

Investeringsfrämjande i Västernorrland



Innehåll

Sammanfattning	3
Identifierade utvecklingsområden	3
Övergripande mål	5
Uppgifter om projektet	5
Projektets namn	5
Datum för projektet start.....	5
Datum för projektet slut.....	5
Län och kommuner som omfattas av projektets verksamhet	5
Bakgrund.....	6
Resultat från pågående projekt.....	6
Lärdomar från pågående projekt.....	7
Omvärld samverkan	8
Faktorer som avgör lokaliseringen av investeringar	8
Alltmer miljömedvetna företag.....	9
Brexit	9
Koppling till regionala näringslivet.....	10
Kommande utmaningar och utvecklingsområden.....	11
Identifierade utvecklingsområden	11
Effektiva etableringsprocesser.....	12
Stärkta strategiska nätverk	12
Hållbara etableringar	13
Business retention.....	17
Sammanfattande matris över utpekade branscher	20
Organisation och genomförande.....	21
Projektorganisation.....	21
Mål	23
Följande specifika delmål gäller för perioden 2019–2021.....	24
Aktiviteter	26

Sammanfattning

Utländska investeringar bidrar till ökad tillväxt, sysselsättning, produktivitet och innovation samt internationalisering av svensk ekonomi. På en internationell marknad med globala värdekedjor ökar betydelsen av strategisk marknadsföring och kommunikation om Sverige som destination för utländska investeringar. Regionala och lokala investeringsfrämjande aktörer har en central roll då alla investeringar sker i ett lokalt sammanhang.

Samtidigt hårdnar konkurrensen i omvärlden. Det finns idag ca 12 000 investeringskontor runt om i världen som jobbar intensivt med att marknadsföra just sin del av världen för globala företag. Detta innebär att vår region behöver dedikerade resurser som arbetar metodiskt utifrån en sofistikerad och specificerad strategi för att nå de företag som söker nya platser för att utveckla sina verksamheter. Regionens styrkor måste tydliggöras och de företag med störst fördel av att verka i vår region måste identifieras.

Dock är kunskapen i regionen begränsad kring vad som krävs för att lyckas med en bra paketering av ett affärserbjudande som kan attrahera globala företag. Få av kommunerna har själva egna paketerade produkter och resurser att satsa på detta. Därför är det viktigt att vi Västernorrland tar nästa steg i det investeringsfrämjande arbetet som påbörjats genom det regionala projektet High Coast Invest.

De etableringar som pågår visar att länets gröna profil med både naturtillgångar samt kompetens och FoU kopplat till hållbarhet har varit viktiga i valet av lokalisering. I ett nytt projekt är därför intentionen att ännu tydligare än tidigare lyfta fram Västernorrland som föregångare gällande miljöperspektiv, och låta detta bli utgångspunkten i det proaktiva investeringsfrämjande arbetet. Etableringar som präglas av social och ekonomisk hållbarhet ska också prioriteras.

Identifierade utvecklingsområden

Samverkan mellan länets olika aktörer kommer att vara avgörande för att nå framgång i det fortsatta arbetet som kommer koncentreras till fyra utvecklingsområden.

- Effektiva etableringsprocesser
- Stärkta strategiska nätverk
- Hållbara etableringar
- Business retention

Arbetsätt och aktiviteter inom utpekade utvecklingsområden

Effektiva etableringsprocesser: Projektet ska skapa förutsättningar för smidigare etableringsprocesser i regionen. High Coast Invest stärker sitt samarbete med Västernorrlands 7 kommuner, olika branschkluster och regionala näringslivsfrämjare. Samarbete inom regionen är av största vikt.

Delmål: Förbättra samarbetet och kunskapen kring utländska etableringar i Västernorrland.

Stärkta strategiska nätverk: Projektet ska sprida kunskaper om regionen, dess hållbara styrkor och våra erbjudanden till identifierade partners, t.ex. medarbetare på Bussines Swedens utlandskontor samt svenska konsulat och ambassader.

Även nätverken inom näringslivet på hemmaplan behöver utvecklas i syfte att öka High Coast Invests kunskap om vilka luckor företagen ser i de regionala värdekedjorna. Näringslivet kan även bidra till att öka förståelsen för våra branscherbjudanden samt våra målgruppers behov och intresse.

Delmål: High Coast Invest har förbättrat samarbetet med våra ambassadörer inom internationella nätverk.

Vi har ett gediget nätverk inom det regionala näringslivet som hjälper till att utveckla verksamheten utifrån regionens behov och tillgångar samt målgruppernas intressen.

Hållbara etableringar: Projektet ska genom investeringsfrämjande arbete stärka och förnya det regionala näringslivet och tillväxten i SMF genom s.k. investeringsdriven tillväxt med fokus på hållbarhet. Nya etableringar skapar nya affärsmöjligheter för redan etablerade företag och bidrar till tillväxt i regionen.

Företag och verksamheter som drivs på ett hållbart sätt eller som har hållbarhet som en del av sin affärsidé har särskilt goda förutsättningar att lyckas i Västernorrland. För tillväxten och utvecklingen i regionen är det även viktigt att etableringarna är hållbara utifrån ett socialt och ekonomiskt perspektiv.

Projektet ska därför fokusera särskilt på hållbara etableringar och resurserna prioriteras för arbete med etableringar som präglas av ett övergripande hållbarhetstänk och tydlig miljöprofil.

Delmål: Projektet har bidragit till gröna och hållbara etableringar.

Business retention: . Projektet ska analysera vilka nya möjligheter som skapas till följd av nya etableringar och stötta företagen för att de ska fortsätta sin verksamhet i

regionen och utvecklas här. Lika viktigt som att arbeta för att locka nya företag till regionen, är att hjälpa de som redan finns här att utvecklas och växa på plats.

Projektet ska därför även implementera Business Swedens metod för business retention samt identifiera vilka utländska företag med verksamhet i regionen som har bäst förutsättningar för återinvesteringar.

Att företag trivs i regionen är en förutsättning för hållbar tillväxt och bevarande av arbetstillfällena, och är dessutom ett villkor för att nya företag ska betrakta regionen som attraktiv.

Delmål: Projektet har bidragit till expansionsinvesteringar till Västernorrland.

Övergripande mål

- Länet har skapat en hållbar plattform där alla kommuner erbjuder en gemensam destination i ett samlat koncept för utländska investeringar.
- Etableringen av ett permanent regionalt investeringskontor har bidragit till att länet är ett förstahandsval avseende internationella etableringar som verkar för ökad hållbar tillväxt och innovationskraft.
- High Coast Invest arbete har bidragit till fler företag med ”grönt” affärstänk och ett mer hållbart näringsliv samt fler regionala arbetstillfällena.
- Det finns en god samverkan mellan länets olika aktörer kring etableringsarbetet.

Uppgifter om projektet

Projektets namn

Investeringsfrämjande i Västernorrland

Datum för projektet start

2019-04-01

Datum för projektet slut

2022-03-31

Län och kommuner som omfattas av projektets verksamhet

Län: Västernorrland

Kommuner: Härnösand, Kramfors, Sollefteå, Sundsvall, Timrå, Ånge och Örnsköldsvik

Bakgrund

Fler företag och arbetstillfällen behövs i Västernorrland. Näringslivsenheterna bland länets kommuner arbetar i olika utsträckning med etableringsfrämjande. Dessa funktioner har också ansvaret för att arbeta med utländska direktinvesteringar. Merparten av dem har dock begränsade resurser, som ofta inriktas mot service till det lokala näringslivet och rådgivning till nyföretagare. Endast ett fåtal har resurser för att själva stå för kompetens och kapacitet för att arbeta proaktivt med utländska direktinvesteringar. Det finns inte heller någon central funktion i regionen som har ett permanent uppdrag och finansiering för att jobba med detta.

