KARTLÄGGNING AV FRÄMJARSYSTEMET I KRONOBERG

WSP SVERIGE AB 2026

Sammanfattning

Region Kronoberg har flera roller i det regionala utvecklingsarbetet, både strategiskt och operativt, bland annat genom att äga eller delfinansiera olika främjande aktörer. Regionala utvecklingsnämnden har beslutat att se över det regionala företagsfrämjandet i länet, och har gett förvaltningen i uppdrag att ta fram ett kunskapsunderlag inför framtida prioriteringar och beslut. Underlaget ska ge en översikt av hur arbetet bedrivs idag och innehålla förslag på nya arbetssätt, samarbetsformer och eventuella organisatoriska förändringar.

Under hösten 2025 har WSP Sverige haft i uppdrag att ta fram det efterfrågade kunskapsunderlaget samt att ge rekommendationer till hur regionen kan utveckla det företagsfrämjande arbetet. Föreliggande rapport utgör WSPs avrapportering från uppdraget.

Rapporten baseras på intervjuer med ett 20-tal främjaraktörer och på en omfattande desk-research av underlagsmaterial, hemsidor samt tidigare rapporter.

Översynen visar på ett system med tyngdpunkt inom företagsutveckling – inriktat mot företag i driva- eller växafas. En stor andel av de identifierade aktörerna arbetar med rådgivning och samverkan, medan färre aktörer återfinns inom finansiering. Omkring hälften har en uttalad branschinriktning. Övriga arbetar brett mot målgruppen små och medelstora företag. Regionala medel tillsammans med regionalfonden utgör den viktigaste finansieringskällan för systemets aktörer. Baserat på detta ges följande rekommendationer till regionen:

- Arbeta för ett tydligare ledarskap och samordning: Det efterfrågas ett starkt ledarskap och samordning, där regionen tar en aktiv roll för att driva samverkan och hålla ihop systemet över tid. Här kan exempelvis F4-nätverket utvecklas och få en mer central roll än idag.

- Ta en tydligare utgångspunkt i näringslivets behov: Arbeta proaktivt utifrån företagens behov och regionens målsättningar. Rikta insatser och resurser mot identifierade behov för att öka koordinering och målstyrning.

- Säkerställ resurser och finansiering: Behov av långsiktig och stabil basfinansiering (gärna över minst tre år) för koordinerande aktörer och stabilitet i det företagsfrämjande systemet.

- Skapa överblick över systemet: Underlätta för små och medelstora företag med ”en-väg-in” och ge aktörerna en tydlig överblick kring roller och arbetsfördelning.

- Verka för ett systematiskt lärande och erfarenhetsåterföring: Strukturera lärande kring metoder, arbetssätt och ta tillvara erfarenheter från projekt. Ställ krav på att projekt nyttjar tidigare lärdomar och samverkan.

- Sträva efter att dra nytta av skalfördelar i systemet: Effektivisera resursanvändning genom gemensamma funktioner för administration, kommunikation och rapportering inom systemet.

- Mobilisera för kommande förändringar inom strukturfonderna, och förbered er på det som i dagsläget verkar peka mot en ökad centralisering och mindre medel.

- Formera arbetet utifrån en portföljmodell för att skapa en överblick och underlätta strategisk styrning.

- Bygg en ”samverkansarkitektur” anpassad till Kronobergs förutsättningar och storlek – med plattformar/noder med uppdrag att driva insatser inom specifika områden under ett antal år.

Innehåll

1 INLEDNING 5

FRÅGESTÄLLINGAR 5

METOD OCH MATERIAL 6

2 UTGÅNGSPUNKTER FÖR KARTLÄGGNING AV FRÄMJARSYSTEMET 7

3 MODELL FÖR ATT BESKRIVA FRÄMJARSYSTEMET I KRONOBERG 8

4 BESKRIVNING AV FRÄMJARSYSTEMET I KRONOBERG 9

AKTÖRER I SYSTEMET - ÖVERBLICK 9

AKTÖRER I SYSTEMET – FÖRDJUPAD BESKRIVNING 14

HUR BESRIVER FRÄMJARAKTÖRERNA SYSTEMETS FUNKTIONALITET? 20

5 UTBLICK **FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.**

EXEMPEL FRÅN ANDRA REGIONER 21

FÖRÄNDRINGAR INOM STRUKTURTURFONDERNA 25

6 SAMLADE SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER 27

VAD KAN FÖRÄNDRINGAR AV STRUKTURFONDERNA INNEBÄRA?**FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.**

VÅRA REKOMMENDATIONER 30

7 BILAGA 1. AKTÖRER SOM INGÅTT I KARTLÄGGNINGEN 33

1 INLEDNING

Region Kronoberg har i det regionala utvecklingsarbetet flera roller, både strategiskt och mer operativt. En del i det regionala utvecklingsarbetet innebär att Region Kronoberg äger eller delfinansierar verksamheter som bedrivs av olika aktörer. Utöver dessa finns även flera främjande aktörer som Region Kronoberg inte har en ägande- eller finansieringsbaserad relation med. På detta sätt sker en aktiv medverkan och styrning av utvecklingsarbetets inriktning, som ska bidra till en långsiktigt positiv utveckling i regionen.

Dessa främjande aktörer har skilda roller inom främjarsystemet och bidrar till företagens utveckling i olika faser. Region Kronoberg prioriterar och finansierar aktörerna med syfte att få till stånd ett stödsystem som, så långt det är möjligt, kan bidra med stöd och hjälp genom företagens alla utvecklingsfaser, och ett system i vilket aktörerna kompletterar varandra. Målet är att det ska finnas ett komplett främjarsystem som samverkar och som sammantaget ger ett relevant stöd till alla små och medelstora företag i regionen.

Regionala utvecklingsnämnden har i sin verksamhetsplan för 2025 angett att ett fokusområde är att göra en översyn av det regionala främjandearbetet i länet. Som en följd av detta har förvaltningen getts i uppdrag att genomföra en översyn som ska ligga till grund för framtida ställningstaganden för Region Kronoberg. Under hösten 2025 har WSP Sverige upphandlats för att genomföra översynen och, baserat på denna, ge rekommendationer inför ett fortsatt arbete.

Föreliggande rapport utgör WSP:s avrapportering från uppdraget. Vid WSP har Pär Lindquist ansvarat för uppdragets genomförande, tillsammans med Julia Karlberg och Nora Åsling. Författarna står själva för de slutsatser som dras.

FRÅGESTÄLLNINGAR

Uppdraget har inneburit att genomföra en översyn av det regionala främjararbetet i Kronobergs län och ge en översiktlig redogörelse för hur främjandearbetet har sett ut och fungerat i länet, till exempel vad gäller aktörer, finansiering samt vilka insatser som har genomförts och planerats.

Vidare har uppdraget inneburit att, baserat på det som har framkommit i översynen, ge förslag på möjliga nya arbetssätt, samarbetsformer och eventuella organisatoriska förändringar – allt i syfte att utveckla förmågan att bidra till målen för det regionala utvecklingsarbetet.

Översynen ska besvara ett antal frågeställningar som tillsammans beskriver främjararbetet utifrån olika perspektiv, enligt nedan.

Tabell 1 Frågeområden och frågeställningar

Frågetema	Frågeställningar
Organisering och avgränsning	Hur kan främjarsystemet definieras och avgränsas? Hur ser främjandearbetet ut idag avseende aktörer (hel-, del- eller inte finansierade av offentliga medel)? Vilka är de huvudsakliga finansieringskällorna och hur ser relationen mellan basfinansiering, projektmedel och andra externa medel ut mellan aktörer?
Funktionalitet	Vilka insatser och projekt genomförs idag? Hur sker samverkan mellan aktörer idag och hur ser samverkan ut inom Småland och öarna? Vilka är styrkor och svagheter i ett systemperspektiv? Vilka typer av resultat och effekter skapas?
Framtid	Vilka förväntningar finns inom främjarsystemet (på Region Kronoberg)? Vilka trender och omvärldsförhållanden ses som centrala av främjarsystemet?

METOD OCH MATERIAL

Rapporten baseras i huvudsak på tre typer av källmaterial. För det första har det gjorts en genomgång av underlagsmaterial i form av rapporter, analyser och sammanställningar av det regionala främjarsystemet. I första hand har genomgången gjorts av underlag som tillhandahållits av Region Kronoberg.

För det andra har en förhållandevis omfattande desk research genomförts för att identifiera och kartlägga verksamhet och inriktning hos de aktörer som ingår i analysen. Detta har skett via data hämtade från hemsidor och projektdatabaser hos exempelvis Tillväxtverket, ESF-rådet, Energimyndigheten och VINNOVA.

Utöver detta har det inom ramen för studien genomförts ett 20-tal intervjuer med företrädare för aktörer verksamma i det företagsfrämjande systemet. Intervjuerna har fokuserat på deras upplevelse av hur det företagsfrämjande arbetet fungerar på en strategisk nivå i regionen, vilka samarbeten och projekt de deltar i idag samt viss bakgrundsinformation om målgrupper, inriktning och arbetssätt. Intervjuerna har genomförts under perioden augusti till oktober 2025.

2 UTGÅNGSPUNKTER FÖR KARTLÄGGNING AV FRÄMJARSYSTEMET

Syftet med detta avsnitt är att kort beskriva de utgångspunkter vi har tagit avstamp i för att beskriva främjarsystemet i Kronobergs län. Dessa är viktiga att ha med sig in i den fortsatta läsningen, då de både förklarar varför och hur vi beskriver systemet och de rekommendationer vi ger i slutet av rapporten. Det är tre utgångspunkter vi vill lyfta fram, och de beskrivs nedan.

Det finns ingen färdig eller enhetlig definition av hur ett främjarsystem bäst bör beskrivas

Det finns ingen vedertagen definition eller gemensam uppfattning om vad som avses med offentligt finansierat företagsfrämjande. Det finns ingen färdig eller enhetlig definition av hur ett främjarsystem bäst kan beskrivas. Det är heller inte givet att en enskild aktör uppfattar sig själv som en del av ett större system, och det är inte säkert att den teoretiska bilden av ett främjarsystem alltid stämmer överens med hur samarbetet faktiskt ser ut i praktiken. Centralt för att kunna analysera och förbättra det företagsfrämjande arbetet är dels att enas om vilka verksamheter och aktörer som ska ingå, dels hur en struktur för att placera in dem i ett system ska se ut. Vidare behöver en kartläggning och analys av främjarsystemet, kanske framför allt på regional nivå, beakta formella strukturer och informella relationer mellan aktörerna.

I föreliggande studie har vi – i dialog med Region Kronoberg – valt att utgå från en relativt snäv definition av vilka aktörer som ska ingå i ett företagsfrämjande system. Vi har strävat efter att identifiera de aktörer som i sin verksamhet uppfyller nedanstående tre kriterier:

a) Aktörer ska verka på regional och/ eller kommunal nivå inom Kronoberg (men kan också samtidigt arbeta i andra regioner).

b) Aktören ska i sin kärnverksamhet stötta företag eller entreprenörer.

c) Aktören ska arbeta direkt mot målgrupperna (det vill säga inte endast indirekt påverkan via exempelvis bransch- och intresseorganisationer, policy, lagstiftning eller liknande).

Vi har i största möjliga mån försökt att utgå från denna definition. Vi är samtidigt medvetna om att det – som i alla kartläggningar – finns utmaningar med gränsdragningarna och det har gjorts bedömningar som kan diskuteras vidare. Vår ambition har varit att träffa så rätt som möjligt samt att den struktur vi utgår ifrån ska kunna användas för att addera ytterligare aktörer om så behövs.[1]

Främjarsystemets uppbyggnad och organisering formas av hur ett flernivåsystem fungerar

Formellt sett har varje region ansvar för det regionala utvecklingsarbetet. Paragraf 6 i förordning om regionalt utvecklingsarbete stipulerar att: ”*Regionerna* [..] *ansvaret för det regionala utvecklingsarbetet i sina respektive län”.* I praktiken genomförs detta i bred samverkan i ett flernivåsystem, där såväl stat, region och kommun har viktiga funktioner att fylla utifrån sina respektive ansvarsområden. Systemet beskrivs ofta som fragmentiserat och svåröverblickbart, och inte minst som svårt att styra. Inom sitt regeringsuppdrag att se över hur det statligt finansierade företagsfrämjande systemet fungerar, formulerar myndigheten för Tillväxtanalys det enligt följande:[2]

[1] Ett exempel på detta är frågan om ifall kommuner ska räknas in som en del av det företagsfrämjande systemet eller inte. Vi har här valt att exkludera dem, då det inte bedöms ha företagsfrämjande som en del av sin kärnverksamhet.
[2] Lag (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar

”Dagens företagsfrämjande består av olika separata åtgärder och ansvarsområden som har vuxit fram över tid. Det är därför svåröverskådligt och fragmenterat samt komplext i sin utformning, då åtgärder hanteras av många genomförandeaktörer”.[3]

Beskrivningen är giltig – menar vi – även för ett regionalt företagsfrämjande system. Mandat och rådighet över olika frågor finns inte samlade hos en aktör och den regionalt utvecklingsansvarige ”äger” inte hela kedjan från insats till resultat och effekter. En konsekvens av detta är att behovet av samverkan och dialog är centralt i den regionala utvecklingen samt att stora delar av det regionala utvecklingsarbetet innebär att förmå aktörer i ett system att röra sig i en gemensam (strategisk) riktning.

