

ORGANISERING AV UTVECKLINGSINITIATIV I OSKARSHAMN



Tio steg framåt

OSKARSHAMNS KOMMUN ARBETAR SEDAN LÄNGE AKTIVT MED OLIKA INSATSER FÖR ATT STÖDJA UTVECKLINGEN AV KOMMUNEN OCH DET LOKALA NÄRINGSLIVET. I KOMMUNEN FINNS ETT ANTAL ETABLERADE AKTÖRER OCH INITIATIV SOM PÅ OLIKA SÄTT BEDRIVER MARKNADSFÖRING FÖR INFLYTTNING, BESÖK OCH ETABLERINGAR, SAMT GÖR INSATSER INOM RAMEN FÖR DET PLATS- OCH NÄRINGSLIVSUTVECKLANDE ARBETET.

DENNA RAPPORT BESKRIVER KORTFATTAT DE OLIKA UTVECKLINGSINITIATIVEN OCH PEKAR PÅ MÖJLIGHETER ATT ÖKA KOORDINERINGEN AV OLIKA INSATSER FÖR ATT GE ETT ÖKAT, SAMLAT MERVÄRDE.

UNDER ARBETETS GÅNG HAR ETT TJUGOTAL INTERVJUER GJORTS MED PERSONER SOM ÄR VÄL INSATTA I OSKARSHAMNS FÖRHÅLLANDEN. VI VILL SÄRSKILT TACKA DEM FÖR VÄRDEFULLA SYNPUNKTER OCH IDÉER.

STOCKHOLM OCH OSKARSHAMN I OKTOBER 2010

ULF JOHANSSON
SWECO EUROFUTURES AB

INNEHÅLL

| | |
|--------------------------------------|----|
| BAKGRUND | 4 |
| OSKARSHAMNS VISIONER OCH MÅL | 6 |
| KOMMUNENS UTVECKLINGSARBETE | 8 |
| LOKALA UTVECKLINGSAKTÖRER | 10 |
| SYNPUNKTER PÅ SYSTEMET | 16 |
| ERFARENHETER FRÅN ANDRA | 19 |
| SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER..... | 26 |

ORGANISERING AV UTVECKLINGSINITIATIV I OSKARSHAMN

BAKGRUND

Oskarshamns kommun arbetar sedan länge aktivt med olika insatser för att stödja utvecklingen av kommunen och det lokala näringslivet. I kommunen finns ett antal etablerade aktörer och initiativ som på olika sätt bedriver marknadsföring för inflyttning, besök och etableringar, samt gör insatser inom ramen för det plats- och näringslivsutvecklande arbetet.

I samband med de insatser som aktualiserats inom ramen för det s k mervärdesprogrammet har Oskarshamns kommun beslutat att göra en kartläggning och översyn av hur det marknadsförande och utvecklande arbetet i kommunen lämpligen bör organiseras för att möta framtida behov och krav. Denna utredning belyser med utgångspunkt från dagens situation och hur etablerade aktörer arbetar med dessa frågor hur uppgiftsfördelning och insatser möjligen kan organiseras ännu mer effektivt än idag. Frågan som ska besvaras är om det är möjligt att mer effektivt utnyttja insatta resurser, reducera dubbelarbete och åstadkomma ökade synergier mellan aktörerna. Det bör i detta sammanhang noteras att Sweco Eurofutures inte har haft i uppdrag att göra en djupare utvärdering av de enskilda utvecklingsaktörernas effektivitet utan huvudsyftet har varit att anlägga en systemsyn utifrån de aktuella frågeställningarna.

Ett grundläggande mål för utredningsarbetet har således varit att studera möjligheterna att åstadkomma en effektiv organisering av det lokala utvecklingsarbetet. Ett annat sätt att uttrycka detta är att olika aktörer gör rätt saker utifrån kommunens och företagens förväntningar.

Denna utredning belyser huvudsakligen följande fyra huvudområden:

- Platsmarknadsföring
- Handel
- Besöksnäring
- Näringslivsarbete

Oskarshamns kommun har tillsammans med andra lokala och regionala utvecklingsaktörer små möjligheter att stödja enskilda företag. De viktigaste samhällsuppgifterna är istället att arbeta med generella insatser, som är inriktade på grundförutsättningarna för företagande och marknadsföring av kommunen – olika riktade insatser i syfte att bidra till en ökad tillväxt. Det kan till exempel vara särskilda utbildnings- eller rådgivningsinsatser till olika grupper, insatser för att förbättra näringslivsklimatet eller genom att erbjuda attraktiva livsmiljöer.