Därför finns ett påtagligt behov av en gemensam funktion som ansvarar för ett hållbart investeringsfrämjande arbete och som kan stärka kommunerna med expertkompetens och struktur, samt agera som en neutral part/landningsplats för olika förfrågningar.

Merparten av kommunerna har därför under några år, både genom förstudier och i nuvarande EU-projekt, gemensamt arbetat för att fler utländska företag ska etablera sig i länet. Uppbyggnaden av investeringskontoret High Coast Invest utgör en god grund för ett regionalt hållbart investeringsfrämjande arbete.

Erfarenheter från andra län visar att främjandet av nya utlandsinvesteringar ger effekt på länets export och leder till fler arbetstillfällen, och påverkan på den lokala/regionala ekonomin i form av följetableringar. Dessutom syns förändringar i sökmönster/söktryck till högre utbildningar, en förändrad regional attraktivitet utåt samt en utvecklad intern självbild.

Resultat från pågående projekt

Framgångsrikt investeringsfrämjande kräver en strategisk inriktning. High Coast Invest har valt ett tydligt investeringsfrämjande spår och begränsat sig i sin strategi. Projektet har visat att Västernorrland attraherar utifrån tillgången hållbara naturtillgångar, specialiserad kompetens och närheten till forskning som bidrar till att investeringar kan vila på en hållbar ekologisk grund. Projektet har identifierat tydliga hållbara attraktiva erbjudanden och under projektiden har fyra etableringar påbörjats. Företagen beräknar att dessa kan komma att generera uppemot 120 arbetstillfällen.

Resultat från pågående projekt:

- 4 etableringar
- 13 besök i regionen
- 28 besvarade förfrågningar senaste året
- Marknadsföringsmaterial att lämna efter sig

Störst framgång har renderats inom den elintensiva branschen. Där har Västernorrland starka hållbara argument för utländska etableringar och har dessutom arbetat långsiktigt, genom ett strategiskt samarbete under det senaste decenniet.

Lärdomar från pågående projekt

Nuvarande EU-projekt har lagt en god grund för fortsatt arbete, men det finns fortfarande flera utmaningar kvar att bearbeta. Investeringsfrämjande arbete kännetecknas av långa ledtider och många parallella processer, arbetet har därför inom många områden bara påbörjats och mer tid behövs. Samtidigt har projektet gett erfarenheter och insikter som ger möjlighet att korrigera arbetet för att kunna arbeta mer effektivt och strategiskt. Vissa metoder, aktiviteter och strategier har visat sig vara ineffektiva eller irrelevanta.

Lärdomar kopplade till utvecklingsområde 1

Nyckeln till ett framgångsrikt investeringsfrämjande arbete är samarbete över kommun- och organisationsgränser. Även om detta idag är en självklarhet för exempelvis High Coast Invests styrgrupp, har insikten inte nödvändigtvis nått andra nyckelaktörer i deras organisationer. Därför behöver det kulturförändrande arbetet fortsätta på en bredare front. Projektet planerar därför att sprida och överföra den erfarenhet som byggts upp hittills i regionen för att tillsammans fortsätta utvecklingen av morgondagens investeringsfrämjande verksamhet.

Lärdomar kopplade till utvecklingsområde 2

Nuvarande projekt har visat att kunskapen om vårt län, våra styrkor och våra erbjudanden är mycket begränsad i omvärlden. Projektet ska därför arbeta för att öka kunskapen om regionen inom utpekade strategiska nätverk.

Lärdomar kopplade till utvecklingsområde 3

I nuvarande projekt startades ett investeringsfrämjande arbete inom bioekonomi och besöksnäring. Projektet har dock inte kommit i mål med att paketera färdiga erbjudanden inom dessa branscher – mycket på grund av vårt beroende av externa samarbetspartners. Intresset är dock stort bland utländska aktörer, det säger signalerna från Business Sweden. Projektet behöver därför skifta angreppssätt och ska exempelvis sammankoppla experter från regionen med Business Swedens medarbetare så att de tillsammans med High Coast Invest kan diskutera vilka projekt som kan vara intressanta för utländska företag.

Lärdomar kopplade till utvecklingsområde 4

Redan i nuvarande projekt fanns ambitionen att arbeta strategiskt med business retention gentemot företag som sedan tidigare fanns etablerade i regionen. Generellt var dock intresset begränsat bland företagen, något som kan bero dels på att High Coast Invests erbjudande till företagen var otydligt, och dels att besluten fattades långt från den lokala verksamheten, både geografiskt och organisatoriskt.

Projektet ska därför ansluta sig till samarbetet som Business Sweden har initierat kring business retention. Man arbetar där efter en tydlig metod gentemot beslutsfattare på olika nivåer i företaget.

Detta samarbete skulle kunna ge regionen värdefull kunskap om vilka tjänster företagen har behov av från det regionala investeringsfrämjandet.

Lärdomar kopplade till jämställdhet och mångfald

Västernorrlands styrkor finns inom branscher som präglas av brist på kvinnlig arbetskraft. High Coast Invest, liksom länets näringslivskontor, har under projektiden mångfaldsdiplomerats och har fått nya kunskaper och insikter om hur projektet kan bidra till en bredare mångfald regionalt samt hur den egna verksamheten kan förbättras utifrån ett jämställdhetsperspektiv.

Representation i marknadsföring och kommunikation har betydelse för att skapa förutsättningar för större mångfald inom näringslivet. Projektet kan bidra genom att nogra välja vilka personer som lyfts fram i olika marknadsföringssammanhang.

Inom projektets styrgrupp behövs en jämnare könsfördelning. Detta kan åstadkommas genom att exempelvis knyta till oss fler kvinnliga branscheexperter som kan ge nya perspektiv och infallsvinklar som är till nytta för verksamheten.

Omvärld samverkan

Sveriges attraktionskraft på det internationella näringslivet illustreras av den stora närvaron av utländska företag i landet. Närmare 14 000 utländska företag sysselsätter 650 000 svenskar. Utländska företag står för 50 procent av den svenska varuexporten och svarar för 40 procent av näringslivets utgifter för forskning och utveckling.

Faktorer som avgör lokaliseringen av investeringar

Sverige får genomgående höga betyg för konkurrenskraft, företagsklimat och innovationsförmåga i internationellt välrenommerade undersökningar och index.

Ett viktigt skäl till detta är att det ofta främst är marknader och kunder som styr lokaliseringen av verksamheten och investeringarna. Stora europeiska marknader

med ett centralt läge som Tyskland, Frankrike och Storbritannien har ett försprång framför mindre, mer avlägsna marknader som Sverige och Danmark. Låglöneländer i Central- och Östeuropa är särskilt intressanta för företag som söker kostnadsbesparingar.

För utländska förvärv av väletablerade och framgångsrika företag, eller utländska investeringar och företagssamarbeten inom forskning och utveckling, innovationer och startup-företag är förutsättningarna annorlunda. Här har Sverige inte sällan övertaget i ett stort utbud av innovativa företag och sektorer med internationell konkurrenskraft, till exempel inom ICT och datacenter där även Västernorrland har ett starkt regionalt erbjudande. För redan etablerade utländska industriföretag är Sverige också intressant för nya investeringar, där utmaningsområdet inom Business retention blir projektets verktyg. (Läs mer i Business Swedens rapport ”Därför tillverkar vi i Sverige”.)

