



# Tillväxt kräver planering

Lärdomar från de pågående programmen  
Utveckla svenska städer och Stärkt lokal attraktionskraft,  
tips från erfarenhetsträff 3-4 oktober 2017

# I en globaliserad värld är alla dina närmaste grannar.



**Digitaliseringen ger företag stora möjligheter, samtidigt som konkurrensen nu blir tuffare från hela världen. Därför jobbar Tillväxtverket tillsammans med kommuner och regioner för att svenska städer och orter ska bli mer attraktiva. För både människor och företag.**

Vi lever i en digitaliseringstransformation – i en värld där företag, människor och idéer enklare än någonsin förflyttar sig såväl inom som över landsgränser.

Samtidigt innebär det att svenska städer, regioner och näringar går en allt tuffare konkurrens till mötes. I en globaliserad värld behöver du inte bara förhålla dig till dina närmaste grannländer när du ska attrahera de nödvändiga investeringar, kompetenser och nya invånare som krävs för ökad tillväxt. I en sådan värld är alla dina närmaste grannar.

För att skapa starkt attraktionskraft på lokal och regional nivå gäller det därför att underlätta företagande, bygga bostäder och att utveckla infrastruktur. Men även andra faktorer börjar utkristallisera sig som allt viktigare: vi måste alla bli bättre på att jobba målinriktat och långsiktigt kring strategiska frågor, samarbeta över gränserna mellan näringsliv och politik, ta tillvara lokala initiativ som vill utveckla platsen och våga satsa på det som gör oss verkligt unika.

Den 3-4 oktober 2017 samlades kommuner och regioner från Tillväxtverkets program Utveckla svenska städer och Stärkt lokal attraktionskraft för gemensamt kunskapsutbyte och fördjupande samtal kring de här frågorna.

Vi hoppas att fler kan ha nytta av kunskapen som vi samlade där och därför delar vi gärna med oss av den. Låt dig inspireras!

**Hur man sätter en plats på kartan riktigt ordentligt? Vad sägs om att göra en blåsig vinterstad som Östersund känd för sin levande surfkultur? Det är precis vad wakeboard-åkaren, entreprenören och platsinnovatören Simon Jaktlund gjort med Surfbukten.**

# Surfbukten

**FÖRELÄSARE:** Simon Jaktlund, entreprenör och initiativtagare till Surfbukten, en mötesplats för alla i Östersund.

Surfbukten är en smart makeover av en bit strand vid Storsjön. Där förvandlar Simon och hans unga medhjälpare varje sommar platsen till någonting som påminner mer om ett badparadis vid sydliga breddgrader än om en kall sjö som brukar förknippas med Storsjöodjuret.

Simon berättade om hur allting började med att han flyttade till Östersund för sju år sedan. Hans företagsidé var att det alltid blåser där – vilket skapade utmärkta förutsättningar för någon inom hans gebit: vindsurfing och wakeboard. Väl där upptäckte han dock en outnyttjad del av stadsmiljön som skulle komma att definiera honom: en strandremsa intill gångbron över till Frösön. I den såg Simon en möjlighet att skapa en urban oas där unga vuxna skulle få fri tillgång till en rad sommaraktiviteter och en plats att bara vara på.


Sedan dess har projektet ökat i omfattning för varje år som gått. Efter att initialt ha stött på en tillåtande men något förbryllad attityd från kommunens sida har Simons osannolika framgångssaga kommit att bli ett adelsmärke för staden. Idag finns där, förutom möjlighet att utöva vattensporter och beachvolleyboll, ståtliga hopptorn och badbryggor som kommunen varit med och betalat. Genom att jobba från gräsrotsnivå och uppåt har Simon Jaktlund inte förändrat den här platsen – han har förvandlat den.

2016 tilldelades han utmärkelsen Placebrander of the year. Det är inte särskilt svårt att förstå varför.