Även om människor och företag rör sig och verkar över en allt större geografisk yta finns de lokalt. En framgångsfaktor för näringslivsutveckling och platsmarknadsföring är därför ett väl fungerande samarbete på lokal nivå. Oskarshamns kommun spelar en viktig roll för att underlätta detta viktiga lokala arbete – genom olika former av stödinsatser och genom att vara en plattform för frågor som kommunen och/eller andra viktiga lokala eller regionala utvecklingsaktörer inte kan planera eller genomföra på egen hand. Målet bör vara att genom en mer effektiv användning av samhällets gemensamma resurser, tydliga prioriteringar och en effektiv samordning av insatser skapa förutsättningar för en långsiktigt hållbar utveckling av Oskarshamn. Denna utredning försöker visa på vägar framåt för hur detta kan ske.

OSKARSHAMNS VISIONER OCH MÅL

Kommunalt utvecklingsprogram

Oskarshamns kommun antog 2004 ett program kallat "Utvecklingsprogram för lokal tillväxt 2005 – 2007 med utblick mot 2010-talet". En revidering av programmet gjordes under 2009.¹

Oskarshamns vision är:

Oskarshamn - ett internationellt energicentrum och en tillväxtkommun med hög livskvalitet

Utvecklingsprogrammet är vägledande och styrande för kommunens samlade utvecklingsarbete. Genom införandet av styr- och ledningssystemet "Balanserat styrkort" har utvecklingsprogrammet integrerats i kommunens operativa verksamhet och verksamhetsuppföljning.²

Utvecklingsprogrammet ska kompletteras med en handlingsplan som mera i detalj behandlar de konkreta aktiviteter som görs till stöd för att genomföra programmet. Avsikten är att programmet ska revideras varje mandatperiod.

Utvecklingsprogrammet har fem prioriterade insatsområden:

- **Infrastruktur** – kommunikationer, där ökade möjligheter till dagspendling inom regionen och internationellt lyfts fram, liksom goda förutsättningar för person- och godstransporter (inklusive färjetrafik till Gotland och Lettland och de två andra baltiska länderna)
- **Breddat näringsliv**, där kommunen har som mål att det under fem år skapas ett tusen nya arbetstillfällen i tjänstesektorn. Här lyfts särskilt fram behovet av en breddad arbetsmarknad med högre andel kvalificerade arbetstillfällen (mera diversifierad arbetsmarknad). Vidare lyfts utvecklingen av en framgångsrik internationell forskarmiljö med koppling till affärsutveckling (Atrinoва) och utvecklingen av upplevelsenäringen/ turismen (en anläggning av internationell dimension med många mindre komplement). Som en del i att bredda

¹ KF 2009-09-14 (§ 145.2010)

² KF2010-02-08 (§)

näringslivet pekar programmet på behovet av ett ökat nyföretagande och entreprenörskap, bland annat genom att stimulera alternativa driftformer av kommunal verksamhet.

- **Etablering av ett FUD-center³ kring energi**, som är tänkt att utvecklas till ett internationellt centrum med en samlad kompetens för tillämpad FoU, inklusive olika demonstrationsprojekt ("best practise") och framtida hållbara energiformer/-system. Här är också tänkt att forma ett kompetens- och kunskapscentrum för kärnteknik.
- **Kompetensförsörjning**, där kommunen särskilt pekar på behovet av att utveckla samverkan kring rekrytering, mottagande och etablering av inflyttare, en utvecklad samverkan mellan olika aktörer för att möta framtida utbildningsbehov, samt en ökad kunskap kring teknik/naturvetenskap och företagsamhet.
- **Attraktivitet**, där huvudstrategierna är att vidareutveckla projektet "Attraktiva Oskarshamn" (se mer om projektet nedan), utveckla det framtida "attraktiva boendet", samt att utveckla den kommunala servicen till medborgare och företag.

Internationell policy

Förutom utvecklingsprogrammet har Oskarshamns kommun även en internationell policy med målet att utveckla Oskarshamns kommuns omvärldsanalys genom internationella aktiviteter och kontakter samt utveckling av partnerskap, allianser och vänortskontakter. Syftet är "att ge bättre underlag för åtgärder och beslut som stärker möjlighet till ökad tillväxt samt leder till en positiv och uthållig utveckling för kommunen". Där sägs också att det internationella arbetet ska ske inom ramen för de visioner och mål som är formulerade i kommunens utvecklingsprogram för lokal tillväxt och att det internationella arbetet ska stärka hela Oskarshamns attraktionskraft och verka för att kommunens varumärke blir känt utomlands.