Alltmer miljömedvetna företag

Larm om hur företags utsläpp och bristande varsamhet med naturens resurser bidrar till klimatförändringar och miljöförstörelse har lett till insikter om att företagen måste ställa om och bli mer miljövänliga för att kunna bidra till en mer hållbar värld. Många företag har idag egna miljöpolicyer och kunder som ställer krav på gröna produkter.

Sverige har ett gott rykte som ett land där miljö- och hållbarhetsfrågor lyfts högt på agendan och Sverige satsar nu på att bli ett av världens första fossilfria länder. I Sverige, och framförallt i landets norra delar, finns också de rätta förutsättningarna för ett miljövänligt företagande med exempelvis tillgången till 100 % grön energi. Detta gör att Sverige blir ett högtintressant land för företag med stort fokus på hållbarhet och miljöaspekter.

Exempelvis är svensk industri känd för att genomgående ha en miljöhänsyn och hållbarhetsstrategi, vilket främjar tillverkning och sourcing i Sverige och närområdet för den europeiska marknaden.

Brexit

De senaste åren har det i omvärlden tillkommit ett antal särskilda omständigheter. Storbritanniens utträde ur EU, Brexit, ändrar på ett påtagligt sätt spelplanen och spelreglerna för kommersiella relationer och affärer i Europa.

Enligt Business Sweden kan ett professionellt utfört investeringsfrämjande bidra till att attrahera utländska investeringar när företag omlokaliseras till följd av dessa skeenden. Flera länder och regioner i Europa har därför inlett en positionering inför Brexit.

Enligt en artikel i Svenska dagbladet tillhör Västernorrland det fjärde länet i landet procentuellt sett avseende export till Storbritannien, efter Norrbotten, Kalmar och Kronoberg. Storbritanniens utträde ur EU kan leda till flera olika tänkbara scenarier, men det går inte att förutspå exakt vad som kommer att hända. Klart är dock att det kommer att minska frihandeln i Europa, och risk finns att svenska företag kan komma i kläm.

Samverkan mellan kommunerna, privata näringslivet och regionen är därför av avgörande betydelse för att skapa möjligheter utifrån nya, ännu oidentifierade, förutsättningar.

Koppling till regionala näringslivet

Västernorrland har en exportinriktad industri, en hög kompetens inom ICT, datahantering, processindustri och energi samt en besöksnäring på frammarsch. Regionen har ett stort tjänsteproducerande näringsliv med flera myndigheter och universitet med tillhörande innovationssystem. Utländska investerare kan därför dra nytta av den kompetens och teknik som finns inom regionens olika kluster och forskningsinstitutioner.

I det lokala näringslivet, bland små och medelstora företag, finns ett behov av förnyelse och internationalisering. Regionen behöver tillskott på kapital, kompetens, innovation och nytänkande. Genom projektets arbete för ökat investeringsfrämjande kan det regionala näringslivet stärkas och förnyas och uppnå ökad tillväxt.

En satsning på hållbara utländska investeringar kan bidra till att uppnå klimatmålen kan lyfta och stärka konkurrenskraften i Västernorrland.

Direkta effekter av utländska investeringar

- Inflöde av kapital
- Nya arbetstillfällen
- Tekniköverföring
- Teknisk (grönt) know-how
- Access till globala värdekedjor
- Kompetensöverföring

Indirekta effekter av utländska investeringar

- Ökad export
- Ekonomisk diversifiering
- Ökad konkurrenskraft
- Uppsving för FoU och Innovation
- Kvalificerad lokal arbetskraft
- Utveckling av lokal industri
- Stärkta kluster

Genom att sprida kunskapen om etablerings- och investeringsfrämjande arbete i samverkan med andra företagsfrämjande aktörer når projektet bästa resultat

I den utvärderingen som fortgår av pågående projekt lyfter kommunerna fram att Västernorrland behöver en fortsättning på investeringsfrämjande projektet High Coast Invest. Genom intervjuer med ett urval företrädare regionalt synliggörs

behovet av ett långsiktigt arbete med investeringsfrämjande. Det som lyfts fram är behovet av en sakkunnig verksamhet som kan bistå kommunerna och samtidigt stärka samverkan mellan kommunerna för utvecklingen av ett långsiktigt hållbart och dynamiskt näringsliv.

Förutsättningar och upplägg för detta projekt har diskuterats mellan kommunerna, region Västernorrland och representanter från Business Sweden, Handelskammaren MittSverige och Mittuniversitetet, samt styrgruppen, projektledare, projektmedarbetare och andra samverkanspartners.

Förväntade resultat vid projektavslut är att det finns en tydlig rollfördelning om vem som gör vad för att uppnå fler utländska direktinvesteringar i Västernorrland. Detta gäller såväl mellan de olika aktörerna som inom respektive organisation.

Samverkan mellan länets olika aktörer kommer att vara avgörande för att nå framgång med arbetet.

Genom nya etableringar och de investeringar som görs i samband med dessa skapas en högre efterfrågan på varor och tjänster inom det lokala näringslivet. Detta kan bli en grogrund för mindre företagsetableringar och även bidra till tillväxt bland befintliga företag i regionen.

Kommande utmaningar och utvecklingsområden

Nuvarande EU-projekt har lagt en god grund för fortsatt arbete, men det finns som tidigare nämnts, fortfarande en del utmaningar kvar att bearbeta. Dels handlar det om att fortsätta ett arbete som ännu bara påbörjats eftersom investeringsfrämjande arbete kännetecknas av långa ledtider och många parallella processer. Dels handlar det om att korrigera arbetet efter upptäckter som gjorts under den innevarande projektperioden. Vissa metoder, aktiviteter och strategier har visat sig vara ineffektiva eller irrelevanta. Under projektets gång har mer effektiva arbetssätt identifierats som nu ska prövas. Dessa har samlats i fyra utvecklingsområden.

Identifierade utvecklingsområden

- Effektiva etableringsprocesser
- Stärkta strategiska nätverk
- Hållbara etableringar
- Business retention

Effektiva etableringsprocesser

Under många år var samarbetet kring etableringar och investeringar mellan olika aktörer i regionen mycket begränsat. Det fanns mycket protektionism och konkurrenstänkande bland kommunerna som skötte etableringsarbetet var och en för sig. I omvärlden läggs alltmer resurser på investeringsfrämjande arbete och regionala samarbeten blir allt viktigare, är det tydligt att det lokala kommunala arbetet inte är det mest framgångsrika.

Genom att inse att nya investeringar i Västernorrland gynnar alla kommuner i regionen och koncentrera gemensamma resurser i ett samarbete kan arbetet bli mer effektivt och därigenom mer framgångsrikt.

Under nuvarande EU-projekt har detta samarbete stärkts och insikten om fördelarna med samverkan har sjunkit in hos de som arbetar i eller nära projektet.

Kommunernas arbete med Northvolt-etableringen var en bidragande orsak till denna insikt. När man utvärderade varför ingen kommun lyckats komma vidare efter de första gallringarna blev det tydligt att bristen på samarbete och ett protektionistiskt förhållningssätt var en del av anledningen. Genom att agera och reagera som en enhet får regionen ett starkare erbjudande och en större trovärdighet gentemot företagen.

Men även om de personer som är nära involverade i projektet idag är övertygade om att samarbete över kommun- och organisationsgränser är ett framgångsrecept, har insikten inte nödvändigtvis nått andra nyckelaktörer i deras organisationer. Därför behöver det kulturförändrande arbetet fortsätta på en bredare front.

