyser (Europeiska Investeringsfonden, NUTEK m.fl.) markerats som särskilt hinder och en svårighet för företagens utveckling och möjligheter till god lånefinansiering. Då kapitalförsörjningen i länet inte kan sägas fungera helt tillfredsställande, och i synnerhet inte i tidiga utvecklingsskeden, har kompenserande offentliga insatser utvecklats efterhand för såväl lånekapital, riskvilligt kapital som riskkapital. Som exempel kan nämnas i tur och ordning ALMI:s företagslån och mikrolån, länsstyrelsens bidrag till företagsutveckling samt den samfinansierings- eller syndikeringsmekanism för riskkapital som representeras av SamInvest Mitt AB. Dessutom har ytterligare regionalt riskkapi-

tal tillkommit via Västernorrlandsfonden och Investa Företagskapital AB.

De hittillsvarande insatserna har till viss del lyckats påverka regionens finansiella infrastruktur positivt. Men glappet till mer gynnade landsdelar består, vilket också på nytt understrukits i befintligt regionalt strukturfondsprogram för Mellersta Norrland. Det handlar nu om att gå vidare utifrån erfarenheterna från den första tillväxtprogramperioden. Ytterligare initiativ ska utvecklas, som hållbart leder till regionalt anpassad tillgång till låne- och riskkapital, stabilisera och välfungerande finansieringsmekanismer och därmed till ökade investeringar i länets näringsliv. Åtgärdens innehåll har starka samband med motsvarande avsnitt i ovan nämnt strukturfondsprogram, som därmed också är en viktig medfinansieringsresurs när offentligt finansierade kapitalförsörjningslösningar blir aktuella.

---

#### Utmaningar för finansiell infrastruktur

- Ökade investeringar i länets näringsliv, särskilt små och medelstora företag
- Ökad tillgång på riskkapital och lånekapital i länet
- Utveckling av hållbara regionala finansieringsmekanismer
- Uppbyggnad av en finansiell infrastruktur likvärdig kvalitativt och kvantitativt med landets tätbefolkade, södra delar.

---

#### Idéer för tillväxt

Grundansatsen är att med stöd i ett bra analysunderlag kunna komplettera befintliga finansiella instrument och regelverk. Det gäller att stimulera olika aktörer att innovativt nyttja och utveckla tillgängliga resurser. I detta ingår nya former av finansiella lösningar med anpassning till regionala förhållanden och särskilda behov (upplägg för generationsskiften i små och medelstora företag, kvinnors företagande, utpräglade glesbygdsförhållanden, tidiga affärs- och produktutvecklingsskeden, etc.). Att arbeta för en vidareutveckling av den finansierande och i låneprocessen katalytiska roll, som det regionala företagsstödet har, är en viktig del i detta.

Det handlar också om att medvetandegöra de mindre företagen om finansiella handlingsalternativ, att mobilisera mer slumrande regionalt kapital, liksom att stimulera större kapitalägare och investerare att se fördelar med satsningar i länet. Det är också viktigt att små, regionala riskkapitalaktörer kan bygga upp ekonomiskt hållbara underlag för kapitalvolym och management – administrativ samordning blir en nyckelfråga. I detta sammanhang bör länet vara öppet för EU-inspirerade lösningar, där EU-kommissionens JEREMIE-initiativ är ett alternativ, och där goda exempel finns hos många EU-länder.

---

### Åtgärds mål till 2011

- Investeringar i små och medelstora företag i nivå med riksgenomsnittet
- Ökning av företagsengagemang i länet från affärsänglar med mer än 30 procent
- Ökning av antalet årliga placeringar från riskkapitalbolag i länets onoterade aktiebolag till motsvarande 3,5 procent av rikets
- Ökad mobilisering av regionalt tillgängligt kapital genom inrättande av regionalt anpassade sparformer
- Fördubbling av kapitalet i regionala riskkapitalbolag
- Utveckling av minst tre nya regionala finansieringsinstrument
- Samordning och komplettering av finansieringskedjan i regionen från försådd till expansion
- Regional samordning av management- och administrationsfunktioner för optimering av finansieringsmekanismer.

---

### Några exempel på aktiviteter

- Stimulera lokala/regionala sparformer för allmänhet och företag, som kan bidra till ökad kapitaltillgång för investeringar i länet, t.ex. via kreditgarantiföreningar
- Vidta kunskapshöjande och medvetandeskapande åtgärder bland företag och företagsledare för att stimulera efterfrågan på effektiva finansieringslösningar
- Utveckla ett regionalt kunnande, rådgivningsformer och samverkanslösningar rörande nationella eller EU-baserade finansieringsresurser
- Genomföra förstudier för start och förstärkning av regionalt motiverade finansiella instrument som t.ex. riskkapitalfonder, kreditgarantifonder, lokala lånefonder, andra alternativa lånelösningar och metoder baserade på blandformer mellan riskkapital och lån (mezzanin)
- Stimulera aktiviteter i affärsängelsnätverken
- Genomföra förstudier för och uppbyggnad av hållbara lednings- och hanteringsfunktioner för olika kapitalförsörjningsupplägg.

## Åtgärd 1.4 Internationellt samarbete och exportfrämjande

Möjligheterna till ökad internationell handel är bättre än någonsin, där bland annat EU-gemenskapen med mer än 500 milj invånare skapar förutsättningar för att ytterligare öka handeln. Regionen är sedan länge beroende och kommer i framtiden att bli allt mer beroende av en globaliserad omvärld. Västernorrland har jämfört med andra län ett mycket högt nettoexportvärde. Det härrör från i första hand länets basindustrier och några större verkstadsindustrier, sammantaget drygt 20 företag. Däremot utmärks de mindre företagen av liten export och få direkta internationella kontakter. Tjänsteexporten har successivt ökat under senare år men är fortfarande inte speciellt uppmärksammat. En stor exportandel och exportvana hos de större företagen i länet ger inte med självklarhet marknadsfördelar, tillväxt eller hållbar konkurrenskraft hos de små och medelstora företagen. Omfattande insatser måste därför sättas in för att stärka de mindre företagens intresse för att satsa på internationell verksamhet. Att vidga regionens internationella kontakt- och handelsutbyte blir därmed väsentligt för förmågan att ta tillvara de affärsmöjligheter som erbjuds i en global värld.

Kravet på internationalisering gäller inte bara för de små och medelstora företagen utan också för andra samhällssektorer, som har betydelse för den regionala tillväxten. Generellt har det blivit allt viktigare att bilda strategiska allianser med såväl svenska som utländska företag och organisationer. Regelbundna internationella kontakter är då nödvändiga, något som fortfarande inte alltid ses som naturligt i vårt län.

Att nyttja den nya informationsteknologin och nå förbättrade språkkunskaper ger inte minst hos mindre företag underlag för exportframgångar och potentiell tillväxt. Valfungerande exportföretag, internationell anknytning och en internationell miljö är också avgörande för att regionens näringsliv ska kunna attrahera och konkurrera om ung, välutbildad arbetskraft. Motsvarande gäller i princip också för att attrahera utländska direktinvesteringar.

Den ökade internationaliseringen ställer därtill högre krav på företagen att möta en ökad utländsk konkurrens på hemmaplan från främst företag inom EU:s inre marknad. För en positiv utveckling är det viktigt att företagen kan hantera och minimera dessa hot.

---

### Utmaningar för internationellt samarbete och exportfrämjande

- Ökad aktivitet på den globala marknaden för länets små och medelstora företag
  - Öka antalet utländska investeringar i länet
  - Generellt ökad internationell medvetenhet och samverkansförmåga i länet.
- 

### Idéer för tillväxt

En viktig väg för att främja tillväxten i länet är att stimulera en ökad delaktighet på den internationella marknaden bland länets små och medelstora företag – de som förväntas skapa merparten av de nya arbetsillfällena i länet. Fokus för de stödjande åtgärderna är att motivera företag att närma sig nya och utländska marknader. Det handlar om att förse företag med kunskaper och erfarenheter för att kunna genomföra internationell marknadsexpansion och annat internationellt utbyte. För att åstadkomma detta måste de mindre företagen spränga sina gränser både mentalt och kommersiellt. Exempelvis genom ändrade attityder till samverkan med andra företag och branscher, internationellt tänkande och tron på den egna förmågan att vidga företagets marknad. Även den offentliga sektorn måste spränga sina gränser. Det är angeläget med en

ökad förståelse för och insikt i globaliseringens möjligheter liksom även vilka krav internationella affärer ställer på företagen.

Åtgärdens utformning styrs från utmaningen att öka delaktigheten på den internationella marknaden bland länets små och medelstora företag. Fokus för att lyckas med detta ligger på export- och importfrämjande aktiviteter samt stimulans av ett näringslivsinriktat internationellt samarbete. Det gäller att ta tillvara de möjligheter som finns inom EU:s inre marknad, i Östersjöregionen och inom expanderande marknadssegment i t.ex. Asien och USA.

Väsentligt är att stimulera nätverkssamarbete mellan företag i export- och importsammanhang och då också att vidareutveckla gemensamma satsningar mellan stora och små företag. Även

bildandet av strategiska allianser mellan svenska och utländska företag och organisationer för utveckling av internationella kontakter bör underlättas.

Kommande års insatser ska i övrigt bygga på företagsnärhet och på marknadens villkor med företagaren som styrande i utvecklingsprocessen. Initiativ som *Globala Rummet* och *Global Arena* säkrar näringslivets möjligheter till insyn och styrning i exportfrämjandet via rådgivande

företagsgrupperingar. Det handlar om både kunande och vilja till expansion – om ”hjärta och hjärna”. Parallellt med dessa initiativ måste mer generellt uppmärksammas hur samhället kan stimulera till uppbyggnad av ekonomiska resurser hos företagen eftersom långsiktighet och ut hållighet krävs för att nå marknadsetablering, exportframgång och därmed tillväxt i enskilda företag.

---

#### Åtgärds mål till 2011

- Fler företag som exporterar varor och tjänster
- Ökad exportvolym hos länets små och medelstora företag, minst i samma takt som riket
- Samordning och prioritering av länets of-fentliga internationella kontakter, allianser och samarbeten
- Ökad exportkompetens bland företagarna och de företagsstödande aktörerna
- Ökad medverkan i samarbetsprojekt inom EU, främst inom miljö och energi
- Ökat antal företag med import som strate-gisk affärsidé
- Ökat antal företag med internationell handel som affärsidé.

---

#### Några exempel på aktiviteter

- Främja export genom kompetensutveckling och verktyg för små och medelstora företag att öka sin exportkompetens och expandera sina marknader
- Vidareutveckla exportsamordning och samarbete i länets Exportcentrum (samverkan mellan länsstyrelsen, ALMI Företagspartner, Handelskammaren och Exportrådet) via den nya formen Global Arena
- Genomföra kuvös inriktad verksamhet för små och medelstora företag med ingen eller be-gränsad exporterfarenhet som vill utvecklas på en internationell marknad
- Utveckla metoder för att öka de mindre före-tagens medverkan i olika former av samar-be-ten med andra länder inom EU. (Enterprise Europe Networks verksamhet, som är länsge-mensam med Jämtland, syftar till att förmedla affärskontakter och tekniköverföring främst inom den inre marknaden)
- Främja kunskapsutveckling om nya markna-der och dess kultur och möjligheter
- Genomföra kunskapsinitiativ, typ IAK Public, för att hos den offentliga sektorn öka förståel-sen för globaliseringens möjligheter och hot för länets näringsliv
- Via olika insatser (typ konferenser, mässbe-sök, etc.) stimulera till vidgat samarbete mel-lan små och medelstora företag i länet kring internationaliseringsfrågor
- Stimulera internationellt kunskapsutbyte och samarbete mellan regioner, universitet, högskolor och näringsliv
- Bedriva och utveckla internationell samverkan i hela utbildningsväsendet från förskola till universitet.

## Åtgärd 1.5 Utveckling av ett hållbart innovationsstödssystem

Det blir allt mer väsentligt för företags konkurrensförmåga att på olika sätt ta till sig och ta i bruk ny kunskap, d.v.s. förnyelse genom att extern kunskap omvandlas till ett producerat mervärde. Detta sker enligt forskningen snabbare och mer effektivt om företaget finns i kontaktmässigt täta sammanhang, t.ex. inom ett välfungerande underleverantörsnätverk eller kluster eller har goda förbindelser med kunskapsproducerande aktörer som universitet eller forskningsinstitut.

I Västernorrland liksom i andra län har samhället och näringslivet i varierande grad av samverkan byggt upp en innovationsfrämjande struktur, som ska underlätta för företag att utveckla marknadsanpassade produkt-, tjänste- och affärsidéer. En hel del har åstadkommit under senare år, t.ex. genom FoU-program mellan näringslivet och våra universitet liksom förbättrad stöttning av bland annat produktutveckling och design. Många lösningar är dock till sin grund projektkopplade och temporära, vilket inte ger en hållbar stödstruktur. Tillgängliga indikatorer och olika undersökningar antyder, att mycket återstår att göra innan ett tydligt ”utbudssystem” finns tillgängligt i länet och fungerar på ett önskvärt sätt. Samtidigt är det viktigt att den förnyelsefrämjande kompetenstillförseln också kompletteras med initiativ, som stärker företags och organisationers förmåga att själva efterfråga och genomföra förnyelseåtgärder. Därutöver fordras regionalt fungerande mekanismer, ”brostrukturer”, för att praktiskt överbrygga avstånd mellan aktörer och företag.

I gällande nationell strategi för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning framhålls, att en god förmåga till innovation och förnyelse är avgörande för den regionala konkurrenskraften. Det framhålls att det är viktigt att vi förmår bygga upp bra, stimulerande förutsättningar för att förverkliga detta. En vidgad regional samverkan och ökat samspel med omvärlden anses vara av största vikt för att utveckla regionala innovationsmiljöer och effektiva stödssystem.

Den del av innovationssystemet som handlar om kommersialisering av forskningsresultat, uppfinningar och kopplade patent har påtagliga brister i Sverige som helhet jämfört med andra länder. Ett mer välutvecklat och hållbart system i nationellt-regionalt samspel skulle här vara på sin plats. Erfarenheterna i länet visar att det går att bygga stödstrukturer för detta som t.ex. verksamheten kring länets Innovationsråd, Innovation Relay Centre (vid LTCK) och inkubatoraktiviteterna vid Åkroken Science Park. Men understödet från såväl offentlig som privat sida rådgivningsmässigt liksom finansiellt är alltför fragmentariskt för att fungera i en skärpt nationell och internationell konkurrens.

---

### Utmaningar för utveckling av ett hållbart innovationsstödssystem

- Ökning av företagens och olika regionala branschers förnyelsepotential så att ny kunskap och ny teknik snabbt kan tas i bruk
  - Förbättrat klimat för tillvaratagande av idéer och innovationer
  - Effektiviserade sambandsfunktioner för idé- och kompetensöverföring i samspelet mellan FoU-institutioner och näringslivet – också i mer perifert belägna områden
  - Organisering av konkurrenskraftiga FoU- och innovationsmiljöer utifrån regionens tillväxtpotentialer.
- 

### Idéer för tillväxt

Centralt är att kunna främja insatser som kraftfullt underlättar kunskaps- och kompetenstillförseln till näringslivet som stöd för effektivitet och specialisering och för att undvika sårbarhet. Det gäller att – vid sidan av utbildningssystemet men i samspel med detta – hållbart bygga upp stödjande och främjande funktioner. Exempel är

utveckling av kontaktarenor, kunskapscentra och till företagens behov anpassad supportstruktur. I detta ingår också att verka för att metoder realiseras, som direkt stödjer företagens egna möjligheter att på smarta sätt ta till sig ny kompetens och ny teknik. Företagens, forskarnas och idéutvecklarnas förmåga att ta fram nya produkter och

tjänster bör stimuleras i kommersialiserande riktning av näringslivs- och samhällsorgan. Befintliga ansträngningar i länet bör ges mer kraft genom vidgat samarbete också med organisationer utanför länet som Vinnova, KK-stiftelsen, NUTEK och Innovationsbron. Mittuniversitetets tankar på ett främjande holdingbolag (eller motsvarande) finns också med i bilden. Kopplat är att åtgärden ska kunna underlätta regionalt motiverade, strategiska projekt för tillämpad forsk-

ning och kunskapsöverföring och bidra till anknuten infrastruktur, som laboratoriemiljöer, etc. Insatser inom FoU-fält som berör utveckling av strategiska nätverk och RTP:s prioriterade kluster och innovationssystem hanteras dock under Insatsområde 3 nedan. Vissa kapitalförsörjningsfrågor kan komma att utvecklas under åtgärd 1.3 Finansiell infrastruktur ovan.

---

#### Åtgärds mål till 2011

- Ökning av investeringar i företagets teknik- och kunskapskapacitet till konkurrenskraftiga nivåer
- Ökat antal företag och anställda inom kunskapsintensiva näringslivssektorer
- Fördubblade investeringar i FoU samt fördubblat antal anställda i näringslivet som arbetar med FoU (avser år 2013)
- Kommersialisering av fler idéer och patent i länets näringsliv
- Ett behovsorienterat och effektivt system för kompetensöverföring till små och medelstora företag i länet
- En välfungerande och hållbar rådgivnings- och finansieringssupport för uppfinningar och andra innovationer
- Uppbyggnad av strategiska kunskapscentra i samverkan FoU-samhälle-näringsliv.

---

#### Några exempel på aktiviteter

- Sprida och tillämpa innovationsresultat i näringslivet
- Förstärka regionalt motiverad FoU-kapacitet i näringslivet och under direkt samverkan med berörda FoU- och utbildningsinstitutioner
- Insatser för att höja länsföretagens intresse och förmåga att delta i svenska såväl som EU:s sjunde forskningssamverkansprogram och ramprogram för konkurrenskraft och samskärning (CIP)
- Precisera, regionanpassa och finansiera långsiktigt universitetens tredje uppgift
- Stimulera kuvösverksamheter, företagsavknoppningar och mötesplatser för utveckling av nya, kreativa ansatser och branscher, företag och marknader
- Initiera etableringen av "innovation managers" i företag
- Stimulera FoU-samverkan via industri-/förvaltningsdoktorander (jfr "Studenter i företag")
- Vidareutveckla stödstrukturer för professionell förädling av idéer
- Utveckla och stabilisera rådgivningsverksamheten kopplad till länets Innovationsråd
- Skapa nya former för samarbete mellan lokala idéföreningar och det regionala innovationsfrämjandet.