Utredningar

Under de senaste tio åren har en rad olika utredningar och underlagsmaterial kring Oskarshamns utveckling tagits fram. Många av dessa utredningar berör på olika sätt de frågor som behandlas i denna utredning eller har varit en inspirationsskälla för många av de utvecklingsinitiativ som för närvarande bedrivs i kommunen.

³ En forskar- och utvecklingsmiljö som bedriver forsknings-, utvecklings- och demonstrationsverksamhet

KOMMUNENS UTVECKLINGSARBETE

Oskarshamns kommun bedriver en rad olika utvecklingsinsatser inom den egna organisationen. Bland dessa kan framförallt nämnas:

Strategiskt utvecklingsarbete på kommunledningsnivå, som styrs av det 2009 reviderade utvecklingsprogrammet och dess fem prioriterade insatsområden med tillhörande handlingsplan. Kommunen arbetar främst med övergripande utvecklingsfrågor inom områdena "strategisk samhällsutveckling", "näringslivsutveckling", "infrastruktur och kommunikationer" samt "arbetsmarknadsfrågor". För detta arbete har kommunen avsatt en halv person.

Budget: 1 500 tkr (Därtill kommer de extra resurser som kommer att tillskjutas genom samarbetsavtalet med kraftindustrin genom mervärdesprogrammet)

Näringslivsinriktat arbete, där kommunen främst arbetar med samverkan mellan skola och näringsliv, nyföretagande och näringslivsstöd. Kommunen har för dessa insatser avsatt en person på halvtid som kompletteras med inköp av tjänster motsvarande en halv tjänst från FCO.

Budget: 500 tkr

Företagslotsen, med uppgift att inom ramen för den dagliga kommunala verksamheten förenkla och underlätta kommunikationen mellan företagen och kommunen när det gäller servicen till företag. Företagslotsen har tre anställda från två olika förvaltningar (Tekniska kontoret, Samhällsbyggnadskontoret) med cirka en dag avsatt för dessa uppgifter per vecka. Verksamheten är reaktiv, dvs företagslotsen agerar på förfrågan.

Budget: cirka 100 tkr

Oskarshamns Turistbyrå, som är en del av kommunens organisation och bedriver sedvanligt informations- och marknadsföringsarbete inom besöksnäringen. Turistbyrån finns på Barns- och utbildningsförvaltningen⁴. Turistbyrån har 3 anställda.

Budget på 1 800 tkr.

⁴ Fr o m ligger Oskarshamns Turistbyrå under Kultur- och fritidsförvaltningen

Gunnarsö Semesterby ägs och drivs av Oskarshamns kommun sedan år 2007, då kommunen sade upp arrendet med de aktörer som då drev verksamheten. Anläggningen har ett behov av upprustning även om en del insatser gjorts under de tre senaste åren. Kommunen har, i linje med kommunstyrelsens inriktningsbeslut i december år 2007, aviserat en försäljning av verksamheten till en privat aktör, dock med fortsatt kommunalt ägande av marken (nyttjanderättsavtal).

Det finns även andra verksamheter i kommunens regi som har direkt eller indirekt koppling till besöksnäringen. Bland dessa kan främst nämnas Forum, Sjöfartshotellet och kommunens gästhamnar.

Synpunkter på kommunens utvecklingsarbete:

De synpunkter som framförts av olika intressenter på kommunens arbete under utredningens gång kan sammanfattas i dessa punkter:

- Kommunen har många egna och deltar i många andra insatser med inriktning på näringslivet – men förefaller ibland sakna koordination och tydlig styrning.
- Kommunens bemanning för näringslivsfrågorna är för liten. Det går inte att lita fullt ut på att FCO ska täcka upp för bristande resurser i kommunen. Vart tas t.ex. etableringsfrågorna om hand?
- Det politiska engagemanget ifrågasätts – är det bara de stora företagen som betyder något?
- Kommunledningen möter storföretagen bra – men de små och medelstora företagen lämnas åt sidan.
- Den kommunala förvaltningen – bryr den sig om och förstår den företagandet?
- Företagslotsen – kommunen behöver jobba med attityder och bemötande av företagen, men vilket mandat har företagslotsen och vad kan de om företag och deras villkor?