Detta innebär att projektets deltagande kommuner och organisationer behöver öka kunskapen och förståelsen internt för hur etableringsprocesser med utländska företag bör hanteras. Nuvarande projekt har visat att det krävs en flexibilitet rörande arbetssätt och förfaranden i etablerings-processerna som organisationerna kanske varken är vana vid eller har skapat förutsättningar för. Här ska High Coast Invest bidra med att visa på lyckade exempel och arbetssätt samt sprida kunskap i organisationerna kring vilka förväntningar och krav dessa företag har kopplat till sina etableringsprocesser.

Stärkta strategiska nätverk

Under det nuvarande projektet var intentionen att skapa ett ambassadörsprogram där människor med engagemang för regionen och kontakter ute i världen skulle hjälpa oss att sprida länets goda rykte och information om de affärsmöjligheter som finns här.

Projektet har dock visat att det är mer effektivt att använda medarbetarna på Business Swedens utlandskontor samt kontakter på ambassader och konsulat i detta syfte. De har redan en förförståelse för High Coast Invests uppdrag och ska dessutom genom sin yrkesroll verka för fler investeringar och etableringar i Sverige.

Nuvarande projekt har visat att kunskapen om vårt län, våra styrkor och våra erbjudanden är mycket begränsad i omvärlden. Ett nytt projekt ska därför arbeta för att öka kunskapen om regionen bland dessa nyckelpersoner så att de kan föra vårt budskap vidare till viktiga kontakter bland företagen de möter. Det handlar om att förse dem med information och marknadsföringsmaterial, men även att knyta nära kontakter för att skapa ett förtroende för High Coast Invests arbete och ett intresse och engagemang för region och dess erbjudanden.

För att stärka regionens erbjudande och leveransförmåga är High Coast Invest även beroende av nätverk inom näringslivet på hemmaplan. Regionala företagare kan bidra med kunskap om vilka luckor som finns i de regionala värdekedjorna och bidra till att öka förståelsen för våra bransch erbjudanden samt målgruppers behov och intressen.

I nuvarande projekt har nätverksbyggandet kommit olika långt inom olika branscher. Eftersom High Coast Invest är en ny verksamhet och kunskapen om investeringskontorets uppdrag och syfte fortfarande är begränsad bland allmänheten, har det varit svårt att väcka engagemang och skapa en förståelse för varför näringslivet bör engagera sig i ett samarbete. I ett kommande projekt behöver nätverken därför fortsätta utvecklas.

Hållbara etableringar

Många företag efterfrågar platser som ger de rätta förutsättningarna för en produktion eller verksamhet som är *både* ekologiskt hållbar och lönsam. Trots detta har ingen investeringsfrämjande verksamhet ännu valt att nischa sig som en grön destination för företagsetableringar.

Regionen har, tack vare dess naturtillgångar och tillgången på kompetens, ett starkt erbjudande till företag som letar efter en plats med rätt förutsättningar för en miljövänlig verksamhet eller utveckling och tillverkning av miljövänliga produkter. Det finns därför en god möjlighet att plocka marknadsandelar genom att spetsa marknadsföringen i denna riktning.

Eftersom naturresurserna är en viktig del av det regionala erbjudandet har mycket av arbetet hittills fokuserat resursdrivna investeringar. Även tillgången till kompetens och de starka forskningsklustren inom hållbarhet och digitalisering är starka argument för kompetensdrivna investeringar.

För tillväxten och utvecklingen i regionen är det även viktigt att etableringarna är hållbara utifrån ett socialt och ekonomiskt perspektiv. Projektet ska därför fokusera särskilt på hållbara etableringar och resurserna prioriteras för arbete med etableringar som präglas av ett övergripande hållbarhetstänk och tydlig miljöprofil.

Resursdrivna investeringsmöjligheter

Våra naturresurser har alltid varit den viktigaste grunden för näringslivet i regionen. Dessa naturtillgångar är inom bioekonomi, elintensiv industri och besöksnäring så viktiga insatsvaror att de utgör incitament för etableringar och investeringar.

Bioekonomi

I nuvarande projekt startades för första gången investeringsfrämjande arbete inom bioekonomi. Regionen har en lång historia av en stark skogsindustri, och under de senaste decennierna har fokus från pappersprodukter i hög grad skiftat mot att producera förnyelsebara produkter som substituerar oljebaserade varor och material.

Projektet har dock inte kommit i mål med att paketera färdiga erbjudanden inom bioekonomi – mycket på grund av att man varit beroende av samarbetspartners inom näringsliv och akademi för att identifiera attraktiva erbjudanden. Det finns dock ett stort intresse bland utländska aktörer; det säger signalerna från exempelvis Business Swedens utlandskontor. Det krävs därför mer tid att fortsätta arbetet med att analysera, beskriva och marknadsföra intressanta affärsmöjligheter.

Ett nytt projekt behöver också på en rad punkter skifta angreppssätt genom att exempelvis pröva att sammankoppla experter från vår region med Business Swedens medarbetare så att de tillsammans med High Coast Invest kan diskutera vilka projekt som kan vara intressanta för utländska företag.

Projektet ska även i samarbete med de regionala företagen inom branschen identifiera vilka företag som skulle förstärka regionens näringsliv. På så vis kan High Coast Invest skraddarsy budskap och erbjudanden i riktad marknadsföring mot dessa företag.

Elintensiv industri

Den gröna energin som produceras i regionen kan nyttjas för att bidra till en global omställning mot ett mer hållbart samhälle. I omvärlden blir de elintensiva verksamheterna allt fler – både vad gäller tillverkande industri och den lagring av data som ett digitaliserat samhälle är beroende av. I sin rapport Clicking Clean lyfter Green

Peace fram elförsörjningen av IT-sektorn som en nyckelfråga när det gäller att stoppa globala klimatförändringar:

“The energy footprint of the IT sector is already estimated to consume approximately 7% of global electricity. With an anticipated threefold increase in global internet traffic by 2020, the internet’s energy footprint is expected to rise further, fueled both by our individual consumption of data and by the spread of the digital age to more of the world’s population, from 3 billion to over 4 billion globally. How we build and power our quickly growing global digital infrastructure is rapidly becoming central to the question of whether we will be able to transition to renewable energy in time to avoid dangerous climate change.”

Att placera elintensiva verksamheter nära den gröna produktionen är därmed av största vikt för företag som vill bidra till en grönare värld. Många internationella investerare kräver till och med inför nya etableringar att deras verksamheter ska kunna förses med 100 % förnyelsebar energi.

Västernorrland är en stor producent av förnyelsebar energi och kan dessutom erbjuda bland de mest attraktiva elpriserna i Sverige – en kombination som är unik och extremt attraktiv för många företag.

Det faktum att regionen kan erbjuda företag grön el till låga kostnader är något High Coast Invest framhållit med framgång i samband med marknadsföring av regionen som destination för datacenteretableringar. Men det finns fler typer av verksamheter som har el som sin viktigaste insatsvara, exempelvis batteritillverkare och andra typer av tillverkande industrier. Här finns därför goda möjligheter att bredda vår målgrupp till fler segment. Projektet ska därför i ett nästa steg analysera behoven bland dessa företag, för att därefter ta fram erbjudanden och arbeta med proaktiv marknadsföring.