## **Insatsområde 2. Västernorrland – Attraktivt och funktionellt**

Vi har sedan början av 2000-talet kunnat glädja oss åt en ökad inflyttning och ett ökat besöksresande till Västernorrland. Viljan att ta tag i egna förutsättningar och ambitioner har stärkts via ökat nyföretagande. Och investeringarna har kraftfullt skjutit fart. Samtidigt måste frågan ställas hur Västernorrlands attraktionskraft, funktionella förmåga och innovationskapacitet kan fortsätta stärkas när samhället blir mer komplicerat, globaliserat och utsatt för olika påfrestningar.

I grunden handlar allt utvecklingsarbete om att stimulera människans nyfikenhet. Nyfikenheten är en mänsklig drivkraft som bidrar till ökad kreativitet, entreprenörskap och delaktighet. Länet behöver därför utveckla en ökad attraktivitet som bygger på öppenhet, mångfald, jämställdhet och kreativitet. Kunskap, hållbarhetsperspektiv och kreativitet kommer att bli allt viktigare ekonomiska drivkrafter som kan effektivisera och komplettera traditionell industri- och serviceproduktion.

Det är därför väsentligt att i länet identifiera utmaningar som bidrar till förmågan att attrahera entreprenörer, investerare, forskare, annan kvalificerad arbetskraft och generellt nya inflyttare. Att beakta kvinnors och mäns varierande intresse av att bo kvar eller bosätta sig i olika länsdelar är grundläggande. Utmaningarna berör också frågor om hur vi ser på Västernorrlands inbyggda konkurrensfördelar, t.ex. vår miljö och vårt miljö-kunnande, och hur vi mobiliserar engagemang för omvandling och attitydförändringar. Betydelsefullt är att utvecklingsarbetet bygger på god kunskap om de värden och värderingar som format Västernorrland och inte minst kunskap om de förhållanden, som fortfarande påverkar vårt tänkande och vårt handlande.

Västernorrlands geografiska strukturer innehåller många latenta resurser. Ett ökat konkurrenstryck borde stimulera länet att maximalt ta tillvara dessa. Det finns en koncentration av bebyggelse, kommunikationsstråk och aktivitet längs kusten och i älvdalarna. Glesheten med sina för- och nackdelar dominerar dock i ett vidare perspektiv. Norrlands största sammanhållna lokala arbets- och bostadsmarknad kring Sundsvall/Timrå har genom sin storlek en egen inre dynamik men klarar sig inte utan fungerande kopplingar till den regionala, mer glesa omgivningen. Hållbarhet inom de lokala arbetsmarknadsregionerna förutsätter en balanserad utveckling, där också mindre tätorters och landsbygdens resurser måste komma till sin rätt. Landsbygdsperspektivet blir därför väsentligt.

Den sjundedel av länets befolkning som bor i inlandet har varit utsatt för tunga strukturförändringar som skett och sker i anslutning till de areella näringarna. Detsamma gäller för många mindre orter i andra länsdelar till följd av industrins omstrukturering. Utflyttning har varit kännetecknande. För framtiden med växande råvarupriser och miljöpåkänningar finns anledning till ökad optimism. I kombination med utmärkta boendemiljöer, ökad tillgänglighet genom IT- och kommunikationslösningar och relativ närhet till tätorter med kvalificerad service kan nya möjligheter och intressenter uppenbara sig. Samhället måste hitta former att främja en sådan utveckling.

Syftet med insatsområdet är att länets samlade fysiska och mänskliga resurser ska bidra till en hållbar regional tillväxt. Attraktiviteten ska öka. Centralt är att nå förändringar som leder till stabila men ändå flexibla strukturer i en alltmer föränderlig värld. Att strategiskt bygga in hållbarhet på detta sätt underlättar en regional och lokal utveckling i balans.

### Effektmål till 2013

- Ett ökat tillvaratagande av satsningarna och utvecklingspotentialen i länets kommunikationsstråk
- Väl fungerande, balanserade lokala arbetsmarknadsregioner
- Ett välutvecklat boendebaserat näringsliv

- Kreativa näringar, kultursektorn och kulturarvet har utvecklats till tydliga tillväxtbranscher
- Företag inom energi och miljöteknik fungerar som tillväxtmotorer för länet.

---

### Insatsområdet har fokuserats på följande åtgärdsområden:

- Åtgärd 2.1 "Utvecklingspotentialer i länets kommunikationsstråk" syftar till att främja ett effektivare tillvaratagande av kommunikationsresurserna för ökad tillgänglighet, hållbara transportsystem och balanserad regionförstoring
- Åtgärd 2.2 "Utveckling för ett boendebaserat näringsliv" med avsikt att med ett utvecklat stöd i länets boende- och livsmiljö stimulera företagsamhet, försörjningsalternativ och etableringar i länets olika delar
- Åtgärd 2.3 "Kreativa näringar - från Järnkraft till Hjärnkraft" syftar till kraftsamling och förnyelse genom ny utvecklings- och tillväxtlogik inom upplevelsenäringen och kommersiell utveckling inom t.ex. kultur, kulturarv och medier
- Åtgärd 2.4 "Kulturarv och Kulturmiljö" vill peka på de affärs- och tillväxtmöjligheter som kan mobiliseras inom kulturmiljö.
- Åtgärd 2.5 "Miljödriven tillväxt" har ambitionen att lyfta fram och stödja energi- och miljöteknik som en reell tillväxtmotor i länets näringsliv.



## Åtgärd 2.1 Utvecklingspotentialer i länets kommunikationsstråk

Goda kommunikationer är en viktig förutsättning för regional tillväxt, utvidgade arbetsmarknadsregioner och vidgad branschbredd. Stora satsningar pågår med utbyggnad och upprustning av järnvägen mellan Sundvall och Umeå. De förväntas ge många och långsiktigt positiva effekter för stora delar av Norrland. På samma sätt har Mittbanestråket en avgörande betydelse utveckling och tillväxt i Ånge-regionen liksom Ådalsbanestråket för Sollefteåregionen. Statliga väg- och järnvägsprioriteringar hanteras dock i de långsiktiga nationella och regionala infrastrukturplanerna och ingår därmed inte i tillväxtprogrammet. På liknande sätt ingår endast delar av utbyggnaden av IT-infrastrukturen, hamnar etc. i RTP.

En målsättning är att insatser i RTP och de statliga infrastrukturåtgärderna ska samverka, så att nyttan därigenom kan maximeras i ett näringslivsperspektiv. Det kan t.ex. handla om insatser i anslutande infrastruktur och transportnoder för förbättrad koppling mellan olika transportslag, nya trafik- och logistikupplägg samt insatser som påverkar resvanor och attityder.

Parallellt med järnvägssatsningarna pågår ett arbete med att bygga upp ett attraktivt snabbtågs- trafikupplägg i Norrland. Detta bygger på att regionen får ansvaret för att utveckla, upphandla och driva persontågstrafiken i länet. När det gäller benägenhet att pendla till arbete och utbildning är inte bara själva sträckan avgörande, utan också den upplevda uppoffringen i bland annat restid, väntetid och avgifter. Det gäller därför inte bara att smidiga resealternativ skapas, utan också att människor faktiskt känner till, kan och vill använda de resmöjligheter som erbjuds. Att göra anpassningar till olika hushålls och till kvinnors och mäns olika förutsättningar för resande är då väsentligt. För företagen handlar kollektivtrafik om att utveckla konkurrenskraftiga nätverk och affärskontakter och att hitta rätt kompetens genom breddad rekryteringsbas.

Länets råvarubaserade industri förutsätter ett effektivt transportsystem med hög tillgänglighet för fortsatt konkurrenskraft på en global marknad.

Det perifera läget i EU:s gemensamma marknad ställer höga krav på konkurrensförmågan hos länets företag, inte minst avseende maximal nytta för transport och logistiklösningar i ett miljöperspektiv. Utvecklingen framöver går mot allt större fartyg och ökade kombitransporter. Önskvärt är ett system med övergång från lastbil till järnvägs- och sjöfartstransporter också vid import av konsumtionsvaror till Norrland. Framväxt av logistiknoder mellan sjöfart, järnväg och väg blir i det här perspektivet av allt mer strategisk betydelse. Som en styrka kan här också ses Ånges geografiska läge mitt i landet och utifrån ett logistiskt perspektiv med utvecklad infrastruktur inom främst järnvägs-kommunikationer, IT och närhet till E14.

Bottniska korridoren är den dominerande nord-sydliga transportkorridoren genom Norden. Den måste kraftfullt hävdas som betydelsefull länk för Europas råvaruförsörjning. Öst-västligt har North East Cargo Link (NECL)-korridoren stora potentialer för godstransporter genom Mittnorden med anslutningar till Asien och Atlanten. Ur ett tillväxtperspektiv är det viktigt att industriinvesteringar och utveckling av logistikupplägg kan ske hållbart och samordnat med utveckling av infrastrukturen i nyssnämnda såväl som i andra avseenden.

Utvecklingen inom IT-området går mycket snabbt med ständigt tillskott av nya produkter och tjänster. Handelsmönster ändras fort och Internet-baserad handel skapar nya former av affärsmöjligheter och konkurrens. Västernorrlands företag har i undersökningar visat en eftersläpning i sitt IT-nyttjande. Satsningar för en snabbt ökad IT-användning i de mindre företagen måste därför genomföras. Förbättrad tillgång till datorer och bredband bidrar också till mer kvalitativ och snabbare service till länets medborgare och till effektivisering av den offentliga förvaltningen. Företag och hushåll efterfrågar därför att en rimlig tillgång till IT-kommunikation kan ges över hela länet. Fortsatt nätutbyggnad krävs främst i länets glest befolkade områden. En god yttäckning för mobiltelefoni är också ett bestående krav för delar av näringslivet, i synnerhet för de areella näringarna och besöksnäringen.

---

### Utmaningar för utvecklingspotentialer i länets kommunikationsstråk

- Effektiva och hållbara transportsystem för basindustrin, energisektorn och länets övriga näringsliv
- Ökad integrering av länets arbetsmarknadsregioner genom hållbar regionförstoring
- Förbättrad tillgänglighet mellan inland och kust för ökad delaktighet i regionförstoringen

- Tillvaratagna potentialer kring resecentra och längs prioriterade kollektivtrafikstråk
- Full bredbandstäckning över hela länet – alla som vill ska få bredbandsanslutning till överkomliga priser
- Ökad och fördjupad användning av IT-lösningar i länets små och medelstora företag.

### Idéer för tillväxt

Infrastrukturens funktionalitet är avgörande för att länet ska uppnå ökad hållbar konkurrenskraft och förnyelse. Det räcker inte med en väl utbyggd infrastruktur för gods- och persontransporter för att uppnå hållbara och tillgängliga transportlösningar. Logistiksystem och trafikering måste också vara välfungerande. Samverkan mellan olika parter i tidiga skeden har mot denna bakgrund stor betydelse för att fånga upp transportbehov. Till exempel genom att stärka sambandet mellan samhällsplanering, infrastrukturåtgärder, trafikering och/eller logistikupplägg.

För att minska den digitala klyftan i länet, och särskilt på företagssidan, behövs en fortsatt utveckling av IT-infrastrukturen. Nya företag är ofta beroende av bredband för sin verksamhet,

vilket ställer krav på god nåttillgänglighet i både tätort och glesbygd. Alla företag är utöver själva nätanslutningen beroende av god tillgång till olika tjänsteleverantörer, god IT-säkerhet och rimliga prisnivåer för IT-kommunikationen.

För att nyttja den kapacitet, som den utvecklade IT-infrastrukturen erbjuder, behöver länets små och medelstora företag stimuleras till att öka sin användning av IT-verktyg och digitala tjänster. Ett exempel är att i högre grad införa e-upphandling och e-fakturerings från kommunernas och statliga verksamheter. Att bygga ut bredband inom glest befolkade områden med stora avstånd mellan företag/hushåll genom anslutningar med kopparnät eller fiber kan vara ett mycket dyrt alternativ. Därför behövs också andra tekniska lösningar som t.ex. radiolänk.

### Åtgärdsplan till 2011

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektiva transportnoder och anslutande infrastruktur för godstransporter</li> <li>• God funktionalitet mellan det nord-sydliga respektive öst-västliga kommunikationsstråket</li> <li>• Etablerad färjeförbindelse mellan länet och Finland</li> <li>• Attraktiva kollektivtrafiklösningar med Botnabane-, Ådalbane- och Mittlinjestråken som bas, genomsyrade av ett hela-resan-perspektiv</li> <li>• De nya transportmöjligheterna längs Botnabane-, Ådalbane- och Mittlinjestråken ska vara väl kända av regionens medborgare och företag</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En samhällsplanering som bidrar till hållbar regionförstoring och ett hela-resan-perspektiv</li> <li>• 100 procent täckningsgrad över länets yta med bredbandsanslutning på minst ADSL-nivå</li> <li>• Minst 85 procent av de små företagen i länet använder enklare IT-verktyg som e-fakturer, CRM-system eller elektroniska anbud</li> <li>• Förbättrat IT-stöd för ekonomiska transaktioner mellan kommuner/landsting och företag</li> <li>• Ökat nyttjande av teknisk infrastruktur för att uppnå minskat resande i samband med t.ex. arbete, utbildning och möten.</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Några exempel på aktiviteter

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bygga ut funktionella transportnoder och anslutande infrastruktur</li> <li>• Utveckla regionalt kunnande och samverkansformer i tidiga skeden inom samhällsplanering, trafikering och infrastrukturåtgärder</li> <li>• Vidta åtgärder för att stimulera kollektiva transporter och hållbart resande</li> <li>• Främja IT-insikter och IT-nyttjande i små och medelstora företag genom praktiska lokala pilotprojekt, uppsökande verksamhet, utbildningsinsatser och dialoger i företagets formella och informella nätverk</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatser för ökad mobiltelefon-täckning</li> <li>• Kompletterande investeringar i IT-infrastrukturen för att underlätta näringslivsutveckling och bättre fungerande lokala arbetsmarknader</li> <li>• Informera offentliga och privata beslutsfattare om nyttan med ökad IT-användning</li> <li>• Stödja utveckling av produkter, tjänster och lokalt kunnande, som ökar tillgängligheten och nyttan av IT.</li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Åtgärd 2.2 Utveckling för ett boendebaserat näringsliv

Med boendebaserat näringsliv ska förstås en utveckling, där livsmiljön och boendet fungerar impulsgivande för näringslivsutveckling i såväl städer och större tätorter som små lokalsamhällen. Ett boendebaserat näringsliv bör ses utifrån flera aspekter. Det handlar om att se individen som viktig lokaliseringsfaktor. Men även att inspirera till aktiviteter som kan förstärka regionens förutsättningar att erbjuda människor bra boende- och arbetsmarknadsmöjligheter. Boendebaserat näringsliv står också för att goda kommunikationer medger en vidgning av den lokala arbetsmarknaden, utan att människor behöver göra avkall på sina val av livsmiljö.

De glesbefolkade områdena i Norden har unika möjligheter och förutsättningar att utvecklas och konkurrera med omvärlden. Västernorrland ingår bland de mer glest befolkade regionerna inom både Sverige och EU med långa avstånd till marknader och inom regionen. En ”attraktiv gleshet” innebär, att specifika boendekvaliteter och andra livsmiljöresurser hållbart kan lyftas fram och tas tillvara. Det innebär också att de glesare delarna av Västernorrland kan utvecklas på sina egna villkor och med beaktande av den

regionala helheten. I detta ingår ett aktivt samspel mellan stad och land och då med en särskild uppmärksamhet på landsbygdens resurser.

De tämligen stora s.k. lokala arbetsmarknadsregionerna är ett uttryck för det moderna samhällets behov av att kunna nå en anpassning mellan närings- och arbetslivets krav på flexibilitet och hushållens – mäns, kvinnors och barns - strävan efter en god livsmiljö. Om dessa regioner, som ännu är i uppbyggnadsfaser och i länet f.n. kan avgränsas till fem, inom kort ska kunna fungera på ett hållbart sätt, fordras en viss jämvikt inom och mellan dem. Jobb, bostäder liksom offentlig och kommersiell service måste finnas tillgängliga med rimlig kvalitet och närhet. Nya och hållbara kommunikationslösningar måste till. De boendeval som hushållen önskar göra, ska i en väl fungerande region kunna förenas med tillgång till attraktiv anställning eller möjlighet att själv utforma ett eget företagande. Goda boendemiljöer blir då flexibilitets- och hållbarhetsdrivande tillväxtfaktorer.

---

### Utmaningar för utveckling för ett boendebaserat näringsliv

- Utvecklade förutsättningar för och produktiva resultat av tanken om ett boendebaserat näringsliv
- Balanserad och hållbar inriktning av länets lokala arbetsmarknadsregioner
- Ökad attraktivitet för företagsetableringar hos länets olika boendemiljöer
- Stärkta möjligheter för unga att utvecklas lokalt och regionalt och användning av ungas idéer och initiativkraft – också inom nya näringar och nya driftformer.

