

Att jobba för större etableringar

Trender, fallstudier och tips till kommuner och regioner



Förord

En värld i förändring innebär en ny spelplan för näringslivet. Alla företag påverkas när världen ställer om. Allt från det lokala bageriet till det stora multinationella industriföretaget. Den nya spelplanen kastar också nytt ljus på Sverige som en attraktiv plats för att etablera och utveckla verksamheter.

När ett företag investerar i Sverige är det bra för hela landet, men det är i den lokala och regionala geografin som investeringarna sker. Det är därför viktigt att platsen och det lokala samhället står väl rustat för att möta de utmaningar och möjligheter som etableringar innebär.

Vad är det som gör Sverige attraktivt för internationella företag? Vad är det som företagen efterfrågar och vad krävs egentligen för att en plats ska vara aktuell för större etableringar?

I denna rapport undersöks vilka trender som påverkar företagens etableringsbeslut och hur kommuner och regioner kan jobba för att skapa så goda förutsättningar som möjligt inför, under och efter en företagsetablering.

En viktig slutsats är att varje etablering har sin egen logik. Det är inte sällan enskilda händelser och detaljer som faller avgörandet, även om man i efterhand kan se vissa mönster så som behovet av mark och effektiva planprocesser. Här lyfts vikten av ett strategiskt förutsättningsskapande arbete genom bland annat omvärldsbevakning av trender och analyser. Detta för att förstå kommunens förutsättningar och stärka kommunens attraktionskraft för särskilda investeringar. I de exempel som lyfts i rapporten blir det också tydligt att en fungerande planering för användning av mark och vatten är en central faktor för att lyckas väl med en etablering.

Rapporten har skrivits av WSP på uppdrag av Tillväxtverket. Huvudförfattare är Göran Hallin och Charlotta Fredriksson. Övriga medarbetare från WSP som på olika sätt bidragit till rapporten är Carl-Arvid Dahlöf, Niklas Domeij, Nezanet Habtom, Kristina Westermarck och Fredrik Wikström.

Martin Olauzon

Tillförordnad avdelningschef
Avdelning Regioner, Tillväxtverket

Sammanfattning

Den här rapporten riktar fokus mot vad som händer när företag etablerar verksamheter på en ny plats eller ny verksamhet på en plats där de sedan tidigare redan finns. Hur går det till och vilka krav ställer det på platsen? Vilka roller har samhällets aktörer – kommuner, regioner, myndigheter och andra i etableringsprocessen? Och, hur kan samhällets aktörer arbeta strategiskt och proaktivt för att en plats faktiskt ska bli aktuell för etableringar?

I fokus är det vi kallar för "större" etableringar. Med det menar vi etableringar som både skapar nya möjligheter på de platser de sker men som också innebär utmaningar, just i kraft av sin storlek.

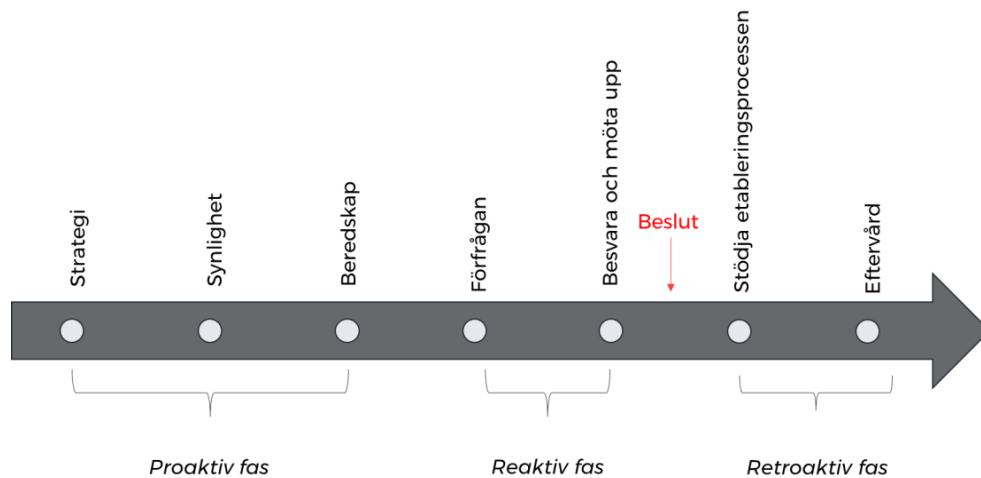
I rapporten identifierar vi tre viktiga omvärldstrender (bakomliggande faktorer) som kan förklara huvuddelen i det ökande intresset för Sverige som etableringsland. Dessa tre trender kan beskrivas som:

- Grön omställning i basindustri, tillverkning och transporter
- Resilienta och hållbara värdekedjor styr mot Re-shoring
- Ändrade förutsättningar för handel, logistik och datahantering

Med grunden i fallstudier över sammanlagt sju företagsetableringar, som kan relateras till någon av de tre trenderna ovan, är ambitionen att öka kunskaperna både om hur man kan stärka chanserna att en etablering sker i den egna kommunen och om hur man bäst tar emot etableringen när investeringsbeslutet väl är fattat.



De olika fallstudierna fokuserar hur etableringen har hanterats i de tre faserna i figuren nedan.



På basen av fallstudierna lämnas ett antal råd, främst riktade till dem som främjar etableringar i kommuner och regioner. Råden är strukturerade utifrån de tre faserna ovan.

- Håll koll på omvärldsutvecklingen och förstå att en investering är ett unikt ögonblick för företaget
- Analyser är viktiga för att förstå de egna förutsättningarna
- Jobba långsiktig och strategiskt med att stärka kommunens attraktionskraft för vissa investeringar, till exempel genom att stärka den strategiska samhällsplaneringen
- Synlighet behöver ibland skapas i samverkan med andra
- Investera för att minska osäkerhet – men efter de egna förutsättningarna
- Skapa en organisatorisk beredskap för att hantera förfrågningar och stödja etableringsprocessen
- Ibland är etableringen så stor att hela samhället kan behöva ställa om
- Vårda varje vunnen investering



Innehåll

Förord	1
Sammanfattning	2
1. Inledning	7
Så här har vi gjort rapporten	7
Rapportens uppläggning	8
2. Förändringar i omvärlden sätter nytt fokus på Sverige som mottagare av investeringar	10
Grön omställning i basindustri, tillverkning och transporter	11
Resilienta och hållbara värdekedjor styr mot re-shoring.....	13
Ändrade förutsättningar för handel, logistik och datahantering	15
3. Platsen ur företagets perspektiv	17
”En bra plats att vara på” – enligt företagen.....	17
Samhällets roll i att skapa goda betingelser för företagen	18
Relationerna mellan myndighet och företag.....	19
Samhällets roll i att utveckla produktionsfaktorerna	20
4. Sju fallstudier och en modell över etableringsprocessen	23
De valda fallen	23
En modell över etableringsprocessens tre faser	24
Den proaktiva fasen: Strategiskt förutsättningsskapande, synlighet och beredskap.....	25
Den reaktiva fasen: Förfrågan, besvara & möta upp.....	26
Beslutet	27
Den retroaktiva fasen: Stödja etableringen, eftervård.....	27
Från modell till fallstudier	27
5. Göteborg – Northvolt/Volvo: Andra gången gillt	28
Den proaktiva fasen.....	29
Den reaktiva fasen	30
Den retroaktiva fasen	31
Viktigaste lärdomar: Samverkan med Volvo styrde mot Göteborg och underlättade den konkreta etableringen.....	32

6. Ånge - RES Renewables: Investeringar som förutsättningsskapande	
33	
Den proaktiva fasen: Kommunen bygger förutsättningar utan att ta risk.....	34
Den reaktiva fasen: Nära samspel mellan företag och kommun.....	35
Den retroaktiva fasen: Samverkan kring att locka fler redan innan etableringen ägt rum	36
Viktigaste lärdomar: Det går att arbeta proaktivt utan att ta stora risker	36
7. Östersund – Synsam: Synlighet och snabbhet	37
Den proaktiva fasen: Fokuserade på andra typer av etableringar men kom ändå till nytta	37
Den reaktiva fasen: Privat fastighetsutvecklare och befintliga lokaler erbjöd den snabbhet Synsam behövde	38
Den retroaktiva fasen: Kommunikationer och kompetensförsörjning i fokus	39
Viktigaste lärdomar: Mark och lokaler avgör när tidspressen är stor	40
8. Värnamo - Ewes Stålfjädrar: Tänk om fler vill hem!.....	41
Den proaktiva fasen: Kommunen var inte involverad.....	41
Den retroaktiva fasen: Visst fokus på kompetensförsörjning och validering..	43
Viktigaste lärdomar: En outvecklad potential i re-shoring	44
9. Eskilstuna – Sportamore: Ett löpsteg mot logistikparken	45
Den proaktiva fasen: En riskfylld men framsynt satsning.....	46
Den reaktiva fasen: Logistikparken var ett färdigt erbjudande	47
Den retroaktiva fasen: Ett skyltfönster för parken.....	47
Viktigaste lärdomar: Med rätt förutsättningar och en välgrundad analys vågar man investera	49
10. Mälardalen – Amazon: Samverkan i fokus	50
Den proaktiva fasen: Viktig samverkan med Business Sweden och Stockholm Business Alliance	51
Den reaktiva fasen: Omfattande frågor och viktigt stöd.....	52
Den retroaktiva fasen: Amazon utvecklar relationerna till kommunerna i sitt hållbarhetsarbete	53
Viktiga lärdomar: För en mindre kommun är samverkan avgörande för stora internationella etableringar	54
11. Gävle/Sandviken – Microsoft: Det stora regionala sammanhanget	
55	
Den proaktiva fasen: Kombinerar lokala och storregionala förutsättningar ...	56
Den reaktiva fasen: Företaget beredda att kompromissa om kraven på kylvatten	57

Den retroaktiva fasen: Yrkesutbildningar och kompetensförsörjning.....	59
Viktigaste lärdomar: Läget i den stora Stockholmsregionen en viktig faktor .	60
12. Lärdomar för arbetet med större etableringar	61
Råd för arbetet med den proaktiva fasen	61
Håll koll på omvärldsutvecklingen och förstå att en investering är ett unikt ögonblick för företaget.....	62
Analyser är viktiga för att förstå de egna förutsättningarna.....	62
Jobba långsiktig och strategiskt med att stärka kommunens attraktionskraft för vissa investeringar, till exempel genom att stärka den strategiska samhällsplaneringen.....	63
Synlighet behöver ibland skapas i samverkan med andra	65
Investera för att minska osäkerhet – men efter de egna förutsättningarna .	66
Råd riktat till den reaktiva fasen.....	67
Skapa en organisatorisk beredskap för att hantera förfrågningar och stödja etableringsprocessen	67
Ibland är etableringen så stor att hela samhället kan behöva ställa om.....	68
Råd riktat till den retroaktiva fasen.....	68
Vårda varje vunnen investering.....	68
13. Referenser.....	70
Litteratur mm.	70
Intervjuer.....	72

1. Inledning

Ett dynamiskt näringsliv innebär företag i förändring. Nya företag startar, växer, flyttar, krymper och lägger ned. Detta är en del i en sund ekonomisk utveckling, som bidrar till ett innovativt och konkurrenskraftigt näringsliv och en hållbar samhällsutveckling. Men dynamiken *äger också rum!* Den sker på en plats. Det är platser – och därmed människor – som berörs både av nystarter och nedläggningar.

Den här rapporten riktar fokus mot vad som händer när företag etablerar verksamheter på en ny plats eller ny verksamhet på en plats där de sedan tidigare redan finns. Hur går det till och vilka krav ställer det på platsen? Vilka roller har samhällets aktörer – kommuner, regioner, myndigheter och andra? Och, hur kan samhällets aktörer arbeta strategiskt och proaktivt för att en plats faktiskt ska bli aktuell för etableringar?

Under lång tid har utifrån kommande investeringar och etableringar i Sverige varit få. De flesta rubrikerna har handlat om företag som lägger ner eller flyttar sin verksamhet från Sverige. De senaste åren har detta förhållande ändrats. Intresset för att etablera tillverkning och annan verksamhet i Sverige har ökat. I rapporten identifierar vi från tre omvärldstrender som vi menar driver den förändringen. Trenderna kallar vi *grön omställning i industri och transporter, resilienta och hållbara värdekedjor och re-shoring* samt *ändrade förutsättningar i handel, logistik och data*.

I fokus är det vi kallar för ”större” etableringar. Med det menar vi etableringar som både skapar nya möjligheter på de platser de sker men som också innebär utmaningar, just i kraft av sin storlek. Vad som är en större etablering skiljer sig åt beroende på den plats den ”landar”. En och samma etablering kan ha helt olika innebörd i exempelvis Göteborg eller Ånge.

Med grunden i fallstudier över sammanlagt sju företagsetableringar, som kan relateras till någon av de tre trenderna ovan, är ambitionen att öka kunskaperna både om hur man kan stärka chanserna att en etablering sker i den egna kommunen och om hur man bäst tar emot etableringen när investeringsbeslutet väl är fattat.

Rapporten handlar också om hur mötet mellan företagets och samhällets intressen ser ut i fallet av en större etablering. Varje företagsetablering innebär ett möte mellan företagets intresse av att etablera produktion på en viss plats, ytterst för att stärka företagets mål om en ökad vinst, och samhällets mål om fler arbetstillfällen och en hållbar utveckling på platsen i fråga.

Så här har vi gjort rapporten

WSP har skrivit rapporten på uppdrag av Tillväxtverket. I uppdraget ingick att genomföra ett antal fallstudier där olika typer av etableringar studerades.

I inledningen av uppdraget genomfördes en analys över utvecklingen av etableringar och investeringar i Sverige med hjälp av en litteraturoversikt. På basen av denna identifierades de tre trenderna som under senare tid har drivit på investeringarna i Sverige.

Med trenderna som utgångspunkt valdes sedan ett antal möjliga fallstudier ut. Från början var de fler än de sju som slutligen ingår i rapporten. De valda fallen representerar etableringar som hunnit olika långt i att realiseras. Fallstudierna är också valda för att kunna spegla hur utmaningarna i samband med större etableringar kan variera mellan olika typer av kommuner, framför allt mellan större och mindre kommuner.

Fallstudierna har genomförts genom analyser av tillgängliga skriftliga källor, till exempel medierapportering och olika kommunala och regionala dokument. En viktig källa för fallstudierna är dock intervjuer med företrädare för kommuner och regioner samt för de etablerande företagen. I flera fall har också intervjuer gjorts med företrädare för särskilda etablerings- och investeringsfrämjande aktörer. Exakt vilka som intervjuats har varierat mellan fallen. I något fall har de etablerande företagen inte gått att nå eller avstått intervju. I något fall har representanter för det etablerande företaget önskat att fallstudien inte ska baseras på intervjuer och då vilar de uteslutande på offentligt tillgängligt material.

Rapportens beskrivning av etableringsprocessen balanserar företagarperspektivet och samhällsperspektivet. I ett kapitel diskuteras etableringar och näringslivets utveckling ur ett företagsperspektiv, hur tänker företagen i samband med en etablering och vad styr deras val. Det kapitlet utgår från en litteraturstudie, som sen har kompletterats med intervjuer med representanter för olika näringslivsorganisationer (som inte är direkt knutna till de sju fallstudierna). I det avslutande kapitlet sammanfattas resultaten från de tidigare kapitlen i ett antal råd och rekommendationer som i första hand riktar sig till samhällsaktörerna – särskilt till kommuner och regioner.

En utgångspunkt för arbetet med rapporten har varit att ta tillvara erfarenheter från andra delar av Tillväxtverkets arbete. Det har handlat om erfarenheter från kommunernas arbete med omställning i samband med nedläggningar av olika typer av verksamheter, om erfarenheterna från hur mindre kommuner kan samverka för att öka utbytet från större etableringar samt från analyser av betydelsen av validering som en del i kompetensförsörjningsarbetet.

Rapportens uppläggning

Rapporten är indelad i totalt tolv kapitel.

I kapitel 2 identifierar och beskriver vi de tre trenderna som har förändrat förutsättningarna och villkoren för investeringar och etableringar i Sverige under de senaste 10 - 15 åren.

I kapitel 3 får vi en kort diskussion om hur företaget ser på platsen – både i samband med en etablering och i det mer långsiktiga perspektivet. Varför väljer företag att etablera sig på den ena platsen men inte på den andra? När man väl finns på en plats, vad är det då som avgör utvecklingen av företags relation till platsen? Resultaten från kapitel 3 är en viktig ingång i fallstudierna.

I kapitel 4 beskriver vi etableringsprocessen, med utgångspunkt i de sju fallstudierna. Kapitlet inleds med en allmän diskussion om hur en etableringsprocess kan gå till.

Kapitlen 5 - 11 redovisar de sju fallstudierna

I kapitel 12 sammanfattar vi erfarenheterna från de sju fallstudierna i vad som kan ses som rekommendationer och råd för kommuners och regioners arbete med att främja och hantera investeringar och etableringar.

2. Förändringar i omvärlden sätter nytt fokus på Sverige som mottagare av investeringar

Tillverkningsindustrin i Sverige har gått från att sysselsätta 22 procent av arbetskraften 1980 till att 2020 sysselsätta 11 procent. Visserligen har Sverige varit attraktivt för utländska direktinvesteringar (främst genom utländska köp av svenska industriföretag) men antalet faktiska industrietableringar i Sverige har länge varit begränsat. De flesta etableringarna har tidigare i stället skett inom detaljhandeln.

Flera faktorer ligger bakom detta. En av de viktigaste är en djupgående globalisering av den industriella produktionen där tillverkningen organiserats i långa, alltmer globala värde- och leverantörskedjor¹. Svenska företag har flyttat delar av sin produktion utomlands, ofta till länder med lägre produktionskostnader till exempel i Asien eller Sydamerika. Ibland till Östeuropa. För några år sen spreds den här bilden av en "svensk" Volvo för att visa på industriproduktionens globala struktur (se figur 1). En Volvo som sätts samman på Hisingen i Göteborg innehåller delar tillverkade i mer än 40 länder.



Figur 1 Illustration över tillverkningsländer i delar till en Volvo

¹ Andra orsaker är att en del av de arbetstillfällen som tidigare räknades som industriarbeten idag räknas som tjänster, t.ex. fastighetsservice riktade mot industriföretag.

Sedan några år tillbaka pekar många dock på en ny trend, där industriinvesteringarna åter söker sig mot Sverige och andra västliga industriländer² och där även andra investeringar i Sverige ökar, t.ex. inom logistik och tjänster som server- eller datahallar. Utvecklingen är fortfarande svår att utläsa i statistiken men vad som kan ses är att industriinvesteringarna i Sverige ökar stadigt från omkring år 2010 och framåt. År 2011 uppgick industrins investeringar till 51,6 mdr. År 2018 var motsvarande siffra 72,5 mdr³. Inom forskningen har man försökt sätta ord på den här utvecklingen och beskriver den som exempelvis Nyindustrialisering eller Industri 4.0.

Sammantaget är det flera faktorer som driver på ökningen av investeringarna i Sverige under senare tid. Detta har medfört att möjligheterna för kommuner och regioner att få del av dessa investeringar har ökat betydligt under senare tid. Business Sweden beskriver det som att intresset för att etablera sig i Sverige är större än på mycket länge. Detta har också förändrat kommuners och regioners förutsättningar för sitt näringslivsarbete.

En annan viktig förändring är att många investeringar idag ställer krav på tillgången till hållbart producerad el till rimliga priser. Detta gör att intresset för etableringar också riktas mot andra delar av landet än vad som tidigare har varit fallet.

Med utgångspunkt i litteraturen om investeringar kan man identifiera tre viktiga omvärldstrender (bakomliggande faktorer) som kan förklara huvuddelen i den utveckling vi ser här. Dessa tre trender kan beskrivas som:

- Grön omställning i basindustri, tillverkning och transporter
- Resilienta och hållbara värdekedjor styr mot Re-shoring
- Ändrade förutsättningar för handel, logistik och datahantering

Grön omställning i basindustri, tillverkning och transporter

Industrinationen Sverige är i hög grad en historia om basindustrin, grundad i gruvor, stål, skog och papper. Även svensk tillverkningsindustri har länge varit intimt förknippad med ett flertal globala storföretag. Samtidigt som dessa industrier har svarat för en stor del av Sveriges ekonomiska välstånd, inte minst genom de exportinkomster de genererar, så har de i flera fall också stått för betydande utsläpp av växthusgaser. I tabellen nedan visas de största utsläpparna av koldioxid i Sverige.

² P BARBIERI, F CIABUSCHI, L FRATOCCHI, (2018), WHAT DO WE KNOW ABOUT MANUFACTURING RESHORING? IN JOURNAL OF GLOBAL OPERATIONS AND STRATEGIC SOURCING; WIESMANN, B., SNOEI, J R., HILLETOFTH, P., ERIKSSON, D. (2017) DRIVERS AND BARRIERS TO RESHORING: A LITERATURE REVIEW ON OFFSHORING IN REVERSE. EUROPEAN BUSINESS REVIEW, 29(1): 15-42 [HTTPS://DOI.ORG/10.1108/EBR-03-2016-0050](https://doi.org/10.1108/EBR-03-2016-0050)

³ SCB, Nationalräkenskaperna.

Företag	Bransch	Utsläpp, 1000-tal ton Co2
SSAB	Ståltillverkning	4 784
Preem	Drivmedel	2 121
Cementa	Cementtillverkning	1 863
LKAB	Järnmalm	642
Borealis	Kemi, plast	634

Tabell 1 De största utsläpparna av koldioxid 2021, Källa: Naturvårdsverket.

Det är mot den bakgrunden det i flera av basnäringarna sedan några år pågår ett intensivt omställningsarbete, där målet är en fossilfri produktion. Utvecklingen drivs förstås på av internationella mål och överenskommelser för att minska utsläppen av koldioxid men flera av företagen beskriver också omställningen som en central del i en affärskritisk strategi. Det kanske mest kända exemplet är stålindustrin där man nu investerar för fossilfri ståltillverkning, i första hand i Luleå (Hybrit) och i Boden (H2 Green Steel). Även inom gruvnäringen pågår omställningen, t.ex. inom LKAB som har siktet inställt mot en fossilfri järnsvampproduktion grundad i vätgasteknik⁴. Även drivmedelstillverkaren Preem ställer om och har som mål att vara fossilfria 2035, bland annat genom en övergång till en vätgasdriven produktion av drivmedel.

Inom tillverkningsindustrin sker en snabb omställning i flera företag som är förknippade med stora koldioxidutsläpp i produktion eller konsumtion. Den för Sverige viktiga fordonsindustrin är ett exempel. För personbiltillverkaren Volvo Cars har ett strategiskt beslut om en helt elektrifierad fordonsflotta senast 2030 fattats. Volvo AB har som mål att producera helt fossilfria lastbilar senast till 2040, baserat på flera olika tekniker, elektrifiering genom batterier och bränsleceller samt genom biodrivmedel.



Figur 2 Illustration, Northvolts (och Volvos) planerade anläggning i Göteborg

⁴ I järnsvampproduktionen förädlas malmråvaran till att bli insatsvara i stålproduktionen.

Sammantaget innebär den här omställningen höga krav på nya anläggningar i stora delar av den svenska industrin. De främsta gemensamma nämnarna för industrins gröna omställning är elektrifiering och vätgasteknik. Tillgången till fossilfri (eller hållbar) el till konkurrenskraftiga priser är därför i de flesta fall helt avgörande för den här utvecklingen. Detta är också en huvudförklaring till varför Sverige hittills har varit aktuellt för så många av dessa omställningsrelaterade investeringar. Kraven på eltillgången har också bidragit till att särskilt norra Sverige hamnat så tydligt i fokus för flera sådana investeringar.