Besöksnäring

Även inom besöksnäringen är naturen den viktigaste förutsättningen för det regionala näringslivet. Regionens unika natur gör dess destinationer intressanta för turister från hela världen och besöksstatistiken har de senaste åren gått stadigt uppåt. Samtidigt är destinationerna omogna och underexploaterade; fler entreprenörer behövs för att tillgodose besökarnas behov och önskemål.

Liksom när det gäller bioekonomi har arbetet kopplat till besöksnäring i nuvarande projekt fördröjts på grund av beroendet av externa aktörer. Deras medverkan är avgörande i arbetet med att ta fram erbjudanden till utländska företag.

Det finns dock stor potential inom branschen och under det nuvarande projektets gång har en metod presenterats för arbete med att attrahera investeringar inom besöksnäring. Metoden presenteras i boken ”Från idé till investering” och är skriven i ett samarbete med Tillväxtverket, Business Sweden och Invest in Norrbotten.

Metoden har visat sig framgångsrik och nästa projekt kommer därför att använda den i arbetet med besöksnäring. Tillsammans med kommuner och destinationsutvecklingsbolag ska projektet identifiera regionala företag som kan dra nytta av internationella samarbetspartners för att kunna förverkliga nya affärsidéer.

Kompetensdrivna investeringsmöjligheter

Företag inom vissa specifika branscher ser den regionala tillgången till kompetens och forskningskluster som en anledning till att förlägga verksamheter i Västernorrland. Inom ICT, Bioekonomi och Food Tech finns potential att arbeta proaktivt med främjande av kompetensdrivna investeringar.

ICT

I regionen finns ett starkt ICT-kuster som har potential att knyta fler företag till sig i form av nya etableringar. Projektet behöver dock konkretisera både erbjudandet och målgruppen inom denna sektor. En intressant ingång är de flertalet industriföretag och myndigheter i regionen som är i stor digital transformation.

För dessa organisationer kan närheten till leverantörer och rådgivare vara av signifikant betydelse för framgång. Här ges möjlighet att katalysera etableringar av viktiga och kvalificerade leverantörer till dessa industrier och organisationer. För att lyckas är det viktigt att ha ett mycket gott samarbete med industri, myndigheter och akademi. Ett fungerande samarbete finns redan mellan dessa aktörer, men projektet behöver bredda detta för att även involvera investeringsfrämjande. Specifikt är det industrin och statliga myndigheter som behöver inkorporeras i samarbetet.

Bioekonomi

En annan möjlighet till kompetensdrivna investeringar finns i det regionala forskningsklostret kopplat till skogsindustrin, med RI.SE PProcessum som central aktör, där den uttalade ambitionen är att byta ut fossila insatsvaror mot träbaserade substitut har regionen en ledande roll – inte bara nationellt, utan även globalt. Inom regionens start up-scen finns också Forest Business accelerator som är en nationell accelerator för företag som vill förändra skogsindustrin med sina innovationer. Som nämns ovan behövs dock mer tid för att formulera tydliga erbjudanden inom detta segment.

Foodtech

I regionen finns också ett klusterembryo med företag som arbetar med hållbara lösningar för livsmedelsproduktion, bland annat Peckas Naturodlingar som odlar fisk och tomater i en aquaponi. Just nu pågår en förstudie som syftar i att investera och förbättra förutsättningarna för att bygga upp ett kluster för framtidens livsmedelsproduktion.

Projektet ska följa utvecklingen inom området på regional och nationell nivå och analysera vilket intresse som kan finnas hos utländska företag till att bidra till och ta del av den miljö som håller på att byggas upp – antingen genom att etablera sig i regionen eller genom att hitta samarbetspartners bland de lokala företag som redan finns etablerade.

Business retention

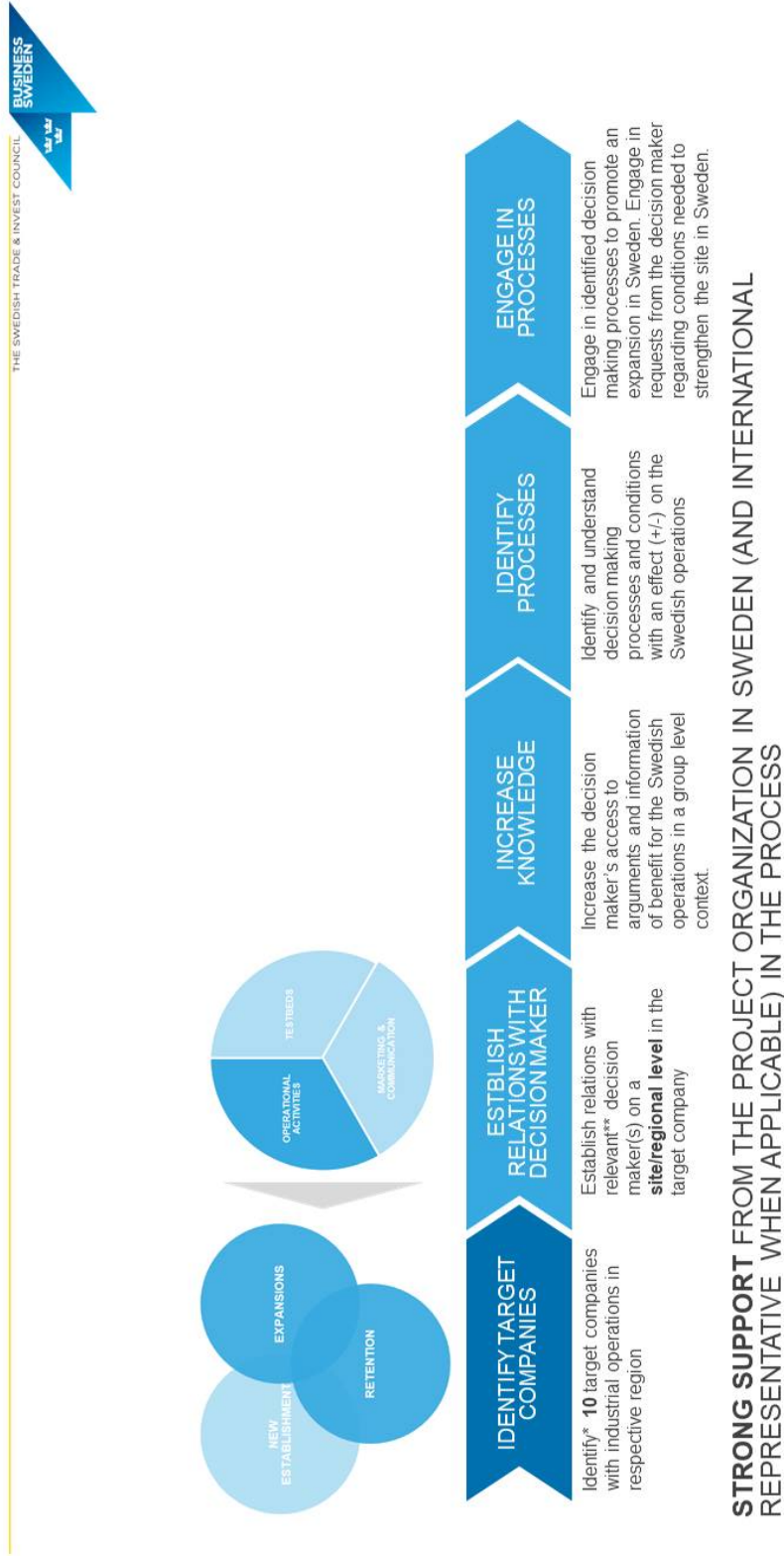
Lika viktigt som att arbeta för att locka nya företag till regionen, är att hjälpa de som redan finns här att utvecklas och växa på plats. Att företag trivs i regionen är en förutsättning för hållbar tillväxt och bevarande av arbetstillfällena, och är dessutom ett villkor för att nya företag ska betrakta regionen som attraktiv.