---

### Idéer för tillväxt

Tanken med åtgärden är att lokala förutsättningar och resurser för företagsbyggande, tillväxt och utveckling i våra stadsmiljöer och tätortsstråk ska nyttiggöras och främjas liksom landsbygdsmiljöernas befintliga och potentiella värden. Det krävs medvetna insatser till förmån för tillgänglighet och attraktionskraft, så att entreprenöriella krafter lockas fram och utvecklas. Framväxten av nya, lokalt eller globalt verkssamma företag, med förankring i den lokala miljön behöver stimuleras. En särskild möjlighet för landsbygden ges av det växande behovet av biomassa och annan förnyelsebar energi. Vår egen mentala bild av våra bygders faktiska möjligheter kan också behöva stimuleras för att bidra till detta. Här kan forskning, marknadsanalyser

och lokala krafter spela en stor roll för hur näringslivsklimatet utvecklas.

Exempel på processer som skapar attraktionskraft och som gynnar ett boendebaserat näringsliv är nätverksbyggande med lokala företag, liksom samverkansprojekt för att behålla och utveckla lokal service, utveckling av alternativa driftformer för vård och omsorg, samverkansprojekt bland kulturutövare m.m. Ett aktivt och levande samhälle gynnar entreprenörskap och samverkan bygger mötesplatser och personkännedom. Detta är viktigt att förstå och stödja i ett näringslivsperspektiv. Den sociala ekonomin och den ideella sektorn har här stor betydelse och ger många möjligheter att åstadkomma goda och hållbara lösningar.

Inom åtgärden ska stimulans kunna ske av nytänkande, när det gäller offentlig och kommersiell service, olika typer av kompletterande infrastruktur, boendemiljöer och lokala kommunikationer. Här är det angeläget att mobilisera kommunernas planerare tillsammans med lokala initiativtagare, näringslivsorganisationer, stadsdelsföreningar och byalag. Delar av sådana initiativ kan också stödjas av de ramar som ges av

länets landsbygdsstrategi – Arena landsbygd – och medfinansieras av EU:s landsbygdsprogram. Det bör också uppmärksammas att utveckling i anslutning till åtgärdens ambitioner tillika kan främjas av EU:s olika territoriella samarbetsprogram (Mål 3) liksom andra nationella och EU-baserade program för rumslig utvecklingsplanering (ESDP).

---

#### Åtgärds mål till 2011

- Förstärkt kvalitativ livsmiljö i hela länet enligt Livsmiljöbokslutet för Västernorrland
- Ökad årlig inflyttning till länet och dess olika delar
- Ökat antal företag i olika typer av boendemiljöer i länet
- Utveckling av nya arbetsformer inom och tillgänglighet till privat och offentlig service
- Utveckling av bredare lokala arbetsmarknader
- Ökad andel kollektivt resande inom alla lokala arbetsmarknadsområden med anpassning till varierande behov hos kvinnor och män
- Stärkta kunskaper om och positiva attityder till gleshet och landsbygd.

---

#### Några exempel på aktiviteter

- Initiera pilotprojekt för utveckling av lokalt anpassade utbildningsformer
- Genomföra kampanjer, informationsinsatser och rådgivning för att stimulera företagsetablering i lokala miljöer
- Utveckla lokala entreprenörsprogram och stöd till lokala näringslivsfrämjande nätverk
- Starta samverkansprojekt för lokal service i olika ägar- och driftsformer
- Utveckla alternativa verksamhetsformer och mötesplatser för attraktiv sjukvård i olika typer av bygder
- Utveckla strategiska handels- och servicecentra
- Utveckla lokal delaktighet genom nya verksamhetsformer, medborgarenkäter, ungdomsbarometrar m.m.
- Genomföra insatser för att underlätta arbetspendling som behovsrelaterad barntillsyn, samordnade transportlösningar, anpassning av arbetstider m.m.
- Genomföra insatser för att underlätta distansarbete
- Stödja forskning som belyser glesbygdens utvecklingspotentialer
- Stödja tillgången till offentliga mötesplatser/aktivitetsytor i olika typer av boendemiljöer.

## Åtgärd 2.3 Kreativa näringar - från Järnkraft till Hjärnkraft

Kreativa näringar handlar väldigt mycket om brukarens/användarens upplevelse, varför det också ibland kallas för upplevelseindustri. Det finns ingen gemensam nationell eller internationell definition av kreativa näringar, men i Sverige används "Upplevelseindustri" som ett samlingsbegrepp för verksamheter med ett kreativt förhållningssätt och som har till huvuduppgift att skapa och/eller leverera upplevelser i någon form. Enligt KK-stiftelsens definition kan följande delområden inkluderas: arkitektur, dator- och tv-spel, design, film, foto, konst, litteratur, marknadskommunikation, media, mode, musik, måltid, scenkonst, turism/besöksnäring och upplevelsebaserat lärande<sup>1</sup>.

Historiskt har Västernorrland präglats av sitt stora beroende av basnäringarna. Detta har satt sina tydliga avtryck i landskap, organisationsstruktur och mänskligt tänkande. I en tid när kreativa näringar får en allt större global betydelse är det viktigt att vi vågar tänka på nya sätt och inte blir kvar i gamla mönster. Näringsstrukturen i Västernorrland befinner sig redan i förändring. Det är inte längre tillverkningsindustrin som bidrar mest till den samlade tillväxten i länet - det är tjänstesektorn, även om industrin i mycket utgör basen. Här finns en reell utgångspunkt för att initiera en process där regionens aktörer tillsammans utvecklar kunskap, insikter och drivkrafter för en medveten utveckling av länet till ett produktivt informations- och tjänstesamhälle i den kreativa ekonomin. Vi går bildligt från nedärvd Järnkraft till modern Hjärnkraft.

De kreativa näringarna har en potential att bidra med ett innehåll som ökar attraktionskraften och utvecklar livsmiljön. Detta hör intimt samman med varumärket för en plats. Länet behöver en miljö präglad av öppenhet, kreativitet, framtidsvilja och fokus på ungdomar. Ett kommersiellt syftande utvecklingsarbete kring kreativa näringar och sportevenemang kommer att bidra till detta och måste präglas av tre nyckelord: kultur, kreativitet och konkurrens.

De offentligt finansierade kulturinstitutionerna har stor betydelse för länets kulturliv. De utgör en kunskapsresurs i uppbyggnaden av länets kulturella infrastruktur och är en viktig bas för

utvecklandet av kreativa näringar. En stark kulturell infrastruktur med utvecklat samarbete mellan producenter, konstnärer, marknadsförare, arrangörer och publik-konsumenter är en viktig resurs för länets långsiktiga attraktivitet. Även EU ser kulturområdet som ett viktigt fält att stödja bland annat för att det stärker den europeiska sammanhållningen, men också för att det kan stödja hållbar lokal och regional utveckling. Utveckling av kultursektorn till en tillväxtbransch är stödbar inom RTP. Länet har en latent marknadspotential för såväl nationell som internationell publik i sitt breda utbud av kulturbegivenheter, men även i sina kulturmiljöer och sitt kulturarv.

Den ökade konsumtionen av kultur och upplevelser gör att stora summor pengar omsätts inom detta segment även i länet och allt flera människor kommer att sysselsättas inom denna sektor de kommande åren. Det är då viktigt att det finns en affärslogik och kommersialisering kopplad till denna utveckling så att den kreativa näringen bidrar till hållbar tillväxt i länet.



<sup>1</sup> KK-stiftelsens definition av kreativa näringar.

---

## Utmaningar för kreativa näringar

- Kreativa näringar inkl. kultursektorn och upplevelseindustrin utgör en tydlig tillväxtbransch för länet.
- 

### Idéer för tillväxt

För att stimulera ett nytt tänkande och innovationsmiljöer för nya näringar krävs en utvecklad lokal delaktighet, förändrade attityder till tjänstenäringar betydelse för länets tillväxt samt ett starkt entreprenörskap och företagande.

Den upplevda nyttan av en produkt eller tjänst kan utvecklas och förbättras i möten mellan aktörer från produkt- och tjänstetillverkande företag och de kreativa näringarna. Därför är affärsutveckling av produkter och tjänster genom samverkan och nätverk nödvändig.

Funktionen av en produkt eller tjänst kan också bli mycket bättre med ett innehåll av kreativa näringar. Sjukvården kan till exempel samarbeta med film eller dataspelsbranschen för att utveckla instruktionsfilmer med träningsprogram som

en del av rehabiliteringen för att bli frisk. Filmen kan skrivas ut på recept eller distribueras via mejl och ersätta enkla instruktionsblad som är det vanliga i dag. Vikten av att sammanföra de kreativa näringarna med mer traditionella näringar för att uppnå ömsesidiga vinster och tillväxt bör uppmärksammas.

Länets kulturella institutionella resurser bör i ökad utsträckning kunna bidra till förnyelsen och framväxten av nya näringar.

Utveckling av de kreativa näringarna, men också av den bredare upplevelseindustrin och besöksnäringen, kan ske genom initiativ och aktiviteter som stödjer utvecklingen av Västernorrland som ett evenemangslän (kultur, sport, handel, etc.).

---

### Åtgärds mål till 2011

- Fler företag och ökad tillväxt i redan etablerade företag inom kreativa näringar
  - Öka antalet produkter och tjänster med inslag av kreativa näringar
  - Etablering av ett regionalt nätverk för evenemangsutveckling
  - Skapa förutsättningar för ett variationsrikt fritids- och kulturutbud för den unga generationen inkl länets studenter.
- 

### Några exempel på aktiviteter

- Utveckling av FUNK-mötesplatser i länet (Forskning – Utbildning - Näringsliv - Kultur)
- Utveckling av nya återkommande arenor och arbetssätt för utveckling av de kreativa näringarna
- Utveckling av kulturturismen med internationella ambitioner baserad på länets kulturprofil och mångfald med kopplingar till världsarvet och andra unika kulturmiljöer
- Utveckling av nationella och internationella evenemang inom t.ex. idrott, kultur, forskning och samhälle
- Utveckling av nationella och internationella kulturfestivaler, konferenser och andra mötesplatser för bland annat ungdomar inom olika kulturområden med hög konstnärlig profil och/eller publikdragare
- Skapa mötesplatser mellan kreativa näringar och näringsliv för att tydliggöra ömsesidig nytta
- Öka tillgängligheten till länets kultur och kulturarv ur de kreativa näringarnas perspektiv.

## Åtgärd 2.4 Kulturarv och kulturmiljö

Förståelsen av företeelser, attityder och värderingar är en viktig förutsättning för arbetet med utveckling och tillväxt i länet. När kunskapen om det kulturella arvet ägs av människorna i den lokala miljön och får vara utgångspunkten för arbetet med den lokala utvecklingen ökar möjligheterna för en hållbar regional tillväxt. Stora satsningar har under förra programperioden genomförts för att ta vara på kulturarvet som resurs för den regionala utvecklingen. Den mest utmärkande var satsningen genom ramprogrammet Industrisamhällets kulturarv.

Västernorrland har en mycket god infrastruktur när det gäller kulturmiljö och kulturarv. Det gäller också det industriella kulturarvet. Förutom en rik historia med dess lämningar finns i länet fungerande nätverk mellan offentlig, privat och ideell sektor. Under lång tid har exempelvis målmedvetna satsningar gjorts inom ABM-sektorn (arkiv, bibliotek och museer). ABM-

sektorn sysselsätter ca 1200 personer i Västernorrland och kan vara en resurs för hela samhällssektorn.

En målsättning inom RUP och sektorsprogrammet Kulturarv nu är att de lokala initiativen ska ges utrymme och att kulturarvet ska utveckla regionen. Stora samhällsresurser på kommunal, regional och nationell nivå avsätts årligen för att tillgängliggöra, värna och utveckla kulturarvet och kulturmiljöerna. Insatserna inom RTP bör samverka med dessa insatser för att ge största nytta för utveckling av näringslivsklimat och konkurrenskraft.

Intressanta temaområden ur ett utvecklingsperspektiv är: industrisamhällets kulturarv, älvdalarnas kulturlandskap och de maritima kulturmiljöerna.

---

### Utmaningar för utveckling av kulturarv och kulturmiljö

- Kulturarv och kulturmiljö fungerar som råvara för kulturturism och kreativa näringar
- Innovativa miljöer och nätverk för näringslivsutveckling kopplat till kulturarv och kulturmiljö fortsätter att utvecklas
- Kulturarvet och kulturmiljöerna bidrar till att utveckla en attraktiv livsmiljö.

---

### Idéer för tillväxt

För att kulturarvet ska bli en strategisk resurs och råvara i den regionala utvecklingen krävs långsiktiga kulturarvssatsningar där entreprenörskap och innovationer står i fokus.

Att samordna investeringar/restaureringar av kulturmiljöer med insatser för att skapa företagande har stor potential ur ett tillväxtperspektiv.

Företag som arbetar med kulturarvet är till största delen enmansföretag eller har få anställda. För att vara konkurrenskraftiga på större marknader fodras dock ofta samverkan. Befintliga och nya nätverk och mötesplatser för samarbete mellan

den traditionella kulturarvssektorn, näringslivet och/eller universitet behöver därför stöttas. Nätverk för förnyelse och kunskapsuppbyggnad kopplat till företagande och entreprenörskap kan berika både besöksnäringen och den kreativa näringen.

I dag finns det en mindre konsultmarknad i länet när det gäller byggnadsvård, arkeologi och informationstjänster kopplat till kulturarv och kulturmiljö. Denna marknad behöver utvecklas som stödnäring till företagande inom kulturturism och kreativa näringar.

---

### Åtgärds mål till 2011

- Fler entreprenörer och sysselsatta inom privata företag som inriktar sig på byggnadsvård, arkeologi, kulturarvsinformation m m
- Ökad tillgänglighet till länets kulturmiljöer/kulturarv
- Fler nätverk för sektorsöverskridande kulturarvs-, tillgänglighets- och tillväxtfrågor.

---

**Några exempel på aktiviteter**

- Stödja centrumutveckling och handel med utgångspunkt i kulturmiljön
- Särskilda nyföretagssatsningar inom kulturmiljösektorn
- Förstärka och utveckla kulturturismen med utgångspunkt i länets kulturmiljöer
- Forskning och utveckling kring hur kulturarvsinstitutionerna tar tillvara sin inneboende kunskap
- Användning av företagshistoria i arbete med företagsstrategier och marknadsföring
- Stödja utveckling av länets nätverksbaserade kulturarvsförmedling.

## Åtgärd 2.5 Miljödriven tillväxt

Klimatfrågan gör att behovet av att avveckla fossila bränslen nu slagit igenom på allvar. Detta ger vår region en historisk chans att ligga i frontlinjen och utveckla ett samhälle med en hållbar resurs – och energiförbrukning baserat på förnybar energi ur våra stora potentialer som biomassa, vatten och vind.

Satsningar på vindkraft i främst norra Sverige skapar möjligheter för det lokala näringslivet att satsa på utveckling av teknik och kompetens för att producera och utveckla vindkraft och vindkraftverk. Det är angeläget att dessa nya möjligheter fullt ut tas tillvara genom ett brett samarbete.

Den utveckling som sker inom EU mot allt större krav på bättre resurshushållning och på att företag ska ha ”bästa tillgängliga teknik” (IPPC-direktivet) gör att det finns en stor potentiell marknad för energi- och miljöteknikföretag. Därför kommer efterfrågan på avancerad energi- och miljöteknik, kunnande och tillämpning kring denna att öka alltmer i industrinationer såväl som i utvecklingsländer.

I Inno Scandinavias rapporter från 2002 och 2004 framgår att regionen, bortsett från storstadsregionerna, har flest antal miljöteknik

företag inom områdena rening av vatten, luft, mark samt avfall och återvinning. På samma sätt finns ett stort energitekniskt kunnande i länet. Det finns därför goda förutsättningar att i Väster-norrland åstadkomma ett stort genombrott för miljöteknik som tillväxtmotor.

Behovet av energi- och miljöteknik spänner över allt från höjd medvetenhet i samhället, via ökade kunskaper och förändrade beteenden till nya metoder, tekniker och tjänster inom näringslivet. Energi- och miljöteknik är globalt ett synnerligen intressant tillväxtområde och OECD pekar ut miljöteknik som en av de viktigaste framtidsbranscherna.

I Väster-norrland finns en gedigen och genomarbetad plan för regionalt miljömålsarbete med ett brett partnerskap i länets kommuner. Därtill finns ett förslag till regional klimat- och energi-strategi som tagits fram i länet inriktad på bland annat affärsutveckling inom energisektorn. Med så starkt engagemang och förankring utgör energi- och miljödriven näringslivsutveckling en positiv drivkraft i de flesta projekt och kan komma in som en positivt bidragande faktor i ett tidigt skede av olika tillväxtprocesser. Miljöfrågorna ska inte komma in som restriktion i processers slutsleden.

---

### Utmaningar för miljödriven tillväxt

- Ta tillvara länets kunskaps- och naturresurser som potentialer i den globala klimatomställningen
- Utveckla regionens stora tillgångar inom förnybar energi som vatten och biomassa
- Ta tillvara de tillväxtpotentialer som vindkraftssatsningar i regionen medför
- Företag inom energi- och miljöteknik fungerar som tillväxtmotorer för länet år 2015.

---

### Idéer för tillväxt

Karakteristiskt för länets företag med anknytning till energi och miljö är, att de är mindre eller medelstora och framväxta ur en hemmamarknad, dominerad av basindustri och miljölagstiftning med stora krav och behov. Studier i länet har visat att en förutsättning för att uppnå strategisk framgång är att ta vara på den samlade kompetens som finns i regionen. För att åstadkomma det krävs förmåga och vilja att gemensamt kraftsamla, att kompetensen omvandlas och övergår till affärer som möter behov på nya marknader. Det krävs förmåga från regionens aktörer att paketera och visa upp den kunskap och de erfarenheter som regionen besitter och kan leverera. Andra framgångsfaktorer för mer affärer och

ökad export är att hitta lokala samarbetspartners och få hjälp med att identifiera nya kunder.

Ofta utgör bristen på riskvilligt kapital den inledande begränsning, som medför att många goda idéer och metoder förblir vilande. Det ligger således en stor utmaning för länet i att finna lösningar för att släppa loss nytänkande och innovationer, speglat i en motsvarande kapitalförsörjning. Inom processindustrin och på koncernnivå i stora företag finns vanligtvis resurser för utveckling för att prova ny teknik och för att anpassa produkter till nya krav. Små och medelstora företag har dock sällan sådana möjligheter.