Ett främjarsystems resultat eller utkomst ska ställas mot målen för det regionala utvecklingsarbetet

Vi menar vidare att en översyn av ett systems funktionalitet behöver relateras till den regionala utvecklingsstrategin (RUS) och då framför allt det prioriterade området *Näringsliv och Innovation.* Detta då det är mot detta område som främjarsystemet ska ”leverera”.[4] Det innebär att en diskussion kring hur väl ett system fungerar eller är rustat bör, menar vi, ta sitt avstamp i målsättningarna i RUS:en. I den nu gällande strategin framgår att Kronoberg till år 2035 ska sträva mot:

- Ekonomin vara cirkulär, digitaliserad och robust
- Bredd och spets i Kronobergs näringsliv öka
- Den internationella konkurrenskraften öka

För att nå denna målbild ska näringslivets utvecklas i en riktning som bidrar till att:

- Länets innovationsförmåga och entreprenörskap stärks
- Företagens förmåga att ställa om mot en cirkulär, digitaliserad och robust ekonomi
- Länets branschstruktur utvecklas
- Näringslivets internationalisering för hållbara varor och tjänster stärks

När systemet diskuteras utifrån styrkor respektive svagheter i arbetet och i aktörssystemet så ska utgångspunkten tas i den regionala utvecklingsstrategin (och underliggande handlingsplaner) – och det är utifrån dessa som bedömning ska göras.

3 MODELL FÖR ATT BESKRIVA FRÄMJARSYSTEMET I KRONOBERG

För att på ett strukturerat och tydligt sätt beskriva de företagsfrämjande aktörerna, har vi utgått från en modell där varje identifierad aktör delas in efter vilka *faser* av företagsutvecklingen den verkar inom, vad som kännetecknar aktörens *erbjudande* mot målgruppen samt vilken *inriktning* aktören har.

Dessa tre komponenter ger en möjlighet att ställa samman ett ramverk i vilket aktörerna kan positioneras i relation till varandra och som även ger en typ av ”kartbild” över systemets inriktning samt betoning. Strukturen redovisas i tabellen nedan.

[3] Delbetänkande 1 inom *Uppdrag att se över hur det statligt finansierade företagsfrämjande kan bli så effektivt och ändamålsenligt som möjligt* (KN2024/01306)
[4] Region Kronoberg - Näringsliv och innovation

Tabell 2 Tre komponenter för att beskriva främjarsystemet

Komponent	Beskriver
Fas	Beskriver vilka delar av ett företags utvecklingscykel man riktar sig till enligt följande tre kategorier: - **Starta:** avser företag som är i uppstart eller tidigt skede av sin utveckling - **Driva:** fokuserar på befintliga, etablerade företag - **Växa:** riktad mot företag som har ambition och vilja att växa
Erbjudande	Avser vilken inriktning insatserna som aktörerna tillhandahåller har, utifrån vad de tänkta resultaten är inriktade mot; består av fem olika kategorier, enligt följande: [5] - **Entreprenörskap:** arbeta för att fler startar företag - **Företagsutveckling**: stötta befintliga företag i deras tillväxtarbete - I**nnovation:** stötta målgrupper i sin innovationsprocess – kan avse en tjänst, vara eller process - **Internationalisering:** arbeta för ökad export eller på andra sätt bidra till näringslivets internationalisering - **Kompetensutveckling:** arbeta för att möta kompetensbehov inom näringslivet. - **Marknadsföring/etableringsfrämjande**: attrahera etablering, investeringar eller människor till regionen.
Verktyg	Innefattar de huvudsakliga arbetssätt / metoder som en aktör använder för att stötta sin målgrupp. Uppdelat i tre kategorier: - **Finansiering:** omfattar alla former av finansiella stöd – kan handla om checkar, lån, bidrag etcetera - **Nätverk/samverkan:** insatser som syftar till att skapa kontakter, främja utbyte och bygga samarbeten, antingen mellan företag eller mellan företag och främjaraktörer. - **Rådgivning och kunskap:** avser insatser för att stötta företag och entreprenörer med kunskap kopplat till sitt företagande.

Ovanstående kan te sig trubbigt för att beskriva ett främjarsystem, och vi är medvetna om att det finns både mer detaljerade och mer fördjupade sätt att beskriva ett system på. Vi menar dock att denna uppställning ger ett ramverk och en struktur för ett fördjupat resonemang kopplat till styrning, inriktning och i förlängningen även syftet för ett främjarsystem. Vår förhoppning är att påbörja en sådan diskussion i rapportens slutkapitel.

4 BESKRIVNING AV FRÄMJARSYSTEMET I KRONOBERG

Syftet med detta avsnitt är att beskriva främjarsystemet utifrån den modell och de definitioner som gjorts ovan. Avsnittet är till stora delar deskriptivt och vår ambition är att ge en överblick av främjarsystemets sammansättning avseende inriktning, målgrupper och erbjudande.

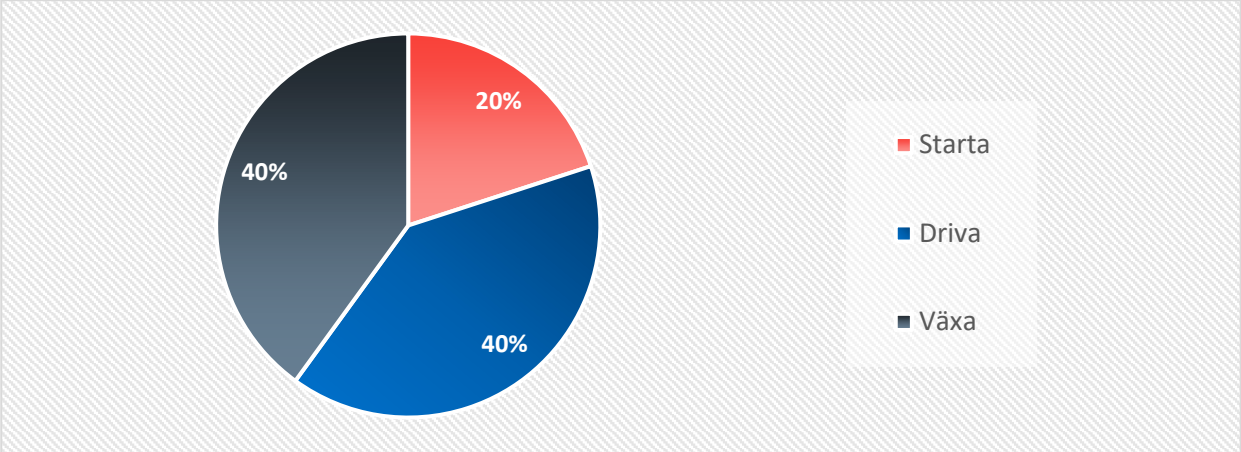
AKTÖRER I SYSTEMET - ÖVERBLICK

Baserat på den definition som beskrevs i avsnitt 2.1 ovan har 39 aktörer räknats in som en del av det företagsfrämjande systemet (dessa är listade med namn i bilaga 1). Ser vi till vilka faser aktörerna verkar

[55] Utbildningssystemet ingår inte, vi har heller inte tagit med kommuner och regionen som egna aktörer.

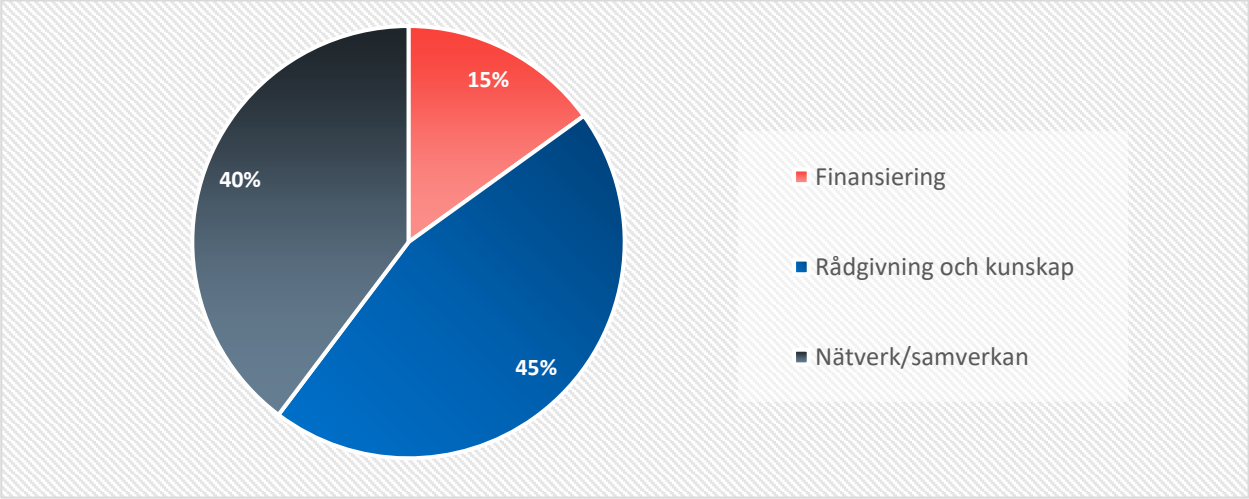
inom fördelar de sig enligt figuren nedan. Det är viktigt att ha med sig att en aktör kan vara verksam inom en eller flera kategorier.

Figur 1. Andel aktörer per fas i främjarsystemet, Källa: WSP



Merparten bedöms att verka primärt inom driva eller växa fasen – nära fyra av fem aktörer bedöms ha sin tyngdpunkt inom dessa båda faser. Görs motsvarande uppställning efter vilka typer av insatser som bedrivs (fördelat efter *Finansiering, Rådgivning och kunskap* samt *Nätverk/samverkan*) blir utfallet enligt Figur 2 nedan.

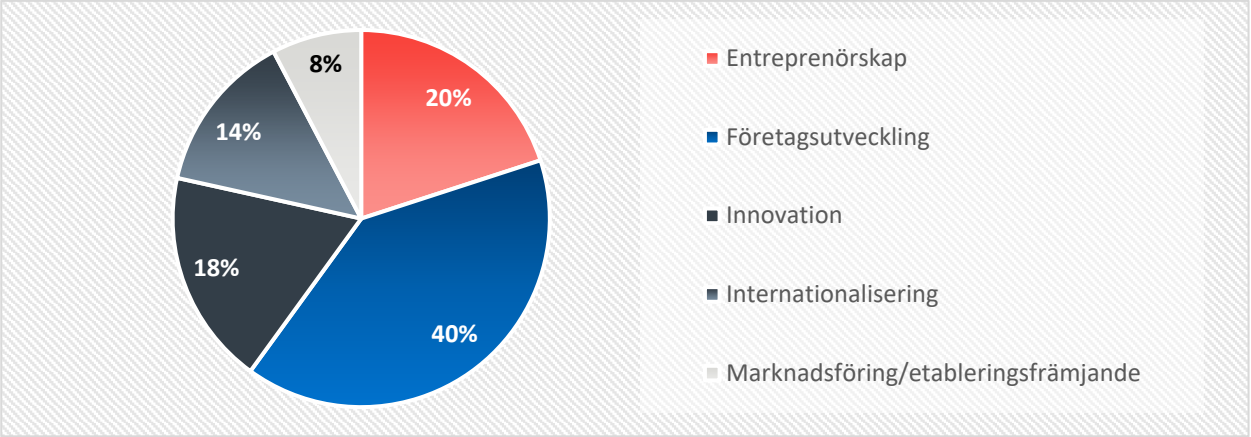
Figur 2. Andel aktörer efter verktyg, Källa: WSP



Vi kan här se att merparten arbetar med rådgivning och kunskapsförmedling till målgrupperna (vi kommer att återkomma om målgrupper nedan) samt med att hålla samma eller driva olika typer av nätverk eller samverkanskonstellationer. En mindre del – 15 procent av aktörerna – arbetar med finansiering i någon form. Det kan exempelvis handla om lån, stöd, eller investeringar.

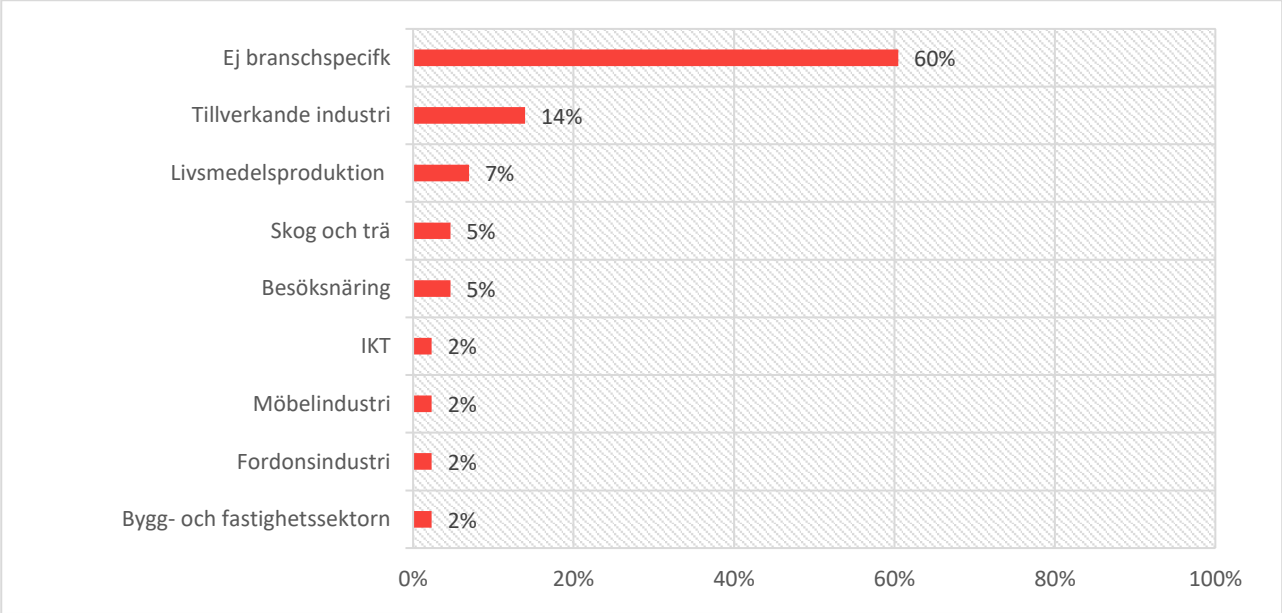
Det tredje tematiska område vi delat in aktörerna efter utgörs av deras erbjudanden. I Tabell 2 ovan gjordes en indelning i sex olika erbjudanden. Aktörerna fördelar sig enligt nedan.