LOKALA UTVECKLINGSAKTÖRER

I detta kapitel görs en sammanställning av vissa grunddata/grundförutsättningar samt en kortfattad beskrivning av de olika verksamheternas ekonomi. I den kvalitativa analysen går vi in mer på djupet i hur vi uppfattar att verksamheterna fungerar idag. Analysen baseras huvudsakligen på information från våra intervjuer med företrädare för verksamheterna och deras nyttjare, samt årsredovisningar m m från respektive verksamheter. Det bör därför påpekas att den nedanstående redovisningen inte är baserad på en effekt- och verksamhetsanalys av respektive verksamhet. Orsaken är att utgångspunkten för studien är att söka möjligheter att åstadkomma ökad synergi och tydlighet snarare än att koncentrera på problem eller brister i enskilda verksamheter.

Som nämnts redan i inledningen till denna rapport bygger ett framgångsrikt utvecklingsarbete i ökad utsträckning på samverkan mellan olika aktörer. Oskarshamns kommun arbetar med att på olika sätt stärka samverkan mellan kommunen och andra offentliga och privata aktörer, alltifrån möten och seminarier till att driva fleråriga, gemensamma utvecklingsprojekt. Bland dessa kan nämnas Attraktiva Oskarshamn och Marknad Oskarshamn, som båda drivs i nära samverkan med det lokala näringslivet och Atrinova där såväl offentliga som privata aktörer är kommunala partners.

Företagscentrum Oskarshamn (FCO) – som erbjuder näringslivsservice i form av nätverk, information och rådgivning, kurser m m. FCO är till formen en ekonomisk förening och verksamheten är finansierad av FCO:s ca 130 medlemsföretag, samt köp av tjänster från Oskarshamns kommun.

Medlemmarna betalar en årlig serviceavgift (300 kr per anställd med ett maxtak på 150 000 kr), där kommunen, Scania och OKG är de organisationer som betalar högsta avgift, dvs. 150 000 kr årligen. Oskarshamns kommun köper även vissa tjänster så som företagsrådgivning och kompetensutvecklingsinsatser av FCO. Under 2010 har kommunen köpt tjänster för ca 500 tkr. FCO har två anställda. FCO ansvarar även för administrativ och ekonomisk service för projekten Attraktiva Oskarshamn och Marknad Oskarshamn, som i likhet med projektet Krearum är fysiskt placerade på FCO.

De synpunkter som framförts av olika intressenter på FCO:s arbete under utredningens gång kan sammanfattas i att många anser att FCO:s eget arbete visar en tendens att "tappa fart". Man anordnar frukostmöten och en del andra uppskattade aktiviteter men det upplevs inte som att FCO är drivande och man har svårt att se konkreta resultat. Många pekar på att det troligen handlar om hur tydligt (eller snarare otydligt) FCO:s uppdrag har formulerats.

Attraktiva Oskarshamn – är ett projekt som syftar till att genom olika insatser tydliggöra och stärka bilden av Oskarshamn för att kommunen ska vara en så attraktiv plats som möjligt för företagande, inflyttning, besök och boende. Projektet finansieras av Oskarshamns Kommun och sju av de större företagen (ABB, Elajo, OKG, Press o Plåtindustri, Saft, Scania och SKB) i kommunen. Kommunen bidrar med 500 tkr per år till projektet som genomförs under perioden april 2008 – april 2011, dvs. totalt 1 500 tkr. Kommunen har även finansierat specifika projekt (Oskarsgala, Framtidsdagar etc.) som Attraktiva Oskarshamn driver med ca 250 tkr per år under 2009 och 2010, inräknat både direkta pengar samt arbetstid. Kommunen satsar dessutom ytterligare cirka 250 tkr per år på olika arrangemang. Projektet, som pågår t.o.m. mars 2011, har en person anställd.

De synpunkter som framförts av olika intressenter på Attraktiva Oskarshamns arbete under utredningens gång är genomgående mycket positiva. Det upplevs att projektet har bidragit med en positiv energi till arbetet med att förbättra Oskarshamns image och de aktiviteter som genomförs anses vara relevanta för uppdraget. "*Det vore synd att avsluta ett så bra projekt och det borde permanentas*" är en sådan synpunkt.

Många anser att projektet på ett positivt sätt har lyckats att sammanföra olika intressenter i kreativa mötesplatser. Detta är inte minst viktigt i en tid när nätverksbyggande och relationer spelar en stor roll för utveckling av affärer och innovationer. Attraktiva Oskarshamn har bidragit mycket till att skapa förutsättningar och formerna för att bygga sådana nätverk.