Teknik och system behöver visas upp i referensanläggningar, där den kan jämföras och testas mot befintlig traditionell teknik. Företagens kontakter med forskningen behöver också utvecklas. Detta för att öka företagets möjligheter att verifiera teknik men också för att stärka utvecklingsprojekten gentemot nationella aktörer, som kan bidra med utvecklingsresurser och medel. Därför finns det ett behov av att skapa en bas för att bedriva regional forskning och utveckling samt testning och verifiering av miljöteknik, produkter, tjänster och system. Hela utvecklingsprocessen från idé till affär bör finnas med. Miljöteknik i framkant, som kan demonstreras och visas upp, skapar också ett intresse från andra delar av världen att komma hit för att se och lära, s.k. technical visits.

Det finns också behov av att rusta länet för att klara dagens och morgondagens miljökrav. Systematisk miljöstyrning i privat och offentlig sektor i samverkan med länets olika miljöteknikföretag bör stödjas då det kan öka efterfrågan på miljöteknik. Ambitionen bör vara att underlätta för organisationer att gå vidare med sitt miljöarbete. Samverkan bör bygga på utveckling och anpassning av nya produkter och tjänster. Sammantaget kan insatser inom affärsdriven miljöledning stärka länets konkurrenskraft.

Med den höga koncentrationen av miljöteknikföretag i länet finns förutsättningar att etablera en nätverksorganisation med uppgift att främja länets och de norrländska miljöteknikföretagens konkurrenskraft. Via en större grupp intresserade företag och tillräcklig tidsram kan nätverket öka kunskapsflödet och samhörighetskänslan i relation till bland annat processkemisk industri, metallverk, massa-, pappers- och trävaruindustri. I takt med att kostnaderna för energi, råvaror,

avfallshantering m.m. blir högre, kan samverkan inom och mellan dessa industribranscher generera smarta lösningar, som kan få ett regionalt mervärde genom medverkan från de lokala miljöteknikföretagen.

En synnerligen omfattande möjlighet finns inom ramen för de mycket stora investeringar i vindkraft och tillhörande driftssystem som planeras på flera ställen i Norrlands inland, också i Västernorrland. Här finns synnerliga utmaningar för industri-, transport- och serviceföretag att bygga marknadsplattformar med inriktning på såväl dessa regionala investeringar som kommande investeringar i andra delar av Sverige. En skyndsamt och konstruktiv samverkan mellan företag och mellan dessa och samhällsorgan är då strategiskt viktig. I Härnösand utvecklas kunskapen om solenergi via ny forskning, utbildning och aktivt företagande. Ett annat exempel på möjlig samverkan och utveckling är satsningarna på sanering av våra tidigare miljösynder i länet. Här har kunskap byggts och metoder utvecklats. Med rätt support kan detta bli en större framgång för länet, nationellt och internationellt, som vida överträffar nyttan av de landområden som nu blir fria för nyetablering. Efterfrågesidan hos offentlig sektor kan genom en utveckling och samordning av en miljöanpassad upphandling ge ett substantiellt stöd för att främja utvecklingen i denna riktning. Kommunerna och landstinget i Västernorrland handlar årligen varor och tjänster för mer än 4 miljarder kr. Ett tredje stort område utgörs av renovering och effektivisering av vattenkraftsanläggningarna, där länsföretag kan skaffa goda referensobjekt för marknader också på andra håll i landet och internationellt.

---

### Åtgärds mål till 2011

- Fler företag och ökad tillväxt i redan etablerade företag inom energi- och miljöteknikområdet
- Ökat antal produkter och tjänster med energi- och miljöprofil i länet
- Ökad marknad för energi- och miljövänligt producerade och lokalt framställda produkter
- Västernorrlandsbank för goda exempel och demonstrationsobjekt etablerad
- Ökat deltagande i internationell samverkan för mer kreativt kunskapsflöde om nya lösningar.
- Ökad kunskap och kompetens inom energi- och miljöteknik genom forskning och utveckling av skolor och utbildningar
- Ökat kunnande inom såväl privat som offentlig sektor för att klara dagens och morgondagens miljökrav
- Öka antalet företag och organisationer som genomför utvecklat miljöarbete, t ex miljöcertifiering.

---

### Några exempel på aktiviteter

- Utveckla arbetet med fysiska planering till gagn för såväl energianvändning och miljö som kommunmedborgare samt för att skapa demonstrationsobjekt
- Utveckla satsningar i t.ex. byggbranschen på framsynta och energiintelligenta lösningar, klimatsmarta hus med miljövänliga materialval och teknik i nya applikationer
- Öka samverkan genom aktivt arbete för nätverk, partnerskap och enade eller kompletterande målbilder
- Stödja insatser för teknikutveckling för effektivare användning av energi och naturresurser
- Samordna omvärldsbevakningen för branscher och delområden
- Utveckla stöd och rådgivning inom energi-effektivisering och miljöanpassad upphandling
- Anpassa kapitalförsörjning för regionala satsningar inom energi- och miljöteknikområdet
- Positionera produkter och tjänster inom energi- och miljöteknikområdet, nationellt och internationellt
- Exponera goda exempel och demonstrationsanläggningar inom energi- och miljöteknik för att visa bra produkter, tjänster eller system för information, påverkan och kommersialisering
- Uppmärksamma och ta tillvara potentialer för systemleveranser i syfte att stärka energi- och klimatsmarta lösningar och helheter
- Stödja utveckling av företagens helhetstänkande för transporter och dess påverkan av den egna produkten eller tjänstens miljöbelastning
- Skapa former för att bistå företag, stora som små, med anpassad rådgivning för att minska energianvändningen och öka energi-effektiviseringen.

### **Insatsområde 3. Prioriterade kluster och innovationssystem**

Insatsområdets fokus är att stödja regionala och lokala utvecklingsprocesser i nätverk med konkurrenskraftiga kompetensområden för att främja tillväxtförmågan i länets näringsliv.

Det handlar dels om sådana områden av klusterkaraktär som lyfts fram i länsstrategin Vision Västernorrland 2010 och kompletterande RTP-analyser, dels om andra, mer embryonala nätverk och kompetenskoncentrationer, som kan utvecklas till fungerande klustersamarbeten och innovationssystem. Ett innovationssystem i funktion har inre drivkraft och förmåga i nätverket för en kontinuerlig och ömsesidig förnyelse och tillväxt. För att uppnå framgångsrika nätverkskonstellationer krävs starka samarbeten och engagemang mellan berörda företag, FoU samt andra samhällsaktörer.

Det mest framträdande klusterområdet i länet är cellulos- och energirelaterad industri, som bygger på de förnyelsebara resurserna skog och vattenkraft. Massa- och pappersindustrin är teknik- och kompetensmässigt världsledande och betydande investeringar har gjorts och planeras i länet. Utvecklingskraften här liksom i industrier kring förnybara bränslen begränsas dock alltmer

av tillgången på råvara och energi. Nya områden får då en viktig kompletterande roll. Det är därför angeläget att vidareutveckla initiativ och satsningar som öppnar möjligheter för regionens företag och verksamheter att ta del av forskning och innovationer. Utmaningar på kortare och längre sikt för länets tillväxtfrämjande görs tydligare i insatsområdet. En viktig del i detta är globaliseringens marknadsinverkan, som för övrigt innebär snabbt föränderliga krav också på andra prioriterade och övriga klusterområden. För strukturen i Insatsområde 3 har de nya utmaningarna medfört en del korrigeringar jämfört med 2004 års RTP-version.

#### **Effektmål till 2013**

Insatsområdets mål är etablerade, framgångsrika och hållbara kluster och innovationssystem inom i första hand de prioriterade klusterområdena, som också leder till att företagsbestånd, produktivitet och sysselsättning i berörda branscher ökar med minst 15 procent i länet.

Specifika utmaningar och tillväxtmål anges under respektive åtgärd. För uppföljningen av dessa finns sedan 2004 utarbetat ett detaljerat värderings- eller indikatorsystem, som mäter de strategiska nätverkens såväl kvantitativa som kvalitativa förändringar.

---

#### **Insatsområdet har fokuserats på följande åtgärdsområden:**

- Åtgärd 3.1 "SRR, Safety and Rescue Region"
- Åtgärd 3.2 "BFP, Bank-, försäkrings- och pensionsnätverket"
- Åtgärd 3.3 "Digitala samhällets produkter och tjänster"
- Åtgärd 3.4 "Förnyelsebara produkter och tjänster ur skogsråvara m.m."
  - a) Uthålligt uttag av biomassa
  - b) Hållbar och dynamisk skogsindustri
  - c) Bioraffinaderi och cellulosaanknuten teknikindustri
- Åtgärd 3.5 "Förnyelsebar energi"
- Åtgärd 3.6 "Besöksnäringen"
- Åtgärd 3.7 "Utveckling av strategiska nätverk och lokala profilområden".

### Åtgärd 3.1 SRR, Safety and Rescue Region

Inom EU har frågor rörande krishantering samt räddning av människor och miljö placerats högt upp på agendan över framtidsfrågor i ett utvidgat Europa. Klimat och miljökatastrofer med förgiftning av mark, vatten och luft ser inga nationella gränser utan är ett naturligt område för samverkan både för att förebygga olyckor och för att genomföra snabba och effektiva kris- och räddningsinsatser.

Syftet har under RTP-perioden 2004-2007 varit att initiera ett kluster inom säkerhetsområdet med bas i Västernorrland, samt att skapa förutsättningar för produktutveckling grundade i samverkansidéer från grupper av nätverksaktörer. I uppdraget ingick också att utveckla nationella och internationella kontakter inom området säkerhet och räddning. Perioden har dominerats av neddragningar, utredningar och remissvar kopplade till framtiden för Krisberedskapsmyndigheten (KBM) i Sollefteå samt Räddningsverkets anläggning på Sandö. Båda myndigheterna har en central roll för klusterbildningen, varför deras framtid också direkt påverkat klustrets/nätverkets utveckling. Detta har också inneburit att organisation och inriktning av verksamheten ändrats. I arbetet med att skapa en ny identitet för nätverket förändrades verksamheten till att omfatta tre huvudområden: säkerhet, räddning, lärande. Perspektivet utgår från kedjan - före, under, efter - en olycka/kris/katastrof.

*Säkerhet* inrymmer forskning, utbildning, träning och övning inom ett antal områden. *Räddning* handlar om direkta räddningsinsatser och pre-hospital akutsjukvård. *Lärande* omfattar forskning och lärande som leder till nya produkter och metoder ägnade åt att motverka skadehändelser. Nya fokusområden och aktörer har tillkommit och de gamla aktörerna har integrerats. Till de nya områdena hör även krishantering, kriskommunikation, hot och våld. Ett antal strategiska nätverk i klustret initieras nu i och med att det sker en uppväxling och ett byte av profilområden.

KBM och Räddningsverket kommer att ersättas av en ny myndighet, Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap. Myndigheten kommer att bedriva utbildning på Sandö och Revinge.

För att minska påverkan via nationella beslut så kommer det i fortsättningen vara viktigt för SRR att identifiera och stödja privata och andra offentliga aktörer och även försöka utveckla dessa till kraftfulla klustermotorer.

I samverkan med Jämtlands län kommer ytterligare ett 20-tal aktörer med kompetens och produkter att knytas till det kluster som byggts upp i Västernorrland. Till detta kopplas ett antal enskilda aktörer med internationell spets och som geografiskt har sin hemvist någonstans i övriga Sverige. Därmed finns goda möjligheter att en fortsatt klusteruppbyggnad ska kunna realiseras.

---

#### Utmaningar för SRR

- Identifiera och stödja privata och offentliga aktörer för att utveckla en stark ömsesidig koppling mellan näringsliv, offentliga aktörer och forskning (win-win)
- Identifiera fler kraftfulla klustermotorer
- Utveckla samarbeten över landet för att i klusteruppbyggnaden bli mindre beroende av beslut som fattas på bland annat nationell nivå.

---

#### Idéer för tillväxt

Nätverket för SRR har fastställt ett antal kärnområden, som utgör basen för den sammanhållna processen av klusteruppbyggnaden. Arbetssättet baseras på att tydliggöra möjligheter till affärer på både kort och lång sikt och utgår således från näringslivets tydliga önskan och behov av fak-

tiska ”resultat”. De offentliga aktörerna och forskningen har stor betydelse och för att få ett fortsatt starkt engagemang från deras sida ska erbjudas testarenor och skapande av nya och utmanande samarbetsformer.

---

### **Åtgärds mål till 2011**

- Klusterbildningen ska gå från tillväxtfas till mognadsfas, vilket bland annat innebär en gemensam bolagisering med i första hand de aktiva företagen i klustret samt konstruktion av en samverkansform mellan det bolag som bildas och de offentliga aktörerna
- Aktörerna arbetar under ett gemensamt varumärke som blivit nationellt och internationellt känt
- Kommersiell framgång uppnådd genom markant omsättningsökning i berörda företag.

---

### **Några exempel på aktiviteter**

- Via marknadsbearbetning tydliggöra möjligheter till affärer, i första hand internationella, och med detta som bas skapa förutsättningar för en sammanhållande process baserad på lärande och erfarenhetsutbyte
- Främja exportsamverkan inom klustret
- Bygga ett gemensamt varumärke för ökad attraktionskraft
- Stödja utvecklingen av gemensamma produkter/tjänster
- Initiera och stimulera forskning och teknisk utveckling på relevanta områden
- Främja avknoppning/nyföretagande samt produkt-/tjänsteutveckling
- Etablera kontakter och samverka med existerande "centers of excellence" på Europeanivå.

### Åtgärd 3.2 BFP, Bank-, försäkrings- och pensionsnätverket

Med tyngdpunkt i Sundsvall finns inom länet Sveriges mest omfattande gruppering av företag och myndigheter med anknytning till finanssektorn utanför storstäderna. Mer än 2500 personer är sysselsatta inom området och branschen har visat en stabil tillväxt sedan 2003 med uppåt 300 nya arbetstillfällen. De berörda verksamheterna är pensioner, skadereglering, finansiella marknader, service och försäljning via stora kundcentra, drift och utveckling av koncernövergripande IT-system och andra uppgifter relaterade till den finansiella sektorn. Den positiva utvecklingen förklaras främst av en ökad grad av lokalisering av nationella funktioner men också av nya etableringar. BRF-nätverket bildades 2003 och består för närvarande av åtta försäkringsbolag, fem banker samt Statens Pensionsverk. Åkroken Science Park svarar för stödjande infrastruktur. Inriktningen av samverkan har varit att marknadsföra nätverkssatsningen i Sverige, att stimulera gemensamt motiverade utbildnings-satsningar och skapa ett nytt centrum för forskning om frågor med relevans för finanssektorn.

Nätverksarbetet inleddes med ett förtroendeskapande affärsutvecklingsprogram, som successivt kompletterats med mer specifika utvecklings-satsningar för att stärka nätverket, aktörernas konkurrenskraft och regionen som innovativ miljö för finanssektorn. Exempelvis har planering och utformning skett av en helt ny ekonomutbildning vid Mittuniversitetet inriktad mot bank, försäkring och pensioner. Första studiegången startar hösten 2008 men har redan föregåtts av praktikplatssamarbete företag - universitet.

Det är viktigt att klustret BFP får mervärden i regionen. Mot den bakgrunden tog nätverket 2006-2007 initiativ till att etablera ett forskningsinstitut för att bland annat ge kunskapsutveckling över företagsgränser i BFP. Ett sådant finns nu förlagt till Åkroken Science Park i Sundsvall och integrerat med Mittuniversitetet i form av Centrum för forskning om ekonomiska relationer, CER, med fokus på bank, försäkring, revision och pension.

---

#### Utmaningar för bank-, försäkrings- och pensionsnätverket

- Skapandet av en kreativ och samverkansinriktad miljö som gör att Sundsvallsregionen utvecklas till Nordens mest betydelsefulla kompetenscentrum inom bank, försäkring och pension
  - Etablering och utveckling av ett nationellt och internationellt slagkraftigt forskningscentrum för finanssektorn med tyngdpunkt i bank, försäkring och pension.
- 

#### Idéer för tillväxt

Nätverkets inledande strategi – förutom att stabilisera nätverksarbetet – är att skapa ett kvalificerat kompetenscentrum inom området. Det bedöms vara ett riktigt tillvägagångssätt för att i regionen utveckla och expandera berörda branscher, bland annat med utgångspunkt i vikten av att kunna attrahera specifik individbaserad kunskap. Det närmare syftet med forskningsinstitutet CER är att dels bedriva branschnära och relevant forskning med fokus på bank-, försäkrings-, pensions- och revisionssektorn, dels överföra forskningsresultaten till forskarvärld och finansbransch. Institutet beräknar inom ett par år att ha utvecklat forskning inom tre-fyra discipliner med Mittuniversitetets befintliga forskningsmiljö kring kund- och medborgarrelationer liksom organisations- och processutveckling som en god tillgång i bygget av detta. Förutom forskning är avsikten att genom nätverket och CER arbeta

fram specialinriktade kurser liksom nationella och internationella seminarier för branschen.

Att på olika sätt stärka BFP och CER som ”varumärken” för regionen skapar förutsättningar för regionens attraktionskraft för fortsatta nationella etableringar. En förstärkt uppmärksamhet på höjd kunskapsnivå inom de berörda sektorerna och i regionens forsknings- och utbildningsmiljö är viktigt för en hållbar tillväxt och starkt attraktivitet för såväl företag som region. Till detta kommer utmaningen att stimulera innovation i branschen genom avknoppningar och utveckling av nya affärsidéer och företag. Att stärka samverkan med fastighetssektorn och utveckla gemensamma kvaliteter finns vidare med på den strategiska agendan.