Figur 3. Andel aktörer efter erbjudande, Källa: WSP



Merparten av aktörerna verkar inom företagsutveckling, innovation samt entreprenörskap. Återigen är det viktigt att betona att en aktör kan befinna sig inom flera kategorier, samt att det naturligtvis inte råder vattentäta skott mellan de olika kategorierna. Ser vi till målgrupperna för främjarsystemets aktörer så utgörs de i grunden av små och medelstora företag samt av individer som är presumtiva företagare. Ungefär hälften av aktörerna som identifierats arbetar riktat mot en eller flera branscher (mer eller mindre tydligt definierat, bör tilläggas). Den andra hälften arbetar brett mot näringslivet utan någon utpekad branschmässig inriktning. De branschinriktningar som pekas ut av flest aktörer är tillverkningsindustri, skog och trä (inklusive möbeltillverkning), samt livsmedel och besöksnäring.

Figur 4. Målgrupper för aktörerna



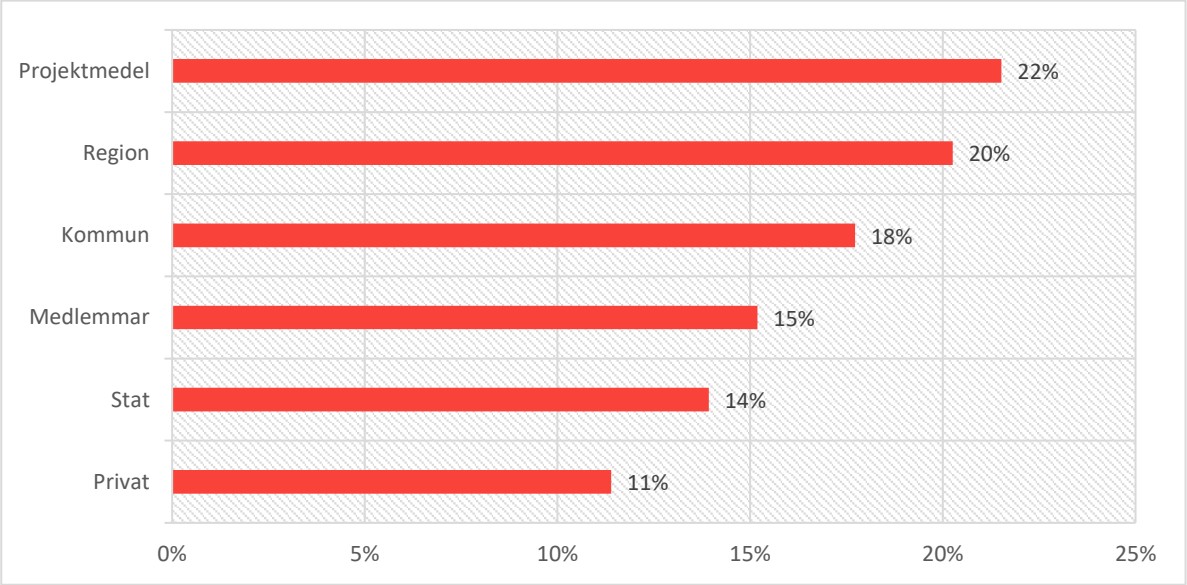
Inom ramen för kartläggningen har det varit svårt att ställa samman en överblick av volymen på de medel som främjarsystemet omsätter. Detta är en förhållandevis komplex fråga och beror i hög grad hur det regionala utvecklingsarbetet definieras och vad som inkluderas. [6]

[6] Sveriges kommuner och regioner gjorde år 2020 en sammanställning och anger för Region Kronoberg en total volym av cirka 171 MSEK, varav cirka 25 MSEK var egna regionala medel, och övriga kom via nationella eller statliga källor (SKR 2020 *Finansiering av regionalt utvecklingsarbete – regionalt utvecklingskapital*)

Vi kan däremot konstatera att aktörerna i systemet är beroende av finansiering från en rad olika källor – strax under häften (43 procent) av de identifierade aktörerna anger minst två finansieringskällor för sin verksamhet. Inkluderas även aktörer som driver ett eller flera projekt i denna siffra uppgår andelen till 63 procent. De vanligast förekommande finansieringskällorna återfinns nedan (vi räknar här projektmedel som en egen kategori oavsett varifrån medlen kommer).

För projektmedel är det fem finansiärer som återkommer i materialet. Det handlar dels om två av EU:s strukturfonder i form av Europeiska regional utvecklingsfonden (ERUF) respektive Europeiska socialfonden (ESF) dels om ett antal statliga myndigheter i form av Tillväxtverket, VINNOVA, Energimyndigheten och Jordbruksverket. I de fall det handlar om projektmedel som kommer från regionen har vi räknat in dem i kategorin region i diagrammet nedan.

Figur 5. Finansieringskällor som andel av totala antalet källor, Källa. WSP



Sammanställningen bygger på information som framkommit i intervjuer samt via hemsidor och andra underlag, och bör tolkas med viss försiktighet. Det ger dock en indikation om bredden av finansieringskällor i främjarsystemet (vi kommer att återkomma till vilka implikationer detta ger för aktörernas möjligheter att arbeta).

Inom ramen för kartläggningen har vi även försökt att få en samlad bild av pågående större projekt som drivs inom länet kopplat till näringslivsutveckling. Det handlar framför allt om projekt finansierade av ERUF, ESF samt av Energimyndigheten och VINNOVA. Även om sammanställningen sannolikt inte är heltäckande, så ger den in indikation om omfattningen och vilken betydelse som projektfinansieringen har för främjarsystemets arbete.

Tabell 3. Pågående projekt efter geografi och budget, Källa: Sammanställning av WSP

Projekt	Geografi	Total budget	Budget per år
EDIH - DigIT Hub Sweden	Blekinge, Kronoberg, Skåne	70 057 586	23 352 529
Smart utveckling	Småland & Öarna	42 131 481	14 043 827
Kompetensutveckling Småland+	Jönköping, Kronoberg	27 991 982	9 330 661
Partnerskap för innovation	Småland & Öarna	25 000 000	6 250 000
Handslaget Kronoberg	Kronoberg	24 342 215	12 171 108
Kompetens för en hållbar plastindustri	Jönköping, Kronoberg	20 658 302	6 886 101

Visual lift 2.0	Kronoberg samt Östra Mellansverige	16 677 703	5 559 234
Strategisk kompetensförsörjning för industrin	Kronoberg	16 321 176	5 440 392
Smart Dat	Kalmar, Kronoberg	15 582 875	5 194 292
High Performance Computing för SMF	Kalmar, Kronoberg	13 966 854	4 655 618
Träindustri 2030	Småland & Öarna	13 956 283	4 652 094
Smart Elektrifiering - Produkter och System (SEPS)	Kalmar, Kronoberg	13 736 946	4 578 982
Projekt: IoT-lab för SMF 2.0	Kalmar, Kronoberg	13 648 489	4 549 496
Strategisk kompetens för framtiden		12 466 095	4 155 365
R3	Kronoberg, Jönköping och Kalmar	11 914 288	3 971 429
Strategisk omställning för industrin	Småland & Öarna	11 773 480	5 886 740
CEE - Center for Energy and Environment	Kalmar, Kronoberg	10 787 604	3 595 868
Cirkulära affärsmodeller Kronoberg	Kronoberg	10 418 631	3 472 877
SMILE - Samverkan möter innovation för ett livskraftigt entreprenörskap	Småland & Öarna	8 075 540	4 037 770
REIS Kronoberg	Kronoberg	7 922 770	2 640 923
Cirkulär omställning i Smålands trä- och möbelindustriers ekosystem (COSME)	Småland & Öarna	6 432 896	2 144 299
Utblick 2.0	Småland & Öarna	5 744 415	1 436 104
Småland och Ölands besöksnäring på den digitala kartan	Jönköping, Kalmar, Kronoberg	3 401 459	1 700 730
Arbetsmarknad Sydost AI	Blekinge, Kalmar, Kronoberg	1 860 000	1 860 000
CIRDEM	Kronoberg	975 051	975 051

Sammanfattar vi den bild som dessa tre första övergripande diagram visar, så ser vi att merparten av de identifierade aktörerna är inriktade mot driva och/eller växa fas, samt i hög grad arbetar med rådgivning, kunskapsförmedling och samverkan. Tyngdpunkten ligger på att utveckla företag, främja entreprenörskap samt att stötta innovationsprocesser. Vi ser att färre aktörer är inriktade mot finansiering, internationalisering och etableringsfrågor. Vi ser att merparten av aktörerna är inriktade mot Driva eller Växa fasen, och något färre arbetar i Start-fasen.

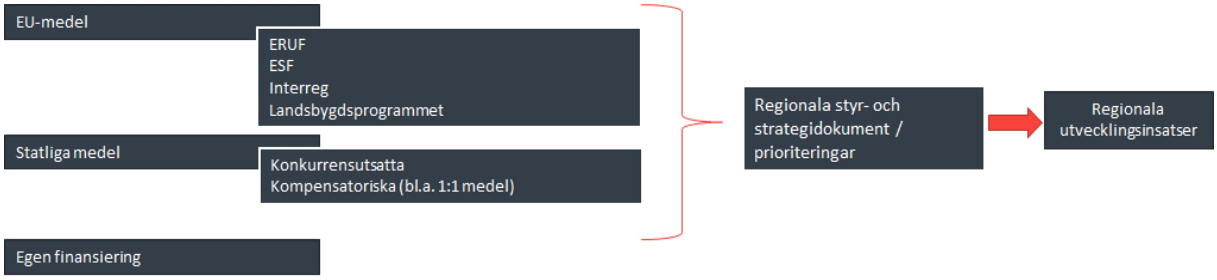
4.1. Region Kronobergs roll

För att på ett bra sätt få en bild av hur det företagsfrämjande systemet fungerar behöver Region Kronobergs roll i det företagsfrämjande systemet belysas. Regionen har – genom det regionala utvecklingsansvaret – det formella ansvaret för att samordna och driva det regionala tillväxtarbetet och är därigenom den mest centrala aktören i systemet. I regionens uppdrag ligger bland annat att fastställa den regionala utvecklingsstrategin för länet och samordna insatser för att genomföra denna strategi. Det innebär också att besluta om hur medel för regionalt tillväxtarbete ska användas samt att följa upp, utvärdera och redovisa resultaten av tillväxtarbetet. För att genomföra uppdraget har regionen i princip tillgång till två typer av styrmedel. För det första att genom mjuk styrning och ett processuellt arbetssätt förmå andra aktörer att arbeta mot målen i den regionala utvecklingsstrategin. För det andra finansiella resurser för att, något förenklat, driva projekt, tillhandahålla företagsstöd av olika typer samt för att hel- eller delfinansiera olika typer av verksamheter. Till stora delar sker det konkreta arbetet idag genom aktörer som exempelvis tillhandahåller rådgivning, nätverk eller finansieringslösningar åt målgrupperna på uppdrag av regionen.

Hur det regionala utvecklingsarbetet finansieras varierar till viss del beroende på vilken region som avses. Det finns ett antal olika finansieringskällor att tillgå, där vissa söks i konkurrens och vissa fås utifrån

territoriella förutsättningar. I korthet härrör finansiering av regionala utvecklingsinsatser från tre typer av källor: statliga 1:1-medel, EU-medel samt regionens egen finansiering.

Figur 1. Schematisk bild av finansieringsflöden kopplat till regional utveckling, **Källa:** WSP



När man ser till aktörerna inom det främjande systemet så har regionen således en särställning genom sitt uppdrag. Även om regionen är grundfundamentet för det system av aktörer som vi kommer se närmare på nedan så arbetar man främst genom, eller i nära samverkan med, andra aktörer.

Exempel på stöd riktade till företag som regionen står för är rådgivning inom ramen för Konsulttimmen, där företag med färre än 49 anställda kan få kostnadsfri rådgivning från, av regionen upphandlade, konsulter. Regionen tillhandahåller också stöd genom så kallade utvecklingscheckar och stöd till mikrofinansiering, vilket sker i samverkan med Almi Företagspartner. Utöver detta ansvarar regionen för stöd till kommersiell och offentlig service på lands- och glesbygd. Något som samtliga regioner gör inom ramen för sina respektive regionala serviceprogram (RSP).

På en övergripande nivå kan man dock – menar vi – med fog säga att målgruppen för regionens arbete utgörs av det företagsfrämjande systemets aktörer, vilka i sin tur har företag och entreprenörer som sin primära målgrupp. Av det skälet har vi inte inkluderat regionen som en aktör i systemet utifrån den definition vi gjorde i inledningen av rapporten.