**Jag ville nå unga vuxna. När det är slut på gratis fritidsaktiviteter och saker börjar kosta, skapas klyftor. Det var där jag såg att något behövde göras.**

Simon Jaktlund



**För att skapa attraktiva platser där människor vill bo, vara och leva måste vi ha helhetssyn och samordning. Det har vi med oss in i arbetet med platsinnovation.** Helena Karlberg

# Använd platsens styrka!

FÖRELÄSARE: Helena Karlberg, vd, Piteå Science Park.

**Använd platsens styrkor och specifika förutsättningar och skapa innovationer utifrån dem! Alla platser har någonting unikt och platsinnovation lyfter fram det på ett tydligt sätt.**

Helena Karlberg, vd för Piteå Science Park, föreläste om platsinnovation som ett sätt att skapa attraktiva samhällen. Hon menar att vi länge har sysslat med innovativa sätt att skapa platser där människor vill leva – men att begreppet platsinnovation beskriver ett nytt sätt att ta sig an frågan.

Det handlar om att utnyttja platsens styrkor och specifika förutsättningar för att skapa innovationer utifrån de förutsättningar som finns. Alla platser har någonting speciellt och unikt – platsinnovation lyfter fram det och kommunicerar det på ett tydligt sätt.

#### HELENA KARLBERGS PLATSINNOVATION STÅR PÅ TRE PELARE:

- **Fysisk gestaltning.** En aspekt som omfattar allt ifrån byggnader och offentliga rum till armaturer och torg. Allt man fysiskt kan ta på vid en plats.
- **Innehållet på platsen.** Faktorer: all kommersiell och offentlig service, vilka typer av näringsliv man har och människorna som fyller platsen med ett innehåll.
- **Marknadsföring.** Att allting ska hänga ihop på ett sätt som gör att kommunikationen bottenar i platsens identitet. All marknadsföring ska följa en röd tråd.

Helena Karlberg menar att många kommuner är duktiga på platsmarknadsföring – men att de är desto sämre på att ta hänsyn till den fysiska gestaltningen och innehållet på platsen. Hennes dom? Att en sådan inställning leder till att man kastar pengar i sjön.

# Samverka för utveckling!

**FÖRELÄSARE:** Per Sandgren, processledare, Arena för tillväxt.

**De flesta utvecklingsarbeten på lokal och regional nivå kan delas upp i tre steg: Var står vi, vart vill vi och hur kommer vi dit? För att lyckas svara krävs förstås samtal och samverkan – vilket de flesta kommuner och regioner är bra på, tycker Per Sandgren på Arena för tillväxt.**

Vad menas egentligen med samverkan? Enligt Per Sandgren, som de senaste 17 åren samarbetat med över hälften av Sveriges kommuner, handlar det om någonting som förenar två eller fler parter som tillsammans verkar för att uppnå gemensamma mål. Det som kan vara svårt är om det inte finns en gemensam nulägesbild eller gemensamma visioner.

– Då riskerar utvecklingsarbetet att gå i stå, säger Per Sandgren.

Det Per har märkt efter sina många år som processledare, är att många kommuner klarar att sätta upp gemensamma mål och visioner, men att det är desto svårare att göra det jobb som krävs för uppnå dem.

## PER SANDGRENS VIKTIGASTE TIPS FÖR ATT LYCKAS ÄR:

- Att dela upp det långsiktiga utvecklingsarbetet i etapper – det skapar uthållighet hos samverkansparterna.
- Att skapa tillit och tolerans hos de olika parterna – det underlättar alla delar av processen.
- Att hålla ordning och reda i samverkansprocessen – en god struktur är lika viktigt som ett gott engagemang för att de inblandade inte ska trötta ut sig.
- Att tidigt involvera alla inblandade parter i processen – det underlättar samsynen vilket i sin tur gör det enklare att samhandla.



**Om man inte har en samsyn kring utvecklingsfrågor är det lätt att man stöter på patrull.**

Per Sandgren



**Att lära av varandra är inte direkt någon raketforskning. Men det är en väldigt bra metod att förbättra arbetets kvalitet.** Josefina Syssner

# Ge bra feedback!

**FÖRELÄSARE:** Josefina Syssner, universitetslektor och föreståndare för Centrum för kommunikationsstrategiska studier, Linköpings universitet.