---

### Åtgärds mål till 2011

- Klusterbildningen ska befinna sig i mönadsfas med starkare samverkan och fler gemensamma utvecklingsområden inom tjänster och produkter
- Minst tre avknoppade eller nybildade affärssegment/företag
- Centrum för ekonomiska relationer, CER är nationellt och internationellt välrenommerat (minst tre "lic.examina")
- Etablering har skett av ett kopplat samverkansnätverk för fastighetssektorn.

---

### Några exempel på aktiviteter

- Stabilisering av CER genom informationsinsatser och FoU-planering
- Symposier och internationell konferens för BFP-branschen
- Planering och test av branschanpassade utbildningar
- Förprojekt för uppbyggnad av forskningsprogram och forskningsprojekt
- Mentorprojekt för nya entreprenörer inom området
- Projekt för gemensam kompetenstillförsel och omvärldsbevakning.



### Åtgärd 3.3 Digitala samhällets produkter och tjänster

Västernorrland deltar mycket aktivt i en strukturomvandling av företag och annat arbetsliv, som kan beskrivas som den successiva utvecklingen av IT- eller e-samhället. (Internationellt används beteckningarna e-society och digital communities.) Genomgående drag är kunskapsintensitet, ny teknik, nya relationsmönster och organisationsformer, globalisering samt uppluckring av traditionella gränser. Inom området finns en högt prioriterad tillväxtpotential – också i Västernorrland.

#### Utvecklingen kan betraktas ur olika perspektiv.

- Ur ett *branshperspektiv* märks t.ex. en snabb utveckling inom det nyss nämnda området bank, försäkring och pension men också gryende inom spel och multimedia.
- Ur ett *kompetensperspektiv* synliggörs att länet har omkring 4 000 anställda med kvalificerad IT-utbildning och dessutom väl fungerande FoU-miljöer. Denna kompetens har viktiga roller i strukturomvandlingen och är djupt inbäddade i processer för tjänste- och produktutveckling.

- Ur ett *funktionsperspektiv* finns flera viktiga koncentrationer inom vitala områden för den pågående förändringsprocessen. Det gäller t.ex. området arkiv/informationsförvaltning, där Västernorrland är landets arkivtätaste län med 300 anställda, och där det finns mycket spännande verksamhet för hantering av utmaningarna kring förvaltning av närmast gigantiskt stora volymer digital och multimedial information. En stark funktionell kunskapskoncentration finns även för olika typer av relationsfrågor som kund/medborgarrelationer och nätverksrelationer. Kundtjänstverksamheter sysselsätter omkring 2 500 personer i länet och med god utvecklingskraft. En annan aspekt är utveckling av distansoberoende tjänster, där exempelvis Mittuniversitetet (särskilt Campus Härnösand) är nationellt ledande inom distansutbildning.

Det finns inga tydliga gränser mellan perspektiven. En kundtjänst kan vara en funktion inom ett företag, men definieras också som bransch med företag som säljer denna typ av relationstjänster till andra. Exempelen kan flerfaldigas.

Länet har betydande möjligheter till uthållig regional tillväxt genom utveckling av befintliga IT-relaterade verksamheter, etablering av nya verksamheter och utveckling av nya e-tjänster och produkter. Ett sammanhållet nätverk för den samlade regionala miljön finns egentligen inte i dag. De branschmässigt eller lokalt motiverade satsningar som ännu dominerar, har dock bedömningsvis förutsättningar att utvecklas till fungerande strategiska, regionala nätverk och funktionella innovationssystem. Klusterutvecklingsarbetet i länet under senare år visar att detta är möjligt.

#### Några delområden med klusterutvecklingspotential:

- Publika Informationssystem, PI: Ett nätverk mellan företag, myndigheter och universitet med fokus på forskning och utveckling av stora publika informationssystem, produkter och tjänster. Nätverksaktörerna är huvudsakligen IT-konsultföretag och stora offentliga aktörer (CSN, Bolasverket o.dyl.) Tillsammans med Mittuniversitetets forskningsresurser sker samverkan inom systemutveckling och området kund/medborgarrelationer och nya sätt att organisera processer i icke-hierarkiska strukturer. En utridning mot ”digital business” (e-handel, logistik) har också påbörjats. Vidare finns kopplat FoU-miljö och företag som driver utveckling inom beslutsstöd och riskanalys.

- Den sensorteknologiska revolutionen: Området beskrivs ibland som Industriell IT och har sin bas i elektronik och datateknik. Andra sätt att beskriva delar av området kan vara ett ”Internet för saker”. Inom detta område finns en av regionens absolut starkaste FoU-miljöer som också har en stark nationell och internationell position. Framgångsrika tillämpningar av teknikutvecklingen i länet finns hittills främst inom processindustriell utveckling, en del nya produkter (t ex intelligenta papper och förpackningar) och med mycket stora potentialer för tillämpning i form av nya tjänster och produkter inom en mängd olika områden.

- Informationsförvaltning och elektroniska arkiv: "Arkivlänet Västernorrland" omfattar verksamheter som Landsarkivet med Arkivcentrum Nord, SVAR, MKC, Näringslivsarkivet, Föreningsarkivet, Medelpadsarkiv, kommunala arkiv samt företagsarkiven med exempelvis SCA:s Merloarkiv. Det har skapat underlag för en positiv utveckling av området och bas för en god FoU-miljö i samverkan med Mittuniversitetet. Utvecklingen har inneburit att frågorna om digital arkivhantering har kommit mycket nära de frågor om verksamhetsarkitekturer och informationsarkitekturer, som också är centrala för Publika Informationssystem. Den främsta driv-

kraften i denna utveckling är dock den forskning och utbildning som sker i avdelningen för Arkiv- och informationsvetenskap vid Mittuniversitetet och de många kontaktytor som existerar mellan Mittuniversitetet och det omgivande samhället. Genom sin records-management-profil och därav följande fokus på den moderna dokumenthanteringen kan Mittuniversitetet möta det växande behovet i samhället av teorier, modeller och implementerbara metoder för moderna, processorienterade företag och förvaltningar. Synergieffekter finns och kan vidareutvecklas. Inom detta område finns även en utveckling av multimedial arkivhantering (Ånge) som har synnerligen god potential för tillväxt.

Härutöver innefattar den IT-relaterade produktionsstrukturen i länet bland annat företagsnätverk och FoU-miljöer för beslutsstöd och -analys med tillämnning inom e-tjänsteutvecklingen, utveckling av distansoberoende tjänster och distansutbildning samt spel- och multimedia med breddning till nya tillämpningsområden.

---

#### **Utmaningar för digitala samhällets produkter och tjänster**

- Regionen ska ha en ledande roll i den strukturomvandling som ofta beskrivs som vägen in i IT-samhället, med medborgare, företag, förvaltningar och FoU-miljöer i effektiv, marknadsanpassad samverkan
- En mycket stor utmaning handlar om tillgången på kvalificerad arbetskraft. Ungdomar väljer i allt mindre utsträckning utbildning inom teknik- och naturvetenskap. Detta är en nationell och i viss mån europeisk problembild men det gör inte de regionala utmaningarna mindre.

---

#### **Idéer för tillväxt**

Åtgärden innefattar en utveckling som drivs i högt tempo i många delar av världen. För att behålla och stärka konkurrenskraften i länet krävs:

- Starkare nationella och internationella relationer som ger utvecklingskraft till regional verksamhet och större möjligheter att pröva vilka delområden och nischer som har verklig potential på stora marknader
- Ett mer effektivt samspel mellan FoU-miljöer och tillämpning i näringsliv och annat arbetsliv. Det har sin bas mellan regionala aktörer, men kräver också involvering av FoU-miljöer nationellt och internationellt
- Nya sätt att stödja ledarskapsutveckling för ett ökat regionalt engagemang. Här finns ett tydligt samband med de nätverk, kluster och/eller innovationssystem som samverkande har stora utvecklingsmöjligheter.

---

### Åtgärds mål till 2011

- Minst 20 dokumenterade, nya egna produkter/tjänster inom regionens IT-relaterade verksamhet
- Minst 100 mindre och medelstora företag i länet ska ha genomfört märkbara satsningar på ny teknik som utvecklar affärer, produkter och/eller tjänster
- En ökad, eller minst oförändrad, sysselsättning och samtidigt en höjd kunskapsnivå med ökat värdeinnehåll inom IT-relaterad verksamhet
- Minst två välfungerande regionala strategiska nätverk inom sektorn
- Ett regionalt övergripande samverkans- och innovationssystem för IT-relaterad verksamhet
- De regionala FoU-miljöer som finns inom området har utvecklats i forskartid med 50 procent och med starkare nationella och internationella positioner
- Ökad tillgång till och nytta av e-tjänster för medborgare, företag och offentlig sektor
- Ökat nyttjande av e-tjänster för kompetensutveckling vid kommunernas lärcentra/tillväxtcentra.

---

### Några exempel på aktiviteter

- Stimulera utveckling av relationerna mellan olika aktörer i syfte att stärka produktiva nätverk och utveckla innovationssystem
- Utveckla ett anpassat system för att stödja produkt- och systemutveckling och förverkliga affärspotentialer från IT-relaterad verksamhet i länet
- Stimulera utveckling av nya IT-tjänster som underlättar verksamhet i glesbebyggda länsdelar via bland annat distansarbete och distansstudier
- Komplettera med uppbyggnad av strukturer för snabba och specialiserade insatser. Detta är ett snabbväxande område där "time-to-market" ofta är avgörande, och där det inte är möjligt att långt i förväg förutse exakt vilka tjänster och produkter som kan nå framgång
- Stöd nationell och internationell profilering av viktiga regionala nischer genom exempelvis regionala konferenser och seminarier med nationellt/internationellt deltagande liksom ökat deltagande från länet på nationella och internationella arenor för regionala aktörer inom dessa nischer
- Stödja utvecklingen av FoU-centra för strategiska delsektorer
- Utveckla samspelet mellan IT-aktörer och skolsystemet i form av information, praktikplatser, trainee-upplägg, examensarbeten etc.
- Utveckla de möjligheter till näringslivs- och kompetensutveckling, som finns vid kommunernas lärcentra/tillväxtcentra.

### Åtgärd 3.4 Förnyelsebara produkter och tjänster ur skogsråvara m.m.

Skog och skogsindustri är en grundbult i länets ekonomi och innefattar ett av länets starkaste kluster med fäste i massa- och pappersindustrin. Även om tillväxt i form av sysselsatta inte kommer att ske i den traditionella industrin, är dess fortsatta livskraft helt avgörande för att en stor del anknutna branscher ska kunna utvecklas och växa. Näringar som utgår från våra naturtillgångar jord, skog och vattenkraft har i många avseenden liknande kompetens, infrastruktur och andra regionala förutsättningar gemensamt för sin utveckling.

För det framtida utvecklingsarbetet i länets kluster och innovationssystem inom sektorn har partnerskapsdiskussionen under det senaste året lett fram till följande allmänna utgångspunkter:

- En positiv utveckling av regionens skogstillgångar och annan cellulosaråvara utgör en värdefull bas för framtiden
- Höga förädlingsvärden är avgörande för konkurrenskraften
- Regional förädling skapar sysselsättning
- Bioenergi ska utvecklas i synergi med traditionell och förnyad skogsindustri
- Kontinuerliga produktivitetsförbättringar är avgörande för bibehållen konkurrenskraft
- Kunskapsinnehållet i framtida produkter ökar
- Utveckling av nya teknikgrenar kräver ökad satsning på forskning och kompetens
- Klimatomställning och ökad efterfrågan på råvara stärker den strategiska betydelsen av skog, övrig biomassa och skogsindustri
- Utbildningsstrukturerna för att erbjuda rätt kompetens till de skogsrelaterade branscherna måste utvecklas.

Utifrån detta har partnerskapet för åtgärden 3.4 formulerat en samlingsrubrik för tre delåtgärder med bas i förutsättningarna för skogsråvara och bioenergi från skogs- och jordbruksmark. Tydliga kopplingar finns också till tidigare klusterutvecklingsarbete i länet. Strävan i det fortsatta konkreta programgenomförandet ska vara att

- befästa, utveckla och profilera regionens industri genom att förädla förnybara råvaror i nätverk och gränsöverskridande samverkan
- uppnå acceptans för produktion och användning av förnybara resurser genom ökad kompetens med mångfald, genus och samverkan
- förbättra och sektorsanpassa infrastruktur och kapitalförsörjning.

De tre nämnda delåtgärderna har inbördes starka samband och vissa möjliga aktiviteter skulle därför kunna rymmas i flera av dessa. Delåtgärderna är:

3.4 a) Uthålligt utbud av biomassa

3.4 b) Hållbar och dynamisk skogsindustri

3.4 c) Bioraffinaderi och cellulosaanknuten teknikindustri

### 3.4 a) Uthålligt uttag av biomassa

Syftet med åtgärden är att säkerställa ett långsiktigt hållbart utnyttjande av skog och andra naturresurser för ett utökat uttag av biomassa. På så sätt är det möjligt att fortsätta produktionen av förnybara produkter med höga förädlingsvärden i regionen. Uttaget av biomassa kan öka samtidigt som andra värden, t.ex. naturvärden behålls och bevaras. Detta kan göras genom att dels bland aktörer och allmänhet vidga kunskapen om olika åtgärder för ett utvecklat jord- och skogsbruk, dels ta fram effektivare system i hela kedjan från jord- och skogsbruk, skördande, logistik och till marknad.

Ett hållbart uttag av biomassa från skogen och jordbruket är en förutsättning för regionens cellosabaserade industri. Effektivt skogsbruk måste exempelvis bedrivas i balans med annan användning av skogsmarken som friluftsliv, fiske, jakt och turism samtidigt som skogens naturvärden bevaras. Ett ökat uttag kräver att kunskaperna om följderna är väl kända och accepterade från alla skogens och jordbrukets intressenter. Dessa aktörer är markägare, aktörer inom jord- och skogsbruk, naturintresserad allmänhet, miljöorganisationer och de organisationer, som utnyttjar marken för rekreation, motion, jakt, fiske eller andra aktiviteter.

Det är många aktörer som redan i dag samverkar för att säkra ett uthålligt uttag av biomassa, speciellt inom skogssektorn. Det är bland annat ägare av skog och jordbruk och dess samarbetsorgan skogsägarföreningar och Lantbrukarnas riksförbund, Sveriges Lantbruksuniversitet, Mittuniversitetet, Skogforsk, Skogsstyrelsen, Energimyndigheten, Vägverket, Banverket m.fl. Flera organisationer och nätverk är aktiva för att ur olika perspektiv påverka jord- och skogsbruk, t.ex. natur- och miljöorganisationer, jakt- fiske och turismaktörer, Biofuel Region, Energidalen/Fokusera, Hållbara Transporter och Skogen i skolan.

Alla dessa aktörer har intresse av skogen och jordbrukets användning och utbud. Det är angeläget med en utveckling av processer som ger förutsättningar för en uthållig effektiv produktion av biomassa. I en ambition med ökat uthålligt uttag av biomassa finns också potentialer för utveckling av nya produkter, system och tjänster.

---

#### Utmaningar för uthålligt uttag av biomassa

- Grundlagda förutsättningar för ett ökat och uthålligt uttag av biomassa
- Effektivare skörde- och transportsystem
- Nya och förändrade brukningsmetoder
- Etablering av strategiska nätverk för effektivare biomasseproduktion i regionen
- Utnyttjande av småskaliga lösningar
- Kommunikation och implementering av forskningsresultat och nya metoder till brukare och allmänhet.

---

#### Idéer för tillväxt

För att uppnå ett uthålligt och effektivt uttag av biomassa krävs kunskap och implementering av nya metoder och tekniska lösningar hos brukare och entreprenörer. Ett väl fungerande nätverk med såväl användare som forskare och andra experter, tillverkare av utrustning och system samt köpare kan underlätta spridning av ny teknik till brukarledet. Olika typer av informationsaktiviteter i samverkan mellan områdens

aktörer kan spela en viktig roll. En öppen diskussion om främst skogens användning är nödvändig för att få en bred acceptans för förnyade brukningsmetoder. Hållbara och lönsamma koncept för näringsåterföring från samhälle och industri till skogs- och jordbruksmark en stark idé för tillväxt. Investeringar i infrastruktur, främst transporter, är nödvändiga för att skapa förutsättningar för ett ökat uttag av biomassa.

---

**Åtgärds mål till 2011**

- Ökat utbud av biomassa med 4-5 procent
- Etablera 5-10 demonstrationsprojekt för nya/förändrade odlingsmetoder, effektivare biomasseproduktion, nya skörde- och transportsystem och småskaliga lösningar
- Ökad kunskap och realisering av 3-5 nya alternativa bruksmetoder
- Ökad spridning av ny teknik och att främja FoU och nya metoder med hjälp av aktiva nätverk inom sektorn
- Ökad systemsamverkan mellan områdets aktörer
- Ett fungerande regionalt samarbetsnätverk för biomasseproduktion.

---

**Några exempel på aktiviteter**

- Genomföra riktade informationsaktiviteter och demonstrationsprojekt, till exempel gallringskampanjer för ökat uttag av biomassa
- Starta och delta i nätverk som kan adressera biomassepotentialerna
- Genomföra insatser för FoU, tekniköverföring och spridning av ny teknik – bland annat utbildning, rådgivning och testning av nya teknisksystem för biomasseuttag
- FoU-samverkan mellan skogsföretag, fackföreningar, universitet och forskningsinstitut.

### 3.4 b) Hållbar och dynamisk skogsindustri

Åtgärdens syfte är att bidra till en fortsatt dynamisk utveckling av pappers- och massaindustrin samt sågverks- och trävaruindustrin. Traditionella svenska konkurrensfördelar som t.ex. låga energikostnader och god tillgång till skogsråvara är på väg att försvinna. Det innebär för framtiden att industrins konkurrensförmåga i ännu större grad än idag måste baseras på produkter med mycket höga förädlingsvärden och en produktions- och energieffektivitet, som är väsentligt högre än hos konkurrerande företag utanför Sverige. Kunskapsinnehållet i såväl produkter som produktion kommer därför att öka. En dynamisk interaktion och samverkan mellan små och stora aktörer kan öka regionens innovationskraft inom detta område och säkra den nödvändiga utvecklingen av industrigrenarna.