AKTÖRER I SYSTEMET – FÖRDJUPAD BESKRIVNING

I det föregående avsnittet presenterades en överblicksbild av det företagsfrämjande systemet baserat på en sammanställning av kartläggningen. Det följande avsnittet är tänkt att se närmare på vilka aktörer som är verksamma inom respektive inriktning (utifrån de sex inriktningar som beskrivits i Tabell 2 ovan).

Vi har i tabellerna nedan valt att korsa aktörernas inriktning med deras huvudsakliga verksamhet, för att på detta sätt få en överblick över vilka aktörer som riktar in sig mot vilka områden, samt vilka typ av insatser de bidrar med.[7]

Inleder vi med att se till området *entreprenörskap* – vilket är tänkt att i huvudsak rymma aktörer som riktar sig mot nyföretagare, eller individer som är i stånd att starta ett företag – har ett 10-tal aktörer identifierats som verksamma i länet.

Kopplat till *finansiering* återfinner vi här Almi Invest och Almi Småland och öarna som är verksamma med låne- respektive investeringsverksamhet, riktat till såväl nya som befintliga företag. Vi bedömer också att båda aktörerna erbjuder rådgivning och kunskapsförmedling, men att Almi Småland och öarna även arbetar med nätverk och samverkansinsatser.

I länet verkar även Kick Capital (med bas i Blekinge) som drivs i samverkan med inkubatorn inom Växjö Linnaeus Science Park (VLSP) (tidigare Företagsfabriken i Kronoberg AB). Man riktar in sig mot såväl nya som befintliga företag i sydöstra delen av Sverige. Kopplat till Linnéuniversitetet återfinns Linneaus Venture

[7] På samma sätt som ovan handlar det om en bedömning av WSP, vilket innebär att det dels finns utrymme för tolkningar, dels att vissa aktörer befinner sig inom flera olika kategorier.

som riktar in sig mot investeringar i tidig fas och ger stöd och affärsrådgivning kopplat till att omsätta innovationer vid universitetet till företag och affärsnytta. Verksamheten är ett dotterbolag till Linneaus University Development.

Vidare kanaliserar Leader Linné Småland och Leader Sydost projektfinansiering som bland annat ska stötta företag och entreprenörskap på landsbygden, samt bygga upp och stärka lokal samverkan.

När det handlar om nätverk och samverkan så återfinns det ett flertal aktörer som erbjuder detta i olika former – det handlar exempelvis, som vi såg ovan, om Almi Småland och öarna liksom de båda Leader-organisationerna. Vidare återfinns inkubatorn vid Växjö Linnaeus Science Park som stöttar entreprenörer genom sin inkubatorsverksamhet, samt GRO respektive Home of Home lab. GRO erbjuder affärsutvecklingsprogram för företagare samt olika typer av nätverksaktiviteter för företagare. Home of Home är en företagsinkubator som startas genom ett samarbete mellan IKEA och Älmhults kommun, inriktad mot entreprenörer kopplade till olika aspekter av utveckling av hemmet. Avseende rådgivning och kunskap så erbjuds detta av i princip samtliga aktörer inom ramen för deras verksamhet. Vår bedömning är dock att Coompanion Kronoberg, Nyföretagarcentrum och Ung företagsamhet har detta som sin kärnverksamhet och huvudsakliga erbjudande.

Tabell 4 . Aktörer inriktade mot Entreprenörskap

	Aktör	Finansiering	Nätverk/ samverkan	Rådgivning och kunskap
Entreprenörskap	Almi Invest Småland och Öarna	x		x
	ALMI Småland och Öarna	x	x	x
	Coompanion Kronoberg			x
	Växjö Linnaeus Science Park	x	x	x
	GRO		x	x
	Home of the Home Lab		x	x
	Kick Capital	x		x
	Leader Linné Småland	x	x	
	Leader Sydost	x	x	
	Linnaeus Venture	x	x	x
	Nyföretagarcentrum Kronoberg			x
	Nyföretagarcentrum Älmhult			x
	Ung Företagsamhet Kronoberg			x

Inom det område vi valt att benämna företagsutveckling, vilket omfattar insatser riktade mot befintliga små- och medelstora företag med målsättning att stärka dem i sin utvecklingsresa, återfinns merparten av de identifierade aktörerna i systemet. Det kan handla om en bredd av insatser - från olika typer av finansiering, till rådgivning för att utveckla sin organisation eller interna processer, alternativt tillgång till nätverk med andra företag. Till stora delar rymmer detta område mycket av kärnverksamheten för det företagsfrämjande systemet. Området skiljer sig mot det ovan beskriva Entreprenörskap genom att fokus ligger på befintliga företag med etablerad verksamhet men med en ambition att utvecklas eller växa.

Tabell 5. Aktörer inriktade mot företagsutveckling

Aktör	Finansiering	Nätverk /samverkan	Rådgivning och kunskap

Företags-utveckling	ALMI Småland och Öarna	x		
	Automation Småland		x	x
	Business Women Småland		x	x
	Campus Ljungby / IUC Kronoberg		x	x
	Coompanion Kronoberg			x
	Destination Småland		x	x
	EEN Småland och Öarna			x
	Energikontor Syd		x	x
	Entreprenör Invest	x		
	Växjö Linnaeus Science Park	x	x	x
	GodaHus		x	x
	GRO		x	x
	Hushållningssällskapet			x
	Interior Cluster Sweden		x	x
	Investerare Sydost	x	x	
	Leader Linné Småland	x	x	
	Leader Sydost	x	x	
	Ljungby Business Arena		x	x
	Styrelseakademien Sydost		x	x
	Sustainable Småland		x	x
	Sydsvenska Industri- och Handelskammaren		x	x
	Transformative Education Competence Center		x	x
	Träcentrum i Nässjö		x	x
	Tunga fordon		x	x
	Växjö Linnæus Science Park		x	

Det återfinns ett antal aktörer som erbjuder olika former av finansiellt stöd, till exempel lån, investeringar eller projektbidrag, riktade till små och medelstora företag i regionen. Utöver de som beskrivits tidigare kopplat till entreprenörskap återfinns här även Entreprenör Invest, vilket är en privatägd stiftelse som stöttar entreprenörsledda företag med kapital, med ett särskilt fokus på Småland.

Inom området företagsutveckling återfinns även aktörer som arbetar mot landsbygdsutveckling och de gröna näringarna såsom Leader Linné respektive Leader Sydost samt Hushållningssällskapet.

Det återfinns även aktörer som arbetar riktat mot specifika målgrupper som exempelvis kvinnor och chefer, däribland Business Women Småland, Styrelseakademien Sydost samt en rad aktörer med inriktning mot att skapa nätverk – något som görs av nära nog samtliga aktörer inom detta område. Inom denna kategori återfinns flera kluster eller branschspefika plattformar såsom Tunga fordon, Automation Småland, Träcentrum i Nässjö och Interior Cluster vilka jobbar riktat mot sina respektive målgrupper. De som identifierats inom ramen för kartläggningen är listande i tabell 5.

Tabell 6 Kluster och utvecklingsplattformar

Aktör	Målgrupper
Tunga fordon	Företag och aktörer inom lastbils- och transportsektorn
Automation Småland	Företag inom automationsbranschen och tillverkande industri
Träcentrum i Nässjö	Företag inom trä- och möbelindustrin samt närliggande branscher
Interior Cluster Sweden	Företag och aktörer inom inrednings-, design- och möbelbranschen

GodaHus	Bygg- och fastighetsbranschen, samt hållbart byggande
Destination Småland	Turism- och besöksnäringsaktörer, exempelvis turistföretag, destinationer och kommuner

Området Innovation rymmer färre aktörer än i fallet med företagsutveckling. Aktörerna är verksamma med att stötta målgrupperna (såväl befintliga företag som entreprenörer) i att utveckla nya varor, tjänster eller processer. Det kan även handla om aktörer som arbetar för att omsätta akademisk forskning till kommersiell nytta. Ett mindre antal av aktörerna tillhandahåller finansiering (Energikontor Syd, Fyrklövern Innovationskontor, Växjö Linnaeus Science Park samt Linneaus Venture) i någon form. Merparten av aktörerna arbetar med rådgivning och kunskap samt olika typer av samverkan eller nätverk. Det kan även noteras att det inom denna grupp återfinns ett antal av de kluster och samverkansplattformar som lyftes ovan – såsom Interior Cluster Sweden, Träcentrum i Nässjö och GodaHus. Även om dessa i sig inte arbetar med innovation, så stöttar de sina medlemsföretag - exempelvis genom att koppla samman dem med forskning vid akademi eller institut.

Tabell 7. Aktörer inriktade mot innovation

	Aktör	Finansiering	Nätverk /samverkan	Rådgivning och kunskap
Innovation	LNU Innovation		x	x
	Energikontor Syd	x		x
	EPIC Innovation och Technology Center		x	x
	Fyrklövern Innovationskontor	x		x
	GodaHus		x	x
	Interior Cluster Sweden		x	x
	Linnaeus Venture	x	x	x
	Sustainable Småland		x	x
	Träcentrum i Nässjö		x	x
	Växjö Linnæus Science Park	x	x	x

Området Internationalisering rymmer aktörer som arbetar för att öka företagens förutsättningar att nå ut och växa på en internationell marknad. Detta ligger nära de aktiviteter som sker inom företagsutveckling – såsom Almi Småland och öarna, Destination Småland samt flera av de samverkansplattformar och kluster som beskrivits ovan (exempelvis Tunga fordon, Interior Cluster Sweden och Automation Småland).

I främjarsystemet verkar också ett antal aktörer som arbetar dedikerat med att stärka internationalisering och export. Vi har exempelvis den statliga myndigheten Exportkreditnämnden, som också arbetar utpekat regionalt i Östra Sverige (dit de räknar Kronoberg) med kreditgarantier för exportföretag, liksom Enterprise Europe Network (EEN) som arbetar med rådgivning och nätverksbyggande för små och medelstora företag. Både Business Region Kronoberg och Sydsvenska Industri- och handelskammaren arbetar med att koppla samman företag med exportambitioner och stödaktörer, och i Handelskammarens fall erbjuds även utbildningar och certifikat för exportföretag.

Tabell 8. Aktörer inriktade mot Internationalisering

	Aktör	Finansiering	Nätverk /samverkan	Rådgivning och kunskap
Internationalisering	ALMI Småland och Öarna	x		x
	Automation Småland		x	x
	Business Region Kronoberg		x	x
	Destination Småland		x	x
	EEN Småland och Öarna			x
	EKN Östra Sverige	x		
	Interior Cluster Sweden		x	x
	Sydsvenska Industri- och Handelskammaren		x	x
	Tunga fordon		x	x

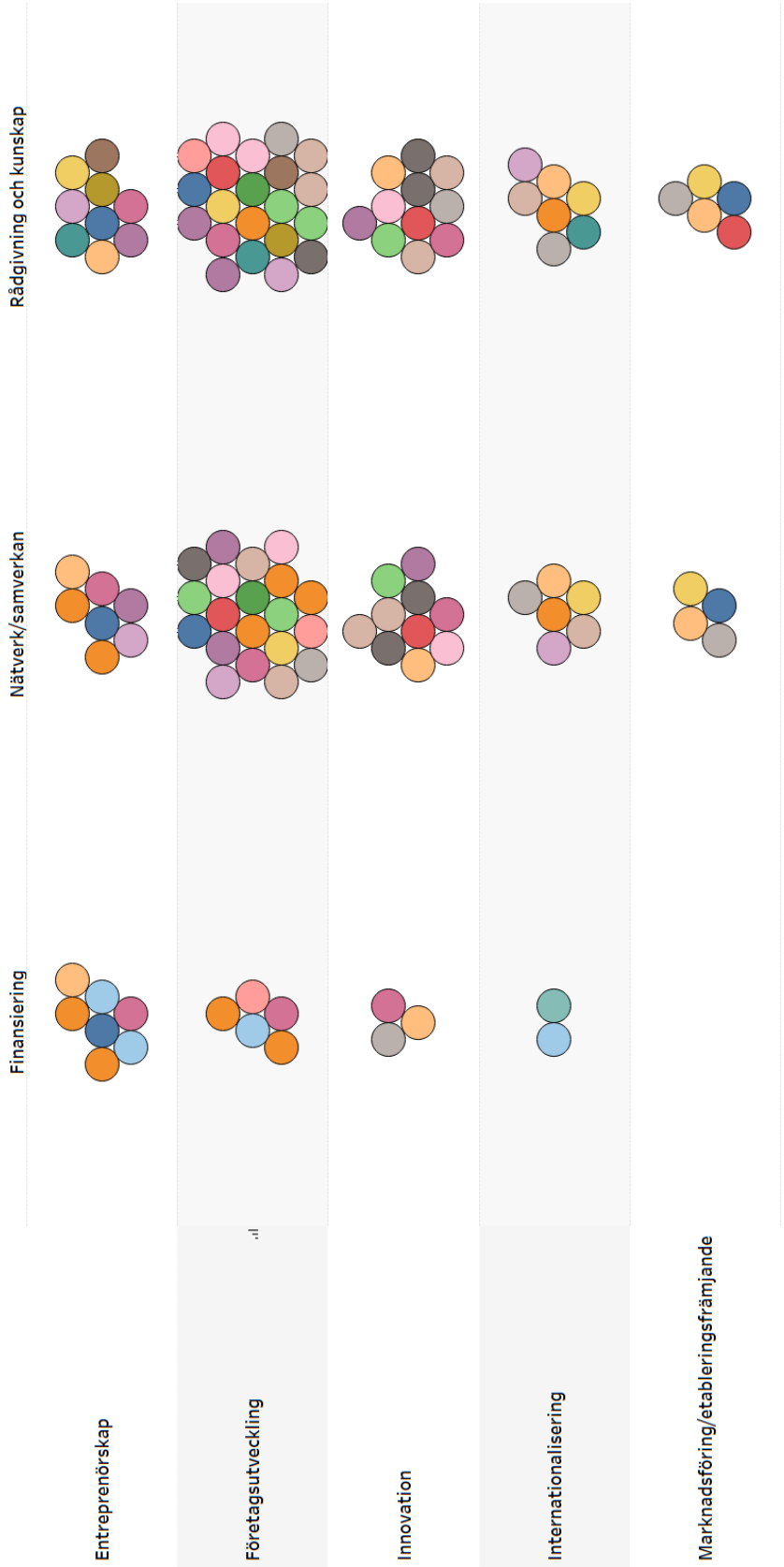
Det sista området inom systemet är det vi benämner Marknadsföring/ etableringsfrämjande. Detta område innefattar aktörer som i sin verksamhet arbetar för att marknadsföra regionen och göra den mer attraktiv. Det handlar både om att attrahera nya företag till regionen, förmå de befintliga att förlägga investeringar i Kronoberg samt att locka fler besökare till länet. Totalt har fyra aktörer identifierats – och mycket av arbetet med dessa frågor kanaliseras genom Business Region Kronoberg, som fungerar som en gemensam plattform för länets kommuner för bland annat denna typ av frågor. Vidare arbetar Destination Småland för att stärka regionens varumärke och attraktivitet – i första hand för besökare, men bidrar därigenom också till bilden av Kronoberg internationellt. I denna kategori återfinns också Investerare Sydost, en ideell förening av investerare och affärsänglar som är tänkt att fungera som en mötesplats och investeringsforum i Sydostregionen.