De företag som High Coast Invest hjälpt vid etablering i regionen kan bidra till att stärka det befintliga näringslivet men skapar även nya förutsättningar som ger möjlighet till nya affärer och etableringar. Därför behöver projektet identifiera nya möjligheter som skapas till följd av dessa etableringar samt fortsätta stötta de etablerade företagen för att de ska fortsätta sin verksamhet i regionen och utvecklas här.

Redan i nuvarande projekt fanns ambitionen att arbeta strategiskt med business retention gentemot företag som sedan tidigare fanns etablerade i regionen. Ett antal företagsbesök har gjordes och ett företag har även fått hjälp med en analys inför en expansion. Generellt var dock intresset begränsat bland de företag som besöktes, något som dels kan bero på att High Coast Invests erbjudande till företagen var tydligt, och dels att besluten fattades långt från den lokala verksamheten, både geografiskt och organisatoriskt.

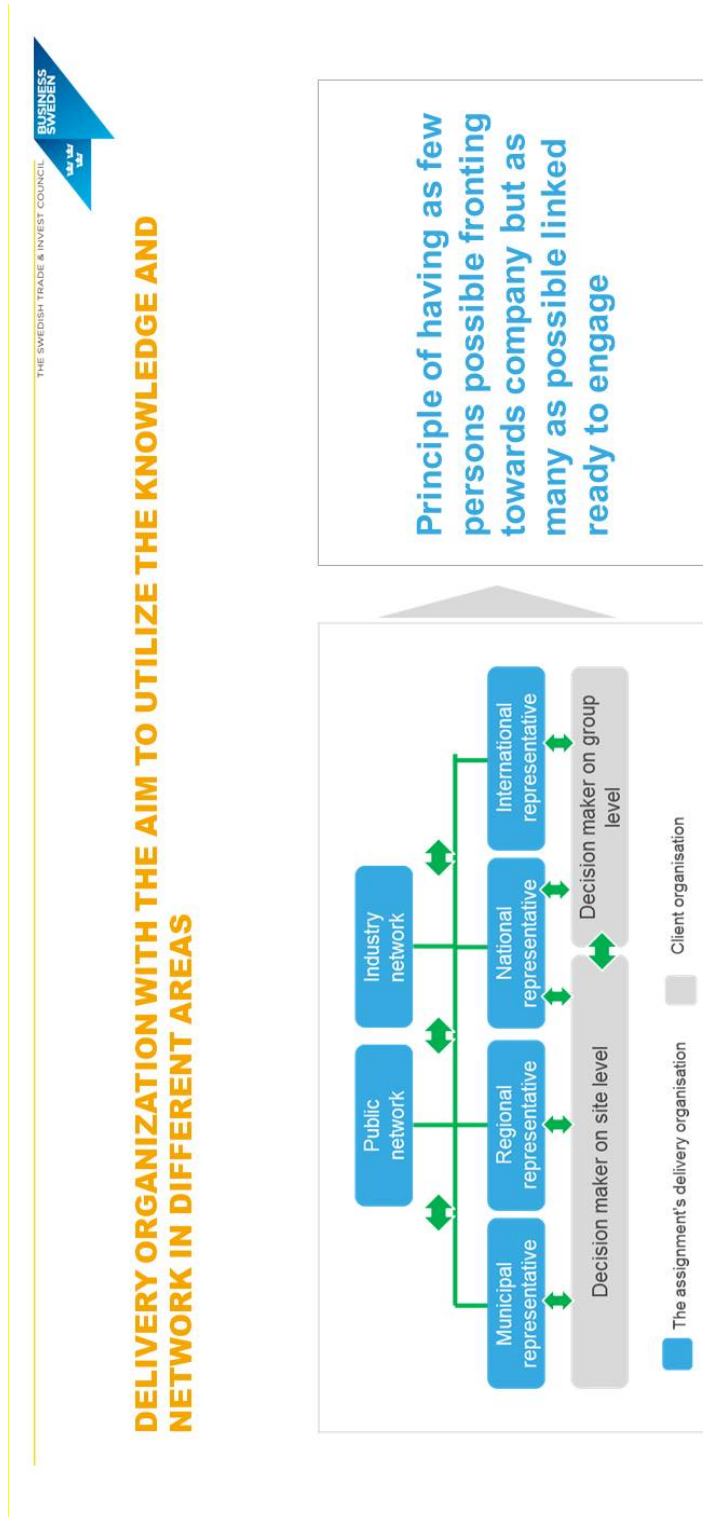
Projektet ska därför ansluta sig till ett samarbete som Business Sweden har initierat kring business retention kopplat till tillverkande industrier. Man arbetar där efter en tydlig metod gentemot beslutsfattare på olika nivåer i företaget. (Se Bild 1.)

Bild 1



Det regionala investeringsfrämjandet tillsammans med den aktuella kommunen stöttar verksamheten på lokal nivå. Samtidigt för Business Swedens utlandskontor en dialog med huvudkontoret i det land där det finns. En projektledare från Business Sweden har rollen som sammanhållande länk mellan de olika parterna. (Se Bild 2.)

Bild 2



Eftersom många av de utländska företag som finns etablerade i regionen är just tillverkande industrier (Business Sweden har listat 26 företag som passar in på kriterierna) finns det stora möjligheter att dra nytta av detta samarbete i Västernorrland.

Detta samarbete skulle även kunna ge regionen värdefull kunskap om vilka tjänster företagen har behov av från det regionala investeringsfrämjandet. Detta skulle ge oss möjlighet att presentera mer konkreta och attraktiva erbjudanden inom business retention även till företag som inte är tillverkande industrier.

Sammanfattande matris över utpekade branscher

Bransch	Status	Målgruppsprocess: Nyetablering, Retention, Investering i befintligt företag	Fokus i arbetet/prio över projektets tid	Övrigt, framgångs faktorer
El-intensiv industri (Datacenter och vissa typer av tillverkande industrier)	Välutvecklat erbjudande finns men nya produkter/siter behöver paketeras. Anpassning av erbjudandet för tillverkande industri behöver tas fram.	Nyetableringar främst, retention sekundärt.	Hög fokus över alla tre år.	Kapaciteten i elneten. EONs engagemang.
Business retention/Tillverka nde industri	Ny bransch.	Retention	År 1: Medel fokus. Identifiera prioriterade företag och starta upp samarbetet med Business Sweden. År 2 och 3: Högt fokus och praktiskt arbete.	Kommunernas engagemang. Hitta företag med engagemang.
Besöksnäring	Erbjudandet behöver utvecklas.	Investeringar i befintliga företag och nyetableringar.	År 1: Lågt fokus. Kommunicera metod och erbjudande till företag i regionen År 2 och 3: Lågt fokus (om inget skarpt case identifieras).	Kommunicera platsen. Inventera nätverken för att nå ut till regionala näringslivet.