I området ingår de företag som producerar fiberbaserade produkter och tjänster liksom dess partners inom forskning och utveckling, service och underleverantörer samt utrustningsleverantörer. Exempel på aktörer är processbaserade skogsindustriföretag som SCA, Domsjö, M-Real (Husum) och Mondi. Därtill finns små och stora sågverk, snickerier och andra produktleverantörer, serviceföretag och konsulter. Det ökade kunskapsinnehållet innebär att utbildningsanordnare, teknikmäklare och forskningsaktörer får en särskild ställning. Här kan universitet, KY-myndigheten och gymnasieskolan ha nyckelroller.

Det finns ett flertal fungerande nätverk inom området:

#### Åkroken Fibre Network:

Ca 65 företag huvudsakligen runt Sundsvall som samverkar och utvecklar nya tjänster, produkter och marknader, ämnade för skogsindustrin

#### Packaging Mid Sweden:

Ca 15 aktörer inom förpackningsbranschen i Mellannorrland med syfte att stärka branschen och markera kompetens och position inom ”Strategiskt kommunikativa förpackningar”

#### Processum:

Ett processindustrikluster i Örnsköldsvik inom processkemi, processteknik och processtyrning med ca 15 aktörer. Gemensamt utvecklingstema, vid sidan om marknadsföring av nätverkets kompetens samt affärsutvecklings- och FoU-samarbete, är framtidens bioraffinaderi baserad på skogsråvara och energigrödor (se vidare 3.4 c)

#### Fibre Science&Communication Network, FSCN:

Forskningsnätverk av hög internationell klass inom bland annat fiberteknologi och kemimekanisk massa. I samverkan mellan KK-stiftelsen, skogsindustrin och FSCN/Mittuniversitetet har flera forskningssatsningar påbörjats liksom en företagsforskarskola

#### Ywood:

Ett nätverk av ca 50 träbearbetande företag i länet (och några i Z-län) organiserat i ett tiotal undernätverk och sammanhållet av Ywood Ek. Förening. Syftet är att vidareutveckla branschen, särskilt med avseende på den långsiktiga produktiviteten, nära kopplat till främjandet av företagens kompetensnivå.

---

### Utmaningar för hållbar och dynamisk skogsindustri

- Ökad konkurrenskraft hos industrin genom ökat kunskapsinnehåll och kvalitet i produkter och produktion
- Utveckling av nya produkter med höga förädlingsvärden med utgångspunkt i regionens kompetens, teknikutveckling och råvaruförutsättningar
- Effektivare produktionssystem med låg resursförbrukning och miljöbelastning
- Bättre förutsättningar för hållbara och kostnadseffektiva transporter
- Starkare samverkan via strategiska nätverk mellan produktion/produktutveckling och forskning
- Uppbyggnad av fungerande regionala utbildningssystem för skogsindustrins olika delbranscher.

---

### Idéer för tillväxt

Kompetensfrågan är av strategisk betydelse för skogsindustrins innovations-, förnyelse och konkurrenskraft. Trots att Sverige är ett av Europas främsta skogsindustriländer har vi problem med att skapa välutvecklade och samordnade utbildningsstrukturer. Det är viktigt att länets företag engagerar sig i utbildningssystemet så att länets ungdomar upplever skogsindustrin som en framtidsbransch. Ett stärkt utbildningssystem med ökad samverkan mellan gymnasier, andra vuxenutbildningsaktörer och universitet kan öka tillgången av nya personalgrupper. Dessutom kan de bidra till det livslånga lärandet för de grupper som redan arbetar inom sektorn. Ökad

forskningsverksamhet i samverkan mellan universitet, industri och arbetsmarknadens parter är en strategi för förnyelse. Teknikparker och kompletterande utbildnings-/utvecklingscentra, där nya företag som ”groddföretag” från universitet kan utvecklas och växa, skapar spännande arenor för innovation i samverkan med de stora aktörerna.

Inom trävarubranschen finns ambition att etablera ett kommersiellt drivet innovationssystem för träförädling, bestående av bland annat noder för marknadsbearbetning och försäljning, och ett teknik- och innovationscentrum för träbranschen.

---

### Åtgärds mål till 2011

- Ökat fiberutbyte (minskat åtgångstal) i industrin med 8-10 procent
- Ökning av den tillämpade forskningen och produktutvecklingen i samverkan mellan universitet, industri, systemleverantörer och fackliga organisationer
- Fördubblat förädlingsvärde av sekundär-förädling i länets trävaruindustri (Ywood-kopplade företag)
- Förbättrad image och attraktionskraft för branschen
- Ökad andel kvinnor på skogsindustri-anknutna utbildningar
- Kvinnorna inom branschen är synliggjorda (>40 procent kvinnor i styr- och projektgrupper)
- De strategiska nätverk och klusterstrukturer, som idag verkar för en utveckling av branschen, har befästs och medverkan av små- och medelstora företag ökat
- Förbättring av industrins energieffektivitet med minst fem procent
- Utveckla strukturerna kring utbildning, rekrytering och kompetensutveckling inom länets skogsindustri.

---

### Några exempel på aktiviteter

- Öka samverkan mellan branschen, universitet och gymnasier för att skapa samordnade utbildningsprocesser, praktik, uppdragsutbildningar och traineeverksamhet
- Starta gemensamma forskningsinsatser och projekt med universitet, stora företag och SME
- Genomföra gemensamma informations- och kommunikationsprojekt
- Etablera utbildnings- och teknikstödscentrum i länet för trävaruindustri
- Ge fortsatt metodstöd för utveckling av nätverksprocesserna i och mellan delbranscherna
- Skapa ett regionalt kompetenscentrum för skogsindustrin för samordning av utbildningar på olika nivåer.

### 3.4 c) Bioraffinaderi och cellulosanknuten teknikindustri

Raffinaderi är ingen ny bransch på framväxt utan egentligen den traditionella industrin under nödvändig omställning. Ibland sker den i ett samhällsnyttoperspektiv, ibland ur ett teknikutvecklingsperspektiv, men gemensamt för dem är att de är nödvändiga för industrins fortlevnad. Grundläggande är att energin och råvaran måste återanvändas i flera steg och nyttjas till fler nyttigheter per enhet insatt råvara.

Nya kemiprodukter baserade på biomassa ska ses som ett förnybart alternativ till fossila råvaror och kan i många fall ha mycket höga förädlingsvärden. Industrisektorn är under uppbyggnad i regionen och denna åtgärd syftar till att stödja nätverk och kluster inom sektorn.

I ett modernt bioraffinaderi kan flera sorters biomassabaserade kemikalier produceras tillsammans med el, värme och förädlade biobränslen, t.ex. biodrivmedel. Många av bioraffinaderiets produkter har höga förädlingsvärden och samproduktionen med energiprodukter innebär, att processens totala effektivitet blir mycket hög. Produkterna ersätter oljebaserade kemikalier eller råvaror som idag har en mycket hög miljöbelastning. De blir en del av lösningen i omvandling från fossilt till förnybart samhälle.

Bioraffinaderiet har potential att utvecklas till en viktig industrigren vid sidan av den traditionella skogsindustrin. Detta kräver utveckling av nya tekniska processer och lösningar men också nya kluster, som bidrar med finansiering, internationell kompetens och affärsnätverk. Regionens teknikföretag kan bidra med utveckling och produktion av nya produktionssystem vid sidan om och som komplement till sin strategiska roll att ge service till den traditionella processindustrin med ingenjörskunnande och underleveranser. Härigenom stimuleras ett nytt marknadsområde för företagen och regionen.

I regionen är aktörer kring Processum och ”Framtidens Bioraffinaderi” aktiva tillsammans med BioFuel Region, Mittuniversitetet, Umeå universitet och KTH. De skogsindustriella teknikföretagen och konsulterna inom området har kunskap och produkter inom viktiga delar av dessa processer. Utmaningarna inom området är betydande genom oklarheter i frågor om råvaruförsörjningen och att det finns en brist på riskkapital, matchande internationell kompetens och ännu svaga affärsnätverk.

---

#### Utmaningar för bioraffinaderi och cellulosanknuten teknik

- Övergång från FoU till innovation och kommersiell produkt
- Utveckling av vi-känslan i innovationssystemet
- Uppbyggnad av en strategi för att hantera konkurrensen om biomassa
- Säkring av en god, hållbar råvarutillgång
- Teknikföretagen levererar högteknologisk cellulos- och energianknuten teknik.

---

#### Idéer för tillväxt

Erfarenheten av cellulos- och bioraffinaderi-utveckling är relativt smal och djup och behöver breddas genom olika FoU-insatser för att vandrings mot en stabil industriell verksamhet ska kunna påbörjas. Parallellt måste affärsupplägg testas för att öka möjligheterna att finna relevant riskkapital. Till en del förhindras detta av att möjligt utvecklingsarbete är bundet till befintliga, tunga industriinvesteringar. Ändrade attityder måste här stimuleras. Attraktionskraften hos ”bioraffinaderi” bör självklart uppmärksammas på ett strategiskt sätt i dessa sammanhang såväl som i miljödiskussionen och hos blivande medarbetare och samverkanspartners.

Brist på kunskap om behovet av gröna produkter är en av orsakerna bakom svårigheten att ”sälja” tanken med bioraffinaderi. Det blir alltså viktigt att göra pedagogik av detta och peka på de marknadspotentialer som finns kort- och långsiktigt. Ett erkännande nationellt av de i regionen befintliga bioraff-resurserna för fördjupade FoU-insatser skulle självklart öka attraktionsförmågan också internationellt. För att bygga under ett strategiskt arbete av denna art är det väsentligt med en hållbarhet i det nätverk, som har direkta och indirekta intressen av en utveckling i riktning framtidens bioraffinaderi. Fortsatta samverkanssträngningar är med andra ord nödvändiga.

---

### Åtgärds mål till 2011

- Ökade skolinsatser (högstadiet och gymnasiet)
- Ökat antal studenter som söker utbildningar inom kemi- och cellulosaoområdena
- Fler kvinnor och invandrare har lockats till branschen
- Öppnare industriaktörer gentemot samhället
- Ökat antal entreprenörer i systemet
- Ett kommersiellt regionalt nätverk etablerat för systemleveranser av cellulos- och energirelaterade anläggningar
- Etablera nya separationsstrategier för vedens inneboende komponenter (cellulosa, hemicellulosa och lignin)
- Vidareförädling och ökad kommersialisering av vedens inneboende komponenter.

---

### Några exempel på aktiviteter

- Förbättra tillgången på anpassat riskkapital för området
- Bygga strategier för effektivt utnyttjande av biomassan i olika processer
- Skapa processer för dialog och fysiska möten mellan representanter från industri och samhälle
- Jobba mer med teknik i skolan – helst i grundskolan – och genomföra fler designtävlingar som bygger på cellulosa och trä för ungdomar
- Förstudie för teknikföretagssamverkan och utveckling av nätverksnod.



### Åtgärd 3.5 Förnyelsebar energi

Hållbara energisystem innebär möjligheter till nya produkter och innovationer: Första och andra generationens biodrivmedel, fasta biobränslen med varierande förädlingsgrad och hållbar elproduktion. Området ger även möjlighet till utveckling av nya typer av energitjänster och försäljning av produkter och tekniska system till energiindustrin. Effektiv och klimatneutral energianvändning är även en viktig förutsättning för lönsamheten hos de företag och organisationer som verkar i regionen. Speciellt tydligt är detta för pappers- och massaindustrin, där energimarknaden direkt eller indirekt påverkar en betydande del av de direkta kostnaderna.

Inom de närmaste åren kommer över 40 mdr att investeras i kraftvärme och största delen av bränslet är skogsråvara. Enbart Stockholmsregionen kommer att ha ett årligt ökat behov av 3,0 TWh vilket innebär en förbrukning av ca 3,6 miljoner kubikmeter bränsleflis från skogen.

Åtgärder inom området hållbar energiteknik är alltså av strategisk betydelse för regionen, såväl för att generera nya intäkter och tillväxt som för att säkra förutsättningarna för befintliga industrier och företag. Utvecklingen av en ny industrigren bör bygga på en stark hemmamarknad. Den förnybara energin bör vara en hög andel av den regionala energianvändningen och hållbara energilösningar måste ha en hög acceptans hos allmänheten.

Inom området är många aktörer och nätverk aktiva, som t.ex. energi- och kraftbolag, små och större bränsleproducenter, skogsnäringen, Västerbottens energikontor och energirådgivarna i regionen, Mittuniversitetet, Umeå Universitet, Bio-Fuel Region och Energidalen/Fokusera (Sollefteå och Sundsvalls gemensamma utvecklingsbolag) samt den projektsamverkan som bedrivs inom ramen för Energiplattform Mellannorrland.

---

#### Utmaningar för hållbar energiteknik

- Ökad acceptans för hållbara energilösningar och en stark hemmamarknad
- Stödja ett ökat inslag av småskaliga lösningar där energiomvandlingen sker på lokal nivå och människor kan direkt se vilka effekter det för med sig
- Ökning av den kritiska massan i FoU-miljöerna kring uthållig energiteknik, inte minst i anslutning till Mittuniversitet
- Stimulering av en affärsfokuserad teknikutveckling inom energiteknikområdet
- Skapa nya verktyg för en effektiv energianvändning.

---

#### Idéer för tillväxt

Bred opinionsbildning ger ökad acceptans för hållbara energilösningar. Riktad information till nyckelaktörer, t ex upphandlare, liksom uppbyggnad av nya nätverk ökar spridningen av ny

hållbar teknik. Strategiska och fokuserade forskningsinsatser ger möjlighet att bygga en kreativ forskningsmiljö med god kvalitet.

---

#### Åtgärds mål till 2011

- Fem procent av länets samlade inkomster, ska kunna härledas från hållbar energi
- Användningen av förnybar energi i länet har ökat samtidigt som fossilanvändningen utfasats
- Energieffektiviseringsbranschen har utvecklats
- Starka företags- och forskningsnätverk inom energiteknikområdet är etablerade
- Märkbart förhöjd kunskapsnivå bland företag i berörda branschsegment
- En länsfunktion för teknisk support, lobbying, medverkan i större EU-program, assistans för sammansättningen av leverantörsnätverk, m.m. har inrättats
- Fortsatt utveckling inom befintliga nätverk/projekt och stöd till relevant erfarenhetsutbyte mellan dessa.

---

**Några exempel på aktiviteter**

- Utveckla och genomföra en återkommande energikonferens
- Genomföra riktade kampanjer om energieffektivisering
- Genomföra utbildningar om sambanden mellan hållbara energisystem och klimatpåverkan
- Skapa gemensamma forsknings- och utvecklingsprojekt
- Stärka nätverk för småskalig energirelaterad verksamhet.
- Initiera ett nätverk för energicontrollers vid privata och offentliga verksamheter

### Åtgärd 3.6 Besöksnäringen

Förutsättningarna för utveckling och tillväxt inom besöksnäringen i länet är stora. Den turistiska utvecklingspotential som finns i regionen, behandlas bland annat i länsstrategin Vision Västernorrland 2010 men framför allt i ”Utvecklingsstrategi för besöksnäringen i Västernorrland” och i projektet ”Strategisk besöksnäring i Västernorrlands län”. De destinationer som där har identifierats och ska lyftas fram är Höga kusten, Sundsvall samt Skogslandet med älvdalarna, uppdelat på Ånge (Ljungadalen) och Sollefteå (Ådalen). Det som definierar dessa destinationer är världsarvet Höga kusten, konferensverksamheten, shopping och upplevelseindustrin i Sundsvall samt länets övergripande rika natur- och kulturmiljö. En framgångsrik besöksnäring förutsätter dock att bilden av dessa destinationer i Västernorrland tydliggörs och marknadsförs långsiktigt och uthålligt. Viktigt är också att sådana satsningar harmoniserar med projektet ”Hållbar besöksnäring i Västernorrland 2008 – 2015” där hållbarhet, värdskap och internationalisering är ledord för att skapa starka skäl att besöka länet.

”Shoppingturismen” ingår, mer eller mindre, som en del av ovan nämnda destinationernas utbud. Med sina speciella karaktäristika och kopplingar till handelsnäringen kan den dock med fördel betraktas separat. Shoppingturismen står för över hälften av länets turistiska omsättning och erbjuder dessutom ”icke säsongsbundna” arbetstillfällen.

Den turistiska infrastrukturen med kommunikationer, logi och matställen behöver förbättras och

servicegraden utvecklas. Åtgärden fokuserar på att stödja uppbyggnaden av besöksnäringen till en näring som präglas av hög kompetens, affärs-mässighet och samarbetsanda. Ambitionerna lokalt och regionalt bör vara att stimulera entreprenörskap, företagssamarbete och investeringsvilja.

Det finns en stark koppling mellan natur- och miljövård och tillväxt med klar syftning på besöksnäringen. Västernorrland har många natur- och kulturvärden med stor originalitet som passar in i det dubbla syftet att bevara och kommersialisera på ett ansvarsfullt och hållbart sätt. Här kan nämnas unika miljöer och en rik historia som genom bland annat ”storytelling” kan bidra till utvecklingen av både de kreativa näringarna och besöksnäringen. Förpackade och väl synliga på marknaden utgör dessa värden grunden för en dynamisk upplevelseindustri.

Besöksnäringen är ännu inget kluster, men förutsättningar för en utveckling av strategiska nätverk finns bland annat genom de stora samhällsligt stödda infrastrukturinvesteringar för näringen som gjorts. Till detta kommer inspiration via den ovannämnda besöksnäringstrategin. Besöksnäringen är för närvarande splittrad i många små nätverk med begränsad kompetens. Målet är att sammanbinda dessa nätverk, med fokus på affärsturism, mötes- och upplevelseindustri. Till nätverken knyts turistforskning vid Mittuniversitetet liksom vid andra högskolor och universitet. För Världsarvet bör strävan vara att finna samverkan med den pågående forskningen globalt sett.