Tabell 9. Aktörer inriktade mot Marknadsföring/etableringsfrämjande

Aktör	Finansiering	Nätverk /samverkan	Rådgivning och kunskap	Aktör
Marknadsföring/ etableringsfrämjande	Business Region Kronoberg		x	x
	Destination Småland		x	x
	Investerare Sydost		x	x

Figuren nedan är ett sätt att försöka visualisera hur systemet ser ut när erbjudande och fas läggs mot varandra som en helhet.

Figur 6


Rådgivning och kunskap
Nätverk/samverkan
Finansiering
Entreprenörskap
Företagsutveckling
Innovation
Internationalisering
Marknadsföring/etableringsfrämjande

Varje boll representerar en aktör som även har olika färger. Figuren är ett utsnitt från en interaktiv figur som kan nås via en länk där man som användare kan sortera och filtrera för att anlägga lite olika perspektiv på aktörskonstellationen. Figuren visar koncentrationen av aktörer inom ”Företagsutveckling” – och särskilt inom Nätverk/samverkan och Rådgivning och kunskap. Det ger också en indikation på systemets tonvikt och tyngdpunkt – med färre aktörer inom finansiering, etablering och internationalisering

HUR BESRIVER FRÄMJARAKTÖRERNA SYSTEMETS FUNKTIONALITET?

Kronobergs främjarsystem beskrivs av informanterna som både rikt och välfungerande på många plan, samtidigt som det finns tydliga utmaningar som behöver adresseras. Det råder samsyn kring att engagemanget är stort bland aktörerna, och att både kompetens samt resurser finns tillgängliga inom systemet.

Den bild som ges är att de funktioner som behövs för att kunna stötta företag, till stora delar finns på plats idag. De intervjuade menar att kapacitet och förmåga att möta företagens behov finns på plats regionalt, och att det inte föreligger några stora överlappningar kring exempelvis målgrupper eller i det utbud som erbjuds företagen.

Den beskrivning som gjorts av systemet ovan – med en tyngdpunkt på insatser kopplade till företagsutveckling med ett högt inslag av samverkan och rådgivning – bekräftas av intervjuerna. Man lyfter också att detta är en förväntad bild och att det speglar hur främjararbete idag bedrivs. Vi ser också samverkansklimatet som gott. Dialogen mellan de olika aktörerna beskrivs genomgående som positiv och samverkan upplevs som välfungerande. I detta sammanhang pekar flera informanter på att det finns ett personberoende där kontaktnät och tidigare samarbeten spelar en viktig roll för vilka samverkanskonstellationer som formas. Ett antal av de intervjuande för ett resonemang om att det handlar minst lika mycket om person som funktion – och att det genom detta finns en sårbarhet (vid personalomsättning etcetera).

En av de synpunkter som återkommer i samtalen handlar om samordning på en övergripande nivå, och huruvida det företagsfrämjande arbetet idag sker utifrån en systemtanke.

De svarande ger en bild av ett fragmenterat system och att grupper av aktörer visserligen arbetar tillsammans, men att det likväl inte går att prata om en sammanhållen regional helhet som arbetar mot en gemensam riktning. Ett par informanter menar att det inte är korrekt att tala om *ett* företagsfrämjande system. Det menar att det snarare handlar om olika konstellationer av främjaraktörer som periodvis samarbetar inom projekt eller specifika insatser. En informant formulerar sig enligt följande:

”Om man pratar om ett system så är det i sådana fall något som är självorganiserat… och jag tror inte det är något som organiserats eller styrts upp. Det är ju inte så att man går runt och tänker på att man är en del av ett främjarsystem, upplever jag i alla fall.”

En annan intervjuad främjaraktör för ett liknande resonemang och menar att:

“Vi har många företagsfrämjare, men det är svårt att veta vem som gör vad.”

Informanterna upplever att det saknas en tydlig målbild och riktning för främjarsystemet som helhet. Här ser flertalet att regionen har en roll att ta, och kan göra detta skarpare och tydligare än hur det upplevs idag. Flera intervjuade tar upp detta ur olika perspektiv. En informant formulerar sig enligt nedan:

“Det finns ett stödjande system, men inget främjande system. Jag tycker att det saknas strategi, eller jag känner i alla fall inte till den.”

En annan menar att:

“Alla strukturer och sådant finns egentligen på plats, men saknas nog en övergripande strategi som pekar ut vart vi ska.”

Väger vi samman intervjusvaren kan vi se tre områden som på olika sätt lyfts fram av de intervjuade som centrala för att utveckla främjarsystemet.

Det handlar för det första om *tydlighet kring mål.* Informanterna beskriver att de har svårt att se – utöver de något visionära formuleringarna i den regionala utvecklingsstrategin – vad som är den övergripande målsättningen. Här efterlyser man en konkretion som ligger ”under” det rent visionära, men samtidigt ”över” det rent operativa.

Det andra området som lyfts fram, och som är nära förknippat med tydligheten kring mål, är frågan om *prioriteringar.* Det handlar då framför allt om hur finansiering och utlysningar prioriteras utifrån en strategisk inriktning eller målsättning för det företagsfrämjande arbetet i stort. De intervjuade menar inte att prioriteringar inte görs, eller att det görs felaktigt, utan snarare att de har svårt att följa eller se en tydlig riktning.

Ett tredje område – som i hög grad hör samman med de båda ovanstående punkterna – kan kanske bäst sammanfattas med ett behov av ett regionalt *ledarskap.* Utöver att peka ut en riktning och göra prioriteringar, handlar detta även om att avgränsa och definiera vad systemet egentligen är (och inte är), liksom att samla och ”bygga samman det”. Därtill handlar det om att genom både riktad finansiering och olika typer av mjuka styrmedel försöka ”knuffa” systemet i en önskad riktning. Exempelvis menar informanterna att de gärna hade fått ”systemet” förklarat för sig, både andras roller och deras egen, samt att skapa ett gemensamt samlande syfte eller en målsättning.

Slutligen bör lyftas att resursfrågan är central för flertalet aktörer inom främjarsystemet. Många är starkt beroende av projektmedel, vilket gör att verksamheten blir ryckig och svår att planera över tid. En informant uttryckte det som:

> *“Det finns en vilja till samverkan, men det är mycket projektbaserat och ryckigt upplever jag.”*

Avsaknaden av stabil basfinansiering gör det utmanande att arbeta strategiskt och långsiktigt, och leder till att goda resultat från avslutade projekt inte alltid integreras i den ordinarie verksamheten. I förlängningen, menar flera av de intervjuade, så skapar detta en känsla av osäkerhet och riskerar att bromsa utvecklingen. För att kunna bygga vidare på de styrkor som redan finns, och för att utveckla systemet ytterligare, pekar flera aktörer på behovet av bättre samverkan och en mer långsiktig finansiering.

5 UTBLICK

Detta kapitel har två syften. För det första att göra en utblick till två andra regioner för att se hur de kommit att organisera sitt näringslivs- och företagsfrämjande arbete. För det andra att belysa några av de förväntade förändringarna i EU:s långtidsbudget. Målsättningen är att genom detta är att peka på insikter och lärdomar för Region Kronoberg kopplat till att utveckla sitt företagsfrämjande arbete.

EXEMPEL FRÅN ANDRA REGIONER

Vi har strävat efter att avgränsa utblickarna till i första hand företags främjandearbetet men de kopplar även an till det bredare regionala utvecklingsarbetet. Två regioner står i fokus för avsnittet: Region Östergötland och Region Uppsala. Urvalet har gjorts baserat på att de båda skiljer sig åt avseende hur de utformat sitt regionala utvecklingsarbete. Även om båda regionerna är större än Kronoberg, tillhör de inte storstadsregionerna och rymmer en funktionell geografi med såväl storstad, landsbygd som glesbygd.

Region Östergötland – formaliserad samverkan med utpekat ansvar

På politisk nivå hanteras frågorna av regionutvecklingsnämnden och trafik- och samhällsplaneringsnämnden, på uppdrag av regionstyrelsen. Inriktningen för arbetet utformas i nära dialog med länets kommuner inom det som benämns *samrådet för strategiska frågor* , där varje kommun representeras av två företrädare.

Organisatoriskt återfinns näringslivsutveckling och innovation som ett av sju delområden inom regional utveckling.[8] På en övergripande nivå kan arbetet kopplat till näringslivsutveckling och innovation sorteras under tre områden:

- Företagsutveckling, som rymmer det breda företagsfrämjande arbetet och företagsjour
- Innovation, vilket rymmer bland annat arbetet med smart specialisering och innovationsstöd
- Marknadsföring av regionen som rymmer arbete för att synliggöra regionen som attraktiv plats att besöka, bo och verka i.

Det är svårt att ge en exakt siffra på volymen av medel som används för det främjande arbetet. En sammanställning som SKR gjorde år 2020 indikerar att Östergötlands samlade volym av regionala utvecklingsmedel uppgick till omkring 650 MSEK (inkluderande både kompensatoriska och konkurrensutsatta medel, ESI-fonder samt egna medel). Motsvarande siffra för Kronoberg uppgick i samma rapport till 170 MSEK samma år.[9]

Regionen består av 13 kommuner med två befolkningsmässiga noder i form av Norrköping och Linköping. Östergötland kan beskrivas som ett ”runt” län i så måtto att det inte finns samma centrum-periferi-förhållanden som kan ses i många andra län, och präglas av relativt små avstånd mellan de små kommunerna och de båda större städerna. De mindre kommunerna är samtidigt i flera fall hem åt globalt verksamma företag inom verkstad och energi, såsom Siemens Energy i Finspång, Väderstad utanför Linköping. Regionen är också hemvist åt en stor del av svensk skogsindustri genom Holmens och Södras anläggningar inom papper och massa samt en rad mindre sågverk.

Utvecklingsresurser kring akademinära innovation och företagsutveckling är koncentrerade till Linköping och Norrköping – som även är hemvist åt regionens båda Science Parks och de akademinära främjaraktörerna såsom holdingbolag och inkubatorer. I de mindre kommunerna är det företagsfrämjande arbetet inriktat främst mot rådgivning, samverkan och kompetensförsörjning.

Den övergripande inriktningen slås fast i den regionala utvecklingsstrategin. RUS:en har brutits ned i en rad delstrategier och handlingsplaner som i sin tur ligger till grund för det operativa genomförandet. Centrala delstrategier som kopplar an till näringslivsutveckling utgör exempelvis Rumslig strategi för Östergötland, Näringslivs- och innovationsstrategi och Kompetensförsörjningsstrategi.

Strategierna ligger till grund för inriktningen för de insatser som finansieras av regionen. Rent formellt sker detta genom att insatser sker inom ramen för någon av de handlingsplaner/delstrategier som tagits fram, och genom detta är kopplade till RUS:ens målsättningar.

Ett utmärkande drag i Östergötlands företagsfrämjande arbete är att det till stor utsträckning vilar på formaliserad samverkan och rymmer ett högt inslag av partnerskap, samverkan inom tematiska råd och

[8] Utöver Näringsliv och innovation, även Kultur, Kompetensförsörjning, Samhällsplanering, Internationell samverkan, Kollektivtrafik samt Energi och klimat

[9] Även om uppgifterna inte är aktuella ger de en indikation om storleksförhållandena. Se: https://extra.skr.se/skr/tjanster/rapporterochskrifter/publikationer/finansieringavregionaltutvecklingsarbete.64841.html

plattformar. Regionen arbetar på så sätt ”genom” befintliga aktörer. Aktörer som Linköpings universitet, regionens båda Science Parks, eller de regionala klustren har ofta en framträdande roll i genomförandet av insatser. Regionen spelar en viktig roll som finansiär – framför allt genom projektmedel, och oftast med ett uttalat mål om att uppväxling av medel från ERUF eller andra nationella källor, såsom VINNOVA och/eller Tillväxtverket. I regionen återfinns ett antal klusterbildningar kopplade till av regionen utpekade styrkeområden, i form av exempelvis:

- Agtech 2030: inriktat mot tech- och digitala lösningar för effektivare odling och djurhållning
- Visual Sweden: innovationsmiljö för visualisering och bildanalys.
- Vreta kluster: med fokus på affärs- och teknikutveckling i gröna näringar.
- Aerospace Cluster Sweden kopplat till utveckling av flyg.