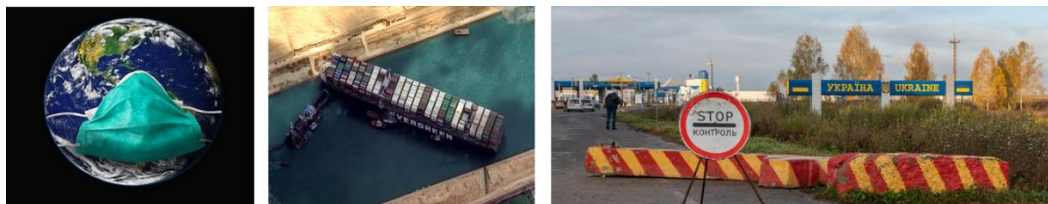
I denna rapport tittar vi närmare på två fall av etableringar av den här typen. Det är Northvolts (Volvos) etablering i Göteborg (se figur) och det är RES-Renewables etableringar i Ånge kommun.

Resilienta och hållbara värdekedjor styr mot re-shoring

När det gäller så kallad re-shoring är det en trend som drivs av delvis andra faktorer. Här är fokus på att industriinvesteringarna ändrar riktning – från att tidigare ha gått från Sverige och andra länder i Västeuropa och Nordamerika till länder i Asien och Sydamerika.

En faktor bakom denna utveckling är en strävan efter att korta de värdekedjor som under globaliseringens tydligaste decennier ofta blivit alltmer globala och i många fall, som i exemplet med Volvo ovan, innebär flera varv runt jorden innan den färdiga produkten når slutkonsumenten. Vi ser att det är i huvudsak två krafter som driver på utvecklingen mot re-shoring.

Den ena handlar om att minska produktionens sårbarhet - resiliens. Under de senaste åren har vi sett flera exempel på händelser och företeelser som synliggjort de globala produktionssystemens sårbarhet. En utveckling mot ökade geopolitiska spänningar driver förstas på den tendensen. Allt fler företag har reagerat på detta, till exempel genom att "ta hem" produktionen av nyckelkomponenter och bygga upp regionala produktionscentra i exempelvis Europa eller Nordamerika.



Figur 3 Aktuella händelser som förstärker trenden mot mer resilienta värdekedjor i industrin

Den andra drivkraften bakom trenden mot re-shoring handlar om hållbarhet, främst då om ekologisk och social hållbarhet. De globala värdekedjorna anses bidra till ökande koldioxidutsläpp, både genom omfattande transporter och genom att det inte alltid är den ur hållbarhetssynvinkel bästa produktionsteknologin som används i tillverkningen i exempelvis flera Asiatiska länder. Även om statistiken visar på att framför allt sjöfartens koldioxideffektivitet har ökat de senaste åren är den globala

handeln fortsatt en viktig källa både till omfattande växthusgasutsläpp och annan miljöpåverkan. Att produktionen bör vara hållbar i detta avseende har därför blivit en viktig fråga för allt fler företag.

Även de sociala hållbarhetsaspekterna förknippade med globala värdekedjor har varit i fokus en längre tid. Både viljan och förmågan till att även i praktiken säkerställa rimliga och hållbara arbetsvillkor för anställda i hela leverantörskedjan har stått i fokus för den kritiken. Detta gäller särskilt branscher med vitt förgrenade underleverantörsnätverk. I Sverige har en del av den debatten berört stora globala företag som IKEA och HM.

Här finns också exempel på hur en del regimer kan ”straffa” företag som har ambitionen att agera för förbättrade villkor och mänskliga rättigheter i de länder de har produktion eller underleverantörer. Ett exempel på detta är HM som för ett par år sen beslutade att sluta köpa in bomull från den kinesiska provinsen Xinjiang, sedan rapporter om tvångsarbete för Uigurer nådde allmän uppmärksamhet⁵. HMs beslut möttes av en kinesisk bojkottkampanj mot HM, som påverkade företagets utveckling i Kina negativt under framför allt 2020.

Under och efter pandemin har många företag intensifierat sina ansträngningar för att göra produktions- och värdekedjorna mer resilienta och hållbara. Forskningen visar dock att det för många företag handlar om komplexa beslutsprocesser och att effekterna av pandemin ännu inte kan ses fullt ut i detta avseende. Företagen värderar produktionskostnader, logistiska utmaningar, hållbarhets- och resiliensaspekter i ett sammanhang. Även marknadens betalningsvilja för en sådan ökad resiliens är en del i den vågskålen, visar intervjustudier med företagens inköps- och produktionschefer under 2020 – 2021.⁶ Statistiken visar att antalet anställda i svenska koncerner som har dotterbolag i Kina minskade med hela 95 000 personer (8 procent) redan före pandemin⁷.

Om resiliens och hållbarhet har varit drivkrafter bakom re-shoringtrenden så finns också en viktig möjliggörare i den ökande automatiseringen, som investmentföretaget Schroders konstaterar i en analys från 2022⁸. Detta är också i linje med vad företagen i Samhalls undersökning från 2021 uppgav som två av de viktigaste hindren för hemflyttning - höga produktionskostnader och kompetensförsörjning i Sverige⁹. Det finns även andra skäl till varför en ”hemflytt” av verksamhet kan vara en strategisk fördel. Ett sådant kan vara att produktionen allt oftare inte ses som skild från forskning och utveckling och att närheten mellan utvecklingsavdelningar och tillverkning har kommit framstå som viktigare.

I Sverige finns flera exempel på företag som uppger sig ha ”flyttat hem” produktion under senare tid. Några exempel är möbelföretaget Kinnarps, som flyttar produktion

⁵ Centre for Global Policy 2020.

⁶ REMKO VAN HOEK, DAVID DOBRZYKOWSKI, 2021, TOWARDS MORE BALANCED SOURCING STRATEGIES – ARE SUPPLY CHAIN RISKS CAUSED BY THE COVID-19 PANDEMIC DRIVING RESHORING CONSIDERATIONS? IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT 09/12/2021

⁷ Tillväxtanalys 2021

⁸ Why automation and reshoring are investment themes that are here to stay - Schroders global - Schroders

⁹ Samhall 2021, Funderar ditt företag på att flytta hem produktionen till Sverige? [Samhall-rapport-produktion.pdf](#)

från Asien till befintliga anläggningar i Sverige (Kinnarp, Skillingaryd och Jönköping)¹⁰, fritidsföretaget Stiga flyttar produktionen av pulkor från Kina till Eskilstuna och glasögonföretaget Synsam flyttade produktion från Asien till Östersund.

I denna rapport beskriver vi två fall av re-shoring. Synsams investering i Östersund och företaget Ewes Stålfjädrar i småländska Bredaryd (Värnamo kommun) som flyttade hem produktion från Bosnien-Hercegovina till en befintlig anläggning.

Ändrade förutsättningar för handel, logistik och datahantering

Den tredje trenden som tydligt driver på svenska etableringar är delvis annorlunda och delvis äldre än de två tidigare. Men den har också förändrats under senare tid, bl.a. av de skäl som ligger bakom de två övriga trenderna. Vi har valt att kalla trenden för Ändrade förutsättningar för handel, logistik och datahantering.

Detaljhandeln är som nämndes ovan inte ny som en viktig bransch i analysen av lokala etableringar och etableringsfrämjande. Tvärtom har handeln före genomslaget av de två trenderna vi nämnt ovan varit den dominerande sektorn för större etableringar i Sverige. Utbyggnaden av externa köpcentra har dominerat under de senaste 20 – 30 åren. Under senare tid har även e-handeln vuxit snabbt och svarar 2020 för 16 procent av den totala handeln, enligt Handelsfaktas beräkningar.¹¹ Även externa köpcentra och externa handelsområden har ökat i betydelse och svarar för 13 respektive 16 procent av handeln. Citygalleriornas och stadskärnornas andelar av handeln har successivt minskat och står idag för 4 respektive 9 procent av den totala handeln.

Den här utvecklingen har sammantaget medfört att logistiken på flera sätt spelar en allt viktigare roll inom handeln. Detta gäller både för e-handeln och den fysiska handeln. Detta har i växande utsträckning ökat kraven på de platser som handeln idag etablerar sig på, när det gäller distribution både för fysisk handel och för e-handel. Flera av de ytmässigt största etableringarna under senare år är logistikrelaterade och har till stora delar med handelns utveckling att göra.

Under 2021 färdigställdes 825 000 kvadratmeter logistikfastigheter i Sverige, vilket innebar en ökning med 40 procent från 2020. Förklaringen är, enligt fastighetskonsulten Karin Witalis, ett antal större etableringar i form av nya centrallager för större detaljhandelskedjor såsom Rusta och Dollarstore. Även distributörerna, som t.ex. DSV, bygger nya logistikcentra. Totalt har nästan 30 större sådana etableringar skett bara under 2021¹².

En relaterad trend, som också den funnits några år och som även drivs på av den växande e-handeln, är behovet av etableringar relaterat till datacenter och servicehallar. Här finns förstås flera bakgrunder, främst knutna till utvecklingen av olika typer av molntjänster generellt. Här kan man också notera att en del av den automatisering som noterats som en förutsättning för re-shoring driver på

¹⁰ [Västsvenska möbeltillverkaren flyttar hem produktion: "Vill vara nära" | SVT Nyheter](#)

¹¹ [Försäljning - Handelsfakta](#)

¹² [Lagerladorna tar över Sverige - nybyggena spränger miljonvallen \(di.se\)](#)

efterfrågan på olika typer av datakapacitet. Nedan listar vi Sveriges tio största datacenter, enligt Business Sweden¹³.

1. Facebook, 100 000 kvm, Luleå, 2013
2. Amazon, Eskilstuna, Katrineholm och Västerås, 2018
3. Digiplex, Upplands Väsby, 2015
4. Interxion, 7 000 kvm. Kista
5. Hydro 66, 3000 kvm, Boden,
6. Equinix, 2016, Stockholm
7. Fortlax, 1 300 kvm, Piteå, 2004
8. Ecodatacenter, Falun
9. Basefarm, Stockholm
10. BRS Networks, 1 500 kvm, Gotland, Oskarshamn, 2011

När det gäller etableringen av datacenter styrs denna dels av närheten till fossilfri el liksom till möjligheten att ta vara på den överskottsvärme som genereras. Även kompetensförsörjningen är en viktig komponent.



Figur 4 Microsofts nya centrum för molntjänster i Sandviken

I denna rapport har vi tre fallstudier som kan sägas vara knutna till denna trend. Det är Microsofts etablering av datacenter i Gävle/Sandviken, Amazons etableringar av datacenter och lager på flera platser i Västmanland och Sörmland samt e-handelsföretaget Sportamores (numera Footway) etablering av lager och distributionslokaler i Eskilstuna.

Till sist är det viktigt att notera att de tre identifierade trenderna hör till dem som har påverkat investeringar och etableringar under senare år, vilket i sin tur betyder att trenderna först blev observerbara ännu tidigare. När man analyserar förutsättningarna för framtida etableringar är det därför viktigt att minnas att vad som idag driver etableringen i en viss riktning inte är det som behöver gälla imorgon. Vi ser för närvarande också hur många stater försöker styra investeringarna i en för dem önskad riktning genom incitament och regler som även kommer att påverka investeringar som skulle kunna hamna i Sverige.

¹³ I tabellen saknas bl.a. Microsofts nya datacenter i Gävle/Sandviken som är ett av Sveriges absolut största.

3. Platsen ur företagets perspektiv

Innan vi fördjupar oss i fallstudierna ska vi se till företagets perspektiv i en mer övergripande mening. Vad betyder *platsen* för företagen, mer generellt? Med platsen menar vi här "lokaliseringen", som både ska ses utifrån just den tomt/mark som en etablering sker på och det sammanhang som den befinner sig i, inklusive den kommun, region och till och med det land platsen finns i. Utgångspunkten är förstås att företagets upplevelse av sin lokalisering påverkas av lokala, regionala och nationella förhållanden, av historiskt uppbyggda erfarenheter i människor som bor på platsen, av politiken på lokal och regional nivå, av samhällets lagar, regler och institutioner.

Samtidigt är frågan om platsen (lokaliseringen) på ett sätt oftast en icke-fråga för företagen. Företagen är på den plats man är, helt enkelt! Men vid några få tillfällen är frågan om företagets lokalisering en öppen fråga. Ett sådant är när en investering ska göras. Då öppnar sig ett fönster av möjligheter, där möjligheten att lokalisera investeringen till en ny plats ingår. Det betyder inte att platsen är oviktig för företagen vid andra tillfällen. Tvärtom kan platsen, dess egenskaper och kvaliteter ha stor betydelse, till exempel för hur företagen utvecklas och växer.

I det här kapitlet ska vi sätta plats- eller lokaliseringsfrågan i företagets perspektiv. I kapitlet tar vi utgångspunkten i företagets relation till platsen i en allmän mening, dvs. inte nödvändigtvis i relation till en etablering. Kapitlet belyser detta ur två perspektiv: dels platsen ur företagets perspektiv när det gäller allmänna lokaliseringsbetingelse – vad gör en plats till bra att vara på, dels vilka roller samhällets aktörer (på olika nivåer) har i att påverka platsens förutsättningar i ett företagsperspektiv.

"En bra plats att vara på" – enligt företagen

I grunden är det ingen skillnad i vad som är avgörande faktorer för företagets lokaliseringsval vid en etablering och vad som är gynnsamt ur ett allmänt näringslivsperspektiv. Det handlar om tillgången till produktionsfaktorer och marknader, och om kostnaderna för företagen att komma åt dem. Var den optimala platsen ligger beror på vad man gör. Redan den klassiska lokaliseringslitteraturen noterar att för vissa företag är det närheten till marknaden som styr, för andra är det råvaran eller arbetskraften och för åter andra är det energitillgången.¹⁴

Grunderna för lokaliseringen är härigenom stabila över tid. Vad som ändrats är att produktionsfaktorer och marknader successivt har blivit mer och mer specialiserade. Det är inte längre arbetskraft generellt som söks utan arbetskraft med en viss, ibland mycket specifik, kompetens. Den tekniska utvecklingen förändrar den roll som transporter eller energitillgång betyder för valet av den optimala lokaliseringen. I den nyare litteraturen betonas ofta betydelsen av vad som kan kallas för indirekta produktionsfaktorer, dvs. sådant som företagen inte direkt nyttjar i sin produktion men som ändå är värdefullt för utvecklingen av företagen. Ett exempel är vikten av att finnas på en plats som är en innovativ miljö där man kan dra nytta av andra aktörers forsknings- och innovationsarbete. I en sådan miljö kan

¹⁴ Alfred Weber, 1909, *Theory of the location of industries*.

också olika offentliga främjaraktörer ofta ingå.¹⁵ En annan viktig förändring är möjligheterna att dela upp produktionen i flera led och därigenom lokalisera olika delar i värdekedjan till olika platser antingen inom företaget eller i en kedja av underleverantörer.

En viktig observation från forskningen om näringslivets lokalisering är att platserna förändras med verksamheterna. Det vill säga platsen erbjuder inte bara produktionsfaktorer för företagen utan företagen förändrar också platsen och de produktionsfaktorer den kan erbjuda. Ett exempel är när en lång industritradition påverkar både den fysiska och den socio-ekonomiska miljön på platsen. Kommuner och regioner med en lång industrihistoria innebär ofta att infrastruktur och samhällsinstitutioner över tid har anpassats till verksamheten, t.ex. genom en utveckling och successiv anpassning av transportinfrastrukturen eller genom att även specialiserade yrkesutbildningar skapats för att möta specifika behov. En del forskning pekar på också på att det på sådana platser utvecklas ett intresse och en beredskap hos invånarna för att söka och ta jobb inom de lokala industrierna. Den här typen av "industrikultur" beskrivs i litteraturen både som något positivt (till exempel i den så kallade Gnosjöandan) och som något negativt som kan hämma nytänkande och utvecklingen av nya branscher och verksamheter (till exempel i vad som brukar kallas bruksanda), Förekomsten av olika sådana "kulturer" är också något som företagen brukar nämna som viktigt när de beskriver vad de söker på olika platser.

Även i mer högspecialiserade verksamheter beskrivs ofta samspelet mellan företagen, dess omedelbara produktionsfaktorer och det omgivande samhället som avgörande för en framgångsrik utveckling på platser och regioner. Litteraturen beskriver detta som lokala eller regionala innovationssystem (eller innovationsekosystem). Även i sådana fall ser man en specialisering och anpassning av samhällets olika institutioner till de verksamheter som finns på platsen. Det kan handla om specialiserad högre utbildning och forskning eller om en samverkan där offentliga verksamheter bidrar till näringslivets utveckling genom att samarbeta med de lokala företagen om att lösa olika samhällsutmaningar.

Slutsatsen är att företagen utöver grundläggande och mer specifik tillgång till goda produktionsfaktorer och en rimlig tillgång till marknaderna också har andra relationer till platsen. Dessa relationer är ofta svårare att beskriva. Det kan exempelvis handla om hur dialogen och samarbetet med kommunen eller andra myndigheter fungerar. Detta brukar beskrivas som det lokala näringslivsklimatet och kan innehålla både sådan konkret service och samverkan mellan företag och kommun men också andra mer diffusa upplevelser av hur det är att driva företag på en viss plats.

Samhällets roll i att skapa goda betingelser för företagen

Såväl litteraturen som våra intervjuer visar på att samhället, på alla nivåer, har en stor betydelse för att skapa och upprätthålla vad som kan anses som goda miljöer för näringslivet både på kort och lång sikt. Samtidigt har samhället i uppgift att balansera olika intressen, och ska förstås inte bara se till företagens perspektiv. I praktiken är det just denna balans som ibland skapar utmaningar i form av utdragna planerings- och tillståndsprocesser och liknande. Det finns många sätt att diskutera samhällets roll i relation till företagen på. Ett är att dela upp rollerna i sådana som

¹⁵ Idag ofta beskrivet som ett innovationsekosystem

rör den direkta relationen mellan företagen och myndigheterna, dvs. kontakterna med kommunen eller hanteringen av ansökningar och tillstånd, sådana roller som handlar om samhällets ansvar för att utveckla produktionsfaktorerna, såsom kompetensförsörjning eller infrastruktur och kommunikation och slutligen och det mycket mer diffusa som handlar om myndigheternas ansvar för sin del i att skapa och upprätthålla ett gott näringsklimat.

Ett annat sätt att dela upp diskussionen är att studera de olika rollerna för olika nivåer i samhället, t.ex. för kommunen, regionen och länderna. Nedan kommer vi att utgå från den första indelningen för att inom ramen för den sen se vad det betyder för samhällets olika nivåer.

Relationerna mellan myndighet och företag

Flera studier visar att det kortsiktigt viktigaste som samhället kan göra för att skapa goda förutsättningar för näringslivet är att ha en hög kvalitet i genomförandet av myndighetsuppgifterna. Det handlar om faktorer som tydlighet och transparens, snabbhet, bemötande och kostnadseffektivitet. Vanliga och viktiga frågor för företagen i det här avseendet rör olika typer av tillstånd, såsom miljötillstånd, bygglov och liknande. Det handlar ibland också om tillhandahållande av olika typer av tjänster och resurser, såsom kommunalt vatten och avlopp eller återvinning.

När det gäller den här typen av relationer står kommunerna så gott som helt och hållet i centrum för företagets myndighetsrelationer. Ett undantag är olika typer av tillstånd där även staten i form av länsstyrelserna har en roll. I en intervjustudie med ett mindre antal kommunala näringslivschefer som WSP nyligen genomfört var samstämmigheten stor kring vad kommunerna främst behöver arbeta med för att stärka relationerna till företagen.

- **Skapa tydlighet och transparens i kommunala processer** – detta skapar förutsägbarhet i den kommunala ärendehanteringen och bidrar till minskad osäkerhet och därmed risk för företagen.
- **Effektivisera ärendehanteringen** – effektiviteten påverkar tiden det tar för kommunen att handlägga ett ärende och här innebär långa handläggningstider olika typer av risker och osäkerheter för företagen.
- **Stärk samarbetet mellan olika förvaltningar och med andra myndigheter** – kommunernas uppgift är att väga av olika intressen. Delvis sker detta genom ett uppdelat ansvar mellan kommunens (myndighetens) olika förvaltningar. Ett nära samarbete förvaltningarna emellan stärker transparensen och möjliggör en tidig dialog mellan kommun (myndighet) och företag. I detta ingår inte minst att öka medarbetarnas kunskap om och förståelse för kommunens roll i att väga olika perspektiv mot varandra

Här kan man också konstatera att för att det ska vara möjligt för exempelvis kommunen att möta de här punkterna så krävs sannolikt också en långsiktig planering. Förutsättningarna för en snabb, tydlig och förutsägbar tillståndsprocess – till exempel ett bygglov – kräver att det finns relevanta och aktuella detaljplaner, att dessa stämmer överens med den kommunala översiktsplaneringen. Med andra ord behövs både ett kort- och långsiktigt perspektiv på relationen mellan myndigheter och företag, även om företagen själva inte alltid ser och förstår betydelsen av det långsiktiga arbetet.

Samhällets roll i att utveckla produktionsfaktorerna

Den andra kategorin uppgifter som samhället (myndigheterna) har i relation till företagen är att bidra till utvecklingen av det som ur företagets perspektiv kan kallas för produktions- och lokaliseringsskador. Det vill säga samhällets roll i att påverka de frågor som avgör vad som är den goda lokaliseringen. Här kan man dela in produktionsfaktorerna i olika typer, till exempel genom att skilja mellan infrastruktur och humankapital.

Infrastruktur kan i det fallet handla om vägar, järnvägar, flygplatser och hamnar samt de tjänster som är kopplade till dessa i form av kommunikationer. Annan viktig infrastruktur är telekommunikationer och el. I många fall är företagets krav på en grundläggande nivå, men ibland är kraven mer speciella, till exempel när det gäller elförsörjning eller tillgången till en hamn med vissa egenskaper. Även när kraven är allmänna och grundläggande är en viktig uppgift för samhället att kontinuerligt uppdatera och utveckla infrastrukturen ur ett produktionsfaktorsperspektiv. Ny teknik skapar nya möjligheter och behov när det gäller kvaliteten på infrastrukturen. Ett exempel är transportsystemets omställning till hållbara drivmedel som just nu ställer krav på en snabb utveckling av laddinfrastrukturen som i sin tur ställer nya krav på elnäten.

Tillgången på attraktiva bostäder är ett annat exempel där samhället har en viktig roll att spela, menar flera av våra intervjuade företag och företagareorganisationer. Bostäder kan ses som en infrastruktur som är nödvändig för att utveckla humankapitalet – dvs. den tillgängliga arbetskraften. Inte minst är den ofta avgörande för en plats förmåga att locka till sig ny arbetskraft. Samhällets roll är i det här avseendet att skapa möjligheter till en fungerande bostadsförsörjning.

Även här står kommunernas långsiktiga planering i centrum för möjligheterna för samhället att svara upp mot näringslivets behov och krav på vad en plats kan erbjuda. När det gäller infrastrukturfrågor är ansvarsfördelningen i samhället samtidigt mer komplex, i synnerhet om vi ser till den långa sikten. Ansvaret delas mellan kommun, region och stat – ofta på ett sätt som kan vara svårt för företagen att överblicka. Bara de största företagen har en detaljerad förståelse för hur den långsiktiga infrastrukturplaneringen fungerar och här behövs därför en väl fungerande samverkan mellan nivåerna och myndigheterna för att skapa en tydlighet mot företagen och näringslivet i stort.

Kompetensförsörjningen på en plats handlar annars om en lite annan typ av utveckling av produktionsfaktorerna. Kommunerna har ett huvudansvar för skolan, både på grund- och gymnasienivå och både för ungdomar och vuxna. I det korta perspektivet står ofta yrkesutbildningarna i centrum för företagets intresse. Skolan generellt är ändå viktig både i det långa och korta perspektivet. Tillgången till en bra skola rankar så gott som alltid högst när det gäller vad som gör en ort attraktiv att bo på och påverkar därmed direkt företagets möjligheter att rekrytera och behålla personal (vars barn går i skolan).