---

#### Utmaningar för besöksnäringen

- Skapa tydligare varumärken för valda destinationer
- Marknadsföring av de definierade destinationerna världsarvet Höga kusten, Sundsvall, Ljungadalen, Ådalen enligt projektet ”Strategisk besöksnäring i Västernorrlands län”
- Långsiktig och uthållig marknadsföring i linje med de intentioner som har tagits fram i projektet ”Hållbar besöksnäring i Västernorrland 2008 – 2015”
- Utveckling av handelsnäringen/”shoppingturismen”, med balans mellan större köpcentra och centrumhandel
- Förbättring av den turistiska infrastrukturen inom kommunikationer, logi och matställen
- Utveckling och förbättring av ”Det goda värdskapet”, hur vi ska ta hand om våra gäster och hur servicetänkandet inom näringen kan stärkas och utvecklas
- Utveckling av lokala helhetslösningar med samverkan mellan besöksnäring, kreativa näringar samt kultur och idrottsevenemang
- Utveckling av lån och kreditrådgivning, anpassade för branschens behov

- Utveckling av en dynamisk upplevelseindustri, där natur- och miljövård kombineras med besöksnäring och kommersialisering
- Etablering av ett eller flera strategiska nätverk och utveckling av befintliga utifrån potentiella företags- och kompetensgrupperingar lokalt och regionalt
- Höjd kvalitet på besöksnäringens produktutbud.

### Idéer för tillväxt

Satsningar inom besöksnäringen under programperioden bör ligga i linje med det arbete som utförs och de prioriteringar, som finns i de två länsövergripande turismprojekten "Strategisk besöksnäringens utveckling i Västernorrlands län" och "Hållbar besöksnäring i Västernorrland 2008 – 2015". Genom den breda förankring som dessa två projekt har, är möjligheterna till samarbete och samverkan mycket goda. Den förankringsprocess som genomförts underlättar t.ex. vidare kontakter vid utveckling av turistiska helhetskoncept och paketlösningar eller av länets naturbaserade besöksnäring.

I det intensifierade arbetet med att utveckla länets besöksnäring kan det också behöva klar-

göras, vilken avgörande roll den kringliggande turistiska infrastrukturen har för att stödja de tjänster, som växer fram i de turismutvecklande projekten. I kontakter med företag inom de berörda branscherna kan även behovet av kompetensutveckling bli aktuellt. Detta kan i sig öppna för behovet av lån och kreditrådgivning, anpassade för branschens behov.

Utöver de offentliga projekten för turismutveckling behöver besöksnäringen utveckla ett eller flera strategiska nätverk i syfte att uppnå ökad konkurrenskraft. Som ett stöd till dessa nätverk eller till näringen i sig kan strategiska forskningsprojekt med utgångspunkt från näringens behov initieras och stödjas.

### Åtgärds mål för 2011

- Minst ett etablerat och framgångsrikt kluster inom varje utpekat destinationsområde
- Miljöcertifiering av 50 procent av besöksnäringens företag
- Ökad kompetensnivå i turistföretagen till rikets genomsnittsnivå
- Medverkan i 2 internationella forskningsprojekt på området
- Ökad omsättning i länets besöksnäringens företag med 7 procent årligen
- Ökad sysselsättning inom länets besöksnäring till rikssnittet.

### Några exempel på aktiviteter

- Utveckla och paketera turistiska produkter, kopplade till specifika målgrupper med önskan om totallösningar men med varierande intressen, t.ex. barnfamiljer eller konferenser
- Skapa samverkanslösningar som stödjer arbetet med det "goda värdskapet", t.ex. att turistföretagen blir ambassadörer och/eller insäljare av varandras utbud, för att till det yttersta försöka tillfredställa kundens önskemål
- Utveckla, kommersialisera och paketera natur- och kulturbaserade turismprodukter
- Utveckla flera strategiska nätverk med målet att bredda utbudet, underlätta paketering och försäljning samt öka kunskapsöverföringen mellan branschens aktörer
- Öka samverkan och samarbeten mellan besöksnäringens aktörer och kringliggande turistisk infrastruktur för bättre helhetssyn och hållbara lösningar
- Genomföra samordnade insatser för ökad incharterverksamhet till länet
- Utveckla utbildningsprogram med uppföljande rådgivning och affärsutveckling riktad till företagen
- Utforma lån och kreditrådgivning anpassade för branschens behov
- Samordna marknadsföring och marknadsföringsmaterial i samband med mässor och konferenser för att stärka bilden av Västernorrland
- Initiera och stödja strategiska forskningsprojekt med utgångspunkt från näringens behov
- Lyfta fram transportinfrastrukturens avgörande roll för utveckling av besöksnäringen
- Branschspecifik kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte inom kluster av näringsidkare och ideella krafter/organisationer.

### Åtgärd 3.7 Utveckling av strategiska nätverk och lokala profilområden

Förmågan att skapa bra relationer i nätverk är en viktig framgångsfaktor för klusterutveckling. Att i nätverk utveckla nödvändig samarbetsförmåga handlar om att lära och utvecklas tillsammans. Detta har enligt många erfarenheter visat sig vara en mycket effektiv metod för att behålla företags och organisationers nätverksengagemang över tid. Att organisera och leda strategiska nätverk för att utveckla kluster och innovationssystem är en processororienterad och avancerad ledaruppgift – inte minst i en region med glesa strukturer som Västernorrland. Den är mer komplex och krävande än traditionellt ledarskap eftersom konkreta mål inledningsvis ofta saknas.

För att utveckla styrmetoder och förhållningssätt i dessa sammanhang har i länet under 2004-2007 byggts upp och genomförts ett processledarprogram, riktat till s.k. klusternav och processledare i de i RTP-prioriterade nätverken. Erfarenheterna är goda och utbildningen bedöms ha haft god påverkan på processerna i de olika klusterområdena. Ambitioner finns att med ett utvecklat FoU-stöd gå vidare med att på detta sätt generellt stötta befintliga och potentiella strategiska nätverk.

Det är inte bara mer etablerade kluster som har behov av ledningsutveckling. Det gäller i högsta grad även mindre nätverk i tidiga utvecklingsfaser. De utgör ofta lokala, branschspecifika profilområden inom kommuner/arbetsmarknadsregioner men med begränsad samverkanskraft. Att fortsätta hitta vägar för att stärka dessa generellt såväl som i nätverksfrämjande hänseende är en viktig uppgift för länets tillväxtarbete. Exempelvis hydraulikföretagen med tyngdpunkt i Örnsköldsvik, elkraftsinriktade företag i Sollefteå, läkemedelsindustrin i Matfors, den musikbaserade tjänsteproduktionen i Sundsvallsområdet, Aluminiuminstitutets intressekrets i flera kommuner liksom transport-/logistikbranschen i Timrå. Hälsofrämjande, sjukdomsförebyggande och rehabiliterande verksamheter i länet innefattar betydande potentialer för nya produkter, företag och nätverk. Handeln är också ett intressant område som sysselsätter många i länet. Inte minst internationell handel har en betydande utvecklingspotential. Mycket aktuella utmaningar finns vidare inom miljö- och energiområdena, där länet har många företag. Dessa har dock hittills inte lyckats i ambitionerna att utveckla mer fasta samverkansstrukturer. Insatser bör därför prioriteras för detta.

---

#### Utmaningar för utveckling av strategiska nätverk och lokala profilområden

- Fler strategiska nätverk och utveckling av befintliga nätverk utifrån potentiella företags- och kompetensgrupperingar lokalt och regionalt
- Ett fungerande stödsystem för utvecklingen av strategiska nätverk och en FoU-bas som understödjer detta
- Tydlig ökning inom ”nydefinierade nätverk” av antalet nya företag och arbetstillfällen till 2011 (avser grupperingar utom de som nämns i avsnitt 3.1-3.6 ovan).

---

### Idéer för tillväxt

De erfarenheter som vunnits under de senaste årens utveckling av nätverkssamverkan bland företag och omgivande stödstrukturer, bildar en bra grund att gå vidare på i strävan att nå mer strategiskt hållbara samarbeten för länets näringsliv. Det gäller att förbättra konkurrenskraft och förnyelseförmåga genom att utveckla kompetensen att leda och driva nätverken i framgångsrika affärs- och innovationsutvecklingsprocesser. Fokus hamnar därmed på "drivfunktionerna", "motorerna" eller "naven" i nätverksbildningar av olika utvecklingsgrad. Att vidareutveckla supporten för dessa funktioner bör utifrån de goda erfarenheterna ses som en riktig ansats även för kommande år. Det kan ske genom förbättrade utvecklingsprocesser i nätverk och hos nätverksaktörer för bättre samarbetsrelationer, etablering av fler mötesplatser, förstärkt kompetensutveckling hos nätverksaktörerna, vidgade nätverksrelaterade affärsutvecklingsprocesser, företagsetablerande aktiviteter

och imageskapande information. Viktigt är också att i processutvecklingen synliggöra unga, skapa en jämnare fördelning av kvinnor och män samt utrikes födda för differentiering och specialisering av kunskap och kompetens. Valen av arbetssätt måste anpassas efter vilken nivå i utvecklingen till innovationssystem, som respektive nätverk befinner sig. För mätning av hur utvecklingen i nätverksbyggen artar sig finns ett indikatorsystem, som testats i länet 2005 och 2007.

Processen att välja ut för framtiden potentiella klusterområden baserar sig på dialog och ett ömsesidigt förfaringsätt, där gjorda satsningar och försök bland företag och kommuner måste matchas med analyser. Här finns stöd i olika klusterbyggarteorier och praktisk erfarenhet på många håll. Det kan därför vara framsynt att i tidiga skeden nyttja möjligheter till erfarenhetsutbyte via t.ex. EU-program.

---

### Åtgärds mål till 2011

- Etablering av minst fem nya (tydliggjorda) klusterembryon i länet
- Genomförande av 5-10 branschbaserade FoU-satsningar som stimulerar utveckling av nya strategiska nätverk
- Vidareutvecklade och testade verktyg finns tillgängliga i länet för att stödja ledning och drift av strategiska nätverk
- Etablering av flera stödjande forskningsprojekt och ett FoU-centrum för utveckling av strategiska nätverk
- Ökning av antalet arbetstillfällen och nya företag i synliggjorda nätverk/klusterembryon med 15 procent, varav minst 40 procent i fördelning kvinnor/män.

---

### Några exempel på aktiviteter

- Initiera projekt för anpassat metodstöd för processledarträning och samverkan i strategiska nätverk
- Genomföra processledarprogram för specifika eller generella klusterembryon
- Vidareutveckla tankarna på ett nationellt FoU-centrum för strategiska nätverk
- Marknadsföra länets klusterkopplade innovationssystem
- Starta samverkansprojekt för marknadsföring, teknikförnyelse, produktutveckling, FoU m.m. i embryonala strategiska nätverk och branschgrupperingar
- Utveckla innovativa miljöer och nätverksstrategiska FoU-projekt inom lokalt prioriterade profilområden.

## Kapitel 5. Programgenomförande

### Erfarenheter av programarbetet

Grundtanken med tillväxtprogrammet är att genom en brett överenskommen samverkansform åstadkomma bättre resultat för en hållbar regional tillväxt än om varje aktör verkar separat. Att samarbeta i partnerskap är också det sätt som hela den europeiska utvecklings- och sammanhållningspolitiken valt för att förbättra styrningen av komplexa samhällsprocesser. Utmaningen är att förena olika överenskommelser om samverkan i partnerskapet med det självständiga beslutfattandet hos varje enskild offentlig och privat medverkande aktör.

Västernorrlands Tillväxtprogram 2004-2007 har genomförts med stöd av en tämligen omfattande regional organisation till vilken kopplats aktörer på lokal och i någon mån central nivå. Erfarenheterna är i många stycken positiva. Arbetet under landshövdingens ordförandeskap har letts av tillväxtprogrammets Lilla Partnerskap. Beredande och pådrivande organ har varit tillväxtsekreteriatet (länsstyrelsen/ordf, kommunförbundet, landstinget och länsarbetsnämnden), som stötts av en analys-/utvärderingsgrupp och en hållbarhetsgrupp.

Programuppföljning har skett via tre partnerskapsbaserade insatsområdesgrupper, som till sig har knutit ett 20-tal regionala arbetsgrupper (RTP-grupper) med inriktning på genomförande av programmets olika åtgärder. Sammantaget var 108 kvinnor och 181 män noterade i partnerskapsgrupperna i början av 2008. Vid de årliga samlingarna med "Stora Partnerskapet" har 80 – 130 personer deltagit från en bred samhällskrets. Samråd kring tillväxtprogrammet har vidare skett fortlöpande i Forum för regional utveckling med företrädare för landstingsstyrelsens presidium, kommunförbundets styrelse och länsstyrelsens ledning.

Genomförda uppföljningar och processutvärderingar har bland annat pekat på en del organisatoriska svårigheter. Det är uppenbart att brister som konstaterats i t.ex. förståelsen för partnerskapets och partnerskapsgruppernas roller och engagemang kan undanröjas. Likaså kan kontakterna med näringsliv och nationella myndigheter förbättras. Situationen är förvisso inte unik för Västernorrland – det är generella RTP-problem i landet – men inte desto mindre angelägna att lösa.

### Principer för fortsättningen

Partnerskapet har i olika grupperingar sökt värdera erfarenheterna av RTP 2004-2007 till ledning för det fortsatta arbetet. Slutsatsen är att en organisation behövs för att driva på och följa upp genomförandet med en liknande koppling till programinnehållet som hittills. Behovet av förenkling, tydlighet och fördjupat engagemang i arbetet måste dock tillgodoses i den kommande organisationsuppbyggnaden för att partnerskapets förväntningar ska kunna uppfyllas.

Att nå ökad delaktighet och inflytande från partnerskapets sida i tillväxtprogrammets olika beslutsprocesser skulle öka acceptansen för tillväxtprogrammet som verktyg för att främja en hållbar regional tillväxt. Acceptansen och engagemanget underlättas också, om det finns en gemensam uppfattning om hur arbetet ska drivas vidare. Till den änden har inom partnerskapet arbetats fram en mycket generell men dock värdegrund. (Kramfors februari 2008)

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>§1. Vi ska visa respekt för varandra och uppdraget och vi ska gemensamt skapa ett tillåtande klimat.</b></p> <p><b>§2. Vi ska arbeta resultatorienterat utifrån en positiv framtidstro.</b></p> <p><b>§3. Vi ska agera med mod.</b></p> <p><b>§4. Vårt arbete ska kännetecknas av öppenhet och ärlighet.</b></p> <p><b>§5. Vi ska känna oss delaktiga och vara engagerade.</b></p> <p><b>§6. Vi ska ge varandra tillit.</b></p> <p><b>§7. Vi ska ge varandra legitimitet och mandat i arbetet med att utveckla vår region.</b></p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Ståndpunkterna knyter väl an till Länsvisionens motto: ”Västernorrland ger möjligheter och mångfald” och målen om öppenhet och en mer tillåtande atmosfär i länsutvecklingsarbetet.

Regeringens avsikt att RTP ska utvecklas till fokuserade regionala tillväxtprocesser kommer likaså att kunna underlättas av gemensamma förhållningssätt. Det handlar då om att finna former för att leda och inspirera till ett ökat engagemang för ömsesidigt verkande programupplägg, resursmobilisering och lärande. Valfungerande partnerskap mellan samhälle och näringsliv är en viktig del av lösningen och måste komma till uttryck i en reviderad RTP-organisation.

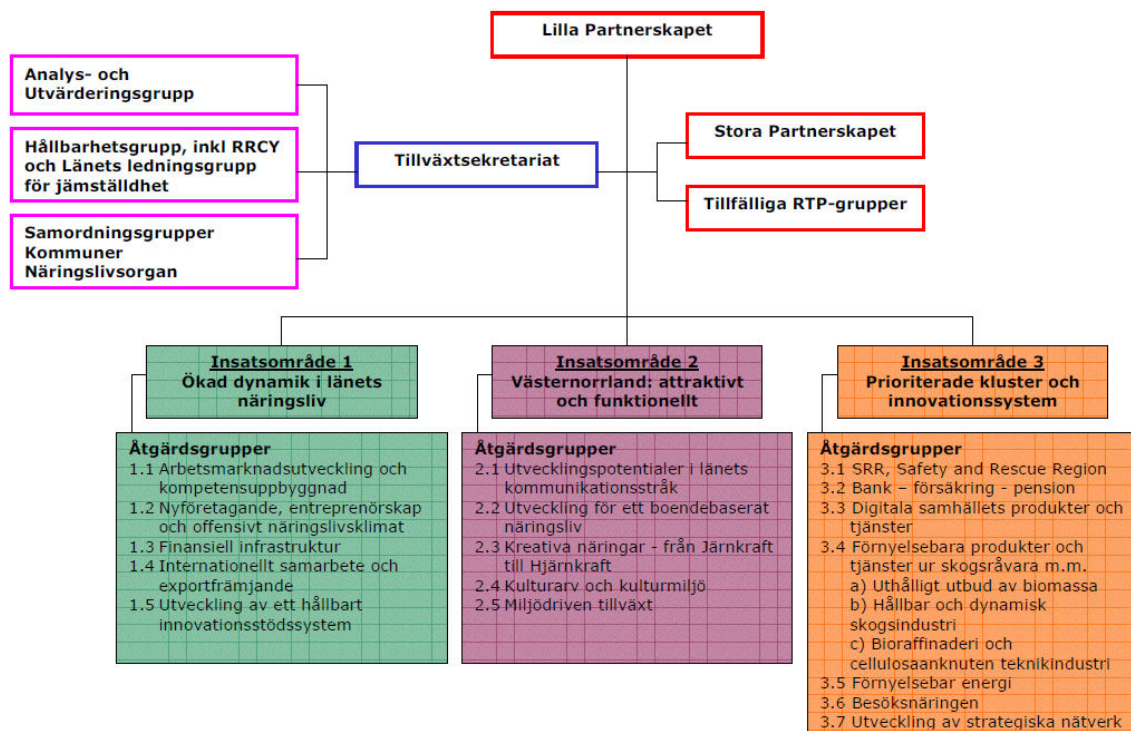
---

## **Genomförandeorganisationen**

Den mer detaljerade organisationen för genomförandet kommer att fastställas av Lilla Partnerskapet och länsstyrelsen i en kommande verksamhetsplaneringsprocess i nära samverkan med företrädare för Stora Partnerskapet. Huvuddragen i organisationen från 2004-2007 avses ligga kvar men revideras i bland annat följande avseenden:

- Lilla Partnerskapet bjuder in till deltagande i förnyade insatsområdes- och arbetsgrupper (RTP-grupper) med koppling till programstrukturen; sambanden mellan grupper på olika nivåer förstärks representativt och genom vidgade dialogformer för ökad genomskinlighet
- Den representativa delaktigheten i grupperna ökas genom inledande nomineringsmöten där nominerande aktörer ges möjlighet att samtala om hur deltagandet ska utformas
- Länets ledningsgrupp för jämställdhet och Regionalt resurscentrum för kvinnor är stödfunktion till Tillväxtsekretariatet och beredande roll för en reviderad Hållbarhetsgrupp tillsammans med en länsstyrelseintern arbetsgrupp
- Sambanden med kommunerna stärks genom dels lokala RTP-samordningsgrupper, dels fortsatta samråd i det länsövergripande Forum för regional utveckling
- Sambanden med näringslivet stärks genom en samlad RTP-mötesplats mellan näringslivsorganisationer, fackliga företrädare och Tillväxtsekretariatet
- Sambanden med centrala aktörer stärks genom en utökad och fördjupad strategi- och budgetdialog
- Pröva en utvidgad samverkan genom budgetprioriteringar via en övergång från en indikativ budget till en något mer dedikativ budget förenad med lämpliga verktyg t.ex. åtgärdsspecifika gemensamma utlysningar.