Ett ytterligare exempel på hur Region Östergötland arbetar med och genom systemets aktörer är East Sweden. I formell mening är detta inte en organisation, utan kan beskrivas som en regional samverkansplattform med fokus på att stärka regionens utveckling, attraktivitet och konkurrenskraft.

East Sweden drivs av Region Östergötland i samverkan med kommuner, näringsliv, Linköpings universitet och andra aktörer. Samverkansplattformen växte fram ur tidigare regionala samarbeten för att stärka regionens position nationellt och internationellt. Bland annat arbetet inom ramen för konceptet “fjärde storstadsregionen” under inledningen av 2000-talet).

Inriktningsmässigt arbetar East Sweden inom tre fokusområden:

- Attraktivitet och platsmarknadsföring, där East Sweden fungerar som samlat varumärke och en plattform för att profilera Östergötland som attraktiv region att leva och verka i)
- Näringslivs- och innovationsutveckling (genom ”undernätverket” East Sweden Business Region (ESBR) – som beskrivs som gemensam plattform för näringslivsutveckling i Östergötland.
- Samverkan och strategisk mobilisering – vilket till stora delar handlar om att samla och koordinera kring gemensamma frågor, kopplat till attraktionskraft och tillväxt, i en vid bemärkelse.

Relevant i denna kontext är att verksamheten kan sägas fungera som en form av verktyg för att samla och mobilisera aktörer inom den regionala utvecklingen i regionen, och delvis som ett stöd i att driva på systemets aktörer mot de övergripande strategiska målsättningarna i den regionala utvecklingsstrategin.

Regionens eget arbete präglas dels av facilitering av processer, dels av att styra mot en övergripande strategisk inriktning. Man driver dock även själv flera större projekt och insatser – bland annat med medel från strukturfonderna. Östergötland kännetecknas av att ha kapacitet, bredd och analytiska resurser för att aktivt driva det regionala utvecklingsarbetet. Genom att dra nytta av de forskningsmiljöer som finns i regionen och god förmåga till användning av EU-program, har Östergötland ett förhållandevis samordnat och aktivt främjararbete.

Vi kan även se att det regionala utvecklingsarbetet inriktningsmässigt rymmer både spets och bredd. Detta dels genom generella insatser kring företagsrådgivning, nätverk/samverkan och stöd till entreprenörskap. Vidare präglas den strategiska inriktningen av en hög grad av idé om regional specialisering och utifrån utpekade styrkeområden: Visuell intelligens och sammankopplade teknologier, Innovativa material och produktionsmetoder samt Hållbara systemlösningar och miljöteknik. Områden inom vilka regionen tagit fram färdplaner och avsatt resurser för att driva arbetet framåt.

Region Uppsala –koordinering och mjuk styrning

I Uppsala har den regionala utvecklingsnämnden det samlade politiska ansvaret för regional utveckling, vilket omfattar näringslivs- och innovationsfrågor, kompetensförsörjning, internationellt och EU-relaterat arbete, strategisk samhällsplanering samt framtagande och uppföljning av den regionala utvecklingsstrategin.

På tjänstemannanivå är arbetet organiserat efter sakområden (kopplade till nämndens ansvarsområden), där den regionala utvecklingsstrategin fungerar som nav för arbetet. Utifrån den tidigare nämnda sammanställning som SKR gjorde år 2020, indikerar att Uppsalas samlade volym av utvecklingsmedel uppgick till omkring 387 MSEK (inkluderande både kompensatoriska och konkurrensutsatta medel, ESI-fonder samt egna medel). Motsvarande siffra för Kronoberg uppgick i samma rapport till 170 MSEK.

Uppsalaregionen präglas av en uppdelning i centralort och omland, vilket också påverkar förutsättningarna för det regionala utvecklingsarbetets inriktning. Merparten av utvecklingsresurserna är koncentrerade till Uppsala kommun, som är hemvist åt flera av de centrala aktörerna kopplade till framför allt innovationsfrågor, såsom universiteten, Uppsala Innovationscenter och STUNS. Region Uppsala har en utmaning att arbeta kompensatoriskt gentemot övriga kommuner, och det bredare företagsstödjande arbetet sker i hela regionen. Regionen har en relativt liten budget avsatt för regional utveckling och arbetet kännetecknas av samordning mellan aktörer i flernivåsystemet. Man arbetar i hög grad med en mjuk styrning med fokus på samordning och påverkan, snarare än direkt operativa insatser eller större projekt.

Det finns även ett väl fungerande samarbete mellan regionerna i Östra Mellansverige (ÖMS) – bland annat i form av gemensamma flerregionala strukturfondsprojekt, gemensam strategi kring storregional planering och samverkan kring energifrågor och kollektivtrafik.

Arbetet utgår från RUS, som anger långsiktiga mål och prioriteringar, samlar kommuner, statliga myndigheter, akademi, näringsliv och civilsamhälle samt fungerar även som länets Agenda 2030-strategi. Den nuvarande strategin antogs 2026 och består av sju fokusområden – varav *Hållbar utveckling och tillväxt för näringslivet i hela Uppsala län* och *Stärkt innovationsförmåga* utgör två. Till varje fokusområde återfinns mellan 3–6 delmål som anger de övergripande målsättningarna. RUS kompletteras – inom vissa områden – av handlingsplaner, tematiska strategier och program (såsom kompetensförsörjning, kulturplan, transportinfrastruktur och besöksnäringsstrategi).

Regionen rymmer två resursstarka lärosäten, flera statliga myndigheter samt landets fjärde största kommun. Region Uppsala är – som RUA – sett till resurser en förhållandevis liten aktör inom innovation och näringslivsutveckling i länet. Region Uppsalas utvecklingsarbete bygger på strategisk samverkan och samarbete. I sammanhanget utgör STUNS (Stiftelsen för samverkan mellan universiteten i Uppsala, näringsliv och samhälle) en central aktör, som driver en rad större projekt inom exempelvis energi och Life science, samt är med och finansierar Science Park Uppsala Innovation Center (UIC).[10]

Givet sin storlek har regionen en begränsad möjlighet att "äga" utvecklingsprocesser fullt ut, och är heller inte själv bärare av några större utvecklingsprojekt med finansiering från exempelvis ERUF eller nationella medel. Det regionala utvecklingsarbetet präglas av att agera koordinerande nav i ett större system. Arbetet kan sägas kännetecknas av strategisk koordinering snarare än "ensamt" regionalt ledarskap. Arbetet innebär att man initierar och leder dialogprocesser, samordnar aktörer och insatser samt bidrar med analyser och kunskapsunderlag.

[10] I styrelsen för STUNS sitter landshövdingen, rektorerna för universiteten, kommunstyrelsens ordförande, regionstyrelsens vice ordförande samt handelskammaren.

Skillnader, likheter och lärdomar

En jämförelse mellan Region Östergötland och Region Uppsala visar på skillnader i både organisering, resurser och strategisk inriktning för det regionala utvecklingsarbetet – vilket i sin tur har påverkat hur respektive region har formerat sitt arbete.

Region Östergötland har en större ekonomisk bas och rymmer en bred struktur av aktörer, med två starka tillväxtcentra i Norrköping och Linköping samt ett antal etablerade kluster, varav flera har nationell finansiering. Den regionala utvecklingsstrategin har brutits ner i delstrategier och program som fungerar som ”verktyg” för att driva systemet i önskad riktning – genom spetsområden och regionala kraftsamlingar. WSP:s bild är att regionen tar en tydlig roll som finansiär och initierar projekt och program. Man arbetar för en aktiv samverkan genom partnerskap och tematiska plattformar där universitet, science parks och kluster är centrala aktörer.

Uppsala har jämförelsevis en mer begränsad kapacitet att driva egna större projekt och arbetar i hög grad genom samordning, analys och att initiera dialog mellan aktörer. Geografiskt och funktionellt har länet en tydlig kärna och periferi, och regionen har historiskt behövt arbeta kompensatoriskt gentemot övriga kommuner. Regionen rymmer också flera ”starka” aktörer med egna agendor och uppdrag – vilket gör att regionen i hög grad har kommit att arbeta med strategisk samverkan och koordinering snarare än att finansiera större projekt eller program. Utvecklingsarbetet har under de senaste 10 åren skett utifrån en insikt om att man är en del av Östra Mellansverige. Uppsalas närhet till Stockholm har också inneburit ett behov av att integrera och samordna tillväxt- och utvecklingsfrågor, vilket har inneburit ett behov av att koordinera och samverka.

Gemensamt för regionerna är att utvecklingsarbetet baseras på bred samverkan mellan akademi, näringsliv och andra samhällsaktörer. Dock har Östergötland en mer operativ och projektorienterad roll, medan Uppsala fokuserar på strategisk koordinering och mjuk styrning.

Exemplen visar på två typer av sätt att formera det regionala utvecklingsarbetet. Det handlar för det första om ”Nav/orkestrering”-ansatsen (”Uppsala-läge”), där regionens resurser samordnas, analyseras och styrs mot gemensamma agendor för att uppnå största möjliga effekt genom samarbete. Detta ligger nära regionens grunduppdrag att samordna och leda genomförandet av regional utvecklingsstrategi i samverkan med olika aktörer. Detta är ett sätt att hantera små resurser och flera starka intressen och aktörer inom det regionala systemet.

Det andra läget är ”Programmotor” (”Östergötland-läge”), där regionen fokuserar på utvalda områden och tar ett tydligt ägarskap över processer, program och projekt, samt tydliggör vikten av att aktörer attraherar EU- och nationella medel för att växla upp sin verksamhet. Genom att arbeta mer med uppdragsbeskrivningar och tydliga ”beställningar” till främjarsystemet är tanken att insatserna blir mer målinriktade. Detta är ett sätt att agera mer proaktivt som RUA och driva ett långsiktigt strategiskt arbete.

Ovanstående är (naturligtvis) en förenkling och renodling – men kan ändå ge grund för att reflektera vidare kring vilka strategiska vägval Region Kronoberg står inför. Vi kommer att återkomma till detta i våra rekommendationer nedan.

FÖRÄNDRINGAR INOM STRUKTURFONDERNA

EU-kommissionen la den 6 juli 2025 fram sitt förslag till långtidsbudget för perioden 2028-2034.Förslaget utgör startskottet för långdragna förhandlingar mellan EU-länderna om hur mycket varje land ska betala och vad som ska prioriteras – och inte. Det vill säga, mycket kan hända mellan nu och 2028. Sammantaget ett mycket centraliserat förslag som mycket troligen kommer förändras mycket under förhandlingarna mellan EU-länderna. Nedan följer ett antal intressanta aspekter.

En förändrad spelplan för strukturfonderna från 2028

Inför nästa programperiod går det idag inte att entydigt peka på hur det befintliga systemet kommer att utvecklas. Kommissionens förslag som presenterades under sommaren 2025 var en första förhandlingsposition gentemot såväl medlemsstaterna som de lokala och regionala aktörerna där centralisering var en viktig ambition.

Förslaget innebär bland annat att kommissionen vill öka budgetens storlek och samla flera stödåtgärder i en enda nationell plan per medlemsland. Förslaget innebär vidare att flera EU-fonder samlas i en gemensam plan per medlemsland. Det handlar exempelvis om sammanhållningspolitiken och den gemensamma jordbrukspolitiken, samt områden som fiskeri, migration och social inkludering.

Den efterföljande debatten har till skillnad från tidigare programperioder i praktiken handlat mer om inflytande än om faktiska budgetnivåer. Förslaget innehåller flera förändringar som påverkar framför allt inflytande och till viss del ändrar den tidigare ”platsbaserade regionala utvecklingslogiken” till att bli reformprogram (NRPP) inspirerat av NextGeneration EU.

Konkret innebär förslaget att antalet program minskar från dagens 540 till 27, som samlar investeringar och reformer under en gemensam strategi inom en rad områden (bland annat sammanhållningspolitiken och jordbrukspolitiken). Varje medlemsstat ska utarbeta en nationell och regional partnerskapsplan en process som pågår under 2026. De flesta bedömare menar att det är för tidigt att spekulera om den slutgiltiga storleken och medelsfördelningen – men flera lyfter att det är sannolikt att det jämfört med dagens budget blir en mindre tilldelning. En analys pekar på att den gemensamma jordbrukspolitiken och sammanhållningspolitiken idag står för ungefär en tredjedel vardera av den nuvarande fleråriga budgetramen. I det nya förslaget utgör de gemensamt mindre än hälften av den fleråriga budgetramen.[11]

Förslaget innebär också bildande av en så kallad konkurrensfond, med fyra prioriterade tematiska områden:

- Ren omställning och utfasning av fossila bränslen
- Hälsa, bioteknik, jordbruk och bioekonomi
- Digitalt ledarskap
- Säkerhet, försvar och rymd.