Kompetensförsörjningen handlar också om att skapa andra strukturer för att tillgängliggöra arbetskraft, ofta på kort sikt. I ljuset av ett ökat behov av ett livslångt lärande och en inflyttning av människor från andra länder och andra arbetsmarknader och utbildningssystem finns också ett behov av att snabbt kunna verifiera människors reella kompetens. Därför är valideringsinstrumentet ofta avgörande för en välfungerande och snabb matchning på lokala och regionala arbetsmarknader.

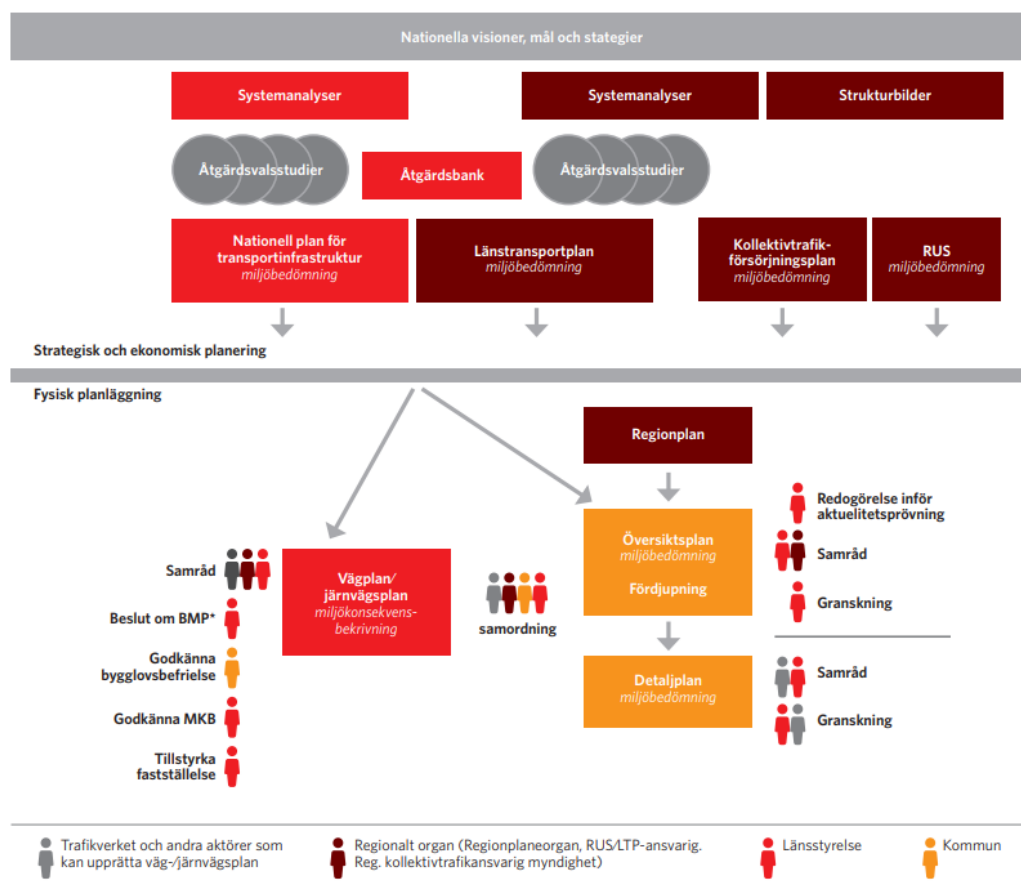
Även när det gäller kompetensförsörjningen är myndigheternas ansvar delat mellan sektorer och nivåer. Frågorna hanteras i kommunerna av utbildningsförvaltningarna. Staten har ett ansvar för att stödja exempelvis den kommunala vuxenutbildningen liksom för utvecklingen av valideringsinstrumentet. Regionerna har ett generellt ansvar att samordna kompetensförsörjningen och knyta an denna till det regionala utvecklingsarbetet i stort.

De regionala utvecklingsstrategierna (RUS) är ett uttryck för att samhället har sett ett behov av ett samlat perspektiv på utvecklingsfrågorna, där de grundläggande frågorna om produktionsfaktorernas utveckling är en central del. Strategierna behandlar oftast frågor som rör infrastruktur, bostäder och kompetensförsörjning i ett regionalt perspektiv. Samtidigt relaterar de ofta till ett utvecklingsperspektiv där också företagens perspektiv är viktigt.

På den kommunala nivån är det översiktsplanerna som är det viktigaste långsiktiga instrumentet för planeringen av produktionsfaktorernas utveckling. Översiktsplanernas innehåll, upprättande och utformning bestäms i plan- och bygglagen. Samtidigt kan det ibland upplevas som att det finns ett glapp mellan översiktsplanens fysiska planeringsperspektiv och de regionala utvecklingsstrategiernas generella utvecklingsperspektiv. I några regioner används möjligheten till en fysisk regional planering (Stockholm, Skåne och Halland), och i flera andra regioner arbetar man med så kallade regionala strukturbilder delvis med syfte att överbrygga detta glapp.

På den nationella nivån är samordningen inte lika tydlig. Det är olika myndigheter som ansvarar för planfrågor, infrastruktur i form av vägar och järnvägar samt för elnäten. Om företagen ofta är inbjudna till dialog med kommuner och regioner, i exempelvis upprättandet av översiktsplaner eller framtagandet av regionala utvecklingsstrategier så ser möjligheterna för företagen att delta annorlunda ut när det gäller relationen till de statliga myndigheterna. Förutom uppdelningen av frågorna mellan flera aktörer så styrs myndigheterna av sina uppdrag från regeringen. Den regionala nivån har ofta en viktig roll i samspelet med de statliga myndigheterna. Ett exempel är trafikinfrastrukturområdet, där regionerna har ansvaret att ta fram så kallade länstransportplaner för den regionala trafikinfrastrukturen medan Trafikverket tar fram ett förslag till långsiktig nationell plan.

Ur företagens perspektiv kan förstås både den regionala och den nationella trafikinfrastrukturen vara avgörande för utvecklingen av produktionsfaktorerna. Företagens inflytande i framtagandet av såväl den regionala som den nationella planen kan bedömas som begränsat. Våra intervjuer tyder också på att det bara är de största företagen och branschorganisationerna som har en inblick i hur den här planeringen sker. Här finns också en generell utmaning i att företagen ofta har svårt att förhålla sig till de långa tidsperspektiven, till exempel inom infrastrukturplaneringen.



Figur 5 Översiktsbild över samhällsplaneansvaret för trafikinfrastrukturen (Källa Trafikverket 2020)

En viktig produktionsfaktor inom det vi kallat investeringar drivna av den gröna omställningen är tillgången till fossilfri el. När det gäller utvecklingen av den lokala och regionala tillgången till fossilfri el är det Svenska Kraftnät som har det övergripande systemansvaret. Svenska Kraftnät är en statlig förvaltningsmyndighet som fungerar som ett affärsdrivande verk. Myndigheten styrs av uppdraget från regeringen, som kan innefatta att förbättra effekttillräckligheten eller överföringen till Gotland. I övrigt svarar Svenska Kraftnät, enligt våra intervjuer, i huvudsak upp mot en uttryckt efterfrågan via de lokala elnätsägarna.

Svenska Kraftnät uttrycker, i vår intervju, att det saknas en slags regional systemsyn i utvecklingen av elsystemet. Även om en elintensiv investering är tillståndspliktig och om den kan tillgodoses genom kompletterande infrastrukturinvesteringar så får den konsekvenser i andra delar av systemet. Det vore bättre, menar Svenska Kraftnät, att i ett regionalt och lokalt planarbete – i samverkan med Svenska Kraftnät och lokala nätägare – peka ut lämpliga platser för elintensiva etableringar på förhand snarare än att reaktivt agera på konkreta investeringsplaner. Här uttrycker Svenska Kraftnät att det är en brist att regionplaner enligt plan- och bygglagen bara finns i tre regioner.

4. Sju fallstudier och en modell över etableringsprocessen

I detta kapitel introducerar vi de sju fall av etableringar som presenteras var för sig i kommande kapitel – kapitel 5 till 11. Syftet med fallstudierna är att med exempel visa på hur en större etablering kan gå till. En utgångspunkt för fallstudierna är de tre trenderna som beskrivs i kapitel 2 och som driver på olika typer av etableringar i Sverige.

Med fallstudierna vill vi belysa ett antal olika frågor: Hur har företagens beslutsprocesser sett ut? Varför valde de just den aktuella platsen? Hur har kommunen och andra aktörer i samhället arbetat före, under och efter investeringsbeslutet? Vad kan vi lära av de olika etableringarna för att få fler hållbara investeringar i Sverige i framtiden?

I detta kapitel introducerar vi också en modell över etableringsprocessens olika faser som vi sedan följer i de sju fallstudiebeskrivningarna.

De valda fallen

Fallstudierna ska spegla antingen redan genomförda eller pågående etableringsprocesser. Fallstudierna har valts ut för att kunna visa på likheter och skillnader mellan etableringar av olika karaktär. Den huvudsakliga grunden för valet av fall är hur de fördelar sig mellan de tre olika drivkrafterna grön omställning, re-shoring och Data/Logistik som diskuterades i kapitel 2. Fallen har också valts för att få en viss spridning över landet och mellan olika stora kommuner. Urvalet har diskuterats med uppdragsgivaren (Tillväxtverket).

De valda fallstudierna (kommun-företag-drivkraft) är:

1. Göteborg - Northvolt/Volvo - Grön Omställning
2. Ånge - RES Renewables - Grön omställning
3. Östersund – Synsam - Re-shoring
4. Värnamo – Ewes - Re-shoring
5. Eskilstuna – Sportamore - Data/Logistik
6. Mälardalen (Sörmland/Västmanland) - Amazon - Data/Logistik
7. Gävle/Sandviken – Microsoft - Data/Logistik

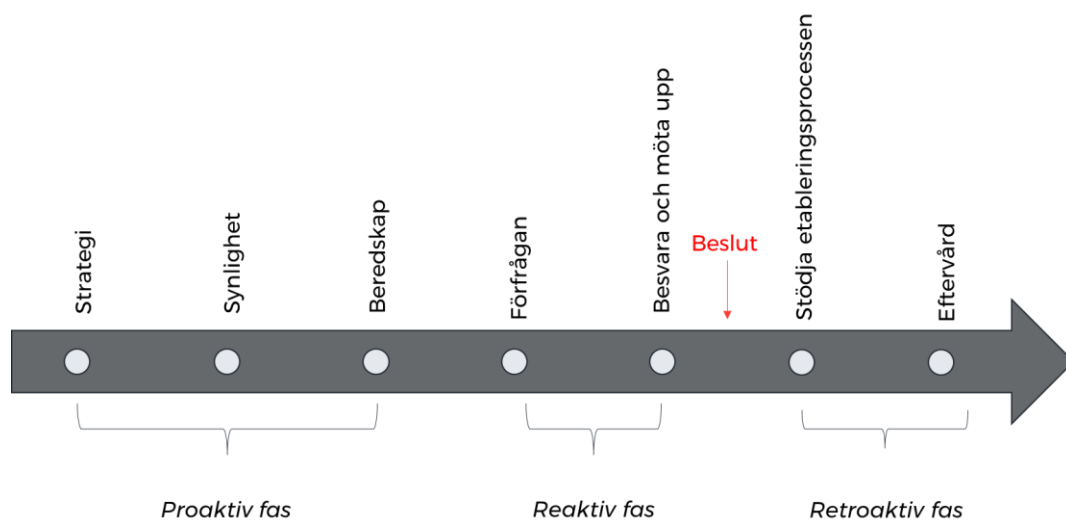
Fallstudiernas spridning över landet framgår av figuren nedan.



Figur 6 De 7 fallstudiernas geografiska läge

En modell över etableringsprocessens tre faser

Fallstudierna presenteras i en kronologi, som illustreras genom figuren nedan. Enligt denna modell kan varje etableringsfall delas in i en proaktiv fas, en reaktiv fas och en retroaktiv fas. Varje fas innehåller i sin tur ett antal olika steg eller moment. Man kan diskutera om etableringsprocessen ska beskrivas som en process med en början och ett slut, som i modellen nedan, eller som en kontinuerlig eller löpande (cirkulär) process. I det här kapitlet ligger fokus på att beskriva enskilda fall av etableringar. Dessa har en början och ett slut. Ur kommunernas och regionernas perspektiv har deras etableringsarbete ingen sådan tydlig början eller slut, vilket vi återkommer till i det avslutande kapitlet.



Figur 7 En etableringskronologi för analysen av fallen

Den proaktiva fasen: Strategiskt förutsättningsskapande, synlighet och beredskap

I den proaktiva fasen – före det att det finns någon konkret förfrågan från en potentiell investerare – finns några förberedande steg som kommunerna och andra samhällsaktörer kan arbeta med. Vi har i vårt arbete identifierat åtminstone tre sådana steg: 1) Strategiskt förutsättningsskapande 2) Synlighet och 3) Beredskap.

Strategiskt förutsättningsskapande handlar om att stärka platsens förutsättningar för en etablering. I detta ingår att analysera hur förutsättningarna för olika typer av etableringar ser ut – vilka faktorer som finns på plats för att attrahera vilka etableringar. Detta innefattar en analys av de egna styrkorna och svagheter ur perspektivet inkommande etableringar. Huvudfrågor att besvara skulle kunna vara: Vilka konkurrensfördelar har vi? Vilka är våra svagheter? Detta betyder att kommunen behöver analysera och bedöma sina lokaliseringsfaktorer, utifrån möjliga investerande företags perspektiv.

I det förutsättningsskapande arbetet ingår också att långsiktigt arbeta med att stärka områden och faktorer som i utgångsläget är svaga. Det innefattar exempelvis att arbeta långsiktigt med utvecklingen av lokal och regional infrastruktur, transporter och kommunikationer. Eller att stärka yrkesutbildningen eller valideringen av kunskaper av relevans för vissa yrken. Detta är moment som involverar aktörer på flera nivåer, och inom flera sektorer, och som till stora delar sker inom den strategiska samhällsplaneringen.

Synlighet handlar om olika sätt att öka kommunens synlighet för potentiella investerare. Detta kan göras generellt utan någon särskild typ av investering i åtanke eller mer riktat och då med utgångspunkt i den analys som beskrevs i det första steget.

Konkreta aktiviteter kan vara att kommunen tar aktiva kontakter med tänkbara etablerare/företag, antingen direkt eller genom att man synliggör kommunen eller regionen som en möjlig etablering på till exempel mässor, i media eller i sociala

media. Man kan också använda redan befintliga etableringar i kommunikationen med framtida möjliga. Även synlighet kan ses i olika nivåer. För den internationella etableringen kan det i ett första skede handla om att skapa en synlighet för Sverige som ett möjligt etableringsland och därefter för en viss region inom landet.

Det tredje momentet i den proaktiva fasen har vi kallat *beredskap*. Med beredskap menar vi ett mer konkret proaktivt arbete. Tillgången till mark och lokaler är en central faktor för företagen i många etableringar. Många kommuner arbetar därför med att skapa en beredskap i form av färdiga tomter på detaljplanelagd mark. Beredskapen kan förstås kopplas till de branscher som man identifierat som viktiga i det strategiska förutsättningsskapande steget. Detta kan minska risken för överklaganden av tillståndprocesser relaterade till dessa branscher. Beredskapen kan också avse den kommunala bostadsförsörjningen och den lokala infrastrukturen, så att kommunen vid en större etablering har en beredskap som möjliggör kortare startsträckor för bostadsbyggande och etablering av ny lokal infrastruktur.

En nackdel med den här typen av beredskap är att det är kostsamt för kommunerna att upprätthålla den. Det finns också många exempel på detaljplanelagd mark som aldrig ianspråk tas och där detaljplanerna så småningom blir inaktuella. De här riskerna är större för små kommuner där efterfrågan på den här typen av investeringar är liten.

Den reaktiva fasen: Förfrågan, besvara & möta upp

Den reaktiva fasen börjar när det proaktiva arbetet och kontakterna med potentiella etablerare går över i någon form av konkret förfrågan. Det första steget i den här fasen har vi kallat för just *Förfrågan*. En förfrågan kan se ut på olika sätt, den kan vara riktad till en enskild kommun eller gå ut till flera kommuner/regioner, den kan vara öppen (dvs. man vet vem som ställer den) eller den kan vara hemlig, den kan ställas direkt genom företaget eller via ombud. Ibland kan det också vara svårt att bedöma hur konkret en förfrågan faktiskt är. Finns det ett företag som verkligen är på väg att göra en etablering eller om det handlar om en "sondering" från ett ombud för att vara bättre förberedda när ett konkret intresse finns.

Allt fler företag som söker en ny etablering använder idag ganska omfattande förfrågningsunderlag (RFI:n)¹⁶. RFI:er kan innehålla hundratals frågor men rör ofta återkommande frågeställningar om grundläggande förutsättningar på platsen. De mest omfattande förfrågningsunderlagen kommer oftast från internationella investerare, men även från större kedjor i Sverige. Hur själva förfrågan ser ut kan ha stor betydelse för hur den fortsatta etableringsprocessen utvecklas.

Det andra steget i denna fas handlar om arbetet med att *besvara och möta upp den konkreta förfrågan*. Både vad och hur kommunen svarar på de ställda frågorna kan antas ha betydelse för om företagen går vidare med den aktuella lokaliseringen eller inte. Som nämndes i kapitel 3 så handlar svaren både om att beskriva hur kommunens lokaliseringsfaktorer ser ut och hur samhällets förmåga ser ut när det gäller att stödja själva etableringsprocessen.

¹⁶ RFI (Request for information) strukturen liknar enligt flera av de intervjuade i denna studie de mallar som används för finansiella investeringar där ett bolag förvärvar ett annat och då genomför en due-dilligens-process för att inhämta så fullödlig information om uppköpskandidaten som möjligt.

Den här fasen kan vara kort och intensiv, men den kan också pågå under flera års tid. Ytterst är företagen intresserade av att få information som kan reducera deras osäkerhet och därmed minska risken i en etableringsprocess. För kommunen handlar arbetet ofta om att väga av hur mycket resurser man ska lägga på att besvara och möta en investeringsförfrågan innan företaget i fråga tydligt har bundit sig till etableringen, exempelvis genom att köpa mark. Under senare år har vi sett en tendens till att organisationer som Business Sweden och regionala investeringsfrämjare vidareförmedlar ett relativt stort antal förfrågningar till kommunerna. Många kommuner saknar helt enkelt resurser för att besvara alla förfrågningar som de får.

Beslutet

Mellan den reaktiva fasen och det vi kallar för den retroaktiva fasen fattar investeraren sitt *beslut* om att genomföra etableringen. I vissa fall finns ett tydligt beslutstillfälle där ett intentionsavtal tecknas eller mark köps. I de fall företaget varit anonymt är det i detta skede som kommunen senast får reda på företagets namn. Ibland kan själva beslutet också vara en utdragen process, där en underleverantör eller fastighetsägare köper marken men företaget som ska driva verksamheten kanske inte kommunicerar sina intentioner.

Den retroaktiva fasen: Stödja etableringen, eftervård

Efter att beslutet är fattat kännetecknas arbetet av att *stödja* den konkreta *etableringen*, med exempelvis detaljplan om sådan inte redan finns, försäljning eller förmedling av mark och lokaler, bygglov, tillstånd, anslutningar till kommunala nät, utveckling av kommunikationer, infrastruktur, bostäder, utbildning och annan samhällsservice.

Av uppräknningen framgår att det handlar om stödjande insatser på både lång och kort sikt där kort sikt är att få lösningarna på plats så att etableringen kan slutföras och den långa sikten handlar om att säkerställa att etableringen blir långsiktigt hållbar. Detta arbete kräver ofta samordnade insatser från hela den kommunala organisationen, från flera olika förvaltningar och nämnder, och från både tjänstepersoner och politik.

När det gäller det långsiktiga perspektivet växlar det i något skede över i det sista momentet i den här modellen – det vi kallat för *eftervård*. Med eftervård menar vi att samhället fortsätter att vårda etableringen och se till att man upprätthåller fortsätter att utveckla kvaliteten i de faktorer som avgjorde var etableringen hamnade. En god eftervård innebär också att kommunen kan nyttja den gjorda etableringen för att locka nya etableringar. Så även om den enskilda etableringsprocessen slutar med detta steg så fortsätter kommunens och regionens arbete med att utveckla förutsättningarna för nya etableringar.

Från modell till fallstudier

När vi i kommande kapitel presenterar våra fall kommer vi se att inte alla följer hela kedjan av faser och steg. Några börjar en bit in i den beskrivna processen och andra har ännu inte hunnit genomföra den fysiska investeringen. Vi kommer också att se att det ibland kan finnas ett visst tidsmässigt överlapp mellan faserna, den reaktiva fasen kan påbörjas även om det fortfarande sker aktiviteter som hör till den proaktiva fasen.

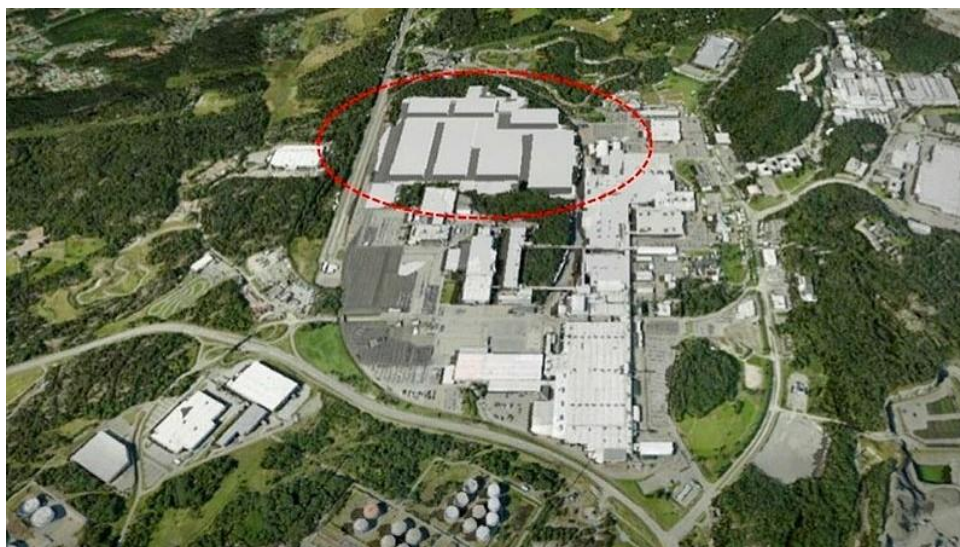
5. Göteborg – Northvolt/Volvo: Andra gången gillt

Batteritillverkarföretaget Northvolt har gjort sig kända genom etableringen av en av de första stora batterifabrikerna i Europa och Sverige, Northvolt 1 i Skellefteå. Fabriken blev inledningen på den nyindustrialisering i norra Sverige. Sedan dess har företaget aviserat fler fabriker, i Sverige och utomlands. I denna fallstudie beskrivs kommun, region och kommunförbund hanterade etableringen av Northvolt och Volvo Cars gemensamma batterifabrik samt ett forskningscenter i februari 2022 beslutades etableras i Göteborg.

Fabriken är ett så kallat Joint Venture mellan Northvolt och Volvo Cars som görs under namnet NOVO Energy. Driftsättning skulle ske 2025 och leveranser skulle ske ett år senare. Totalt beräknas cirka 3000 arbetstillfällen skapas vid fabriken samt ytterligare tusentals arbetstillfällen hos underleverantörer och andra verksamheter enligt bedömningar från Business Region Göteborg.