Bioekonomi	Erbjudandet behöver utvecklas.	Nyetableringar, retention och investeringar i befintliga företag.	År 1: Medel fokus. Hitta klustret och etablera samarbete. År 2 och 3: Högt fokus. Praktiskt arbete.	Engagemang från regionala kluster och MIUN. Processums medverkan i projektet. Skapa kunskap och intresse bland Business Swedens utlandskontor.
ICT	Ny bransch.	Behöver utredas.	År 1 och 2: Medel fokus. Hitta klustret och erbjudandet År 3: Medel fokus: Praktiskt arbete.	Sundsvalls deltagande och engagemang. Engagemang från regionala kluster och MIUN.
Foodtech	Ny bransch	Nyetableringar	År 1-3: Lågt fokus. Följa branschens utveckling i länet och nationellt.	Framgång och utveckling inom branschen i regionen.

Organisation och genomförande

Projektorganisation

Projektet styrs av en styrgrupp bestående av representanter från kommunerna och deltagande företag, samt adjungerande expertstöd.

Projektet leds av en projektledare i nära samarbete med kommunernas näringslivschefer. Utöver detta anställs investeringsrådgivare samt administrativ personal under projekttiden. Projektledare är direkt underställd styrgruppen och ansvarar för att projektet drivs och genomförs enligt angivna direktiv, mål, budget och tidsplan.

Huvuduppgiften är att ansvara för planering och att aktiviteter genomförs enligt ansökan så att projektets mål nås. Projektet ska även ha en extern kvalitetsgranskare. Projektledaren har till sitt förfogande en projekt ekonom på deltid samt kommer investeringsrådgivare och projektadministratör rekryteras till projektets arbetsgrupp.

Projektets åtgärder är inriktade på att skapa energieffektiva lösningar för att åstadkomma en mer hållbar utveckling. Således är det horisontella kriteriet gällande miljö och ekologisk hållbarhet tydligt i centrum i insatsområdet. Att även aktivt arbeta för att förändra i branschspecifika hierarkiska strukturer är viktigt. Att få in nya perspektiv och kompetenser är nödvändigt för att bredda perspektiven inom energisektorns verksamhet och kan vara en direkt avgörande faktor för hållbar tillväxt.

Samarbetet mellan organisationerna som är representerade i styrgruppen har utvecklats sedan starten 2016 och en samsyn har börjat ta form. De styrgruppsmedlemmar som representerar kommuner har kommit till insikt om att alla vinner på nya etableringar inom regionen – även om de inte landar i den egna kommunen. Konkurrensen är inte längre intern, utan finns utanför regionens gränser.

Samarbetet som tagit form mellan organisationerna i styrgruppen och deras enighet om att fortsätta utveckla High Coast Invest vidare har varit avgörande för en ny ansökan. Framförallt betonas vikten av att Mittuniversitetet och E.ON anslöt sig till samarbetet. En nyckel för att High Coast Invest ska bli framgångsrikt är att man får behålla de organisationer som deltar i arbetet idag, och alla kommuner i länet ansluter till samarbetet.

I det nya projektet ska styrgruppen arbeta för att E. ON och Mittuniversitetet tar ännu mer plats i arbetet och att de även kan få sällskap av fler aktörer från näringslivet bland annat RI.SE Processum. Så länge den elitensiva industrin är ett av fokusområdena är det viktigt att elnätsägaren deltar och är drivande inom etableringsarbetet.

RI.SE Processum ingår i ett kluster med partners från industri och akademi som blir ett viktigt nav för utvecklingen av erbjudanden inom Bioekonomi. De har tillgång till stora nätverk inom bioraffinaderiområdet och kan koppla ihop nya idéer med företag och akademi.

En annan viktig uppgift för styrgruppen är att arbeta för ett mer jämställt näringsliv. Västernorrlands styrkor finns inom branscher som präglas av brist på kvinnlig arbetskraft. High Coast Invest, liksom länets näringslivskontor, har under projektiden mångfaldsdiplomerats och har fått nya kunskaper och insikter om hur projektet kan bidra till en bredare mångfald regionalt inom de branscher projektet fokuserar på samt hur den egna verksamheten kan förbättras utifrån ett jämställdhetsperspektiv.

I nuvarande projekts styrgrupp finns en ojämn könsfördelning. Därför ska det nya projektet knyta till sig fler kvinnliga branshexperter som kan ge nya perspektiv och

infallsvinklar som är till nytta för verksamheten. Utifrån att vi också är i behov av att knyta till oss mer bransch-kunniga individer inom projektets fokusområden skulle ett branschråd med företrädesvis kvinnliga medlemmar bidra till projektet ur flera perspektiv.

Mål

Projektets övergripande mål är att om 3 år etablerat ett långsiktigt regionalt investeringskontor som verkar för ökad hållbar tillväxt och innovationskraft. Projektet ska utforma en över tid hållbar plattform där alla kommuner kan erbjuda en gemensam destination i ett samlat koncept för utländska investeringar. Länet ska vara ett förstaval avseende internationella etableringar. Målet med High Coast Invest arbete är tydligt : Att göra fler hållbara goda affärer, etablera fler hållbara företag och bidra till fler hållbara arbetstillfällen och ett mer jämställt näringsliv. De etableringar som hittills landat är viktiga milstolpar, liksom de ökade intresset och besöken från externa aktörer.

Projekt riktar sig mot insatsområde 3 operativa programmet för mellersta Norrland att öka små och medelstora företags konkurrenskraft och investeringsprioritering 3a om att främja entreprenörskap, särskilt genom att underlätta det ekonomiska utnyttjandet av nya idéer och främja skapandet av nya företag. Med motivering att projektet har fokus på målet - Ökad andel företag med affärssamarbete på internationella marknader.

Projekt matchar utmaningarna i länets regionala utvecklingsstrategi RUS och ligger helt i linje med programmets prioriterade övergripande mål: Stärkt innovationsförmåga – Västernorrland ska stå stabilt i konkurrensen och ha ett näringsliv med hög kompetens, kreativitet och förnyelsekraft. Projektets satsningar inom nyckelområden ska ha främjat innovation och utveckling.

”Omvärldens och länets egna utmaningar pekar på ett ständigt växande behov av att vara nära både de små och stora sammanhangens händelser, information och resurser. Visionen om en stolt, funktionell och attraktiv region kan därför också uttryckas som att vi tillsammans ska öppna dörrarna för ett större och bidragande Västernorrland, där vi är nära såväl varandra, marknaderna, utvecklingsfronten som naturen och kulturen.” (Ur Västernorrlands regionala utvecklingsstrategi)

Hållbarhetsperspektivet genomsyrar projektet och utvecklingsarbetet. Ekonomisk tillväxt förutsätter hållbar god produktivitet utveckling och en hållbar ekonomisk bärkraft i satsningar. I länets RUS finns uttryckt - att i en komplex och snabbföränderlig värld gäller det för såväl företag som samhällsplanering att ha

strategisk förmåga att se hållbara handlingsalternativ för att kunna utvecklas positivt i såväl den nära som längre bort liggande framtiden.

Effekterna av projekt Investeringsfrämjande i Västerorrland kommer att kunna bidra till måluppfyllelsen för indikatorerna:

- 25 antal företag som får stöd (antal kvinnor/antal män)
- 5 antal nya företag som får stöd (antal kvinnor/antal män)
- 50 antal sysselsättningsökning i företag som får stöd

Samverkan mellan länets olika aktörer har varit avgörande för att det framgångsrika arbetet.

Följande specifika delmål gäller för perioden 2019–2021

Projektet kommer att arbeta utifrån fyra fokusområden. Ett delmål är kopplat till respektive område med aktiviteter för att uppnå de olika delmålen. Under projekttiden ska styrgruppen även arbeta med uppföljning, justeringar av mål och delmål.