Fonden föreslås stå för över 20 procent av den samlade sjuårsbudgeten. I budgetförslaget förväntas Horisont, EU:s program för forskning och innovation växa storleksmässigt och, sannolikt, ha samma prioriteringsområden som konkurrensfonden (däremot är det oklart ifall detta innebär att Horisont-medlen ingår i den nya fonden eller inte).

En ytterligare stor förändring är att utbetalningar från EU föreslås komma att göras i etapper när olika delmål har uppnåtts och stoppas om detta inte sker, enligt samma modell som för EU:s räddningspaket i samband med Corona (RRF). Något som bedömare menar kommer innebära ett större fokus på resultatuppföljning

Nationella partnerskapsplaner ersätter regionala program (NRRP)

En sannolik utvecklingsväg innebär att dagens regionalt utformade strukturfondsprogram ersätts av nationella planer där regionala och nationella reformer står i fokus. Detta minskar regionernas direkta inflytande och tidigare krav på de regionala nivåernas involvering i programmeringsprocessen finns inte kvar i förslaget. Flera av remissinstanserna som har yttrat sig om förslaget menar att det förändrar strukturfondernas funktion i grunden. De har länge varit ett verktyg för territoriell utveckling där regionala behov stått i centrum. Den logiken är på väg att ersättas av en mer tematisk och policydriven ansats.

[11] https://www.centralsweden.se/en-forsta-analys-av-eu-kommissionens-forslag-pa-ny-langtidsbudget-for-2028-2034/

Fonderna används i större utsträckning för att genomföra EU:s strategiska mål, till exempel inom grön omställning, innovation och resiliens. För regionerna kan det innebära att det inte längre räcker att formulera projekt som är “bra för regionen”. De måste också tydligt bidra till mål på EU-nivå. Sammantaget pekar utvecklingen mot ett skifte i hur regional utveckling organiseras inom EU-systemet. Regionen går från att ha stort inflytande över vad som finansieras till, i värsta fall, behöva tolka, översätta och positionera sina behov i ett större sammanhang.

Man bör dock komma ihåg att det slutliga resultatet med mycket stor sannolikhet kommer att skilja sig på flera punkter från det förslag som kommissionen initialt har presenterat. De europeiska regionerna positionerar sig och är av förklarliga skäl inte imponerade av ett förslag som försvagar den tidigare så viktiga flernivåstyrningen i EU. Partnerskapsprincipen finns kvar men omvandlas mer till konsultation utan tydligt beslutsmandat.

6 SAMLADE SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

Ambitionen med detta avslutande kapitel är dels att försöka sammanfatta det vi ser som de centrala slutsatserna från kartläggningen, dels att ge rekommendationer till Region Kronoberg kopplade till hur det företagsfrämjande arbetet kan utvecklas. Vi inleder med att sammanfatta det vi ser som de viktigaste slutsatserna från kartläggningen.

Stort antal aktörer som arbetar företagsfrämjande

En första slutsats från kartläggningen är att det återfinns ett förhållandevis stort antal aktörer som, på olika sätt, verkar för att förbättra förutsättningarna för företagande. Det är tydligt att systemet har en tyngdpunkt mot företagsutveckling – baserad på rådgivning, kunskapsutbyte och samverkan – både sett till antal aktörer och till antalet projekt som drivs. Omkring 26 aktörer återfinns idag inom kategorin företagsutveckling, och om även entreprenörskap tas med växer antalet till 33 aktörer (efter att aktörer som återfinns i båda grupperna exkluderas). Vi ser samtidigt i intervjuerna att det företagsfrämjande systemet upplevs vara svårt att överblicka – och att flera av aktörerna själva menar att det (sannolikt) är svårt för företagen och behovsbärarna att hitta in i det. Oavsett hur det förhåller sig med den frågan kan det konstateras att främjarsystemet, vid en ytlig betraktelse, framstår som bestående av en mängd organisationer som till mångt och mycket arbetar med samma eller snarlika frågor.

När man ökar detaljeringsgraden något menar vi att bilden kan nyanseras. Det går att se en arbetsdelning och en uppdelning i inriktningar, målgrupper och arbetssätt. Det är dock fråga om en typ av informell organisering som vuxit fram organiskt, snarare än resultatet av en på förhand framtagen plan.

Återkopplar vi till rapportens inledning lyftes i kapitel 2 som en av utgångspunkterna att ett främjarsystems uppbyggnad och organisering i hög grad formas av hur ett flernivåsystem fungerar. Vi menar att ett svåröverblickbart eller ”rörigt” system, vilket detta till stora delar upplevs vara, kan sägas vara en följd av hur förutsättningarna ser ut (snarare än ett uttryck för en bristande vilja eller förmåga att koordinera sig).

Utbudet av funktioner och tjänster finns på plats i regionen idag

Vi kan vidare se att funktioner som förutsätts för ett komplett främjarsystem är representerade i kartläggningen. Det finns såväl stöd för internationalisering, innovation och etablering som ett dedikerat utbud av finansiering regionalt. Till detta kan även föras – vilket inte tagits med i föreliggande analys – ett nationellt utbud av stöd och projektfinansiering, i form av exempelvis Energimyndigheten, VINNOVA och till viss del Tillväxtverket, för att peka ut de mest tongivande nationella aktörerna. För de gröna näringarna återfinns även stöd från Jordbruksverket via Landsbygdsprogrammet.

Vi kan samtidigt se en tyngdpunkt på aktörer som arbetar med rådgivning och kunskapsuppbyggnad samt samverkan i olika former. Flera av dessa arbetar riktat mot en avgränsad målgrupp (illustrerat i figur 7 respektive tabell 10 ovan), men vi ser också att strax över hälften inte bedöms vara inriktade mot en bransch, utan arbetar brett mot små och medelstora företag. En slutsats från detta är att det sannolikt är inom området rådgivning och samverkan, riktat mot befintliga företag i driva- och växafasen, som risken för överlapp är störst. Det är sannolikt även där som det finns störst potential till samverkan och ”stordrift”.

Projektfinansiering och en rad finansieringskällor speglar förutsättningarna för regionalt utvecklingsarbete

Verksamheten är i hög grad projektfinansierad – där regionala medel tillsammans med framför allt ERUF utgör de centrala medlen. Vi ser att aktörerna i många fall kan ha flera finansieringskällor och flera uppdrag som de arbetar inom parallellt. Det upplevs saknas en basfinansiering och finansiell trygghet hos många av aktörerna. Detta är inte en situation som är unik för Kronoberg, men den ger en rad konsekvenser för hur arbetet kan bedrivas. Projektifieringen inom främjarsystemet leder i många fall till att det präglas av en osäkerhet kopplad till långsiktighet och kontinuitet samt en svårighet att bygga långsiktigt hållbara strukturer. Ur ett perspektiv försvårar det möjligheten att hålla en strategisk riktning och ger ett beroende av en rad finansiärer med delvis olika agendor och mål som behöver mötas.

Ett för stort antal projektbaserade insatser kan även antas leda till en överbyggnad eller overhead för att söka, administrera och återrapportera. Det innebär också i många fall att en mängd projektorganisationer sätts upp (med styrgrupp, kommunikatörer, projektekonomer etcetera), vilket kan ses som en form av ”läckage” av medel som skulle kunna användas operativt för målgrupperna.

I praktiken finns det en rad skalnackdelar med många mindre projekt och omvänt sannolikt skalfördelar med att finansiera färre och större projekt. Sett ur detta perspektiv står en för hög grad av projektifiering i kontrast till kostnadseffektivitet. Samtidigt – vilket bör lyftas fram – utgör projektfinansiering ett potent styrmedel och behöver inte vara negativt för en regionalt utvecklingsansvarig. Det ger en möjlighet att rikta strålkastarljuset mot en viss fråga, utmaning eller ett visst behov under en begränsad tid. I grunden handlar det om att ha en välfungerande mix av projekt och basfinansiering – för att säkerställa kontinuitet och samtidigt ha möjlighet att rikta om insatser utifrån de behov som uppstår.

Det efterfrågas tydligare strategisk riktning för att arbeta ”systemiskt”

Som vi såg ovan lyfter en rad av de intervjuade att de inte ser en tydlig riktning eller en koppling till en övergripande målbild. I stället för ett koherent och sammanhållet system beskrivs det i termer av flera subsystem inom vilka samarbete sker, dock ofta ad hoc inom projekt eller kopplat till vissa frågor eller enskilda projekt. Även om den regionala utvecklingsstrategin är känd och etablerad är vår bild att den inte upplevs fungera fullt ut som vägledande för aktörerna, och heller inte fungera ”samlande” för aktörerna. Den bild som framkom ur intervjuerna är att arbetet idag inte i någon högre grad sker utifrån ett systemiskt perspektiv. Med detta menar vi att det inte beaktar hur olika delar i det tänkta systemet hänger ihop, hur förändringar i en del kan påverka helheten samt hur man kan arbeta tillsammans för att skapa synergier. Det leder i sin tur till en rad risker för suboptimering av det företagsfrämjande arbetet. Det handlar om risker för:

- Över- och underexponering. Det handlar dels om att flera aktörer arbetar mot vissa områden, branscher eller typer av företag (överexponering), dels omvänt – att vissa områden i näringslivet inte fångas upp (underexponeras).
- Att det uppstår ”snuttifiering” av medel och resurser genom att många aktörer får små medel, eftersom det blir svårare att prioritera mellan insatser.
- Risk för att subsystem skapas inom det större systemet – vilket både försvårar en enhetlig styrning och möjligheterna att arbeta samspelt.

För att stärka systemet upplevs det finnas ett behov av att komplettera den operativa samverkan med strategiskt samarbete och samhandling. Många uppfattar strukturen som splittrad, med ett stort antal aktörer och subsystem, vilket försvårar överblicken både för företag som söker stöd och för de medverkande aktörerna.

Tabellen nedan är tänkt som ett försök att summera de utmaningar av ”systemkaraktär” som framkommit i analysen. Vi har berört dem på olika sätt i texten och kommer i det avslutande avsnittet att gå igenom vilka rekommendationer som WSP vill ge till Region Kronoberg utifrån detta.

Tabell 10. Summering av styrkor och utmaningar

Styrkor idag	Utmaningar framåt
Stort utbud av stöd som möter de behov företag står inför	Få beskriver det som ett system – snarare samarbeten och samverkan mellan aktörer (få systemiska effekter)
Aktörernas olika specialiseringar kompletterar varandra	Fragmenterat - många aktörer och subsystem snarare än ett enhetligt system
Ger företagen tillgång till många olika typer av kompetens och stöd	Ett brett utbud av stöd, men svårt att överblicka – för företag och aktörerna själva
Gott samarbetsklimat och dialog – forum för samverkan finns – såväl inom regionen som i en större Småland- och öarna kontext	Upplevs inte finnas tydlig gemensam strategi eller målbild för det företagsfrämjande systemet idag
Grunden för samhandling och koordinering finns på plats i form av dialog och samarbetsklimat	Upplevd otydlighet kring prioriteringar och hur dessa relaterar till en övergripande riktning
Tydliga uppdrag hos var och en (men helheten är inte lika tydlig)	Knyta samman systemet till en helhet – som är starkare än summan av varje aktör

Sammanfattningsvis präglas Kronobergs främjarsystem av både engagemang och kompetens, men också av utmaningar kopplade till fragmentering, kortsiktighet och brist på samordning. För att systemet ska kunna nyttja sina styrkor fullt ut och skapa långsiktiga effekter, finns ett tydligt behov av ett starkare regionalt ledarskap, bättre samverkan och mer stabil finansiering. Genom att ta itu med dessa områden kan Kronoberg skapa ett ännu mer slagkraftigt och hållbart främjarsystem för framtiden.

Vad kan förändringar av strukturfonderna innebära?

Givet förbehållet att frågorna fortfarande är föremål för förhandling är signalerna att förbereda sig för en förändring av hur strukturfonderna utformas i nästa programperiod. Mycket pekar mot att förändringen går i riktning mot en ökad centralisering och en stärkt nationell nivå. Detta skulle – om det går igenom – sannolikt innebära ett mindre utrymme för regionerna att bestämma över användningen av strukturfondsmedlen samt att flera av de nuvarande fonderna slås ihop inom NRPP.

Det är svårt att överblicka konsekvenserna av detta för Region Kronobergs företagsfrämjande arbete. En – menar vi – rimlig tolkning är att det kommer att ske en rörelse mot färre och större projekt och insatser med tematiska inriktningar – av typen grön omställning inom industrin, utfasning av fossila bränslen, säkerhet eller omställning av jordbruket.

Huruvida detta i sin tur innebär att färre aktörer driver större projekt eller om det skapas ramprojekt inom vilka det drivs insatser och projekt på motsvarande skala som i dag är i dagsläget svårt att sia om. Det är dock viktigt att som region ha en plan eller strategisk tanke om hur arbetet kan organiseras. Att

sammanhållningspolitiken och CAP slås ihop kan tala för en rörelse mot att landsbygdsutveckling, jordbruksfrågor och regional utveckling knyts närmare varandra. Här kan man resonera om exempelvis ”paraplybegrepp” såsom grön omställning eller beredskap kan fungera som sammanhållande teman.

Den nya konkurrensfond som ska instiftas förefaller komma att vara samordnad med Horisont-programmet, vilket indikerar att det kan vara större, mer innovations- och/eller forskningstunga insatser som förväntas finansieras inom ramen för fonden. Något som erfarenhetsmässigt pekar mot att lärosäten och forskningsinstitut snarare än ”mindre” företagsfrämjande aktörer kommer att ta del av medlen.