Göteborg hade redan 2017 varit med och konkurrerat om Northvolts första fabrik, som till slut placerades i Skellefteå. Göteborg hade därmed vissa erfarenheter sedan tidigare. I en intervju som publicerats av Business Region Göteborg, var det extra motiverande att få en andra chans. Enligt BRG var det värdefullt att ha genomgått processen en gång tidigare och kunna lära av vad man kan göra bättre. En av lärdomarna var att tidigt engagera alla nödvändiga delar av kommunens förvaltning för att hitta lösningar på företagets frågeställningar.

Northvolt har informerat om att fallstudien genom att bygga på intervjuer med berörda parter kan vara komprometterande för bolagets framtida etableringsprocesser. Av respekt för bolagets behov har informationen nedan sammanställts från öppna och officiella källor från berörda parter. Inget material från intervjuer har använts för att säkerställa att ingen icke-publicerad information finns med. Inga nyhetsartiklar har använts då det förekommit felaktig information i media angående etableringen. Referenser återfinns i ett särskilt avsnitt i slutet av rapporten.



Figur 8 Northvolts etablering i Göteborg (i den röda cirkeln – övrigt är Volvo Cars anläggningar (Foto: Göteborgs stad)

Den proaktiva fasen

Det proaktiva arbetet med investeringar sköts i Göteborgs fall i allt väsentligt genom Business Region Göteborg (BRG). BRG ägs av Göteborgs stad men har ett samverkansavtal med Göteborgsregionens kommunalförbund där totalt 13 kommuner ingår. Organisationen har ett övergripande ansvar för näringslivsutvecklingsarbetet i Göteborgsregionen, vilket innefattar företagsutveckling, etablering och investering, innovationsfrämjande och platsmarknadsföring. Arbetet drivs i nära samverkan med kommunernas näringslivsenheter, men ett betydande ansvar ligger på BRG som har stora resurser att tillgå för detta arbete.

BRG:s arbete bygger på en analys av regionens styrkeområden, där fordonsindustrin är ett självklart och viktigt sådant område. BRG har därför sen länge arbetat med att marknadsföra Göteborgsregionen med en inriktning på innovationer och hållbarhet i fordonsindustrin. Detta sker hand i hand med kommunens arbete att elektrifiera transporterna. Arbetet är långsiktigt och handlar om att stärka kompetensen inom de styrkeområden som finns och skapa långsiktiga värdekedjor för företag inom prioriterade områden. En målsättning är att stärka det kluster av företag som arbetar med hållbar mobilitet, i vilket även Chalmers Tekniska Högskola ingår. Ett aktuellt exempel på etablering är Geely som förutom att man är majoritetsägare i Volvo Cars, nyligen har öppnat egen utvecklings- och tillverkningsverksamhet i Göteborg.

BRG har också en betydande erfarenhet av att arbeta med företagsetableringar. Organisationen uppger att man varje år medverkar till ett tjugotal etableringar årligen i Göteborgsregionen.

Västra Götalandsregionen (VGR) är också en aktör som har ingått i den proaktiva fasen. Regionen uppmuntrar aktivt etablerings- och näringslivsutvecklingsarbetet genom att stödja arbetet i de fyra delregionala näringslivsorganisationerna – där BRG är en sådan. I fallet med Northvolt ställdes Göteborg mot Skövde, som ligger i en annan del av regionen och det är därför viktigt att VGR inte aktivt tar parti för

den ena eller andra möjliga lokaliseringen inom regionen. I arbetet med etableringen av Northvolt har regionens viktigaste arbete handlat om att driva på utvecklingen av infrastrukturplaneringen, kollektivtrafikförsörjning och kompetensförsörjning. Ett specifikt projekt som regionen arbetar med är programmet ACCELL, där VGR, Svenska kraftnät och Länsstyrelsen i Västra Götaland driver på för att utbyggnaden av elnäteten ska påskyndas och kunna understödja etableringar och elektrifieringen av transportsystemet.

Regionen kan även agera som kontakt mot nationella aktörer, framför allt inom utvecklingsarbetet inom befintligt näringsliv. Regionen bidrar därmed till den samverkan som sker med exempelvis Rise, Vinnova och andra aktörer i innovationssystemet.

Den reaktiva fasen

I juni 2021 annonserade Northvolt och Volvo avsikten att gemensamt etablera ett forsknings- och utvecklingscenter samt en så kallad gigafabrik som med en produktionskapacitet på 50 GWh batterikapaceller per år. Antalet anställda beräknades till cirka 3000. Samma månad fick Business Region Göteborg (BRG) ett förfrågningsunderlag eller RFI med deadline redan den 20 augusti. Tidsspannet var således mycket kort i sammanhanget, endast två månader. Northvolt och Volvo meddelade även att platsen inte var fastställd vilket öppnade för konkurrens mellan flera kommuner i Sverige om etableringen av fabriken.

Direkt när förfrågan kom sattes en arbetsgrupp upp på ledningsnivå inom kommunen och BRG för att hantera processen. Arbetsgruppen träffades två gånger i veckan för att kunna fatta viktiga beslut. Utöver den exekutiva arbetsgruppen arbetade cirka 20 personer regelbundet med att hantera förfrågan. En fördel i detta skede var enligt BRG att Northvolt och Volvo annonserat i pressmeddelande att en ny fabrik skulle etableras, detta minskade behovet av sekretess internt i kommunen. Totalt involverades ett femtiotal medarbetare inom kommunen som bidragit olika delar av processen.

Det var känt att ett antal andra kommuner var med i konkurrensen. Skövde kommun meddelade relativt sent i processen att även Skövde hade en dialog med Northvolt och Volvo Cars. Det är inte allmänt känt när Skövde valde att delta i processen men det är relevant för regionen att i ett sådant skede behandla alla kommuner i regionen likvärdigt.

BRG upplevde att tidsfaktorn var kritisk, att kommunen skulle behöva leverera en detaljplan med alla lösningar tillräckligt snabbt för att fabriken skulle kunna öppnas 2025. För att kunna leverera i tid startades detaljplanearbetet redan i oktober 2021, alltså 6 månader innan beskedet om lokaliseringen kom. Beslutsprocessen kortades genom att byggnadsnämnden enbart tog beslut vid start och vid avslut. Däremellan användes kommunstyrelsens arbetsutskott som remisspart under planprocessen.

Fabriken behövs kortfattat av fossilfri el, logistik, kompetensförsörjning, tillgång till kylvatten. En av lösningarna som togs fram under själva anbudsprocessen var den något speciella lösningen för kylning. Generellt kan det vara svårt att tillhandahålla stora mängder dricksvatten (renat). Det kommunalt ägda vattenbolaget Gryvab hittade en lösning där renat avloppsvatten, så kallat tekniskt vatten skickas till fabriken i en lång pipeline. Vattnet är kylt då värmen redan använts till fjärrvärmesystemet. Efter att vattnet värmts upp i fabriken

används vattnet igen i fjärrvärmesystemet innan det renas och släpps ut. På så sätt sparar lösningen el och restprodukterna från båda sidor tas tillvara. En kanske viktigare fördel i själva anbudsprocessen var att användning av tekniskt vatten innebar att någon vattendom inte var nödvändig vilket sparade värdefull tid och minskade risken för överklaganden. Platsen som valdes var tätt knuten till just lösningen för kylvattnet. En tidigare plats som föreslagits var Säve flygplatsområde.

Kommunen och regionen åtog sig gemensamt att arbeta med kompetensförsörjning för att möta behoven både hos Northvolt och Volvo men även i fordonsindustrin brett. Det som konkret utlovats var ett kompetenscentrum, relevanta utbildningar samt kompetensutveckling mot branschen. Finansieringen kommer från både kommunen och regionen och där ingår även tillgång till internationell engelskspråkig utbildning.

Enligt talespersoner för Northvolt och Volvo motiveras valet av Göteborg bland annat av att Göteborg är ett väl etablerat fordonskluster och för att tillgången till rätt typ av teknisk kompetens finns i Göteborg. Redan i utgångsläget finns kompetens inom fordonsindustrin att tillgå men man noterar även Göteborgs arbete med att kompetensutveckla i takt med industrin. Även de logistiska förutsättningarna bedöms som särskilt goda genom smidig access till hamnen i Göteborg. Även närheten mellan fabriken och Volvo som kund var en viktig faktor.

Enligt Business Region Göteborg var det helheten som var viktig, att man hittade fungerande lösningar i alla delar: vatten, el, logistik, kylning. I den nationella planen för transportsystemet fanns redan planerade investeringar i vägnätet i närområdet på 1,5 miljarder, exempelvis Hisingsleden, vilket BRG bedömer stärkte förutsättningarna för logistiken. Detta hade inte kunnat hanteras i den reaktiva fasen, utan får ses som ett lyckosamt proaktivt arbete i transportsystemet som helhet. För egen del upplever BRG att många av dessa lösningar var betydligt lättare att hitta en storstadsmiljö med ett stort upptagningsområde av arbetskraft och många av de servicefunktioner som krävs för internationell arbetskraft.

Den retroaktiva fasen

Snart efter beskedet började Business Region Göteborg arbeta för genomförandet. Beslutet blev att BRG fortsatt skulle ha ansvaret för det åtagande som kommunen och regionen gemensamt gjort. Därför rekryterades en projektledare med uppdrag att hålla samman arbetet löpande. En kommunintern samordningsgrupp tillsattes för att koordinera arbetet mellan stadens förvaltningar och bolag. Göteborgs stad har även sett till att ha löpande kontakt med Skellefteå kommun med erfarenhet från den första fabriken.

Detaljplanarbetet hade påbörjats redan under anbudsfasen för att kunna kortas så mycket som möjligt. Nu gällde det att slutföra den så snabbt och korrekt som möjligt. Totalt handlade området om cirka 55 hektar och en byggrätt på 350 000 kvm, vilket är enorma ytor att hantera. Dessutom med flertalet komplicerade tekniska lösningar.

Analyser visade att cirka 6000 jobb skulle skapas totalt som en effekt av etableringen, därutöver cirka 2500 byggnadsarbetare under byggtiden. BRG bedömde att Göteborg hade goda förutsättningar att hantera detta. Dels var byggtakten i regionen redan hög och man bedömde att anställda vid fabriken skulle inrymmas inom den ordinarie byggtakten, en byggtakt som dock måste upprätthållas fram till fabriken öppnade 2025. En del av kompetensen som skulle behövas, inte bara för fabriken utan även forskningscentret kommer vara

internationell kompetens enligt BRG. Göteborgs kommun tillsammans med BRG och Västragötalandsregionen hade bara ett år upprättat ett så kallat "international house", en plats där nyinflyttade kan få råd och stöd i det svenska samhället, exempelvis avseende förskoleplatser, utbildningssystemet eller bostadsmarknaden.

Redan när fabriken placering meddelades började diskussioner i media angående kapacitet i nätet och behovet av ökad effekt. Som kommunalt energibolag hade Göteborg Energi deltagit i anbudsprocessen och enligt ett pressmeddelande har man kunnat etablera en lösning för bland annat effektbehovet tillsammans med det regionala elbolaget Vattenfall. Det saknas dock detaljerad information om vilket åtagande som gjorts från det kommunala energibolaget i den reaktiva fasen. Utmaningen i elnätet är att kapacitetsutnyttjandet är en föränderlig fråga. Dessutom förväntades flera kringetableringar.

I februari 2023 meddelade däremot Göteborg Energi att och svenska kraftnät att utbyggnader av både det lokala, regionala och nationella kraftnätet skulle ske i Göteborgsregionen. Men siktet är inställt på 2030 och syftar till att hantera inte bara fabriken i Göteborg utan även ökat behov från transportsektorn i övrigt. Den första förstärkningen av transmissionsnätet beräknas vara klar till år 2025, samma år som fabriken öppnar. Informationen från Svenska kraftnät kan tolkas som att den ökade effekten även är tänkt att kunna hantera ytterligare kringetableringar.

I nästa skede kommer även produktionen av el att behöva öka för att tillgodose behovet. Nu finns planer på storskalig havsbaserad vindkraft till havs utanför Göteborg, något som bland annat svenska kraftnät nämner som en lösning som diskuterats.

Avseende kompetensbehoven har en nuläges- och behovsanalys gjorts med utgångspunkt i behoven hos Volvo och Northvolt med flera. Dessa har brutits ner i typproller som sedan ligger till grund för framtagande av utbildningsinsatser. Därefter har en genomförandeplan tagits fram där flera olika projekt ingår, att ta fram nya utbildningar, att öka attraktiviteten att stärka befintliga utbildningar samt företagsspecifika kurser. BRG ansvarar för att koordinera insatserna.

Viktigaste lärdomar: Samverkan med Volvo styrde mot Göteborg och underlättade den konkreta etableringen

Från detta fall vill vi särskilt peka på några förhållanden som centrala. Genom att Northvolt samverkade med Volvo i den här etableringen skapades en gyllene sats för de kommuner som redan hade en existerande Volvo-verksamhet, i synnerhet Göteborg och i viss mån Skövde. Att lokalisera den nya fabriken nära befintlig verksamhet kan ses som en viktig faktor bakom lokaliseringen. Northvolt och Volvo har understrukit vikten av närheten, både för kompetens och logistik till den planerade kunden.

Ett område där kopplingen till den befintliga volvoverksamheten var avgörande rör markfrågan. Genom samriskföretaget mellan Volvo och Northvolt öppnades också möjligheterna till en fysisk samlokalisering (som inte funnits med i Göteborgs anbud för att få den första Northvoltfabriken, som i stället lokaliserades till Skellefteå). Genom att Volvo redan fanns på den aktuella platsen kunde en ny lösning för kylvattenfrågan skapas, jämfört med den lösning som man haft vid den tidigare tilltänkta lokaliseringen. Samlokaliseringen förenklade också detaljplanprocessen och frågan om behovet av nya miljötillstånd på ett sätt som snabbade på etableringen och minskade risken både för kommunen och företaget.

6. Ånge - RES Renewables: Investeringar som förutsättningskapande

Ånge kommun ligger i Västra delen av Västernorrland längs älven Ljungan och är sen länge en nod för godstransporter på järnväg i norra Sverige. Kommunen har ingen enskild större arbetsgivare. Företagsfloran är blandad med tillverkning och företagsservice men skogsbruk dominerar. Kommunen har cirka 9 100 invånare, och en befolkning som successivt minskat sedan 1970-talet. Kommunen har identifierat vindkraft som en viktig framtidsbransch med flera stora företag som bygger ut, exempelvis OX2 och RES Renewables. Den stora tillgången på hållbar energi har lett till att RES Renewables sett en möjlighet att starta vätgasproduktion i anslutning till en av stamnätsstationerna där en av vindkraftsparkerna ansluts till stamnätet. Vätgasen ska användas som energikälla i industrier och transport. Biprodukter vid produktionen, exempelvis värme och syre är tänkta att användas av framtida kringetableringar.



Figur 9 RES Renewables vätgasfabrik i Ånge kommun bygger på el från vind

Den proaktiva fasen: Kommunen bygger förutsättningar utan att ta risk

Ånge kommun såg möjligheten att etablera kommunen som en plats för vindkraftinvesteringar redan på det tidiga 2010-talet. Flera platser identifierades och detaljplaner togs fram. Men det saknades goda anslutningsmöjligheter till stamnätet och Svenska kraftnät bedömde att det inte var försvarbart att bekosta en ny stamnätsstation. Samtidig fanns intresse från företaget Nordisk vindkraft för att etablera storskalig vindkraftsproduktion i kommunen. År 2013 sökte man tillstånd för en etablering av två parker med totalt över 100 verk. År 2018 godkändes projekten och företaget betalade till slut även kostnaden för anslutningen till stamnätet. Enligt kommunen finns ett flertal parker under projektering, varav två hittills satts i drift.¹⁷

Vindkraften har skapat en god tillgång på el, något som kommunen analyserat och sett som en strategisk resurs som bör användas för att nå kommunens mål om fler arbetsplatser. Detta betyder att man önskar använda den goda tillgången till billig och hållbart producerad el som en konkurrensfaktor för att etablera nya företag i kommunen. Kommunen har med detta som grund också kunnat vara selektiv och tacka nej till etableringar som inte ansetts passa in eller leda till ett mervärde för kommunen.

Kommunen har av historiska skäl varit en knutpunkt i godstrafiken på järnväg med en av de största rangerbangårdarna där en betydande del av godset längs norra stambanan kan lastas om. Här möter Norra stambanan Mittbanan där gods kan gå till hamn i Trondheim eller Sundsvall. Detta ses fortfarande som en styrka, men har varit svårare att kapitalisera på i etableringshänseende.

I Västernorrland finns ett samarbete kring investeringsfrämjande inom High Coast Invest som drivs på uppdrag av Region Västernorrland och kommunerna i regionen. Arbetet har hittills drivits i projektform med finansiering från EU samt från regionen och kommunerna men kommer från och med 2023 att få en permanent finansiering. I styrgruppen för High Coast Invest sitter näringslivschefer och eller etableringschefer för kommunerna.

High Coast Invest har gjort en analys av vilka styrkor som finns i regionen och matchar den mot de förfrågningar som kommer in. Den främsta identifierade resursen är den goda tillgången till hållbar el men också goda logistiska förutsättningar. De branscher som bedöms som aktuella för inkommande investeringar överensstämmer delvis med dem som är utpekade inom regionens smarta specialiseringsstrategi. Utifrån detta har analyser gjorts av vilka platser i regionen som är mest lämpade för olika investeringar. Dessa används sedan i det synlighetsarbete som High Coast Invest bedriver på mässor eller i kontakter med utländska företag och via Business Swedens nätverk.

Ånge kommun har samarbetat med High Coast Invest och Business Sweden och där fått hjälp att hantera förfrågningar och kontakter. Något som kommunen ser ett stort värde i. Men kommunen har även anställt en egen etableringslots, med syfte att stödja identifieringen av rätt företag för kommunen.

¹⁷Se karta med vindkraftsprojekt via kommunens hemsida. <https://www.ange.se/naringsliv-och-arbete/vindkraft/aktuella-vindkraftsprojekt.html>

Vad är då rätt företag? Eftersom kommunen har haft en minskande befolkning är det viktigt att företaget kan verka effektivt på platsen. Företagslotsen har därför mandat att avråda eller rekommendera företagen att fortsätta processen mot en etablering i kommunen baserat på deras verksamhetsidé och behov av resurser. Lotsen har kunskap om logistik, energiförsörjning och vilken kompetens som finns på orten. Företaget ska även höja värdet för andra företag att vilja etablera sig i kommunen.

Den reaktiva fasen: Nära samspel mellan företag och kommun

I detta fall fanns företaget redan i kommunen genom den stora vindkraftsparken. RES hade liksom kommunen planer på hur den goda tillgången till el skulle kunna nyttjas. Det var RES som lanserade idén om vätgasproduktion och kommunen gillade den men ville ta det ett steg längre. Då en vätgasfabrik inte är särskilt arbetskrävande ville kommunen att vätgasen skulle kunna användas lokalt i flera etableringar. Kommunen föreslog en företagspark med möjligheter till kringetableringar för att kunna skapa ett kretslopp. Detta blev också vad kommunen och bolaget kom överens om. Vad som här blir tydligt är att kommunen och RES samarbetar om framtida etableringar. Här saknas en tydligt uttryckt förfrågan från företaget till kommunen. Det finns inte heller någon direkt konkurrens från andra kommuner om just denna etablering.

Marken som parken etableras på ägs av kommunen och RES blir det första företaget att etablera sig där. Valet av platsen beror helt på att den ligger bredvid stamnätsstationen varifrån vindkraftselen kan tas direkt. I ett senare skede har RES även köpt mark i Ljungaverk (cirka 30 kilometer bort) med avsikten att bygga ytterligare en fabrik för produktion av vätgas där. Båda platserna ligger inom cirka 15 kilometer från Ånge centralort och vid båda platserna finns det sedan tidigare företag inom kemibranschen. Både RES och kommunen ser möjliga synergier att dra nytta av restprodukterna från dessa. Exempelvis vid batteriåtervinning där restprodukterna kan användas, något som bedöms vara en framtidsbransch.

Kommunens första åtagande blev att ta fram detaljplan, som nu är klar. Precis som vid andra liknande investeringar krävdes lösningar för kylvatten och VA-anläggning. Med en minskande befolkning har kommunen haft svårt att rekrytera personer som kan arbeta med planläggningen. Ett stort antal konsulter är därför involverade i projektet, men vissa delar av arbetet, inte minst beställningar måste göras av kommunen. Ett planarbete kommer även krävas när bostäder ska moderniseras och nya bostäder byggas. Merparten av detaljplanerna i kommunen är från 1970-talet och behöver därför uppdateras.

Att plötsligt gå från minskande befolkning till en möjlig tillväxt kommer att ställa nya krav på kommunen. Kommunen har hittills inte gjort några åtaganden avseende kompetensförsörjningen men bedömer att den kommer behöva vässas för att möta industrins behov. I dagsläget planerar kriminalvården en ny anstalt som kommer kräva personal. Ånge kommun har redan lägst arbetslöshet i Västernorrland och kommer därför att behöva locka ny arbetskraft till kommunen. Även det kommer innebära en utmaning som man inte är van vid, att hantera en växande befolkning. Här visar den generella erfarenheten att det kan vara svårt för mindre kommuner belägna långt från större städer att attrahera nya invånare.

Någon annan form av organisering än den ordinarie har hittills inte varit aktuellt för att hantera etableringen i dagsläget. Däremot har man anställt en projektkoordinator för en av siterna aktuella för etableringen.

Den retroaktiva fasen: Samverkan kring att locka fler redan innan etableringen ägt rum

Etableringen i Ånge har ännu inte nått vad vi kallar den retroaktiva fasen eftersom detaljplanen precis blivit klar och byggnationen av anläggningen bara påbörjats. Även för kommunen fortlöper arbetet med att leverera vatten och VA-anläggningen. Trots detta finns inslag i processen som redan nu påminner om en retroaktiv fas.

Kommunens mål med etableringen har varit de kringetableringar som man hoppas på. En av dessa etableringar är klar, nämligen ett av de lokala kemi- och teknikföretagen som kommer starta ett forskningscenter i samarbete med RES Renewables vid anläggningen. Fokus för den verksamheten är att stärka kunskapen om de tekniska produkter som Permascand tillverkar och som används för att producera vätgas. High Coast Invest arbetar som en partner i arbetet med att söka fler kringetableringar. Att en av Europas största vätgasfabriker ska byggas är ett bra marknadsföringsargument i kontakten med nya företag.

Ett annorlunda inslag är matproducenten Big Akwa som planerar att odla fisk genom att ta vara på spillvärmen från Vätgasfabriken att själv kunna leverera tillbaka överskottsnäring som används vid rening av kylvatten. Projektet är än så länge relativt nytt. Kommunen fortsätter föra dialog med företag som visar intresse för platsen och följer målsättningen att varje etablering ska passa in på platsen och kunna bidra till kretsloppet i någon form.

Viktigaste lärdomar: Det går att arbeta proaktivt utan att ta stora risker

Även små kommuner har möjlighet att attrahera etableringar, men de har även större utmaningar att hantera dessa. I Ånges fall är etableringen i sig liten vad gäller arbetskraft, men stor vad gäller kommunens åtagande avseende markplanering och vatten och avlopp. Hittills är investeringarna i ett tidigt stadie och det är därför svårt att dra slutsatser avseende var som varit lyckat och mindre lyckat.