**Vad kan alla som jobbar med utvecklingsarbete lära av akademien? Jo, kollegial feedback. Det tycker Josefina Syssner från Linköpings universitet som föreläste om hur man utvärderar projekt med otydliga ramar.**

På frågorna "är vi på rätt väg?", "gör vi rätt saker?" och "använder vi oss av rätt metoder?" finns det oftast inga enkla svar. Ett sätt att ändå närma sig dem är att använda sig av kollegial feedback – en utvärderingsform där man granskar varandras arbete över organisationsgränserna. Syftet är att förbättra processerna genom att låta externa kollegor få insyn i dem och genomlysa dem.

#### **JOSEFINAS WORKSHOP:**

Hur fungerar projektledarrollen inom programmen Utveckla svenska städer och Stärkt lokal attraktionskraft?

Som exempel på hur metoden för kollegial feedback kan appliceras i praktiken fick deltagarna dela in sig i grupper och intervjua varandra om hur projektledarrollen inom programmen har fungerat. Därefter fick grupperna reflektera kring vilka aspekter av projektledarrollens mandat, handlingsutrymme och rollbeskrivningar som intervjuerna belyste.

#### **UPPSNAPPAT FRÅN WORKSHOP-GRUPPERNA:**

"En tydlig ställning plus tydligt mandat leder till ett tydligt ägande och att man talar klarspråk när man förklarar vad man sysslar med. Detta leder till handlingskraft och konsekventa handlingsmönster."

"Som beställare måste man förstå att man även är en del av genomförandet. Resultatet kommer inte bara att levereras till en, utan man kommer att påverka hur resultatet blir själv. Där tror jag att vi generellt sett kan bli bättre."

"Vi är ganska toleranta som projektledare och känner att vi måste ha ett stort mått av tålamod för att det alltid sker förändringar och uppstår motstånd. Men det är tufft när politiker blir involverade för de har ett helt annat klimat än vad tjänstepersoner har. Man ställer ofta för höga krav sett till vad man ska behöva tåla i projektledarrollen."

**Det finns en nationell strategi för hållbar regional tillväxt och attraktionskraft. Attraktiva miljöer och tillgänglighet är en av strategins fyra prioriteringar. Tillväxtverket ska följa upp strategin för att se vad som redan är gjort och vad som återstår för att strategin ska bli verklighet till år 2020.**

# Nya initiativ

**FÖRELÄSARE:** Charlotte Werner, Enheten för regional tillväxt, Näringsdepartementet.

När det gäller höstbudgeten finns det några satsningar som är av särskilt intresse för alla som arbetar med regional utveckling:

- En större satsning på socioekonomiskt eftersatta kommuner där regeringen ser stora utmaningar i bland annat lågt valdeltagande och låg sysselsättningsgrad.
- En satsning på förbättrad matchning för att stärka integrationsperspektivet i det regionala kompetensförsörjningsarbetet.
- Stöd till kommersiell service ges visserligen idag men hittills har det varit temporärt. Nu permanentas satsningen i syfte att hjälpa små butiker med mindre kundunderlag att överleva.
- Hela Sverige är ett gemensamt budgetpaket som delas mellan olika utgiftsområden på regeringskansliet. Genom en ny budgetproposition hoppas man kunna skapa en mer sammanhållen svensk landsbygdpolitik.
- Vi lever i en digital tidsålder där service ofta kan tillgodoses över nätet – men den statliga närvaron på landsbygden behöver bli bättre. Därför vill man öppna lokala servicekontor där man samlar sex olika myndigheter på ett ställe.
- Mål för hållbar stadsutveckling samt en ny förordning för regionalt tillväxtarbete. Förordningen ska bland annat förtydliga den lag som styr regionalt utvecklingsarbete.



**Den nya förordningen konkretiserar vad regionerna ska ta hänsyn till när de tar fram sina utvecklingsplaner.**

Charlotte Werner

# Vad tar vi med oss och hur går vi vidare?

Insikter och inspel från några av erfarenhetsträffens deltagare.