Effektiva etableringsprocesser: Projektet ska skapa förutsättningar för smidigare etableringsprocesser i regionen. High Coast Invest stärker sitt samarbete med Västernorrlands 7 kommuner, olika branschkluster och regionala näringslivsfrämjare. Samarbete inom regionen är av största vikt.

Delmål: Förbättra samarbetet och kunskapen kring utländska etableringar i Västernorrland.

Resultat:

- Smidiga etableringsprocesser för utländska företag i Västernorrland.
- Bred förståelse inom de deltagande organisationerna för vikten av ett regionalt samarbete kring investeringsfrämjande arbete.

Stärkta strategiska nätverk: Projektet ska sprida kunskaper om regionen, dess hållbara styrkor och våra erbjudanden till identifierade partners, t.ex. medarbetare på Bussines Swedens utlandskontor samt svenska konsulat och ambassader.

Även nätverken inom näringslivet på hemmaplan ska utvecklas i syfte att förbättra regionala affärserbjudanden.

Delmål: High Coast Invest har ett effektivt samarbetet med partners inom internationella nätverk såväl som med nätverk inom det regionala näringslivet.

Resultat:

- Identifierade internationella partners har kunskap om regionens erbjudanden och trygghet i att kommunicera dessa till potentiella investerare.
- Nätverken inom det regionala näringslivet hjälper till att utveckla verksamheten utifrån regionens behov och tillgångar samt målgruppernas intressen.

Hållbara etableringar: Projektet ska genom investeringsfrämjande arbete stärka och förnya det regionala näringslivet och tillväxten i SMF genom s.k. investeringsdriven tillväxt med fokus på hållbarhet. Nya etableringar skapar nya affärsmöjligheter för redan etablerade företag och bidrar till tillväxt i regionen.

Delmål: Projektet har bidragit till gröna och hållbara etableringar.

Resultat:

- Regionen har nischat sig som en grön destination för företagsetableringar.
- En stor andel av de etablerade företagen ska ha en koppling till vårt hållbara värdeerbjudande.

Business retention: . Projektet ska analysera vilka nya möjligheter som skapas till följd av nya etableringar och stötta företagen för att de ska fortsätta sin verksamhet i regionen och utvecklas här.

Delmål: Projektet har bidragit till expansionsinvesteringar till Västernorrland.

Resultat:

- Vi har förbättrat möjligheterna för regionens utlandsägda företag att expandera på plats.
- Projektets arbete kring retention har skapat minst en etablering hos dessa företag.
- Projektet ska ha besökt och informerat 25 antal företag om vår service på detta område.

Aktiviteter

Aktivitet	Beskrivning	Återfinns i utmaningsområde
Handlingsplan för utländska etableringar	Idag saknas det en handlingsplan för arbete med internationella etableringar. Avsaknaden av denna resulterar ofta i att rollfördelningen vid en förfrågning eller i en etableringsprocess är otydlig, vilket i förlängningen kan leda till att företagen väljer annan ort för etablering. Handlingsplanen ska bl a beskriva "vem gör vad när?".	Effektiva etableringsprocesser
Omvärldsbevakning för projektets intressenter	För att skapa förståelse hos regionens kommuner och andra aktörer för processen kring investeringsfrämjande vill vi involvera dessa i vår omvärldsbevakning. Det kan bl a innebära att inkludera dem i våra marknadsaktiviteter.	Effektiva etableringsprocesser
Modell för ett permanent regionalt investeringskontor	Projektet ska, tillsammans med projektets finansiärer, ta fram förslag på, förankra och driva en omställning från projektform till en permanent investeringsfrämjande verksamhet i det regionala investeringskontoret High Coast Invest.	Effektiva etableringsprocesser
Identifiera och bygga relationer med strategiska partners	Projektet ska stärka sina relationer med identifierade partners som har direktkontakt med potentiella investerare, t ex Business Sweden, Node Pole m fl. Detta för att kunna hjälpa dem nå ut till investerare med material och kunskap om vår region och våra värdeerbjudanden. Projektet ska också stärka sina lokala och regionala nätverk.	Stärkta strategiska nätverk
Identifiera behov inom regionens näringsliv	För att på ett effektivt sätt kunna skapa en bild av regionens näringsliv och vilka behov som finns behövs en kartläggning. Denna aktivitet bör också tydliggöra kommunernas önskemål. (Vilka företag och varumärken vill man ha som kommun och företag?)	Hållbara etableringar
Skapa en referensgrupp med fokus på hållbart företagande	En viktig uppgift för styrgruppen är att arbeta för ett mer jämlikt näringsliv. Näringslivsstrukturen i länet och riket efter kön har inte nämnvärt förändrats de senaste två decennierna utan uppvisar ett fortsatt traditionellt könsmonster. En förhoppning är att referensgruppens samlade erfarenhet av jämställdhets- och mångfaldsarbete i näringslivet även kan generera positiva effekter kring affärsutvecklings- effektivitetsfrågor samt inbringa större kreativitet och ge en bättre arbetsmiljö för projektets deltagande företag som vågar utmana traditionella könsmonster.	Hållbara etableringar

<p>Leadsgenerering (Paketering och sälj!)</p>	<p>Vår region har, tack vare våra naturtillgångar och tillgången på kompetens, ett starkt erbjudande till företag som letar efter en plats med rätt förutsättningar för en miljövänlig verksamhet eller utveckling och tillverkning av miljövänliga produkter. Vi ser därför en god möjlighet att plocka marknadsandelar genom att spetsa vår marknadsföring och försäljning i denna riktning.</p>	<p>Hållbara etableringar</p>
<p>Ny metod för expansionsinvesteringar inom tillverkande industri</p>	<p>Business Sweden har tagit fram en metod för att stärka redan befintliga utlandsägda företag i regionen, och möjliggöra företagens expansion på plats. Metoden kopplar ihop HCl/kommun med den lokala företagsledningen, och Business Swedens utlandskontor med företagets huvudkontor och skapar kommunikationsvägar. Västernorrland har ett stort antal utlandsägda företag inom tillverkning och har goda förutsättningar att nå goda resultat med hjälp av denna metod.</p>	<p>Business retention</p>
<p>Utvärdering och lärande</p>	<p>I slutet av projektperioden ska projektet utvärderas i förhållande till projektbeskrivningen syfte och mål. Utvärderingsuppdraget upphandlas av Härnösands kommun och utförs av extern konsult. Utvärderingen ska vara framåtsyttande och tjäna som underlag för fortsatt arbete.</p>	<p>Projektövergripande</p>
<p>Extern kommunikation och resultatspridning</p>	<p>Vidareutveckling av vår marknadsföring av affärsregionen Västernorrland, såväl som av branschspecifika och sitespecifika affärserbjudanden.</p> <p>Paketering av nya erbjudanden, samt stötta kommunerna och andra aktörer i deras interna paketering.</p> <p>Framtagande av riktat material inför konferenser och mässor.</p> <p>Sprida resultat till våra intressenter och uppdragsgivare.</p>	<p>Projektövergripande</p> <p>Hållbara etableringar</p>
<p>Projektledning</p>	<p>Projektledaren är direkt underställd styrgruppen och ansvarar för att projektet drivs och genomförs enligt angivna direktiv, mål, budget och tidsplan. Styrgruppen kommer förutom att delta i styrgruppsmöten också att vara viktiga i förankringsprocesser och informationsspridning in i den egna organisationen.</p>	<p>Projektövergripande</p>
<p>Avslutsarbete</p>	<p>Projektet arbetar fram och levererar en slutrapport till samtliga finansiärer efter projektiden slut.</p>	<p>Projektövergripande</p>