Från kommunens sida har man dock redan dragit lärdomar. Det gäller att gräva där man står, att inventera vilka resurser som finns och försöka hitta partners som också ser de möjligheterna. Trots att kommunen har tagit en proaktiv roll i planeringen av etableringen har man ändå tagit små ekonomiska risker, när man planerat företagsområdet. Detta understryker också vikten av långsiktighet, i detta fall att först skapa förutsättningar för den värdefulla resurs som hållbar elproduktion, för att i nästa fas acceptera investeringar som långsiktigt kan bli framgångsrika på platsen. Kombinationen gör att den totala risken är liten och det finns handlingsalternativ längs vägen om framtidens företagande förändras.

Två framgångsfaktorer i arbetet har varit politikens tydliga långsiktighet och tålmod. Det har skapat en stabilitet som gjort att förvaltningen kunna arbeta i oförändrad riktning. Den andra har varit att ta hjälp av personal eller konsulter med möjlighet att bedöma företagets verksamhet. Förhoppningen är att detta kommer att leda till en långsiktig närvaro och minska risken för investeringar som går fel. Det hjälper också kommunen att bemöta företagens behov.

7. Östersund – Synsam: Synlighet och snabbhet

År 2020 beslutade glasögontillverkaren Synsam sig för att "flytta hem" produktions- och utvecklingsarbete från Kina till Sverige. Ökad hållbarhet och resiliens var viktiga skäl bakom det beslutet. Med en ambitiös tidsplan gick man ut med en förfrågan till ett mindre antal kommuner i Sverige och beslutade efter den processen för att etablera en anläggning i Ockelbo kommun i Gävleborgs län. När etableringen skulle genomföras överklagades kommunens hantering av lokalfrågan till förvaltningsdomstolen som ogillade kommunens hantering av ärendet. I det skedet beslutade Synsam sig för att återuppta kontakten med Östersund som var en av de andra kommunerna som fått den ursprungliga förfrågan.

I augusti 2022 inviger Synsam sitt produktions- och innovationscenter i Östersund. Idag är verksamheten etablerad och driften igång på området Frösö Park, utanför Östersund. (Hangar 90). Verksamheten drivs i en ombyggd före detta flyghangar på 8100 kvadratmeter och består av både glasögontillverkning och utvecklings- och innovationsarbete.



Figur 10 Synsam innovation Centre - hemflyttad tillverkning och utveckling på Frösön

Den proaktiva fasen: Fokuserade på andra typer av etableringar men kom ändå till nytta

Arbetet med att attrahera investeringar och etableringar till Östersunds kommun är baserat på näringslivskontoret där en särskild etableringsfunktion ligger direkt under kommunledningen. Det strategiska arbetet, närhet till politik, samverkan mellan nödvändiga förvaltningar kan därmed underlättas.

Arbetet med etableringsfrämjande i Östersund sker i samverkan med flera andra aktörer. För att nämna några; Almi företagspartner, Norrlandsfonden som också kan erbjuda viktiga lånemöjligheter. Viktiga aktörer på utbildningssidan är Mittuniversitetet, kommunens egen utbildningsförvaltning och YH anordnare.

Andra som i samverkan också är viktiga, inte minst i ett långsiktigt perspektiv och för att marknadsföra regionen är projektet Power Region. Det är ett samarbete mellan elproducenten Jämtkraft och dess två ägarkommuner - Östersund och Krokoms - och har fokus på etableringar inom elintensiv industri och förnybar energiproduktion. Även Business Region Mid Sweden är en viktig samverkansaktör som kan guida företag till företagsstöd, lokalmöjligheter eller till andra viktiga kontaktytor för ett företag som har investerings eller etableringsplaner.

Samtidigt kan vi konstatera att den typen av industriinvesteringar som Synsam etableringen utgjorde inte tydligt stod på Östersunds strategiska lista över prioriterade företagetableringar, vare sig inom Power Region eller inom något av de andra samarbetena. Det proaktiva arbetet handlade istället om att kommunen lyckades att skapa en synlighet för Synsam, genom att delta på samma konferenser som företagets ledning. Kommunen beskriver det som betydelsen av att befinna sig på rätt platser vid rätt tillfällen. Här ska också nämnas att Synsams VD är uppväxt i Östersund och därför kan antas ha en viss relation till kommunen.

Resultatet av detta proaktiva arbete blev att Östersund fick ta del av den ursprungliga förfrågan som ledde fram till beslutet om en lokalisering i Ockelbo kommun, men som därefter kom att gå vidare direkt till Östersund efter överklagandeprocessen.

En annan del i kommunens proaktiva arbete går tillbaka till de stora regementsnedläggningarna runt sekelskiftet 2000 när samtliga tre regementen och arméns tekniska i skola lades ned. I samband med nedläggningarna frigjordes även stora markområden och en stor mängd lokaler som hört till de militära anläggningarna. De mest centralt belägna regementena har omvandlats till universitetscampus, skolor, kontor för statliga myndigheter som omlokaliseras till staden och privata företag, idrottsanläggningar och bostadsområden. De centrala områdenas omvandling har i huvudsak hanterats av både statliga och privata fastighetsutvecklingsbolag. När det gäller den tidigare flygflottiljens mark på Frösön har utvecklingsarbetet legat under ett privat företag. Hittills har bl.a. en hotell- och konferensverksamhet, hälsocentraler, kultur- och idrottsverksamheter etablerats förutom Synsams etablering. Även bostäder planeras på området.

Genom att kunna erbjuda Synsam möjligheten att förvärva mark och lokaler från ett privat bolag minskade risken för att etableringen i Östersund skulle råka ut för samma typ av överklagande som i Ockelbo. Även det faktum att en befintlig lokal kunde byggas om och att marken tidigare utnyttjats för flygverksamhet skapade goda förutsättningar för eventuella tillståndsprocesser.

Den reaktiva fasen: Privat fastighetsutvecklare och befintliga lokaler erbjöd den snabbhet Synsam behövde

I fallet med Synsam övergick man från en pågående men stoppad etablering i Ockelbo till att successivt återuppta kontakten med Östersunds kommun. En bidragande orsak till detta var att Synsam var i tidsnöd. Flytten av verksamheten

från Kina var redan långt framskriden i planeringen och man insåg att det nu var bråttom att hitta en svensk lokalisering.

När kommunen tillsammans med fastighetsbolaget Frösöpark snabbt kunde erbjuda en attraktiv lösning så var det sannolikt en starkt bidragande faktor till valet av lokaliseringsort. Kommunen arrangerade ett studiebesök för Synsams ledning och åkte runt för att se på lämpliga platser och hade då också med sig andra företag som nyligen etablerat sig i området och även bygg- och anläggningsentreprenörer som hade erfarenhet av att bygga och renovera för företagsetableringar. Företaget fick i det här läget även möjlighet att direkt tala med politiken och centrala tjänstepersoner på Mark och miljöförvaltningen om förutsättningarna för en etablering.

När det väl stod klart att Frösöpark och en ombyggnad av den tidigare flyghangaren var det mest intressanta lokaliseringalternativet så fick fastighetsbolaget Frösö park över en julhelg i uppdrag att ta fram ett förslag på hur hangaren skulle kunna renoveras och färdigställas utifrån de behov som företaget hade.

Den viktigaste infrastrukturen i form av el, fiber, vatten och vägar fanns redan på plats. Östersund svarade också mot företagets i en jämförelse relativt modesta krav på kommunikationer och transporter genom närheten till flyget, järnvägen och vägar och att Östersund på många sätt låg i mitten av Synsams viktigaste marknader i Norden kunde också ses som att Östersund mötte upp grundläggande krav på lokaliseringsfaktorer.

Valet av plats och renoveringen av flyghangaren kunde också ses som en del i hur företaget vill bygga sitt varumärke. Ett företag som arbetar för ett hållbart samhälle och tar ansvar för att minska produktionens effekter på miljö och klimat. Det fanns också ett påtagligt intresse från företaget under renoveringstiden kring materialval. Vid företagsrepresentationer kan deras centrum för produktion, innovation och utveckling uppvisa en verksamhet i en hangar som har "återvunnits" och som samtidigt ligger naturskönt med fjällen och Storsjön som fond, viktiga budskap som stärker varumärket.

Etableringen i Östersund har också möjliggjort att Synsam kunnat söka och få ett regionalt investeringsstöd från Tillväxtverket.

Den retroaktiva fasen: Kommunikationer och kompetensförsörjning i fokus

Frågor om kompetens och rekrytering sågs inledningsvis inte som någon stor fråga, men har sedan växt i betydelse inför uppstarten av verksamheten. Men det tycks vara mer kopplat till den generella kompetensbrist som finns i många branscher och utmaningar för företag att attrahera personal och i det läget blir det ett mindre fokus på rätt utbildning eller att validera kompetens. Synsam genomför också egna internutbildningar för hantering av specialmaskiner i produktionen. Synsam har också i sin rekryteringstrategi, tillsammans med Arbetsförmedlingen, tagit fram personlighetstester som används vid rekrytering till företaget.

Företaget har också intresserat sig för att ge möjligheter till anställning för personer som står längre från arbetsmarknaden, som också kan innebära att Arbetsförmedlingen med olika slags arbetsmarknadspolitiska program under en tid kan stå för hela eller delar av lönekostnaderna.

Kommunen och företaget har nu efter etableringen inte lika stor kontakt, men träffas ändå regelbundet minst en gång i månaden. Sådana frågor som just nu står i fokus handlar om att förstärka busskommunikationerna ut till Frösön från Östersund men också från Krokoms kommun för att underlätta för personalens pendlare. Nu finns också dialog med Krokoms om att göra särskilda satsningar på bostäder (för personal) för att kunna svara upp emot Synsams expansions ambitioner.

Viktigaste lärdomar: Mark och lokaler avgör när tidspressen är stor

Markfrågan är återigen central för etableringen. Det är genom tillgången på mark och lokaler som Östersunds kommun kan möta Synsams krav på snabbhet i processen, sedan man misslyckats på annat håll. I någon mån kan man hävda att den strategiska markberedskapen efter regementsnedläggningarna var en viktig proaktiv faktor. Ser man till jämförelsen med Ockelbo så förefaller det också ha varit viktigt att det var en privat aktör och inte kommunen som kunde tillhandahålla mark och lokaler i Östersund.

Samtidigt kan man inte se att det fanns en tydlig proaktiv strategi för den här typen av industrietableringar i kommunen. Den riktning som fanns var närmast riktad mot den elitensiva industrin. Däremot fanns en strategi kring hur en etableringsprocess skulle skötas skapad genom arbetet med Power Region och som också kom till nytta i den reaktiva fasen i arbetet med Synsam.

I slutändan har sannolikt ändå tillfälligheterna varit betydande i Synsams etablering. VD:s kännedom om kommunen, misslyckandet i Ockelbo och möjligheten att snabbt kunna erbjuda en passande lokal är åtminstone inte resultatet av ett långsiktigt strategiskt etableringsarbete.

8. Värnamo - Ewes Stålfjädrar: Tänk om fler vill hem!

EWES stålfjädrar är ett globalt familjeägt industriföretag med sitt huvudkontor och huvudproduktionsanläggning i Bredaryd, Värnamo kommun i Jönköpings län. Företaget har sen länge produktion i Sverige, Serbien, Kina och Bosnien och sysselsätter över 120 personer. Företagets främsta marknader ligger i norra och östra Europa, samt sydöstra Asien. Det handlar om stålfjädrar som komponenter för exempelvis rening och filtrering inom processindustrin men också till lastbilsföretag.

Sedan en tid har företaget flyttat hem delar av produktionen från Bosnien. I våra intervjuer med Ewes uppger man att det främsta motivet var att få ökad kontroll på kvalitén i produktionen. I arbetsprocesserna med montering och packning som tidigare skedde för hand i Bosnien uppstod det många kvalitetsbrister. Genom att ta hem produktionen till Sverige och Bredaryd och samtidigt automatisera vissa delar av processen med nya robotar skapades förutsättningar för att få bort sådana kvalitetsbrister.



Figur 11 EWES Stålfjädrars anläggning i Bredaryd, Värnamo

Den proaktiva fasen: Kommunen var inte involverad

Av intervjuerna med såväl Ewes som med Värnamo kommun framgår att kommunen inte var involverad i den här hemtagningen av produktion. Investeringarna i samband med flytten skedde i huvudsak inom befintliga lokaler och på egen tomt och därmed saknades egentligen uppgifter för kommunen.

En fråga som vi ställer oss är om Värnamo och de andra kommunerna i Jönköpings län, som har ett stort antal företag som liknar Ewes stålfjädrar aktivt söker stödja eller verka för att flera ska flytta hem produktionen såsom Ewes har gjort. Svaret på den frågan verkar vara nej. Man driver inget konkret arbete för att främja återflytt av industriproduktion till Sverige. Det som närmast liknar en sådan verksamhet handlar om att kommunen stöttar företagen med omvärldsbevakning, och att förmedla ny kunskap inom olika branschområden som kan bidra till inspiration och ökad handlingsberedskap. Det kan ske genom föreläsningar, konferenser etc. och sker alltid i samarbete med Science Park Jönköping. Den här typen av

omvärldsbevakning har bland annat handlat om de möjligheter som nya robotar, automatisering och AI skapar för den här typen av företag. I förlängningen, menar man, kan detta också göra att flera av företagen ser fördelarna med att flytta hem produktion på det sätt som Ewes gjort genom att utnyttja automatiseringens möjligheter.

Det finns också, enligt de vi intervjuat, ett element av att företagen i den här regionen "klarar sig själva". Den så kallade Gnosjöandan kan betyda att företagen värnar sitt oberoende och "vill inte, behöver inte, ha det offentliga hjälp".

I övrigt bedriver Värnamo kommun ett samarbete med Region Jönköping och Business Sweden och där de också använder verktyget "Site Finder" och som är en tjänst för bolag som söker lämpliga orter för sina företagsetableringar.¹⁸ Det innebär också att Region Jönköping och Business Sweden, tillsammans med alla kommuner i regionen hjälper till att "sälja in regionen", snarare än enskilda kommuner som lämplig plats för nya etableringar eller större investeringar. Det är framför allt de mindre kommunerna i regionen som beskrivs ha nytta av det här samarbetet, Jönköpings kommun är viktiga i partnerskapet men har samtidigt ganska hög kapacitet att agera på egen hand och behöver på så vis inte samma stöd som de andra. När vi talar med företrädare för Region Jönköping bekräftas betydelsen av samverkan och dialog med kommunerna och med den nationella nivån som utgör Business Sweden. Region Jönköping har som många andra regioner ett samarbetsavtal med Business Sweden.

Region Jönköping lyfter fram att de viktigaste utmaningarna i det investeringsfrämjande arbetet består i att gå från ett reaktivt arbetssätt till ett mer proaktivt. Det handlar också om att gentemot kommunerna bygga upp förtroende och kontinuitet i hur regionen kan samverka och stötta kommunerna i deras arbete med investeringar och företagsetableringar. En svårighet handlar om att "få med sig alla". De kommuner som inte omedelbart blir aktuella för att lämna in svar på förfrågningar eller som får den slutliga etableringen ska kunna se nyttan i att engagera sig och bidra för att man ändå ser att det som är bra för regionen också kan ge effekter i sin egen kommun. Det kan ibland finnas en svår avvägning i hur brett man ska skicka ut en förfrågan när man på förhand förstår att förfrågan bara rimligen kan vara relevant för några kommuner som man vet har de grundläggande förutsättningarna som efterfrågas. Regionen beskriver att mycket tid läggs på att kommunicera och förklara uppdraget och att det är viktigt att bli extremt tydlig i beskrivningen av sin och andras roller och uppdrag. Det investeringsfrämjande arbetet ligger under Region Jönköpings avdelning för regional utveckling och en beskrivning görs av att regionen nu är mitt uppe i ett utvecklingsarbete att förstärka funktionen och arbetssättet.

Ett annat betydelsefullt samarbete har Värnamo kommun med Science park Jönköping som finansieras av Region Jönköping och kommunerna i länet. Medlen

¹⁸ <https://www.business-sweden.com/sv/tjanster/learning-center/onlineverktyg/site-finder/>

Stödverktyget är till för bolag som söker lämpliga platser för företagsetableringar och visualiseras i en karta. Det passar främst för verksamheter inom tillverkning, datacenter, logistik och batteriindustri. Varje site presenteras med information och bilder. Man kan filtrera, avgränsa sina sökningar kopplat till sådant som storlek på önskad plats, geografisk lokalisering och typ av industri. Information kan också ges om infrastruktur och regionala stödområden på kartan, vilket ger möjlighet till att snabbt identifiera och analysera passande siter.

används bland annat till att det finns en affärsutvecklare i varje kommun som har uppdrag att verka både för regionen och för kommunerna.

Värnamo kommun menar vidare att samverkan mellan kommunerna i Gnosjöområdet inom ramen för Business Gnosjöregionen är viktig. Det är kommunerna i området, det vill säga Värnamo, Vaggeryd, Gnosjö och Gislaved som äger Business Gnosjöregionen, men organisationen har inga anställda och på så vis "inte så mycket muskler". Businessorganisationen består av en styrelseordförande/VD och i ledningsgruppen sitter kommunernas näringslivschefer. De stora mervärdena beskrivs vara att man mellan kommunerna kan samordna sig kring företagsfrämjande insatser, kompetensförsörjning, dela erfarenheter och få lite koll på vad som händer inom området. Möjligen ska man också se det som att det är lättare att få tillit i en mindre region som Gnosjöregionen än vad det är i hela Region Jönköping.

Under en tidsperiod på ca tre år uppskattas 3 - 5 skarpa förfrågningar om etableringar ha kommit in som sedan har förmedlats vidare till kommunerna från Region Jönköping eller Business Sweden genom verktyget Site Finder. Värnamo kommun menar dock att alla sådana förfrågningar ganska snabbt har fallit på grund av att man inte har detaljplanerad mark för så stora nya etableringar som det handlat om. För den lilla kommunen är det oftast inte möjligt att planera mark utan ett konkret avtal och någon som kan bära den ekonomiska risken.

Som ett exempel på hur Region Jönköping mer aktivt gick in och stöttade arbetet med en förfrågan berättar Värnamo kommun om att regionen hjälpte till att ta fram konceptbeskrivningar från fyra kommuner i arbetet med en etablering av ett tyskt industriföretag. I det läget medverkade kommunen med faktaunderlag som Region Jönköping sedan sammanställde och som var underlag för ett samlat svar på en förfrågan. Arbetet ledde dock inte till att det tyska företaget gick vidare med etablering i Sverige.

Den retroaktiva fasen: Visst fokus på kompetensförsörjning och validering

Kommunen beskriver att småskaligheten, närheten till företagen och aktörer på orten och i regionen, är en styrka. Man kan relativt enkelt genom personliga nätverk vara lyhörd för behov som dyker upp. Även om företagen inte hade behov av kommunens stöd när det gällde ansökningar om permitteringsersättningar så var de under pandemin mycket intresserade av stöd till kompetensutveckling för sin permitterade personal. Värnamo kommun tillsammans med de övriga kommunerna i Business Gnosjöregionen och i Region Jönköping gick in med ca 2 mkr tillsammans för att med Campus Värnamo anordna kortare kurser. Kompetensutveckling som erbjöds kunde handla om att ta truckkörkort, lära sig mer om att arbeta med Excel eller utbildningar i Lean production. Arbetet med att under pandemin stötta företagen med kompetensutveckling pågår fortfarande eftersom det blev så efterfrågat och drivs nu med stöd av Europeiska Socialfonden.

Men eftersom rekrytering och kompetensfrågor nu är väldigt högt uppe på flera företags agendor handlar nu sådana här slags insatser mycket om kompetensförsörjningsproblematiken. Validering av kompetens kan vara aktuell om det exempelvis handlar om att ta emot utrikesfödda vuxna som i hemlandet har haft ett yrke och utbildning som kan passa för ett nytt jobb i någon av regionens företag.

I de fallen är det ändå viktigt att någon utbildningsanordnare som kan ha motsvarande utbildningar och att företag samarbetar för att kunna bedöma om kompetensen kan valideras, fungera i ett nytt yrke.

Viktigaste lärdomar: En outvecklad potential i re-shoring

Fallet med Ewes stålfjädrar och Värnamo kommun visar att Sverige har en del kvar att lära och utveckla när det gäller investerings- och etableringsfrämjande verksamheter. Det visar också att utvecklingen av den etableringsfrämjande verksamheten inte kan stöpas i en och samma mall. Tvärtom behöver den anpassas utifrån skiftande lokala och regionala förutsättningar och möjligheter.

Ewes har klarat hemtagningen av verksamhet utan kommunens medverkan. Det kunde man göra för att investeringen inte krävde nya lokaler eller omfattande rekryteringar. Den ställde heller inga krav på förbättringar i transportinfrastruktur eller kommunikationer. Sannolikt gav Ewes hemtagning endast ett begränsat antal nya arbetstillfällen i Bredaryd, men flytten har stärkt företaget och höjt kvaliteten och därigenom också företagets konkurrenskraft. Vill man, kan man hävda att flytten härigenom har säkrat arbetstillfällen i regionen och i Sverige.

En lärdom som borde dras är att det med stor sannolikhet finns fler Ewes där ute, dvs. företag som står i begrepp att flytta hem produktion i olika omfattning från Kina, Östeuropa eller andra delar av världen. Kanske finns det faktorer i deras fall som inte gör beslutet lika lätt som i Ewes fall. Kanske kräver en hemflytt av de verksamheterna att man investerar i nya lokaler, eller kanske till och med flyttar verksamheten till en annan ort än där man idag har sin svenska verksamhet. Kanske ställer en hemflytt krav på större antal nyanställningar och därmed kompetensförsörjning än som var fallet med Ewes. Kanske ställer en hemflytt krav på nya transport- och logistiklösningar. Allt detta kan vara det som gör att man tvekar inför att flytta hem verksamheter man idag driver utomlands.

Lärdomen handlar om att investeringsfrämjandet, särskilt i en kommun som Värnamo, eller i Gnosjöregionen, eller för den delen i Jönköpings län, också behöver ses i detta perspektiv. Kanske finns långt fler nya arbetstillfällen att hämta genom den här typen av hemflyttar än genom de man prövar verktyget Site Finder för? Men om de ska bli verklighet så krävs en annan typ av proaktivitet än den vi idag ser i till exempel Värnamo kommun eller i Region Jönköping.

9. Eskilstuna – Sportamore: Ett löpsteg mot logistikparken

E-handel företaget Sportamore var i mitten av 2010 talet trångbodda i sina nuvarande lokaler i Lunda industriområde mellan Hjulsta och Spånga i Stockholm stad. Samtidigt hade Eskilstuna kommun nästan färdigställt den viktiga infrastrukturen i Eskilstuna Logistik Park och kunde på ett snabbt och flexibelt sätt möta företagets behov av en expansion till nya lokaler. Sportamores etablering i Eskilstuna blev härigenom starten på ytterligare större etableringar inom e-handel, logistik och lager.

Sportamore som numera ingår i koncernen Footway, var således en av de första etableringarna i Eskilstuna kommuns satsning på en logistikpark som stod klar 2016 - 2017. I samtal med kommunen och företaget blir det tydligt hur betydelsefull företagens etablering var för parkens fortsatta utveckling.

Det viktigaste skälet till att företaget ville flytta sitt lager och verksamhet med e-handel var att de hade vuxit ur sina lokaler i Stockholm. De gamla lokalerna låg också på tre olika våningar vilket inte var bra och företaget såg att lokalerna begränsade deras expansionsambitioner.

De alternativ som företaget undersökte i Stockholms omedelbara närhet bedömdes innebära för höga kostnader för att hyra och definitivt också för att bygga nya lokaler. Det innebar att intresset väcktes för en etablering i Mälardalsregionen som skulle innebära lägre kostnader, möjligheter att bygga och anpassa sina lokaler till sina behov och utvecklingsambitioner¹⁹ och ändå ha närheten till de viktiga marknaderna för företaget vilket är Sverige, Danmark, Norge och Finland.