**Carina Östh**  
näringslivsutvecklare, Vimmerby kommun

**Patric Engqvist**  
projektledare, Vimmerby kommun

## Vimmerby

– en av tio pilotkommuner i programmet **Stärkt lokal attraktionskraft**.

Syftet med Vimmerbys projekt är att skapa förutsättningar för ett systematiskt och långsiktigt arbete, för att stärka den lokala attraktionskraften för invånare, näringsliv, föreningsliv och besökare. Projektet har lett fram till en social lokal utvecklingsstrategi, SLUS.

### Vilka är de viktigaste insikterna ni tar med er?

**Carina:** När vi startade tyckte vi att vi var så olika. Nu känns det någonstans som att vi närmat oss varandra och att vi kommit fram till att det viktiga för oss är att jobba med just samverkans- och tillitsfrågor. Det känns som att det har klarnat.

**Patric:** Att vi är ganska lika varandra inom våra olika kommuner. Vi har samma utmaning med att lyckas förankra projekt och processer både internt och externt. Här kan vi utveckla en styrka om vi får möjlighet att nätverka ännu mer med våra kollegor, då vi på ett enklare sätt kan hålla kontakten mellan våra träffar och hjälpa varandra i de utmaningar vi har. Det gör det enklare att dela erfarenheter mellan oss längs vägen.

### Hur går ni vidare inom ert projekt nu?

**Carina:** Vi är framme vid ett beslut inom kommunfullmäktige för vår strategi. Vi avvaktar det och utifrån beslutet blir det en implementering av strategin ute i våra verksamheter.

**Patric:** Vi är snart i mål med vårt projekt. Sedan tittar vi på hur vi ska fortsätta med den här processen som vi påbörjat tack vare projektet.



**Vi har kommit fram till att det viktiga för oss är att jobba med just samverkans- och tillitsfrågor. Det känns som att det har klarnat. Carina Östh**





**Mathias Roos**  
teamsamordnare, Region Blekinge

**Susanna Hjortenholt**  
projektledare, Halmstads kommun

## Blekinge och Halmstad

– två projekt inom programmet Utveckla svenska städer.

Gemensamt för projekten är att de ska öka kunskapen om medelstora städers roll som regional tillväxtmotor.

### Vilka är de viktigaste insikterna ni tar med er?

**Mathias:** Respekten för olika platsers specifika styrkor, samt vikten av att använda olika angreppssätt för att hitta det som verkligen är platsspecifikt. I allt ifrån att attrahera besökare till att skapa bättre förutsättningar för en hållbar samhällsutveckling.

**Susanna:** Den viktigaste insikten är att även om vi jobbar med väldigt olika saker med olika inriktningar har vi liknande utmaningar allihop. Det tror jag är viktigt att försöka ta tillvara på något sätt. Där spelar Tillväxtverket en viktig roll, i att samla och få oss att lära oss av varandra mellan de olika projekten.

### Hur går ni vidare inom ert projekt nu?

**Mathias:** Just nu handlar det mycket om att om-sätta all den här kunskapen till konkreta projekt. Jag jobbar på Region Blekinge – men vi behöver tillsammans med andra aktörer, som kommuner – hitta gemensamma sätt att utveckla och gå vidare med projekt både inom det lokala och det regionala. Nästa steg blir att försöka konkretisera våra målbilder ännu mer. Vilket håll vill vi styra projektet mot givet våra förutsättningar? Det måste vi svara på.

**Susanna:** Det är fullt ös för oss. Vi jobbar på med projektplaneringen så klart. Det var intressant att se att vi alla utmanas av det här med förankring och att utvärdera projektet löpande. Ofta fastnar man i att bara jobba framåt utan att stanna upp och reflektera. Vikten av att ändå göra det tar jag verkligen med mig in i projektet.