WSP:s tolkning är att mycket av den beskrivna förändringen talar för att vi kommer att se en utveckling mot färre och större projekt som hålls samman antingen av en regionalt utvecklingsansvarig eller av tematiska plattformar eller noder. Vi tror även att det kommer att ske ett högre inslag av mellanregionala projekt, i och med rörelsen mot en ökad centralisering. Detta kan i sin tur förväntas ställa högre krav på specialisering hos regionala aktörer, för att exempelvis ta ansvar för att driva ett delområde inom ett större projekt eller ansvara för viss spets- eller sakområdeskompetens.

VÅRA REKOMMENDATIONER

Nedan följer WSP:s rekommendationer. Dessa är i första hand riktade till Region Kronoberg. Fokus för rekommendationerna ligger på hur vi ser att Region Kronoberg kan utveckla sitt företagsfrämjande arbete utifrån sin roll som regionalt utvecklingsansvarig. Utgångspunkten tas i det som framkommit i kartläggningen och det vi menar oss kunna se i utblicksdelarna.

Tydligare ledarskap och samordning: För det första efterfrågas ett tydligare ledarskap och ökad samordning. Många ser behovet av att någon aktör tar en tydlig roll för att driva samverkan framåt och hålla ihop systemet över tid. Det är tydligt från intervjuerna att regionen kan ta en aktiv och samordnande roll för att samla aktörerna, sätta gemensamma mål och skapa långsiktighet.

Kopplat till resonemanget ovan bör i detta sammanhang även det så kallade F4-nätverket i Kronoberg tas upp. Nätverket är ett samarbete mellan företagsfrämjande aktörer där – utöver Region Kronoberg – bland annat Coompanion, Almi Företagspartner, Växjö Linnaeus Science Park och LNU Innovation samverkar för att stärka regionens innovation, konkurrenskraft och företagsutveckling. Nätverket är inte en aktör i sig utan fungerar främst som en plattform för att samordna det företagsfrämjande arbetet. Nätverket har i dag ett ambulerande ordförandeskap och – såsom vi förstår det – har främst som syfte att bidra till samordning och kunskapsutbyte kring insatser som planeras eller pågår, och har inte några egna medel eller mandat att driva projekt.

Givet detta finns värde i att se över om F4-nätverket kan få en formaliserad roll i genomförandet av målen för det regionala utvecklingsarbetet. Konkret skulle det kunna innebära att regionen tar en permanent roll som ordförande och att det tas fram målsättningar samt att F4-nätverket får en utpekad roll att samordna främjarsystemets insatser mot målen i den regionala utvecklingsstrategin. Detta förutsätter dock en omstrukturering. Frågor som finansiering, beslutsmandat och vilka aktörer som ingår kommer att behöva utredas närmare. Ett mer formaliserat nätverk innebär också att sammansättningen av aktörer kommer att bli central. Detta då de aktörer som står utanför får mindre möjlighet att påverka, samtidigt som de som ingår i nätverket får en tydligare strategisk roll.

Ta tydligt avstamp i näringslivet och företagens behov och arbeta proaktivt gentemot systemet: Genom att ta avstamp i de målsättningar som ska nås, och de behov som identifieras. Baserat på detta kan det göras mer eller mindre riktade ”beställningar” som aktörer kan ta sig an att genomföra, i syfte att tillgodose de behov som finns i Kronoberg. Tanken är att genom detta både öka koordineringen och skapa en ökad målstyrning utifrån regionens perspektiv som regionalt utvecklingsansvarig. I detta ligger också att prioritera resurser baserat på de behov regionen avser att åtgärda. Något som sannolikt innebär att vissa

områden – och aktörer – kommer att prioriteras ned medan andra prioriteras upp. I grunden handlar det om balansen mellan att ha det regionala utvecklingsansvaret och att aktivt styra främjarsystemet mot att lösa de utmaningar som identifierats.

Bygg en ”samverkansarkitektur” liknande Östergötlands partnerskaps- och plattformstänk, men anpassad till Kronobergs förutsättningar och storlek: Kopplat till den ovanstående tanken om att agera proaktivt menar vi att Region Kronoberg kan överväga att etablera formaliserade tematiska råd eller plattformar med tydliga regionala uppdrag att ansvara för att driva utvecklingen inom utpekade tematiska områden. I uppdraget bör även ligga att aktivt arbeta för att växla upp finansieringen från andra finansieringskällor. Konkret kan det exempelvis innebära att Region Kronoberg väljer att fokusera på 3–5 tematiska plattformar som direkt adresserar RUS fyra långsiktiga prioriteringar. Detta innebär att ta en aktiv roll i att styra inriktningen för utvecklingsarbetet, men också att prioritera resurserna och rikta dem till färre aktörer än i dag.

Arbeta för att säkerställa resurser: Det finns ett önskemål om resurser för att skapa förutsättningar att bedriva ett långsiktigt strukturerat arbete. I detta ligger att tillskapa någon form av basfinansiering – gärna på ett 3-årigt eller längre perspektiv – för att driva främjararbete långsiktigt.

Här bör man även lyfta fram vikten av en tillräcklig basfinansiering i det företagsfrämjande systemet. En grund för att kunna bedriva långsiktigt arbete är att det finns en trygghet och stabilitet hos aktörerna i systemet. Om inte denna finns på plats kommer det att vara svårt att åstadkomma en gemensam strategisk riktning, då varje aktör kommer att behöva säkra projektmedel från olika källor för att säkra sin verksamhet. Samtidigt är det svårt att åstadkomma detta. Vi såg ovan att mycket av finansieringen av arbetet sker via projektmedel i olika former, och systemet är i dag beroende av den uppväxling av 1:1-medel och egna anslag som sker via framför allt ERUF. Vi kan dock konstatera att förutsättningarna för detta sannolikt förändras i och med den kommande programperioden. Det är mycket svårt att i dagsläget peka på hur villkor och möjligheter kommer att se ut efter 2028.

Formera arbetet utifrån en portföljmodell: Med detta menar vi att tydligare se de projekt och de insatser som finansieras som en helhet som tillsammans ska bidra till övergripande mål och strategiska prioriteringar. Genom portföljmodellen kan resurser fördelas mer strategiskt, olika typer av projekt balanseras mot varandra och prioriteringar justeras över tid. Ett sådant arbetssätt ger ofta bättre förutsättningar för samordning, överblick och lärande, samtidigt som fokus flyttas från enskilda projektresultat till den samlade effekten av flera insatser. Exempelvis kan resurser fördelas till tre olika typer av satsningar:

- Grundläggande stöd och ekosystemhantering, såsom rådgivning, samverkan och generellt företagsstöd, inklusive arbete med investeringar och etableringar.
- Avancerade och strategiska program, det vill säga ett fåtal större initiativ som löper över 3–5 år och syftar till att skapa långsiktig förändring.
- Samlade insatser och experiment, till exempel piloter eller förstudier som bidrar med ny kunskap och insikter; dessa ska ge snabb återkoppling och kunna ligga till grund för framtida satsningar.

Detta kan, som vi ser det, bidra till ett helhetsperspektiv och tydlighet kring hur olika insatser ska bidra till de långsiktiga målen.

Arbeta för att skapa en överblick av systemet – både internt och externt: Detta handlar egentligen om två perspektiv. För det första att skapa en överblick åt målgruppen små och medelstora företag samt underlätta för dem att snabbt och enkelt komma i kontakt med relevanta främjaraktörer. Ofta beskrivs detta som ”en väg in” och bygger på dels en gemensam samlingsportal, dels på att aktörer i systemet själva kan slussa en behovsbärare vidare till rätt del av systemet. Här handlar det om en tydlighet för målgruppen, där företaget ställs i fokus.

För det andra lyfts återkommande att man som främjaraktör upplever att det är svårt att få en överblick över vem som gör vad, hur olika aktörers arbete förhåller sig till varandra etcetera. En sådan överblick är också en förutsättning för att kunna arbeta som en helhet. Vår rekommendation är att regionen arbetar för att skapa en bättre sådan överblick. Fokus för denna typ av sammanställning bör – som vi ser det – ställa målen för det regionala utvecklingsarbetet (eller målen för det företagsfrämjande arbetet) i fokus, och med utgångspunkt i detta kartlägga systemet. Tydligheten i detta fall handlar då om en förståelse av systemet, dess delar och hur det är tänkt att hänga samman. Målgruppen för detta är – tror vi – i första hand inte företagen som söker stöd utan främjarsystemets aktörer.

Se över förutsättningarna för ett systematiskt lärande: Detta handlar om ett lärande avseende metoder och arbetssätt som fungerar bra eller mindre bra. Det handlar också om att på ett strukturerat sätt tillvarata erfarenheter från de projekt som genomförs (vi kunde ovan se ett 30-tal aktiva projekt under de kommande åren), vilka sannolikt rymmer en rad lärdomar.

Vi rekommenderar att regionen skapar en struktur för att återföra gjorda lärdomar in i en fortsatt verksamhet. I detta ligger både att använda utvärdering som verktyg för lärande, och att Region Kronoberg i utlysningar av medel ställer krav på att en projektägare ska visa hur lärdomar från tidigare projekt tillvaratagits. Detta handlar inte bara, som vi ser det, om lärdomar kring arbetssätt och metoder – det kan exempelvis handla om hur strukturkapital i form av samverkan och dialog tillvaratas. Exempelvis kan det ställas krav på projekt att dra nytta av redan upparbetad samverkan – i stället för att avsätta medel för att bygga upp nätverk och samverkan på nytt. Det kan även handla om att ställa krav på att projekt tydligt visar hur man ändrat och justerat arbetssätt samt metodik baserat på gjorda erfarenheter.

Tillvarata skalfördelarna kopplat till att arbeta i ett system: Vi kunde ovan se att behovet av resurser pekas ut som en utmaning. Något som i sin tur lyfter frågan om hur resurser kan användas på ett effektivt sätt. Det finns – enligt vår uppfattning – skalfördelar att göra genom att arbeta inom ett främjarsystem. Exempelvis finns det generiska funktioner som varje projekt, och när nog varje aktör, arbetar med i form av kommunikation, återrapporteringar och administration. Här kan det vara värt att utforska möjligheter att skapa systemgemensamma funktioner och på det sättet minska andelen utvecklingsmedel som går till kommunikatörer och till hantering av viss administration kopplat till återrapportering eller arrangemang av event och möten.

Mobilisera för kommande förändringar inom strukturfonderna: EU:s långtidsbudget är ännu inte fastställd, men det nuvarande förslaget innebär ett tydligt skifte från regional styrning till att nationella och tematiska prioriteringar får större tyngd. Kronobergs möjligheter att påverka och få finansiering hänger på hur skickligt regionen kan formulera sina behov och positionera dem i den nationella partnerskapsplanen, samtidigt som de harmoniseras med EU:s strategiska mål. Det betyder att regionen måste vara beredd på att det kan bli mindre medel samt att dessa i högre grad riktas mot nationella eller flerregionala utmaningar. Dessutom finns det tecken på att det regionala inflytandet över hur medlen används kan minska, vilket kräver mer samordning och strategisk planering. För att Kronoberg ska kunna ta del av EU-medel krävs att projekten tydligt bidrar till EU:s mål inom innovation, grön omställning och resiliens. Här kan Region Östergötlands arbete med kraftsamlingar fungera som en inspirerande förebild. Det finns även liknande arbetssätt i exempelvis Västra Götaland, dock är förutsättningarna skilda från Kronoberg såväl avseende tillgången till resurser som behovet av samordning mellan de 49 kommunerna i länet.[12]

7 BILAGA 1. AKTÖRER SOM INGÅTT I KARTLÄGGNINGEN

Aktör
Almi Invest Småland och Öarna
Almi Småland och Öarna
Automation Småland
Business Region Kronoberg
Business Women Småland
Campus Ljungby / IUC Kronoberg
Coompanion Kronoberg
Destination Småland
EEN Småland och Öarna
EKN Östra Sverige
Energikontor Syd
Entreprenör Invest
EPIC Innovation och Technology Center
Fyrklövern Innovationskontor
Växjö Linnæus Science Park
GodaHus
GRO
Home of the Home Lab
Hushållningssällskapet Kalmar-Kronoberg-Blekinge
Interior Cluster Sweden
Investerare Sydost
Kick Capital
Leader Linné Småland
Leader Sydost
Linnaeus Venture
Ljungby Business Arena
LNU Innovation
Nyföretagarcentrum Kronoberg
Nyföretagarcentrum Älmhult
Smålands Turism
Styrelseakademien Sydost
Sustainable Småland
Sydsvenska Industri- och Handelskammaren
Teknikcollege Kronoberg
Transformative Education Competence Center (TECC)
Träcentrum i Nässjö
Tunga fordon
Ung Företagsamhet Kronoberg
Växjö Linnæus Science Park

VI ÄR WSP

WSP är ett av världens ledande konsultbolag och rådgivare inom samhällsutveckling. Vi utvecklar allt ifrån städer och transportsystem till vattenförsörjning och höga hus. Med 67 000 medarbetare i över 40 länder samlar vi experter inom analys och teknik, för att framtidssäkra världen. I Sverige har vi omkring 4 000 medarbetare.

Tillsammans med våra kunder tar vi fram innovativa lösningar för en mänsklig, trygg och välfungerande morgondag. Vi planerar, projekterar, designar och projektleder olika uppdrag inom transport och infrastruktur, fastigheter och byggnader, hållbarhet och miljö, energi och industri samt urban utveckling. Så tar vi ansvar för framtiden.

wsp.com

WSP
WSP Sverige AB
Org. nr:556057-4880
wsp.com