Figur 12 Översiktsskiss över Eskilstuna Logistikpark

¹⁹ Man fick slutligen också i Eskilstuna en option på att expandera sin yta som man nu utnyttjat

Den proaktiva fasen: En riskfylld men framsynt satsning

Arbetet med att etablera en logistikpark vid flygplatsen söder om Kjula strax öster om Eskilstuna går långt tillbaka i tiden. Genom infrastrukturinvesteringarna i omkring millennieskiftet skapades förutsättningar för investeringar i verksamheter med behov av goda kommunikationer och transportinfrastruktur i Mälardalsområdet. Logistikparkens läge framgår av figuren ovan och ger möjligheter till frakt genom såväl flyg, som tåg och vägtransporter. Läget är också centralt i förhållande till Stockholm-Mälardalsområdet.

Satsningen på logistikparken gjordes i mångt och mycket utifrån en politisk vision om att detta skulle kunna vara ett av flera sätt att få nya arbetstillfällen till Eskilstuna. Det var under tidigt 2000-tal där kommunen precis hade börjat ta sig ur en kris som enligt kommunen började redan på 1970-talet. Det politiska beslutet om att satsa på Eskilstuna Logistikpark togs i kommunfullmäktige hösten 2005. Vid den tidpunkten fanns också kommunen med i konkurrensen om att få Försvarsmaktens nya centrallager, som slutligen etablerades i Arboga.

I underlaget till kommunfullmäktiges beslut finns visserligen en analys om tänkt behov men var nog främst ändå drivet av en politisk vision och av de tidigare erfarenheterna och kommande förhoppningar. Då var målsättningen att satsningen på logistikparken skulle skapa 1000 nya arbetstillfällen till Eskilstuna. Med de etableringar som följt under de senaste åren och med planerna framåt är bedömningen att logistikparken kommer att ha skapat förutsättningar för ca 4 500 nya arbetstillfällen fram till 2025.

Kommunen har genom parken investerat i planer, markberedning, fiber, väg- och järnvägsanslutningar, el, vatten och avlopp. Idag ägs parken av det kommunala bolaget Eskilstuna Logistik och Etablering. Det proaktiva arbetet i Eskilstuna är således mycket omfattande, men det bygger på en strategi om att det finns en stor potential i logistikberoende etableringar som möjliggjort de stora investeringar som kommunen har gjort. Å ena sidan kan man säga att kommunen har tagit betydande risker genom dessa investeringar. Å andra sidan visar resultaten att investeringarna sannolikt har varit mycket lönsamma ur kommunens perspektiv.

I det mer långsiktiga arbetet med att marknadsföra kommunen beskrivs samarbetet inom Stockholm Business Alliance (55 kommuner i samarbete) som viktigt, det gäller inte minst gentemot internationella företag. När man övergår i "skarpt läge", när förfrågningar kommer från företag, är man i många fall dock konkurrenter med varandra. Inom alliansen kan man samverka genom att göra regionen attraktiv för investeringar, delta på mässor, konferenser och andra slags event både i Sverige och utomlands. Men det kan också handla om att dela gemensamma erfarenheter om hur man arbetar med det ganska komplexa uppdraget att säkra nya investeringar till sin kommun.

Region Sörmland har inte varit delaktig vare sig i etableringen av Sportamore eller i den initiala utvecklingen av logistikparken. Här ska man komma ihåg att det samlade regionala utvecklingsansvaret hos regionerna bara går tillbaka till 2019. Innan dess var det i många fall, exempelvis Sörmland, regionförbunden som svarade för de regionala utvecklingsuppgifterna.

Den reaktiva fasen: Logistikparken var ett färdigt erbjudande

Företaget inledde först en etableringsdialog med en annan kommun i Mälardalen men efter utmaningar knutna till kostnader för att förbereda den sankta marken på den planerade tomten så vändes blickarna i stället till Eskilstuna. Även Eskilstuna hade också utmaningar med att stabilisera marken i den logistikpark som var under uppbyggnad. Men genom den storskaliga investeringen i parken såg man möjligheterna att kommunen skulle kunna bära även de kostnader som detta medförde. Det som gjorde Eskilstuna attraktivt i det sammanhanget var förstås att man kunde erbjudas en i princip byggklar tomt med ett logistikläge som passade företagets behov utmärkt.

Eftersom Sportamore var en av de första etableringarna i logistikparken blev de viktiga för den fortsatta utvecklingen som därefter har varit ganska omfattande med nya aktörer på plats som Amazon, Coop m.fl. Det blev en slags "ketchupeffekt" efter att Sportamore kom till Eskilstuna. När vi talar med företaget menar de att det nog var viktigt för kommunen, men att Eskilstuna också har varit duktiga på att marknadsföra sig. Kommunen upplevdes som en bra samarbetspart, att de har ett bra bemötande och de kunde agera snabbt när företaget väl hade bestämt sig. Att Eskilstuna logistikpark nu har så många företag och är välkända i branschen har nog med att göra att kommunen under en längre tid nu funnits med på mässor och konferenser och på så vis gjort sig kända för olika företag.

De första kontakterna med Eskilstuna kommun tog Sportamore via ett fastighets- och byggbolag²⁰. Det är inte ovanligt att kontakten vid en nyinvestering eller etablering går via en mellanhand som ett bygg- eller fastighetsbolag och att kommunen som tillfrågas först inte får veta vilket företag som är aktuellt. Det kan finnas skäl för företag att i ett inledande skede vara försiktiga med att sprida information om en förestående investering eller omlokalisering av verksamheter, vilket ibland är ett dilemma för kommunen. Det är alltid viktigt att vara tidigt ute och få kontakt med företaget och läsa av deras behov och kunna leverera lösningar.

Under processen och dialogen med företaget var kommunens funktioner som arbetar med etablering och näringslivskontakter de viktigaste aktörerna och de som koordinerade arbetet för att möta upp förfrågan. Samverkan var också nödvändig med andra förvaltningar inom kommunen som mark- och exploateringskontoret och senare också utbildningsförvaltning. Andra centrala aktörer som involverades för att möta upp förfrågan var Arbetsförmedlingen samt givetvis också byggföretag som byggde det nya lagret liksom företag som arbetade för att färdigställa infrastrukturen i logistikparken.

Den retroaktiva fasen: Ett skyltfönster för parken

Infrastruktur och byggnation av de nya lokalerna var nog främst i fokus den första tiden, men även frågorna om kompetens och bemanning var relativt tidigt på agendan. Förmodligen som en konsekvens av att företaget insåg att personal från Stockholm sannolikt inte skulle följa med i flytten till Eskilstuna. Vid tidpunkten av omställningen och ny etableringen var Arbetsförmedlingen en viktig samverkanspart som hjälpte till att snabbt hitta kompetens och lösa

bemanningsfrågan. Det var viktigt för företaget att snabbt vara klar med den frågan så inte produktionen stördes för mycket i samband med nyetableringen. Arbetsförmedlingen finns fortfarande kvar i kommunens nätverk, men har nu en lite mer tillbakadragen eller annorlunda roll eftersom deras uppdrag förändrats.

Sportamore har ett löpande samarbete med kommunen och har tagit emot många studiebesök i logistikparken för att hjälpa till att "sälja in" platsen till fler företag. Nu senast träffade företaget Ellos som var intresserade av att etablera sig i logistikparken.

Så här i efterhand beskriver företaget att det nog var bra att komma till en kommun som präglas av en "arbetare- och industrikultur" och att det vid den tiden för etableringen fanns en relativt sett hög ungdomsarbetslöshet som gav företaget bra möjligheter att rekrytera rätt kompetens. I Stockholm kan det vara mer av ett genomgångsyrke att jobba på ett lager, men här kan anställda tänka sig att stanna kvar en längre tid vilket skapar en annan kompetensmässig stabilitet och man slipper att lära upp nya hela tiden, menar företaget.

Kommunens funktioner som jobbar med etablering och näringslivsutveckling har idag regelbundna träffar minst en gång i månaden med aktörer från utbildningsförvaltningen ("kompetensgallerian" och "kompetensmäklare") och från mark- och exploateringskontoret eftersom de kan vara viktiga i arbetet att skapa ett attraktivt erbjudande för investeringar i kommunen. Inte minst kan de på kommunen som jobbar med markfrågorna ha den första viktiga kannedomen om företag som intresserar sig för en etablering eftersom de har många kontakter med fastighets- och byggföretag som planerar uppföra lokaler till företag. Eftersom kompetensbristen nu också är så stor inom många branscher blir också utbildningsförvaltningens uppdrag allt viktigare.

Efter att Sportamore etablerat sig i Eskilstuna har de utvecklat sitt samarbete med andra utöver kommunen, såsom aktörer inom avfallshantering/återvinning som är viktiga eftersom det blir en del avfall kopplat till verksamheten. Man har också ett samarbete med andra företag på platsen kring möjlig samordning kring transporter. Samarbete finns också med bemanningsföretag och utbildningsanordnare som Kunskaps Companiet, Tomasgymnasiet och en del YH-utbildningar. Företaget har deltagit på konferenser och möten med skolorna för att beskriva företagets kompetensbehov kopplat till lager, automatisering och digitalisering. Företaget tar också emot en hel del praktikanter och LIA (Lärande i arbetslivet) studerande som kan vara en viktig del i företagets långsiktiga arbete med kompetensförsörjning. Företaget har nyligen haft en dialog med kommunen i deras arbete med att ta fram särskilda utbildningar kopplat till e-handel och logistik och då har frågor om validering kommit upp. Företaget har framhållit att utbildningstiden fram till en anställning borde kunna förkortas väsentligt i vissa av jobben genom att de studerande får göra mer praktik och visa vad de kan på jobbet och alltså inte behöva så mycket teori. Här menar företaget att de kan hjälpa till i en valideringsprocess kopplat till de praktiska momenten som man måste kunna i jobbet genom att man får pröva dessa under en praktikperiod.

Viktigaste lärdomar: Med rätt förutsättningar och en välgrundad analys vågar man investera

En lärdom från Eskilstuna är att man ibland behöver göra stora investeringar för att lyckas. Eskilstuna är förvisso en relativt stor svensk kommun, men har här ändå gjort vad man får beskriva som betydande investeringar. I efterhand är det lätt att konstatera att detta var goda investeringar, men kanske inte lika lätt om man backar tillbaka femton år. I intervjuerna betonas att det är ett visionärt politiskt arbete snarare än den strategiska analysen som ligger bakom modet att göra de nödvändiga investeringarna. Slutsatsen här måste ändå bli att man med rätt förutsättningar har allt att vinna på att investera i mark och infrastruktur för etableringar.

Den andra lärdomen är att man inte behöver söka efter *den* stora etableringen utan man kan istället sikta mot *de* stora etableringarna. Då skapas möjligheten för att täcka kostnaderna för de investeringar man gör. Att planera och bereda mark behöver inte bli så mycket dyrare bara för att man gör det i större skala. Naturligtvis är förutsättningarna för etableringarna det som måste avgöra vilka risker man tar.

10. Mälardalen – Amazon: Samverkan i fokus

När Amazon till sist etablerade sig i Sverige 2020 hade det föregåtts av ett långsiktigt strategiskt arbete för att lansera Sverige som lämpligt land för nyetableringar för de stora amerikanska IT-jättarna. Jämfört med Amazons andra etableringar i världen kom företaget här till en redan relativt mogen e-handelmarknad, vilket sågs som en utmaning. Sverige har överlag en relativt hög digital mognad och svenskarna är sedan länge vana att handla över nätet, något som också tog extra fart under pandemin.

Vad Amazon sökte var tre olika etableringar – ett lager och två datorhallar. Etableringarna kom att ske i Eskilstuna respektive i Västerås och Katrineholm. I Västerås etablerade Amazon Web Service, som är en del av Amazonkoncernen, ett stort datacenter. Kortfattat handlar det om att hyra ut datakraft, främst till företag inom e-handeln. I stället för att företag och organisationer själva köper in datorservrar, investerar i egna små datahallar och har personal som sköter alla datorer, så hyr man datorkraften genom "molnet". De digitala fördelar som Amazon kan ha jämfört med konkurrenter på marknaden kan handla om storlek, om att ta hand om kunddata och om förmåga att ta vara på innovation och teknikutveckling. Kapacitet, som sannolikt Amazon har, att arbeta med "Big Data" för att få kunskap om olika kundsegments köpvanor i Sverige och i Norden kan vara en framgångsfaktor i en ganska utvecklad konkurrens inom e-handeln.

Amazon, etablerade lager i Eskilstuna, verksamhet i Katrineholm, serverdatahallar i Västerås och lanserade en svensk websida för e-handeln. I Eskilstuna ligger det största lagret varifrån e-handeln inom företaget har sin utgångspunkt för leveranser.

Läget och kommunikationerna var några av de viktiga argumenten då Amazon valde etableringsorter. Den samverkan mellan nationella, regionala och lokala aktörer som föregick etableringen utmålas som ett skolexempel för att marknadsföra Sverige som ett attraktivt land för större internationella företag och investeringar.



Figur 13 Amazons web-service i Katrineholm

Den proaktiva fasen: Viktig samverkan med Business Sweden och Stockholm Business Alliance

Arbetet med att locka de stora IT företagen till Sverige började för ca ett decennium sedan och frukterna kan vi nu se i etableringen av bl.a. Amazon i Mälardalen. I större internationella investeringsprojekt som dessa är den nationella nivån mycket viktig. Först kan det handla om att lansera Sverige som ett attraktivt alternativ, till exempel genom att betona att Sverige är en del i EU och att vi har en lagstiftning som är förutsägbar och ger ett gott skydd för internationella investerare. Först i senare skeden blir det aktuellt att lyfta fram kommuner och regioner som en del i kommunikationen.

Business Sweden²¹ i samverkan med nationella myndigheter och den regionala businessorganisationen Invest Stockholm beskrivs som de viktiga drivande och sammanhållande krafterna i marknadsföringsarbetet riktat mot de stora tech-bolagen. De organiserade arbetet tillsammans med olika regioner och kommuner som var i framkant och som man uppfattar hade bra erbjudanden. När vi talar med Västerås kommun menar de att det skulle kunna ses som ett skolboksexempel på hur Sverige som nation, olika regioner och kommuner kunde samarbeta även om man också var konkurrenter. Det var inte bara Invest Stockholm som var involverade i arbetet, utan även andra regionala businessorganisationer. De regionalt baserade organisationerna hade primärt kommunkontakterna, medan Business Sweden hade kontakterna med företag och myndigheter.

I början av 2010 talet utformades en marknadsföringsstrategi och de samverkande aktörerna satte samman delegationer, åkte till Silicon Valley och Seattle för att delta på konferenser för att göra sig synliga och knyta kontakter. De hade också särskilda

²¹ Business Sweden bildades den 1 januari 2013 genom en sammanslagning av Exportrådet och Invest Sweden.

presentationer och dialog med de stora IT företagen (Hyperscalars²²) som kan tänkas ha behov och intresse av att etablera sina verksamheter i Sverige, däribland Google, Facebook, Amazon m.fl. Uppskattningsvis gjordes 3-4 sådana resor med större delegationer vid den här tiden. Vid dessa tillfällen var det viktigt att kunna visa upp sin kompetens och kapacitet vilket innebar att också företag var med på resorna. Det handlade exempelvis om energibolag som kunde berätta om hur elförsörjning kunde lösas, fiberföretag och även byggentreprenörer som hade erfarenhet och expertis i att bygga serverdatahallar. Politiken blev inte inblandade från början, men lite längre fram i processen kunde den nivån vara viktig.

När det gäller etableringen i Eskilstuna kunde fastighetsägaren i form av fastighetsbolaget Logicenters erbjuda Amazon att snabbt flytta in i befintliga lokaler. Logicenters är ett fastighetsbolag som har specialiserat sig på att bygga, utveckla och hyra ut lokaler och anläggningar till företag med logistikverksamhet såsom Amazon. I erbjudandet ingick också möjligheten att utöka ytan med en nybyggnation vilket nu har utnyttjats av Amazon.

När vi talar med Eskilstuna kommun framhålls deras logistikpark och det faktum att de då redan hade en ledig lämplig lokal, som en avgörande faktor för Amazons etablering i Eskilstuna. Logistikparken stod i princip klar, andra företag hade redan flyttat in och infrastruktur, med el, fiber, vatten etc. var färdigt. På liknande sätt var frågor kring mark och infrastruktur i stort sett avklarade när Amazon valde att bygga sina serverhallar i Västerås.

Den reaktiva fasen: Omfattande frågor och viktigt stöd

Inledningsvis var kostnader för el och övriga driftskostnader viktiga faktorer. Men de viktigaste övervägandena för Amazon när de valde plats för etableringarna handlade förmodligen om att få en större närvaro och andel av e-handeln i Sverige och Norden. En befolkningstäthet, många potentiella kunder i Mälardalens närhet och goda logistikmöjligheter och olika transportslag är dessutom viktigt för e-handeln. Amazon sökte om nationellt etableringsstöd och andra subventioner men beviljades inget stöd, vilket till slut alltså inte var en avgörande faktor till skillnad från vad som sannolikt var fallet då Facebook etablerade sig i Norrland.²³

Betydelsen av att använda sig av grön el och att minska klimatavtryck är som för många andra företag en viktig fråga. Inte minst utifrån ett affärsmässigt perspektiv, som kan handla om hur man profilerar sig som ett företag som tar ansvar för den gröna och hållbara samhällsutvecklingen. Amazon Web Service i Västerås, såsom många företag inom e-handeln är en del av digitaliseringen av samhället och bidrar därmed till en viktig transformation med både fördelar och nackdelar. Uteblivna transporter till och från fysiska butiker med minskade utsläpp som följd, leder å andra sidan i den nya ekonomin till ökade transporter av paket vid inköp och returer. Minskat antal butiker inom detaljhandeln som kräver massa energi och

²² <https://www.korewireless.com/news/hyperscalers-the-edge-and-cloud-what-does-it-all-mean>

²³ Sannolikt var nivåer på elskatt en viktig faktor när Google i mitten av 2020 talet valde Finland för etableringen av sina serverdatahallar och kanske var det statliga investeringsstödet till Facebooks etablering en viktig pusselbiten för företagets val av Sverige och Luleå.

transporter av personal och kunder kan också ställas mot att större lager ger en ökad förbrukning av papper, plast och energi.

Som i många av dessa stora komplexa projekt kan det vara svårt att säga exakt vad som var avgörande för företagets beslut, val av land eller ort för sin nästa stora etablering. Men i det här fallet var sannolikt "laguppställningen", den organiserade samverkan en viktig faktor. Att Sveriges olika styrkefördelar i näringslivet, ute i regioner och kommuner kunde exponeras på ett strategiskt sätt.

När företaget slutligen bestämde sig för de tre orterna Västerås, Eskilstuna och Katrineholm var det i mångt och mycket bara den lokala nivån som var central. Kommunerna fick formella förfrågningar om att beskriva förutsättningarna för en etablering. Stora amerikanska företag som Amazon m.fl. ställer ofta höga krav på de legala frågorna, beräkningar, prognoser och andra uppgifter för att i så hög grad som möjligt riskminimera. Kommunerna fick mycket omfattande förfrågningsunderlag där ganska detaljerade beskrivningar skulle lämnas om hur man kunde lösa etableringen i alla dess delar. Det kunde handla om uppgifter om kringliggande näringsliv, befolkning, arbetsmarknad, kompetens etc. Även om detta arbete låg på kommunernas bord så spelade nog Stockholm Business Alliance i det här läget också en viktig roll som då kunde stötta eller coacha kommunen i att besvara och hantera alla frågor i underlagen som inte sällan var svårtolkade.

Den retroaktiva fasen: Amazon utvecklar relationerna till kommunerna i sitt hållbarhetsarbete

Kompetensfrågorna för driften av datacenter och lager bedömdes inte vara särskilt högt uppe på agendan men fanns med på ett övergripande plan. Att etableringen skedde i närheten av större städer och därmed tillgång till arbetskraft och kompetens tycks ändå generellt varit en styrkefördel. Däremot var företaget mycket intresserade av att det fanns rätt kompetens, underleverantörer på plats så att de inte skulle vara tvungna att "flyga in" expertkompetens för att bygga lokaler som logistiskt fungerar, installera och underhålla specialutrustning, inte minst för att kyla datahallar. Underleverantörer och mindre nischade små eller medelstora företag uppges ha fått ett uppsving i regionen i och med Amazons Web Service etablering i Västerås.

Kompetensfrågorna för drift och underhåll av verksamheterna är sådant som har växt i betydelse när etableringen väl var på plats. Nu har det bland annat startats YH-utbildningar med inriktning på yrken kopplat till serverdatahallar, underhåll och till arbete på lager och logistiklager etc. Kring YH-utbildningar finns här ett samarbete mellan Västerås och Eskilstuna och Katrineholm och företaget kan erbjuda praktikplatser (LIA).

När det kommer till frågor om social hållbarhet pekar de som vi har talat med i Eskilstuna och i Västerås kommun på att Amazon förstås bidragit till en välkommen sysselsättning i Mälardalen, på de stora lagren och arbete med e-handeln. Datacenter, datahallar, är inte är särskilt personalintensivt, men det finns behov av underhåll och bevakning som ibland ställer krav på tillgång till högutbildad personal. Utbildningstillfällen har skapats i kölvattnet av etableringen och Amazon sponsrar också tävlingar i teknik för ungdomar. På likande sätt är Amazon engagerade i annan sponsring som exempelvis i miljöprojekt för att rädda våtmarker.

Viktiga lärdomar: För en mindre kommun är samverkan avgörande för stora internationella etableringar

Det finns flera intressanta lärdomar att dra från Amazons etablering i de tre Mälardalskommunerna. Den första handlar om vikten av ett nationellt arbete för att skapa en synlighet. Det är inte sannolikt att Amazon hade valt att etablera sig i Sverige om det inte var för det långsiktiga proaktiva arbete som organiserades av Business Sweden.

En annan lärdom är att det inte är omöjligt även för lite mindre kommuner att få del av de riktigt stora företagens investeringar. Amazons investering i Katrineholm är ett talande exempel på detta. Sannolikt är det dock så att Amazon inte hade valt enbart Katrineholm som lokalisering för sin svenska verksamhet. Detta betyder att lärdomen för de mindre kommunerna skulle kunna formuleras som att man behöver samverka med andra kommuner för att få del av sådana stora investeringar.

11. Gävle/Sandviken – Microsoft: Det stora regionala sammanhanget

Microsoft är ett av världens största teknikföretag. Bolaget har även en bredd av andra verksamhetsområden, exempelvis dataspel, datasäkerhet, appar som LinkedIn samt sökmotorn Bing och annonsverksamhet. Företaget konkurrerar med ett antal andra stora teknikföretag inom molntjänster, vilket betyder att mjukvara går från att vara en produkt till att bli en tjänst som görs tillgänglig online. Att kunna leverera datatjänster online bygger på att datorkapaciteten koncentreras till stora datacenter. Dessa behöver stor markareal, tillgång på stora mängder el (helst fossilfri), samt snabbt internet, något som Sverige legat i framkant inom. Bland annat av detta skäl har Business Sweden har marknadsfört Sverige som plats för etablering av datacenter.

Microsoft har nyligen öppnat datacenter på tre platser i södra Gävleborg - Ersbo och Stackbo i Gävle kommun och Tuna i Sandvikens kommun. Centren öppnade under slutet av 2021. Microsoft har sedan dess även etablerat sig i Staffanstorp i Skåne. Enligt Gävle kommun har etableringen lett till cirka 190 nya arbetstillfällen i Gävle och Sandviken.²⁴



Figur 14 Microsofts anläggning i Sandviken under byggtiden

²⁴ (Sandvikens kommun, 2021)

Den proaktiva fasen: Kombinerar lokala och storregionala förutsättningar

Gävle kommun ingår i samarbetet inom Stockholm Business Alliance (SBA) som drivs av Stockholm Invest, vilket i sin tur är ett dotterbolag till Stockholms stads näringslivsbolag Stockholm Business Region (SBR). Stockholm Business Alliance är ett partnerskap mellan 54 kommuner i 8 regioner i Mälardalen och Gotland vars primära uppgift är att marknadsföra platsen internationellt och bidra till ökade investeringar. SBA mäter regelbundet också servicenivån till företag inom de deltagande kommunerna.