## Organisationsskiss av-Västernorrlands Tillväxtprogram



## Budgetering för programgenomförande

Förutsättningen för att genomförandet av programmet ska fungera på ett effektivt sätt är att nödvändiga resurser kan ställas till förfogande av partnerskapets olika aktörer. Utöver de stora satsningar som görs i RTP-anpassad riktning inom aktörernas ordinarie verksamhet behöver insatser i form av arbetstid, resor, inköpta tjänster m.m. accepteras och fördelas till gemensamma aktiviteter. Det handlar sammantaget om betydande belopp, som förhoppningsvis också fortsättningsvis kan ställas till förfogande inom partnerskapet.

Till detta kommer mer direkta kostnader för omsorgen om programmet – dess administration, uppföljning och utvärdering – som gemensamt måste finansieras med länsstyrelsen som tung medfinansier i rollen som regionalt utvecklingsansvarigt organ. Denna kostnadsnivå tillsammans med en schablonisering av delar av andra aktörers genomförandekostnader anges i RTP:s indikativa budget under ”Programgenomförande: Tekniskt stöd”.

## Kapitel 6. Uppföljning och utvärdering

Arbetet med att bedöma hur väl länets tillväxtprogram följer uppsatta ambitioner och effektivt bidrar till en hållbar regional tillväxt ska fokusera på såväl effekt- och resultatmål som processerna i tillväxtfrämjandet.

Syftet med programstyrningen i tillväxtprogrammet är att nå samordning för en effektivare användning av det regionala tillväxtkapitalet.

Men programmet ska också bidra till ett lärande, baserat på en klok målformulering, uppföljning av resultat och effekter och utvärdering av arbetsformer. Att utveckla systemet för hur det kollektiva lärandet i partnerskapet ska gå till är viktigt, för att arbetet med tillväxtprogrammet ska kunna utvecklas till en väl fungerande regional tillväxtprocess i enlighet med regeringens avsikter.

---

Bevakningen av hur tillväxtprogrammet fungerar utgår från olika perspektiv, som fordrar olika metoder och underlag för att bli verkningsfull:

- |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Genomförandet: Att det klarläggs vilka satsningar som görs inom ramen för RTP och i vilken omfattning olika parter medverkar | <input type="checkbox"/> Mekanismerna för tillväxt: Att det tydliggörs hur och varför olika satsningar förväntas leda och/eller faktiskt leder till tillväxt |
| <input type="checkbox"/> Arbetsformerna: Att programmets organisation och arbetsprocess utvärderas                                                    | <input type="checkbox"/> Hållbarhetsaspekterna: Att det visas hur olika satsningar motiveras ur hållbarhets-synvinkel och bidrar till regional tillväxt      |
- 

Huvuddelen av de ambitioner kring uppföljning och utvärdering av RTP-processen, som uttrycktes i programdokumentet för 2004-2007, har fullföljts inom ramen för det gemensamma partnerskapsarbetet. Alla nyssnämnda perspektiv har behandlats mer eller mindre detaljerat.

Centralt verktyg i uppföljningen är den befintliga RTP-databasen, som i detalj kan lämna information om hur det regionala tillväxtkapitalet används liksom vissa resultat- och effektmått. En annan central punkt utgörs av programmets partnerskapsbaserade analys- och utvärderingsgrupp, som ska stödja uppföljning, utvärdering och analys i tillväxtprogrammet och bidra till ett lärande arbetssätt. Gruppen har utvecklat en strategi för ett lärande programarbete, som kommer att uppdateras och vidareutvecklas för kommande RTP-period. Strategin lyfter fram:

- ☐ en infrastruktur för lärandet: Analys- och utvärderingsgruppen som sådan, RTP:s Indikatordatabas resp. Projektdatabas, RTP-anpassade ansökningshandlingar för projektfinansiering, lathund och checklista för handläggning samt erfarenhetsutbyte med andra regioner,
- ☐ uppföljningar, utvärderingar och analyser i form av bland annat rapporter om centrala indikatorer på regional tillväxt och indikatorer för åtgärds målen i RTP, tematiska analyser samt extern och intern utvärdering av RTP:s organisation och arbetsformer
- ☐ en rapportförteckning över genomförda granskningar (de flesta dokument kan nås via [www.ytillvaxt.se](http://www.ytillvaxt.se) eller [www.y.lst.se](http://www.y.lst.se)).

På liknande sätt har Hållbarhetsgruppen en viktig övervakande – liksom initierande – roll i programgenomförandet. För att ge underlag för gruppens arbete kommer en uppsättning hållbarhetsindikatorer att tas fram utifrån erfarenheterna från den första RTP-perioden.

Som komplement i lärandesystemet bör nämnas den årliga strategi- och budgetdialog som genomförs mellan medfinansierare i programmet och Tillväxtsekretariatet, dialogerna inom ramen för Stora Partnerskapets möten och den avrapportering till NUTEK som länet gör varje år samt den åtföljande nationella återrapporteringen.

Med hänsyn till tillgängliga resurser har ett hyggligt lärandesystem byggts upp. Viktigt för det framtida lärande är dock konstruktionen av en logisk kedja av mål som kopplar till varandra på olika nivåer och utformningen av indikatorer som gör dessa mål uppföljningsbara. Detta innebär att den befintliga indikatordatabasen måste revideras sedan programmet och dess målformuleringar godkänts av partnerskapet. Utöver denna vitala del bör kompletteringar av den nuvarande infrastrukturen för lärandet göras av Lilla Partnerskapet efter en mer detaljerad genomgång av erfarenheter och möjliga metoder.



## Kapitel 7. Budget och finansiering

Den ekonomiska resursram som finns till förfogande för tillväxtprogrammets avvägningar utgår från tanken om ett regionalt utvecklings- eller tillväxtkapital.

Det kan definieras som utvecklingsinriktade samlingsmedel, som tillsammans med kopplade resurser från den privata sidan kan användas för utvecklingsinriktad verksamhet och tillväxtfrämjande insatser. Vanligen avses inte kärnverksamheten i skilda offentliga verksamheter eller i företagen. Hur stora delar av utvecklingskapitalet som faller på RTP beror på vilken tolkning av tillväxtprogrammets innehåll, urvalskriterier och hållbarhetsperspektiv, som enskilda beslutsfattare slutligen väljer att göra. Det finns en pågående dialog i län och nationellt kring RTP-budgeten och definitionsfrågorna, men någon slutlig positionering har inte skett vare sig från regionernas eller från regeringskansliets sida.

Trots definitionsproblemen har för länets del en någorlunda enhetlig hantering av programmets indikativa budget och dess utfall kunnat ske från 2004 och med stöd i erfarenheterna från tillväxtavtalet under decenniets början.

Ambitionen att budgetberäkningarna skulle kunna utgå från fördelning av årliga kostnader och finansiering har dock fått överges av administrativa skäl till förmån för en mer lätthanterad ”beslutsmodell”, som i huvudsak mäter hur stora belopp som avses beslutas och som beslutats enskilda år. Metoden mäter alltså främst hur vi lyckas ”blanda pengar” och i lägre grad volymen på årliga aktiviteter. Kvaliteten i budgeteringen och utfallsskattningen beror helt på vilka värden som partnerskapets aktörer levererar till RTP:s Projektdatabas. Erfarenheterna visar att mer kan göras för att säkra standarden.

Den genomsnittliga årliga utfallsnivån under perioden uppgick till 897 milj. kr, varav 374 milj. kr i privat medfinansiering. De indikativa budgetarna har legat något högre – på ca 1 001 milj. kr – men med stora variationer. Detta kan jämföras med en tidigare beräkning av länets samlade regionala utvecklingskapital på ca 1 800 milj. kr per år. Fördelningen av tillväxtprogrammets budget och utfall har haft nedanstående utseende under programperioden. Variationerna styrs mycket av tillförseln av EU-medel och när i tiden EU-beslut hamnar.

| Finansiär     | Budget 04      | Utfall 04      | Budget 05      | Utfall 05    | Budget 06    | Utfall 06    | Budget 07    | Utfall 07    | Budget 08      |
|---------------|----------------|----------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| Statlig       | 434,5          | 477,9          | 486,3          | 369,4        | 394,0        | 391,4        | 329,2        | 252,9        | 427,4          |
| Kommunal      | 161,0          | 103,5          | 101,9          | 53,6         | 83,5         | 69,0         | 95,9         | 54,1         | 138,9          |
| Landsting     | 21,1           | 15,0           | 21,1           | 8,8          | 22,8         | 5,3          | 11,2         | 4,5          | 9,7            |
| EU            | 270,7          | 209,9          | 72,2           | 81,9         | 146,0        | 122,9        | 90,3         | 70,9         | 421,1          |
| Privat        | 379,0          | 657,7          | 335,4          | 429,9        | 309,3        | 235,8        | 237,2        | 172,0        | 251,6          |
| <b>Totalt</b> | <b>1 266,3</b> | <b>1 464,0</b> | <b>1 016,8</b> | <b>943,6</b> | <b>955,5</b> | <b>824,3</b> | <b>763,8</b> | <b>554,3</b> | <b>1 248,7</b> |

För den kommande programperioden finns anledning att se över definitioner och avgränsningar av vilka medel som ska hänföras till RTP-budgeten. Inte minst har detta att göra med kraven på ökad tydlighet i RTP-processen. Till del beror resultatet på avrapporteringsbehov och ställningstaganden inom regeringskansliet och på vilka regiongemensamma överenskommelser i frågorna som kan göras. Men partnerskapet i länet och ytterst länsstyrelsen avgör utifrån egna behov slutligt budgetinnehåll. Den indikativa RTP-budgeten för 2008 med fördelning efter insatsområden och åtgärder enligt föregående programdokument framgår av tabellbilagan. Korrigeringen i enlighet med ett reviderat programdokument kommer senare att ske genom beslut av Lilla Partnerskapet.

I ett 3-5 års perspektiv finns från 2008 inga avgörande skäl för att påtagligt ändra bedömningen av RTP-omslutningen i ekonomiska termer. Nivån bör i stort sett ligga fast. Tillgången på EU:s strukturfondsmedel går att någorlunda kalkylera och därmed i huvudsak också den nationella medfinansieringen. Det finns dock tendenser från senare års budgetdialoger, som antyder en större osäkerhet i att nå denna medfinansiering och på samma sätt osäkerhet kring andra offentliga resurser. Den indikativa budgeten för 2008 ligger på 1 249 milj. kr men är svagare än motsvarande budget i början av strukturfondsperioden 2000-2001. En ökad fokusering på myndigheternas egna kärnverksamheter är en förklaring, ökad centralisering via s.k. enmyndigheter är en annan. Liknande förhållanden kan skönjas för kommunerna och landstinget, som generellt visar sjunkande medfinansieringskapacitet. Alternativa samverkanslösningar och finansieringsvägar blir under dessa omständigheter allt viktigare, vilket ökar utmaningarna för den samlade RTP-processen.

## Tillväxtsekretariatet 2008



TABELLBILAGA

| RTP Indikativ budget: Sammanställning över TOTALA kostnader och finansiering 2008 i kr |               |               |                    |             |           |                       |                 |              |                  |             |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|--------------------|-------------|-----------|-----------------------|-----------------|--------------|------------------|-------------|--|
| Åtgärd                                                                                 | Summa         | Länsstyrelsen | Arbetsförmedlingen | Kommuner    | Landsting | Övr. staten regionalt | Staten centralt | Strufo Mål 2 | Övriga EU o. NMR | Privat      |  |
| 1.1 Arbetsmarknadsutveckling och kompetensuppbyggnad                                   | 110 100 000   | 5 350 000     | 58 000 000         | 10 850 000  | 200 000   | 2 800 000             | 3 400 000       | 25 000 000   | 300 00           | 4 500 000   |  |
| 1.2 Nyföretagande, entreprenörskap och offensivt näringsklimat                         | 134 900 000   | 10 000 000    | 23 000 000         | 31 600 000  | 700 000   | 1 000 000             | 10 100 000      | 52 000 000   | 1 500 000        | 5 000 000   |  |
| 1.3 Finansiell infrastruktur                                                           | 242 700 000   | 50 000 000    |                    | 600 000     |           | 100 000               | 11 000 000      | 46 000 000   |                  | 135 000 000 |  |
| 1.4 Internationellt samarbete och exportfrämjande                                      | 30 870 000    | 3 000 000     |                    | 370 000     | 500 000   | 500 000               | 600 000         | 23 000 000   | 800 000          | 2 100 000   |  |
| 1.5 Innovationsstödsystem och lokala profilområden                                     | 112 845 000   | 17 000 000    |                    | 5 220 000   | 1 200 000 | 8 600 000             | 6 825 000       | 50 000 000   | 1 000 000        | 23 000 000  |  |
| Totalt insatsområde 1                                                                  | 631 415 000   | 85 350 000    | 81 000 000         | 48 640 000  | 2 600 000 | 13 000 000            | 31 925 000      | 196 000 000  | 3 300 000        | 169 600 000 |  |
| 2.1 Utvecklingspotentialer i länets kommunikationsstråk                                | 210 110 000   | 3 000 000     |                    | 45 110 000  | 3 000 000 | 63 700 000            | 300 000         | 84 000 000   | 2 000 000        | 9 000 000   |  |
| 2.2 Utveckling för ett boendebaserat näringsliv                                        | 39 080 000    | 3 500 000     |                    | 14 480 000  | 100 000   | 0                     | 3 000 000       | 10 000 000   | 1 500 000        | 6 500 000   |  |
| 2.3 Kulturutveckling och kulturarvet                                                   | 25 600 000    | 4 000 000     |                    | 1 850 000   | 600 000   | 5 700 000             | 2 550 000       | 6 000 000    | 1 000 000        | 3 900 000   |  |
| 2.4 Miljödriven utveckling som tillväxtmotor                                           | 61 230 000    | 10 000 000    |                    | 5 330 000   | 200 000   | 200 000               | 4 000 000       | 15 000 000   | 2 500 000        | 24 000 000  |  |
| Totalt insatsområde 2                                                                  | 336 020 000   | 20 500 000    | 0                  | 66 770 000  | 3 900 000 | 69 600 000            | 9 850 000       | 115 000 000  | 7 000 000        | 43 400 000  |  |
| 3.1 Kris- och konflikthantering samt räddning                                          | 10 800 000    | 2 000 000     |                    | 700 000     | 100 000   | 1 200 000             | 700 000         | 5 000 000    | 300 000          | 800 000     |  |
| 3.2 Kvalificerade informationssystem och företagservice                                | 34 690 000    | 4 000 000     |                    | 3 180 000   | 60 000    | 5 350 000             | 5 400 000       | 5 000 000    | 2 900 000        | 8 800 000   |  |
| 3.3 Cellulosa- och energirelaterad industri                                            | 176 030 000   | 14 000 000    |                    | 6 630 000   |           | 46 500 000            | 21 800 000      | 65 000 000   | 1 100 000        | 21 000 000  |  |
| 3.4 Besöksnäringen                                                                     | 57 000 000    | 12 600 000    |                    | 11 900 000  | 2 800 000 | 700 000               | 500 000         | 20 000 000   | 500 000          | 8 000 000   |  |
| Totalt insatsområde 3                                                                  | 278 520 000   | 32 600 000    | 0                  | 22 410 000  | 2 960 000 | 53 750 000            | 28 400 000      | 95 000 000   | 4 800 000        | 38 600 000  |  |
| 4 Tekniskt stöd                                                                        | 2 700 000     | 1 000 000     | 250 000            | 1 050 000   | 200 000   | 200 000               |                 |              |                  | 0           |  |
| Totalt                                                                                 | 1 248 655 000 | 139 450 000   | 81 250 000         | 138 870 000 | 9 660 000 | 136 550 000           | 70 175 000      | 406 000 000  | 15 100 000       | 251 600 000 |  |