**Jag fick ut väldigt mycket, mer än jag hoppades. Under de år som vi jobbat tillsammans med Tillväxtverket känns det som att vi har blivit duktigare, att kapaciteten hos de som deltar har höjts. Mathias Roos**



**Louise Engström**  
projektledare, Överkalix Utveckling AB

**Astrid Isaksson**  
kommunchef, Överkalix kommun

## Överkalix

– en pilotkommun inom programmet Stärkt lokal attraktionskraft.

Målet med Överkalix projekt är att utveckla och implementera en processmodell som tjänstemännen i kommunen kan använda i utvecklingsarbete tillsammans med olika lokala aktörer.

### Vilka är de viktigaste insikterna ni tar med er?

**Louise:** Att man märker att förändring är svårt för alla kommuner. Förändrings- och kommunikationsarbete är väldigt viktigt och någonting som utmanar alla. Det är främst det jag tar med mig – att veta att man inte är ensam om att ha de här utmaningarna. Sedan tar jag även med mig en djupare förståelse för vikten av att ha rätt mandat och stöd från kommunledningen när man driver projekt. Vi behöver tydligare beställare så att projektledaren vet vad som ska levereras.

**Astrid:** Att det inte är enkelt med förändringsprojekt och att det krävs att alla hjälps åt för att lyckas.

### Hur går ni vidare inom ert projekt nu?

**Louise:** Vi jobbar med förändringsarbete för kommunala tjänstemän och ska ha en uppföljning kring det. Vi kommer även att dra igång en samverkansgrupp för att få alla att arbeta tillsammans och för att utveckla platsen.



**Förändrings- och kommunikationsarbete är väldigt viktigt och någonting som utmanar alla. Det är främst det jag tar med mig – att veta att man inte är ensam om att ha de här utmaningarna. Louise Engström**

# Tillväxt kräver planering.

**Tillväxtskapande samhällsplanering är ett arbetssätt som främjar näringslivets långsiktiga spelregler i utvecklingen av en kommun eller region. Två exempel på hur vi jobbar med tillväxtskapande samhällsplanering är programmen Stärkt lokal attraktionskraft och Utveckla svenska städer.**

**Stärkt lokal attraktionskraft** är ett regeringsuppdrag som syftar till att långsiktigt och strategiskt stärka attraktionskraften på lokal och regional nivå i Sverige. Uppdraget pågår mellan 2015–2018 och har identifierat tre huvudsakliga områden inom vilka Tillväxtverket har fått i uppgift att stötta de tio pilotkommunerna Flen, Gotland, Haninge, Härjedalen, Kramfors, Munkedal, Surahammar, Vimmerby, Östhammar och Överkalix.

#### **DE TRE OMRÅDENA ÄR:**

- Den fysiska samhällsplaneringen.
- Tillgången till offentlig och kommersiell service.
- Kultur och attityder – kommunernas förhållningssätt till utveckling och bemötande av företagare.

**Utveckla svenska städer** är en satsning som syftar till att utveckla samarbetet mellan näringsliv och samhällsplanering och undersöka hur större tätorters utveckling kan komma hela regionen till del. Programmet omfattar sju pilotprojekt från Umeå i norr till Trelleborg i söder, samt fyra mindre kunskapsprojekt som tar fram underlag och rapporter för att stärka pilotprojektens långsiktiga arbete.

#### **PROGRAMMETS HUVUDSAKLIGA MÅL ÄR ATT:**

- Utveckla ny kunskap om stadens roll som tillväxtmotor.
- Investera i utvecklingsprojekt som stärker sambanden mellan arbetsmarknad, bostadsmarknad och ekonomisk aktivitet.
- Genomföra mötesplatser där kunskap och erfarenheter delas mellan berörda aktörer på nationell, regional och lokal nivå.

#### **Tillväxtverket stärker Sverige genom att stärka företagens konkurrenskraft**

Vi skapar bättre förutsättningar för företagande och bidrar till attraktiva regionala miljöer där företag utvecklas. Våra verktyg är kunskap, nätverk och finansiering: Kunskap om företag och regioner. Nätverk för effektiv samverkan. Och finansiering som stärker näringslivet. Tillväxtverket är en myndighet under Näringsdepartementet med 400 anställda och med kontor på nio orter.