SBA utgår från varumärket Stockholm - *The Capital of Scandinavia*. De intervjuade menar att detta är det en styrka vid internationell marknadsföring och synlighet.²⁵ Arbetet med att attrahera etableringar utgår från en strategi där tre branscher pekats ut som särskilt viktiga för regionens näringsliv, ICT, Life Science och Clean Tech. Organisationen arbetar även tillsammans med Business Sweden samt Invest Skåne och Business Region Göteborg för att skapa uppmärksamhet för Sverige generellt som plats för investeringar.²⁶ Inom ramen för investeringsfrämjandet ingår även etableringsservice i form av information om etableringsprocessen, nätverksskapande, problemlösning samt att tillhandahålla en etableringsguide för de ingående kommunernas arbeten.

Regionalt finns även Invest in Gävleborg som drivs av Region Gävleborg, en mindre verksamhet med två medarbetare som kan ge guidning vid intresse vid investeringar. Hos Invest in Gävleborg arbetar även en medarbetare med egen erfarenhet av datacenterdrift. Detta har, enligt våra intervjuer, visat sig vara en viktig tillgång för dessa och andra etableringar. Konkret har man här arbetat med att proaktivt identifiera lämpliga platser för etablering just av datacenter, att förmedla datacenters specifika behov till kommunernas näringslivskontor samt att konkret stödja de reaktiva delarna av etableringsarbetet.

Just Gävle och Sandviken har den fördelen att Sveriges norra och södra elsystem knyts samman här. Detta gör att det lokala elsystemet i Gävle och Sandviken kan ses som särskilt robust, vilket är eftersträvarsvärt för just datacenteretableringar. Att identifiera och beskriva denna tillgång har varit en viktig proaktiv uppgift för Invest in Gävleborg.

Att exakt svara på hur Microsoft fick upp ögonen just för Gävle/Sandviken är svårt. Klart är dock att Business Sweden, SBA och det kommersiellt ägda Node pole (som arbetar med etableringsstöd för bland annat datacenter) alla spelat en central roll i att identifiera en plats med rätt förutsättningar för större datacenteretableringar i en större "Stockholmsregion".

²⁵ En intressant liknelse är Teslas fabrik "Giga Berlin" som egentligen ligger i kommunen Brandenburg. Avståndet är dock kortare, bara fem mil.

²⁶ (Stockholm Invest, 2022)

Den reaktiva fasen: Företaget beredda att kompromissa om kraven på kylvatten

Den första kontakten mellan Microsoft och kommunerna var anonym och pågick under flera år, redan tidigare än 2018 utan att något konkret utvecklades. Under 2018 visade även Facebook ett anonymt intresse för en etablering av ett datacenter i kommunen. Även i det fallet var det platsens goda förutsättningar, inte minst de tekniska förutsättningarna i elnätet och tillgången till snabb uppkoppling via fiber, som stod i centrum. Kommunerna hade därför att hantera två likartade intressenter parallellt, men som undersökte olika fysiska platser. Både Microsofts och Facebooks representanter genomförde flera fysiska besök. I båda fallen gällde att kommunen behövde iaktta sekretess genom att hålla den information som lämnades i samband med detta inom kommunen och i en begränsad krets. Detta innebar bland annat att de båda företagen inte kände till varandras intressen.

Kommunernas bedömning var att man själva inte kunde skriva på någon formell sekretessförbindelse, men man höll ändå informationen inom en begränsad krets. Därför var det även en fördel att representanterna²⁷ för företaget var anonyma, det skapade större frihet för kommunen att arbeta med att ta fram svar och lösningar på de frågeställningar som företaget behövde svar på. Kontakterna med företaget fungerade väl, men krävde ofta att mötestider eller besök kunde ordnas med kort varsel. Den personliga relationen upplevdes också som viktig, inte minst för förtroendet, som flertalet gånger behövde överkomma de kulturella begränsningarna i kunskap om svensk förvaltning. I takt med att företaget märkte att information inte läckte till media byggdes ett förtroende som gjorde företaget mer öppet i sin beskrivning av projektet.

Efter att kontakten lämnats över från Business Sweden och SBA till de båda kommunerna var det sedan kommunerna som hade huvudansvaret. Men både Node Pole och Business Sweden fanns kvar som stöd vid behov. Även regionen, genom Invest in Gävleborg, och kanske främst med nyckelkompetensen inom datacenter, var med i att stödja det fortsatta arbetet med att möta företagets krav och önskemål.

De två kommunerna utsåg var sin primär kontaktperson, i Gävle en strateg och i Sandviken var det kommunens etableringschef. Kommunerna hade också ett nära samarbete sinsemellan, främst mellan dessa två personer men även på andra nivåer. Detta var också den mest aktiva samarbetsytan under hela processen, vilket beror på den operativa planeringen av möten, besök och leveranser till företaget. Även Länsstyrelsen bistod vid behov, t.ex. i samband med olika tillståndsärenden.

Det interna arbetet upplevs arbetet ha fungerat väl under den reaktiva fasen. I princip gjordes inga förändringar i organisationen. Förutom kontaktpersonerna verkade man i huvudsak inom ordinarie linjeorganisation. De personer som var utsedda att sköta kontakterna med företaget etablerade efter ett tag interna uppbyggda kanaler till specifika personer på förvaltningarna. Man rapporterade också regelbundet uppåt i sina kommuner och till de politiska ledningarna, men betonar i intervjuer att det i grunden fanns ett brett mandat för kontaktpersonerna

²⁷ Kallas för *site location team* och kan komma från det egna företaget eller via ombud.

att förhandla med företaget. Man understryker här vikten av att ha ett förtroende från kommunledning och politik och att det i sin tur bygger på att man anstränger sig i att löpande hålla dessa informerade. Detta underlättar för att skapa en tydlighet i hela organisationen att ärendet är prioriterat och att det är viktigt att kunna besvara olika frågor med ganska kort varsel.

Kommunerna drog även nytta av ett relativt nystartat nätverk kallat *Hyperscalelandslaget*, som är en sammanslutning av kommuner där datacenter etablerats eller planerades att etableras.²⁸ Här utbyttes erfarenheter dels från pågående investeringsprocesser men främst från Luleå där Facebooks etablering redan var färdigställd. Även om det fanns viktiga skillnader mellan etableringarna i nätverkets kommuner så bedömdes erfarenhetsutbytet som ett viktigt stöd för kommunen. I Gävles fall hade kommunen tidigare varit med i anbudsprocessen för Northvolt 1, vilket också gjorde att en del förarbete från den processen kunde återanvändas.

I fallet med Microsoft var två platser utpekade i Gävle. Kommunen hade i det ena fallet redan detaljplanerad mark avsedd att användas för etablering, vilket var en fördel. Trots det behövde detaljplanen ändras pga. storleken på den etablerande anläggningen. I det andra fallet ägdes marken av en privat markägare och även där behövdes en ny detaljplan. Något nytt detaljplanearbete inleddes dock inte förrän markköpen var klara. Däremot menar kommunen att det var en viktig framgångsfaktor att kunna förklara hur detaljplaneprocessen skulle se ut och hur lång tid det skulle ta, samt vilka tekniska frågor som skulle behöva hanteras i detaljplanerna.

En svår fråga i det sammanhanget var företagets stora behov av vatten för kylning. Det bedömdes omöjligt att nå företagets initiala önskemål om vatten, i synnerhet då vattnet i praktiken innebar dricksvatten. Kommunen och företaget förhandlade om möjligheterna och till slut nåde man en nivå som det kommunala vattenbolaget bedömde sig kunna garantera. Företaget kunde hantera den mindre mängden genom att själva ordna andra former av kylning. Detta är ett exempel på en fråga där företagets standarder kanske inte riktigt är utformade för svenska förhållanden. Microsoft har tidigare byggt anläggningar i näst intill ökenklimat i andra länder, vilket ställer betydligt högre krav på kylning.

Även mjuka frågor var av intresse från Microsofts sida men betydligt lättare att lösa, exempelvis kompetensförsörjningen. I detta specifika fall var det viktigt att det fanns arbetslös arbetskraft att tillgå. Utbildning kunde man ordna tillsammans med de båda kommunerna. Microsoft hade som praxis att arbeta med *socialt ansvar*, vilket innebar att man ville stötta olika utbildningssatsningar ekonomiskt, något som inte var praktiskt genomförbart i det svenska utbildningssystemet. Även här behövde kommunen hjälpa företaget att beskriva hur utbildningssystemet i Sverige fungerade.

Till slut hade dialogen pågått så pass länge att kommunen bedömde att de mesta förutsättningarna var klarlagda. Man presenterade då samtliga lösningar på ett gemensamt möte med länsstyrelsen och regionen. Vid detta tillfälle upplevde man

²⁸ Utöver Gävle och Sandviken ingick kommunerna Västerås, Katrineholm, Eskilstuna, Luleå, Staffanstorps och Avesta i nätverket.

att båda parter till fullo förstod varandra och att företaget var nöjda med det resultat som kommunen presenterat. Kommunen kunde inte veta under arbetets gång om fler platser utvärderades. Men upplevelsen var snarare att företaget ville etablera sig på de utpekade platserna men att man behövde försäkra sig om projektets genomförbarhet.

Den retroaktiva fasen: Yrkesutbildningar och kompetensförsörjning

Under 2018 förvärvade till slut Microsoft marken och ett intentionsavtal om etablering upprättades. Totalt köpte Microsoft köpte 3 tomter varav en i Sandviken och två av Gävle kommun på sammanlagt cirka 320 hektar.²⁹ Trots detta kunde kommunerna inte vara säkra på att utbyggnaden faktiskt skulle ske. Någon snabb offentlig kommunikation skedde inte från Microsofts sida och det skulle dröja innan en ansökan om detaljplaneändringarna kom in. Detta innebar att inte heller kommunen kunde presentera etableringen. Istället tog företaget ett steg i taget innan det publicerade en nyhet om vad som skulle göras. När de själva offentligt presenterat planerna blev det också lättare för kommunen att kommunicera med medborgare och media.

Därför övergick i det här fallet den reaktiva fasen succesivt i en retroaktiv fas där etableringen i praktiken skulle genomföras. Från kommunens sida fortsatte man arbeta i samma linjeorganisation och behöll samma kontaktperson, trots att dessa egentligen tillhörde etableringsfrämjandet i kommunerna. De tjänstepersoner på förvaltningarna som hade arbetat mest med frågan under anbudsskedet fortsatte också de att utgöra kärnan i det arbetslag som hanterade implementeringsfasen.

I Gävle kommun upplevde man att detaljplanearbetet blev relativt omfattande. Det kunde göras med befintliga resurser men i praktiken gjorde det att annan planering i kommunen påverkades vilket till exempel försenade kommunens bostadsbyggande. Vad gäller strömförsörjning skrevs i det här skedet ett avtal mellan nätägare och företaget vilket gjorde att kommunen inte behövde stå som ansvarig. Men då nätet behövde byggas ut innebar det trots allt en del arbete även för kommunen.

För kompetensförsörjningen har båda kommunerna bidragit med varsin ny yrkesutbildning. Microsoft har också i praktiken bidragit till dessa utbildningar. I Sandviken startades en vuxenutbildning där Microsoft bidragit med utrustning till ett datalabb. I Gävle donerade Microsoft datorutrustning till en nybildad förening för att starta ett datorlabb som kunde användas av en gymnasieskola i kommunen. Gymnasieutbildningen ger möjlighet att arbeta som It-tekniker på datacentret.

²⁹Riksrevisionen 2022, Statliga insatser för att stimulera investeringar i datacenter RiR 2022:18

Viktigaste lärdomar: Läget i den stora Stockholmsregionen en viktig faktor

Den första lärdomen handlar om betydelsen av en större aktör för att skapa synligheten för regionen för den här typen av företag. Utan insatserna från framför allt Business Sweden och SBA hade sannolikheten för att Microsoft skulle hittat till Gävleborg varit betydligt mindre. Här var det viktigt att de här kommunerna kunde lita på att deras unika kvaliteter skulle räcka långt när intresset för "den stora Stockholmsregionen" väl var väckt. Hade det gällt andra verksamheter än elintensiva hade sannolikt inte denna tillit sett likadan ut.

Det var också viktigt att Gävle-Sandviken hade förutsättningar i form av det geografiska läget och en rimlig nivå på kommunikationer och infrastruktur. Närheten till en internationell flygplats lyftes särskilt fram som viktigt för Microsoft. En detalj i denna lärdom är att den geografiska kontexten kan uppfattas olika av aktörer från olika länder. I ett amerikanskt perspektiv var det inget konstigt att beskriva Gävle-Sandviken som en del i Stockholmsregionen.

En tredje lärdom handlar om vikten av detaljkunskaper för att kunna identifiera de unika resurserna för en framgångsrik etablering. I det här fallet den unika elinfrastrukturen mellan norra och södra elstomnät som bidrog till trygghet i lokaliseringen.

Slutligen uppvisar den kommunala hanteringen en struktur och en tålmodighet som förmodligen bidrog till att säkerställa investeringen i slutändan. Relativt exempelvis Göteborg var det utmanade att hantera en stor etablering med ordinarie organisation.

12. Lärdomar för arbetet med större etableringar

Detta kapitel summerar erfarenheterna från de sju fallstudierna och från analysen av etableringar och lokalisering ur ett företagsperspektiv från kapitel 2. Syftet är att presentera de viktigaste slutsatserna och erfarenheten sammanställda som ett underlag för en framtida guide för kommuners och regioners etableringsarbete. Vi utgår från modellen över de tre faserna i en etableringsprocess. Men då vi nu vill se på arbetet ur kommuners och regioners perspektiv vill vi betona att det finns en cirkularitet mellan de olika faserna. Det vill säga att det kommunala och regionala arbetet med etableringar inte tar slut efter en lyckad etablering utan förs vidare i nya framtida sådana.



Figur 15 Det etableringsfrämjande arbetet i ett kontinuerligt perspektiv

Råd för arbetet med den proaktiva fasen

De sju fallen har visat att graden av proaktivitet har olika betydelse i olika fall. I några fall har det proaktiva arbetet varit avgörande för att säkra etableringen. I andra fall har arbetet börjat med en förfrågan. Samtidigt visar fallen samlat att det finns stora potentiella och långsiktiga samhällsvinster med att arbeta med etableringsfrämjande i ett långsiktigt perspektiv, som både knyter an till regional utveckling och näringslivsfrämjande och till en långsiktig strategisk samhällsplanering. Det är också i ett sådant perspektiv det finns tid och utrymme för ett långsiktigt och proaktivt arbete.

Håll koll på omvärldsutvecklingen och förstå att en investering är ett unikt ögonblick för företaget

En av de kanske allra viktigaste lärdomarna från de sju fallen är att varje etablering har sin egen logik. Det är inte sällan enskildheter och detaljer som faller avgörandet även om man särskilt i efterhand kan se mönster mellan fallen också.

Analysen av de sju fallen har utgått från tre trender som vi menar driver på de olika investeringarna och som i stor utsträckning gör att förutsättningarna skiljer sig åt beroende på vilken drivkraften bakom investeringarna är. När det gäller både gröna omställningsinvesteringar och investeringar i datorhallar så står ofta de specifika kraven på elinfrastrukturen helt i centrum. Däremot ser vi att kompetensförsörjningsfrågan kan variera mellan dessa två typer av investeringar, där antalet sysselsatta i datorhallsinvesteringar ofta är relativt litet och kan hanteras på relativt många arbetsmarknader medan kompetenskraven kan vara både större och mer specifika när det gäller hemvändande tillverkningsföretag.

Genom att analysera utvecklingen inom dessa tre trender kan kommunen öka förståelsen för vad som driver företagets investeringar och val av etableringar. Naturligtvis kommer inte dessa trender att vara för evigt och det är därför viktigt att en bra omvärldsspaning tidigt kan notera nya trender. Eskilstunas investeringar i den stora logistikparken rapporterade visserligen bygga på en politisk vision snarare än en strategisk analys, men det hindrar inte att den var ett mycket lyckat exempel på att kommunen tidigt såg en trend mot ökade logistikinvesteringar och att man vågade göra omfattande investeringar för att kunna kapitalisera på de goda grundförutsättningar man hade inom detta område.

För att fullt ut förstå etableringarnas logik behöver man i en sådan analys också utgå från att en investering i form av en etablering är en unik situation också för företagen. Analysen utifrån trenderna måste förstå vilka möjligheter och risker som företagen ser inom olika branscher och för olika typer av företag.

Många kommuner har ett näringslivsprogram eller näringslivsstrategi till grund för näringslivsarbetet. I detta pekas i regel kommunens styrkeområden ut, liksom och vilka resurser som finns att tillgå i form av kompetensförsörjning och näringslivsfrämjande. Vår erfarenhet från arbete tillsammans med kommunerna är att näringslivsprogrammet i oftast inkluderar att "attrahera etableringar" inom området marknadsföring av kommunen. Men det är också vanligt förekommande att kommunen har en separat etableringsstrategi. Kompletterande etableringsstrategier innehåller vanligen ungefär samma områden som ett näringslivsprogram, men med fokus på attraktivitet för företag. Etableringsstrategin kan även innehålla en mer konkret beskrivning av platser för etablering och hur planfrågor kopplat till etablering ska ske. Här kan vi notera att kommunernas näringslivsstrategiska arbete kan utvecklas för att svara upp mot kraven på en mycket mer specifik kunskap vad gäller villkoren för etableringar. Detta talar också för att kommunernas analysarbete behöver förstärkas.

Analys är viktig för att förstå de egna förutsättningarna

Analyserna är också det viktigaste instrumentet för att förstå kommunens och regionens förutsättningar för att attrahera investeringar och etableringar. Alla platser är inte lämpliga för alla typer av etableringar.

En lärdom från Värnamo kommun och hemtagningen av delar av Ewes produktion från Bosnien till Bredaryd är att en del investeringar sker utan att kommunen ens märker dem. Samtidigt kan även sådana investeringar ge nya jobb eller säkra arbetstillfällen som redan finns på plats. Här är det viktigt för kommuner och regioner att inte begränsa sin tanke om vad det är man gör när man jobbar med en etablering.

Vår slutsats just när det gäller Värnamo, Gnosjöregionen och Region Jönköping är att det med stor sannolikhet finns fler företag som Ewes, som står i begrepp att flytta hem verksamhet från andra länder till Sverige. Här finns en outnyttjad potential för att dessa företags osäkerhet inför eventuella hemflyttningsbeslut ska kunna minska och därmed skapa fler arbetstillfällen och stärka företagen. Detta kan vara ett långt viktigare strategiskt arbete än att svara på mer allmänna RFI:n.

Överhuvudtaget är det en viktig lärdom att en befintlig verksamhet kan vara avgörande för investeringsbeslut på flera olika sätt. Tydligaste exemplet på detta kanske är samriskinvesteringen mellan Northvolt och Volvo i Göteborg. I Eskilstuna har kommunen medvetet nyttjat det skyltfönster för andra e-handelsföretag som etableringen av Sportamore i den nya logistikparken utgjorde. Även i Ånges fall har man med små resurser samverkat med det aktuella företaget som sedan tidigare hade investerat i vindkraft i kommunen, och för att attrahera nya investeringar efter etableringen av vätgasproduktionen. Exemplet Ånge visar också på vikten av att ha ett långsiktigt perspektiv som går bortom även den sökta investeringen. I fallet med vätgasfabriken i Ånge visar analysen att antalet direkta arbetstillfällen sannolikt var få, men fabriken kan ses som en resurs för en stabil tillgång till hållbar och planerbar energi till rimliga priser som kan utnyttjas för nya framtida etableringar av verksamheter med höga krav på energitillgång.

En väl genomförd analys handlar också om att exploatera möjligheterna till utvecklingen av olika typer av kluster av relaterade branscher och verksamheter. Detta öppnar också upp för andra aktörer än kommunen att delta i etableringsarbetet. I Göteborg var Chalmers Tekniska Högskola inbjuden till etableringsgruppen vid flera tillfällen då Northvolt/Volvo-etableringen kunde ses som en del i byggandet av ett kluster kring hållbar mobilitet som redan före etableringen är en viktig del av Göteborgs och Västsveriges innovationsekosystem.

Jobba långsiktig och strategiskt med att stärka kommunens attraktionskraft för vissa investeringar, till exempel genom att stärka den strategiska samhällsplaneringen

En faktor som vi inte har sett så tydligt i de sju fallstudierna handlar om vikten av att använda analysen för att långsiktigt stärka kommunernas förmåga att attrahera investeringar. Det vill säga, även om vi inte har alla förutsättningar på plats för en lyckad etablering idag så kan man arbeta för att långsiktigt stärka förutsättningarna. Detta handlar exempelvis om en utveckling av transportinfrastruktur, elförsörjning, kompetens, trygghet.

Ett första led i detta är att stärka kopplingen mellan en näringspolitisk omvärldsanalys och en förutsättningsskapande samhällsplanering. Det vill säga att kommunernas översiktsplaner, eventuella regionplaner eller strukturbilder samt länstransportplaner i högre grad bör knyta an till de utmaningar och mål vi ser för näringspolitiken och då i synnerhet möjligheterna till nya etableringar.

Detta betyder att samverkan mellan nivåerna i den strategiska samhällsplaneringen behöver stärkas, särskilt mellan den kommunala och den regionala nivån. Den strategiska samhällsplaneringen fyller en roll i att arbeta förutsättningsskapande utifrån en långsiktig förändring av platsen. Det handlar om att långsiktigt och strategiskt arbeta för att stärka platsens, kommunens, det regionala omlandets styrkor och för att hantera dess brister. Både den kommunala och den regionala nivån har en roll i att säkerställa att grundläggande lokaliseringförutsättningar såsom transportinfrastruktur, elförsörjning etc. finns på plats.

För ett framgångsrikt etableringsarbete krävs ofta också att åtminstone några av de mer unika eller specifika lokaliseringsfaktorerna är på plats. Dessa handlar om en viss kvalitet eller unicitet i olika sådana lokaliseringsfaktorer. Vi såg många exempel i fallstudierna på att sådana faktorer var avgörande. Detta gällde inte minst inom investeringarna grundade i den gröna omställningen eller logistik och datoretableringar, där tillgången till en elförsörjning av en viss kvalitet och kapacitet ofta fällde avgörandet, som i fallet med Gävle/Sandviken.

Vår bedömning är att en lärdom för kommunerna är att man också kan arbeta med att förstärka sina lokaliseringsfaktorer om man har gjort sin analys noga. Med grunden i en bra analys av möjliga framtida etableringar kan man också peka ut vilka kommunens svaga lokaliseringsfaktorer är, om det till exempel handlar om låg kapacitet i elförsörjningen, bristande transportinfrastruktur och kommunikationer i allmänhet eller av en viss typ eller en begränsad tillgång till arbetskraft med en viss erfarenhet eller kompetens.

På den regionala nivån kan den strategiska samhällsplaneringen fungera som en samsynsskapande (och till och med mobiliserande) process, att enas kring länets förutsättningar och vägar framåt. Arbetsprocessen för att ta fram planeringsinstrument såsom regionplanen och strukturbilden fungerar i detta avseende samsynsskapande. Regionplaner och strukturbilder kan också vara verktyg för att samordna det regionala utvecklingsperspektivet i relation till kommunernas planering. Länstransportplanen är ett verktyg för att långsiktigt stärka transportinfrastrukturen, dels i termer av persontrafik, dels i termer av gods, dels i termer av logistik. I den regionala uppgiften ligger också att samverka med nationella aktörer kring de strategiska utvecklingsfrågorna.

En potentiell utveckling av den strategiska samhällsplaneringen skulle kunna vara att kartlägga platser för elintensiva verksamheter, och att göra denna analys tillsammans med lokala och regionala elbolag.

Strategisk samhällsplanering på regional nivå är ingenting nytt. Stockholmsregionen har bedrivit regional planering under 60 år. Region Skåne lanserade strukturbild för Skåne 2005. Idag är tre regioner regionplaneorgan; Region Stockholm, Region Skåne och Region Halland. Merparten av de övriga regionerna bedriver någon form av arbete för att ta fram strukturbilder eller regionala rumsliga planeringsunderlag.³⁰ Samtidigt befinner sig den strategiska regionala samhällsplaneringen fortfarande i en utvecklingsfas. Dels för att hitta ändamålsenliga arbetsformer och planformat, dels för att reda ut gränssnittet mot det kommunala planmonopolet.

³⁰ WSP (2023) *Kartläggning regional rumslig planering – Hösten 2022*. På uppdrag av Boverket

Näringslivsperspektivet är än så länge relativt outforskat i regionernas planer och strategier. Dagens strukturbilder och regionplaner kopplar i första hand an till näringslivsperspektivet genom funktionella samband, arbetsmarknadsregioner, stråk och noder. Här finns därmed en utvecklingspotential, som samtidigt skulle kunna stärka den regionala planeringens relevans. Särskilt gäller detta två perspektiv på näringslivet. Det första perspektivet handlar om att kommungränser inte är intressanta för företagen. Det funktionella arbetsmarknadsperspektivet handlar om att vi idag rör oss över större geografiska områden, över kommungränser. Även godsets flöden berör en större skala än kommunens. Transportinfrastrukturens geografi sträcker sig utanför kommunens gränser. Det regionala perspektivet kan synliggöra lägesfördelar utifrån det större geografiska sammanhanget, exempelvis närhet kompetens, till forskning och universitet, transportinfrastrukturer såsom en flygplats. Den regionala strategiska samhällsplaneringen kan i detta sammanhang också synka kommunerna gentemot varandra, att undvika konkurrenssituationer och minska risken att en kommuns planering skapar problem för en annan.

Det andra perspektivet som skulle kunna stärka den regionala strategiska planeringens relevans handlar om att stötta den gröna omställningen. För att hantera frågor såsom elförsörjning och energiplanering med vindkraftsverk och kraftledningsgator, säkerhetsfrågor, transportinfrastruktur, är kommunens geografi för liten.

Både det funktionella perspektivet och omställningsperspektivet synliggör behovet av ett större geografiskt perspektiv och ett längre tidsperspektiv; här kan strukturbilder och regionplaner fylla en viktig funktion. Båda planeringsinstrumenten fyller en samordnande och samsynsskapande funktion, de utgör ett underlag för länets parter att enas om regionens rumsliga förutsättningar och vägen framåt.

Även på nationell nivå diskuteras att en regional rumslig planering behövs för att öka den nationella överblicken. Glappet till 290 kommuners översiktsplaner är för stort för att planeringskedjan ska fungera väl.

Synlighet behöver ibland skapas i samverkan med andra

I flera av fallstudierna var målet att landa en investering från de globala teknikjättarna som i många fall väljer mellan etableringsorter över hela kontinenten och som oftast har ganska låg kännedom om villkoren för en etablering just i Sverige. För att komma på dessa investerarens radar är kraven lite annorlunda än när man har med ett svenskt företag att göra, även om skillnaden i grunden inte är så stor. För att landa den här typen av investeringar pekar erfarenheterna på behovet av att samverka med någon part som verkar i en större kontext. Här lyfts i fallet med både Amazon och Microsoft betydelsen av Business Swedens och Stockholm Business Alliance insatser för att sätta Stockholmsregionen – huvudstadsregionen – på investerarnas karta fram.

Återigen blir förmågan att sätta sig in i den potentiella investerarens perspektiv viktigt för att kunna nå målet. Kommuner som Västerås, Katrineholm, Gävle och Sandviken identifierar sig inte alltid som delar av Stockholm. I de flesta fall skulle man tvärtom vända sig emot en sådan beskrivning. Här visar man på en mognad när man förstår värdet av att utnyttja Stockholms relativt sett starkare varumärke än såväl Gävleborg som Sörmland. Här har också funnits långsiktiga exempel på hur

man har stärkt ett sådant storregionalt perspektiv inom exempelvis Mälardalsrådets samordning av regionerna i samverkansarbetet En Bättre Sits.

Det tyder på en god förmåga att kunna sätta sig in i företagets perspektiv. I fallet med Gävle-Sandviken handlar det också om att ha en förståelse för att förhållanden till avstånd och restider kan vara annorlunda hos en amerikansk investerare än en svensk. Med dryga timmens körtid till Stockholm-Arlanda internationella flygplats ligger det nära till hands att uppfatta lokaliseringen till Gävle/Sandviken som till en del i Stockholmsregionen.

En faktor som ofta håller tillbaka samverkan med andra kommuner eller med regionala aktörer är den upplevda konkurrensen kommunerna emellan om investeringarna. Den bild som återges är att de regionala investeringsorganisationerna är fokuserade på att leverera resultat, vilket betyder att man arbetar objektivt i val av plats. I de flesta fall så är det företagets önskemål som styr och har man tillräckligt mycket information om behov och platsen förutsättningar så tycks det vara sällan som två platser har helt lika förutsättningar. Grundtesen är att det är bättre att investeringen blir av i regionen än inte alls på grund av att en mindre lämplig plats valts.

Det är heller inte automatiskt en fördel att landa den stora etableringen i den egna kommunen i stället för grannkommunen som ingår i samma arbetsmarknadsregion. Snarare är det en fördel för exempelvis kranskommunerna till Göteborg att arbetstillfällena i Torslanda ökar, utan att de behöver ta kostnaden för etableringen. Samtidigt fanns kommuner i Västra Götaland inom det andra kommunförbundet Fyrbodals i konkurrensen om Northvolt. Här finns en tydlig konflikt, men den enda aktören som behöver förhålla sig opartisk i detta fall är Region Västra Götaland, vars roll i praktiken inte är drivande utan stödjande.

I flera av våra fall har företagen även undersökt etableringar i närliggande kommuner. Om det handlar om två jämnstora kommuner med liknande förutsättningar kan konkurrens uppstå. I det skedet är det viktigt att den regionala nivån agerar som en objektiv part och ger samma stöd som efterfrågas till båda kommunerna.

Investera för att minska osäkerhet – men efter de egna förutsättningarna

Att minska företagets osäkerhet i samband med en etablering lyfts fram som en ofta avgörande faktor. Eskilstuna vågade genomföra mångmiljoninvesteringar i sin logistikpark och förberedde med mark, infrastruktur och detaljplaner – allt i syfte att göra en etablering så snabb och förutsägbar som möjligt. Anledningen till Eskilstunas mod i detta avseende handlade om att man trodde så starkt på sina förutsättningar.

Alla kommuner har dock inte samma förutsättningar eller ens samma ekonomiska resurser även om man nu hade haft de övriga förutsättningarna. Det viktiga blir då att hitta andra sätt som man kan minska det etablerande företagets osäkerhet på. Ett sådant kan vara att tillhandahålla lokaler och mark där det redan finns detaljplaner som rymmer den önskade verksamheten. I Ånge löste kommunen det med att följa med i utvecklingen av planerna på nära håll utan att för den skull investera i nya detaljplaner innan det står klart att investeringen blir av. I Östersund fanns mark- och lokalberedskap i befintliga lokaler hos ett privat fastighetsutvecklingsbolag. Östersunds exempel gör det också möjligt att lära av Ockelbos avbrutna process med Samsam, som handlade om att det var kommunens mark och lokaler som inte

uppläts på ett korrekt sätt. I Göteborg kunde man använda mark och dela infrastruktur med den investerande partners redan befintliga anläggning och på så sätt möjliggöra en snabbare process mot bygglov och miljötillstånd.

Råd riktat till den reaktiva fasen

De sju fallen har visat att den reaktiva fasen ofta är avgörande för om etableringen fullföljs eller inte. Denna fas är i många fall koncentrerad till kommunerna men de visar också på behovet av en bredare samverkan för att möta upp företagens behov i etableringsprocessen.

Fallen visar också på att de konkreta kraven på kommunerna i detta skede kan variera beroende på i vilken utsträckning etableringen är så stor att den innebär en genomgripande omställning av platsens näringsliv och utvecklingsförutsättningar. Trots att vi sökt olika fall i denna rapport är det egentligen bara exemplet Ånge som direkt pekar på behovet av en större samhällsomställning som en följd av etableringen. Samtidigt är fallet Ånge ännu i ett tidigt skede i etableringsprocessen och det är därför svårt att dra tydliga lärdomar för just den reaktiva fasen.

Skapa en organisatorisk beredskap för att hantera förfrågningar och stödja etableringsprocessen

Arbetet med att stödja och hantera förfrågan och etableringar bygger oftast på att man redan har en organisatorisk beredskap på plats. Detta gällde inte minst Göteborg som hade en tydlig strukturerad process med erfarenhet från flera tidigare etableringar och inte minst ett misslyckat försök att etablera just Northvolt. Göteborgs exempel visar också på nyttan av en professionell etableringsorganisation med stora resurser i form av Business Region Göteborg.

Men även i många andra fall var en tydlig organisation, med ett förankrat mandat och en möjlighet att dra in andra aktörer vid behov viktiga delar i att kunna leverera på de krav som de potentiella etablerarna ställer. Ju större etablering och ju mindre kommun desto viktigare är det att kommunen har stöd i processen, av andra kommuner eller av regionala etableringsfrämjande organisationer. Samtidigt är det också viktigt att se att organisationerna kan behöva se olika ut beroende på vad det är för en investering som är aktuell.

För en framgångsrik organisation krävs sannolikt att man investerar i en god politisk förankring, vilket är en gemensam nämnare för de flesta av fallen som vi har studerat. Det avgörande är att organisationen kan säkra snabbhet, tillförlitlighet, flexibilitet och möjligheter att jobba med anonyma förfrågningar. Även om företagen vill ha anonymitet är det viktigt att så tidigt som möjligt söka etablera en personlig kontakt om så bara med företagets ombud i processen.

Ett av våra fall visar också på betydelsen av att i etableringsorganisationen har tillgång till specifik kompetens inom den bransch man söker etableringen. Detta gällde särskilt den nyckelkompetens kring datorhallar som fanns på Region Gävleborgs organisation Invest in Gävleborg. Denna var sannolikt avgörande för att identifiera lokala platser med god elförsörjning och därigenom en viktig del i det förtroendeskapande arbetet gentemot Microsoft.

Slutligen är det viktigt att ha en plan för hur övergången från den specifika – ofta projektsammansatta och ledningstunga – etableringsorganisationen till den ordinarie kommunala linjeorganisationen ska se ut. Det är ofta här utmaningar kan uppstå, när kommunen ska leverera på de löften som i förfrågningsfasen ställts ut till det etablerade företaget. Det är här som målkonflikterna kan uppstå och det etablerande företags perspektiv kan tappas bort. I flera av fallen har man behållit den projektorienterade organisationsstrukturen för att stödja övergången till linjeorganiseringen. En annan risk är också att personkontinuiteten bryts, antingen i tjänstepersonledet eller i politikerledet. Även detta är en fråga som flera av våra fallstudiekommuner har lagt vikt vid att förebygga.

Ibland är etableringen så stor att hela samhället kan behöva ställa om

Fallet Ånge visar på en tydlig medvetenhet om att hela kommunen behöver en genomgripande omställning från att ha varit en kommun präglad av nedläggningar och neddragning, utflyttning och befolkningsminskning i minst trettio års tid till att bli en kommun som behöver investera i samhällsutveckling i ett brett perspektiv, som berör hela den kommunala och regionala samhällsutvecklingen. Denna omställning är både konkret och mental.

För att åstadkomma detta kan kommunen ta hjälp av de erfarenheter som gjorts i samband med andra omställningsprocesser, ofta i den andra riktningen, eller i samband med etableringar av gruv- och täktverksamheter. Även från tidigare analyser av större etableringar (i Västerbotten och Gävleborg) finns viktiga lärdomar att hämta.

Dessa råd skiljer sig inte i grunden från dem vi lämnar i övrigt, då de i hög grad handlar om proaktivitet, organisation och samverkan. Men de kan i den typen av omställning behöva ha en bredare och mer samhällsövergripande ingång än i andra etableringar. Det handlar om att vara ute i god tid, att etablera en organisation som har en bredare ingång än som krävs för den fysiska etableringen av företaget. En möjlighet kan vara att dela in organiseringen i två delar en som fokuserar den konkreta etableringen och en som adresserar de större samhällsomställningsbehoven. För mindre kommuner är det i frågan om de större omställningsbehoven också viktigt att tidigt involvera andra nivåer – till exempel regionen eller myndigheter som Arbetsförmedlingen.

Råd riktat till den retroaktiva fasen

Råden i den här fasen handlar om vikten av att samhället är uthålligt i sitt investeringsfrämjande arbete. Ur det enskilda företags perspektiv så handlar det om att kommunen och regionen behöver fortsätta att leverera för att lokaliseringen ska vara bra. Ur samhällets perspektiv handlar det också om att skapa ett arbets sätt som gör att den genomförda etableringen kan lägga en god grund för andra företags utveckling och för nya framtida etableringar.

Vårda varje vunnen investering

Den sista lärdomen är att det är viktigt att vårda varje vunnen investering. Rätt omhändertagen blir den kommunens bästa argument för nästa etablering. Eskilstuna kommun kan nog sägas utgöra det främsta exemplet på detta, kopplat till etableringen av dåvarande Sportamore i logistikparken.

En viktig del i Eskilstunas fall var insikten om att många fler investeringar var nödvändiga för att få tillbaka den investering som kommunen gjort i parken. Att nyttja de redan gjorda investeringarna för detta syfte var därmed i princip självklart. I många andra fall är steget till att tänka på den just vunna investeringen som början på flera andra betydligt längre. I Östersund är det till exempel svårt att planera för nästa etablering av en medelstor tillverkningsindustri med Synsam som bas.

Det man kan göra i alla kommuner är dock att stärka det långsiktiga arbetet för att utveckla det lokala och regionala näringsklimatet som gör alla företag, både etablerande och befintliga, mer nöjda med sina lokaliseringar.

Det finns också en stor potential i att det etablerande företaget också kan bidra till såväl näringsklimatet som samhällsutvecklingen i stort. Många företag har höga ambitioner om att bidra till samhällsutvecklingen på de platser man finns. Det ingår i det eftervårdande arbetet att ta vara på den kraften. Härigenom kan fler vinna på den stora etableringen.

13. Referenser

Litteratur mm.

BARBIERI, F CIABUSCHI, L FRATOCCHI, (2018), WHAT DO WE KNOW ABOUT MANUFACTURING RESHORING? IN JOURNAL OF GLOBAL OPERATIONS AND STRATEGIC SOURCING; Centre for Global Policy (2020).

REMKO VAN HOEK, DAVID DOBRZYKOWSKI (2021) TOWARDS MORE BALANCED SOURCING STRATEGIES – ARE SUPPLY CHAIN RISKS CAUSED BY THE COVID-19 PANDEMIC DRIVING RESHORING CONSIDERATIONS? IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT 09/12/2021

Tillväxtanalys (2021), Svenska koncerner med dotterbolag i utlandet 2019.

Riksrevisionen (2022) Statliga insatser för att stimulera investeringar i datacenter RiR 2022:18

Samhall (2021), Funderar ditt företag på att flytta hem produktionen till Sverige? [Samhall-rapport-produktion.pdf](#)

SCB, Nationalräkenskaperna.

Schroders (2022): [Why automation and reshoring are investment themes that are here to stay - Schroders global -](#)

Tillväxtverket (2015) *Handbok för kommuner som står inför gruv- eller täktsatsningar*

Tillväxtverket (2020) *Omställningsguiden*

Tillväxtverket (2020) *Samverkan för kompetensförsörjning vid större etableringar*

Tillväxtverket (2022) *Insatser vid varsel och omställning*

Trafikverket 2020, <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1466488/FULLTEXT01.pdf>

WIESMANN, B., SNOEI, J R., HILLETOTH, P., ERIKSSON, D. (2017) DRIVERS AND BARRIERS TO RESHORING: A LITERATURE REVIEW ON OFFSHORING IN REVERSE. EUROPEAN BUSINESS REVIEW, 29(1): 15-42 [HTTPS://DOI.ORG/10.1108/EBR-03-2016-0050](https://doi.org/10.1108/EBR-03-2016-0050)

Weber, A. (1909) Theory of the location of industries.

WSP (2023) *Kartläggning regional rumslig planering – Hösten 2022*. (På uppdrag av Boverket)

Hemsidor

[Försäljning - Handelsfakta](#)

[Lagerladorna tar över Sverige – nybyggena spränger miljonvallen \(di.se\)](#)

Tillväxtanalys: [Vad kan staten göra för att underlätta för regioners omställningsförmåga? - Tillväxtanalys \(tillvaxtanalys.se\)](#)

[Västsvenska möbeltillverkaren flyttar hem produktion: "Vill vara nära" | SVT Nyheter](#)

Särskilda referenser fallet Göteborg – Volvo/Northvolt

- Busienss Region Göteborg. (den 4 februari 2022). *Batterifabriken placeras i Göteborg*. Hämtat från Busienss Region Göteborg:
<https://www.businessregiongoteborg.se/nyheter/alla-nyheter/batterifabriken-placeras-i-goteborg>
- Business Region Göteborg. (februari 2022). #28. *Vägen till Göteborg*. Hämtat från Podcasten Business Göteborg:
<https://open.spotify.com/episode/4ODm0tjJKurGUKMd6RcHTX?si=iyIoSTGzRiSpMG6D12t-gg&nd=1>
- Business Region Göteborg. (den 20 juni 2022). *Batterifabriken: Därför valde vi Göteborg*. Hämtat från Business Region Göteborg:
<https://www.businessregiongoteborg.se/nyheter/alla-nyheter/batterifabriken-darfor-valde-vi-goteborg>
- Business Region Göteborg. (den 27 mars 2022). *Effekterna av Göteborgs nya batterifabrik*. Hämtat från Business Region Göteborg:
<https://www.businessregiongoteborg.se/nyheter/alla-nyheter/effekterna-av-goteborgs-nya-batterifabrik>
- Business Region Göteborg. (2022). *Göteborg - Ledande på kompetens inom batteri- och fordonsindustri*. Business Region Göteborg.
- Business Region Göteborg. (den 17 februari 2022). *Kampen om batterifabriken - så gick det till*. Hämtat från Business Region Göteborg - En del av Göteborgs stad i samarbete med regionen: <https://www.businessregiongoteborg.se/nyheter/alla-nyheter/kampen-om-batterifabriken-sa-gick-det-till>
- Business Region Göteborg. (den 13 maj 2022). *Möt Göteborg Stads samordningsgrupp för etableringen av batterifabriken*. Hämtat från Business Region Göteborg:
<https://www.businessregiongoteborg.se/nyheter/alla-nyheter/mot-goteborg-stads-samordningsgrupp-etableringen-av-batterifabriken>
- Business Region Göteborg. (u.d.). *Batterifabriken i Göteborg*. Hämtat från Business Region Göteborg: <https://www.businessregiongoteborg.se/etablera-investera/all-inclusive-etableringstjanst/batterifabriken-i-goteborg>
- Business Region Göteborg. (u.d.). *Omställning till ett elektrifierat transportsystem till 2030*. Hämtat från Business Region Göteborg:
<https://www.businessregiongoteborg.se/innovation-samverkan/hallbar-utveckling/samordningsuppdrag-elektrifiering>
- Göteborg energi. (november 2022). *Framtidens batterifabrik kyls med – avloppsvatten*. Hämtat från Göteborg energi: <https://www.goteborgenergi.se/i-varstad/artikelbank/framtidens-batterifabrik-kyls-med-avloppsvatten>
- Göteborg Energi. (den 28 mars 2023). *Nu förstärker vi elnätet för mer effekt till Västsverige – Välkommen till första spadtaget!* Hämtat från Göteborg Energi:
<https://www.goteborgenergi.se/om-oss/press/pressmeddelanden/pressmeddelande/3236250/Nu-forstarker-vi-elnatet-for-mer-effekt-till-Vastsverige-Valkommen-till-forsta-spadtaget>
- Northvolt. (den 21 juni 2021). *Volvo Car Group and Northvolt to join forces in battery development and production*. Hämtat från Northvolt:
<https://northvolt.com/articles/volvo-car-group-and-northvolt-to-join-forces-in-battery-development-and-productio/>

Skövde kommun. (den 24 Januari 2022). *Nästa steg i omställningen av Skövde flygplats*. Hämtat från Skövde: <https://www.skovde.se/bygga-bo/aktuellt/nasta-steg-i-omstallningen-av-skovde-flygplats/>

Svenska kraftnät. (den 28 september 2022). *Så ska elförsörjningen i Göteborgsområdet och sydvästra Sverige säkras*. Hämtat från Svenska kraftnät: <https://www.svk.se/utveckling-av-kraftsystemet/transmissionsnatet/sa-ska-elforsorjningen-i-goteborgsomradet-och-sydvastra-sverige-sakras/>

Västra Götalandsregionen. (den 25 maj 2022). *Ny samverkansarena för ökad elektrifiering i Västra Götaland*. Hämtat från Västra Götalandsregionen.

Västra Götalandsregionen. (den 4 februari 2022). *VGR välkomnar batterifabriken i Göteborg och satsar 145 miljoner kronor på kompetensomställning, forskning och utveckling*. Hämtat från Newsmachine: <https://press.newsmachine.com/pressrelease/view/vgr-valkomnar-batterifabriken-i-goteborg-och-satsar-145-miljoner-kronor-pa-kompetensomstallning-forskning-och-utveckling-34910>

Intervjuer

Business Region Göteborg, Henrik Einarsson

Business Region Örebro, Victor Sunnliden

Business Region Skaraborg, Alexandra Norlander Tornberg

Business Sweden, Anna Hammarberg

Eskilstuna Logistik och Etablering AB, Mikael Jonsson

Gryab AB, Karin van der Salm

Gävle kommun, Klara Windby

Göteborgs stad, Henrik Kant

High Coast Invest, Mikael Aamisepp

Jernkontoret, Annika Roos

Node Pole, Patrik Öhlund (tidigare)

Region Blekinge, Jenny Rydqvist, Catharina Rosenqvist

Region Gävleborg, Roger Sundström

Region Jönköping, Marcus Börrisson

Region Sörmland, Christian Udin

RES Renewables, Magnus Igel

Sandvikens kommun, Elisabeth Hansson

SKR, Anders Gunnarsson

Sportamore, Jesper Dahlqvist

Svenska Kraftnät, Eva Darolf

Teknikföretagen, Teresa Jonek

Tillväxtverket, Daniel Fahlander

Trafikverket, Åsa Tysklind, Henrik Zetterqvist

Västerås Stad, Torbjörn Bengtsson

Västra Götalandsregionen, Helena L. Nilsson

Västsvenska Handelskammaren, Anders Wagner

Ånge kommun, Mats Gustafsson

Östersunds kommun, Magnus Lindgren



Du kan ladda ned Tillväxtverkets publikationer på tillvaxtverket.se.

© Tillväxtverket

Stockholm, Augusti 2023

Digital: ISBN 978-91-89730-41-0

Publikationsnummer 0453

Har du frågor om den här publikationen, kontakta:

Tobias Lundberg

Telefon, växel 08-681 91 00