Ledningen för projektet ge beröm och nämns återkommande som en framgångsfaktor bland de intervjuade och då inte minst för förmågan att vara både lyhörd och drivande i

ambitionen att bygga, skapa och förvalta nätverk. Projektet upplevs som en inspirationskälla eller ett mönster för hur man kan gå vidare med utvecklingsarbetet i Oskarshamn.

Marknad Oskarshamn – är ett projekt för utveckling av handeln och stadskärnan i Oskarshamn. Marknad Oskarshamn samlar huvudintressenterna inom handeln, fastighetsägarna, besöksnäringen och kommunen, men även övrigt näringsliv, till en gemensam satsning för att stärka handeln och samtidigt utveckla en långsiktigt levande stadskärna. Förarbeten inför projektet har pågått sedan 2008 då kommunen beställde en handelsutredning av en extern konsult. Projektet pågår under tre år från januari 2010 t.o.m. december 2012 och har en anställd. Kommunen bidrar med 300 tkr per år till projektets verksamhet.

I likhet med Attraktiva Oskarshamn får även Marknad Oskarshamn många positiva omdömen, om än inte i lika "översvallande" termer.

Atrinova Affärsutveckling AB – är det lokala näringslivets och kommunerna Oskarshamn, Mönsterås och Högsbys initiativ för att bedriva affärsutveckling för företag med högre kunskaps- eller teknikhöjd och med utgångspunkt från en lokal inkubatorverksamhet. Syftet med inkubatorn är att stödja uppstart av nya företag i regionen samt att främja utvecklingen av befintliga företag. Atrinova fokuserar även på avknoppningar från regionens större företag.

Ägare och initiativtagare till inkubatorn är den ideella föreningen "Trinova Akademi och Företagsutvecklingsförening" där Högsby-, Mönsterås- och Oskarshamns kommun samt sex större företag i Oskarshamn ingår (OKG AB, Saft Batteries AB, Scania CV AB, SKB AB, samt Swedbank AB). Verksamheten finansieras av föreningens medlemmar samt av Innovationsbron och Regionförbundet i Kalmar Län. Atrinova har tre anställda. Oskarshamns kommun satsar knappt 300 tkr per år på Atrinova.

De synpunkter som framförts av olika intressenter på Atrinovas arbete under utredningens gång kan sammanfattas i att de flesta är mycket positiva till initiativet och pekar framförallt på den långsiktiga betydelsen av dess koppling till NOVA och de större företagen.

SKB Näringslivsutveckling AB (SKB NU) – Som en del av det avtal om mervärden som tecknats mellan SKB samt Oskarshamns och Östhammars kommuner, har SKB bildat dotterbolaget SKB Näringslivsutveckling AB. Företaget hjälper till att utveckla näringslivet i Oskarshamns och Östhammars kommuner och erbjuder bland annat borgensåtaganden. SKB har lokala kontor i Östhammar och Oskarshamn och har totalt tre anställda. Verksamheten är finansierad av SKB:s s.k. mervärdesprogram.

Det är endast enstaka synpunkter som framförts på SKB NU:s arbete under utredningens gång, framförallt beroende på att verksamheten är nystartad. De synpunkter som ändå framförs handlar framförallt om betydelsen att undvika dubbelarbete och ”konkurrens” mellan de intressenter som arbetar med företagsutveckling och finansieringsfrågor. De synpunkter som framförts är att verksamheten rör sig i gränslandet mot andra aktörers ansvarsområden (ALMI, Atrinovala t ex) och att man bör vara uppmärksam på detta.

ALMI Företagspartner Kalmar län AB – erbjuder rådgivning, riskkapital och finansieringsstöd till företagen i Oskarshamn. ALMI Företagspartner har som mål att fler innovativa idéer kommersialiseras framgångsrikt, att fler livskraftiga företag startas och utvecklas och att fler företag ökar sin konkurrenskraft och tillväxt. Moderbolaget ALMI Företagspartner AB ägs av staten och leder arbetet i en koncern med 19 dotterbolag varav ALMI Företagspartner Kalmar län AB är ett. Bolaget ägs till 51 procent av moderbolaget och 49 procent av regionala ägare såsom landstinget, regionförbundet och andra regionala ägare. Bolagets styrelse består av politiker och representanter från det regionala näringslivet. ALMI:s kreditverksamhet är självfinansierande men bolagets drift och löpande verksamhet finansieras genom årliga anslag från ägarna. ALMI:s regionala dotterbolag i Kalmar län hade en driftbudget på cirka 12 miljoner kronor under 2009.

Få synpunkter har framförts på ALMI under utredningens gång. Verksamheten uppfattas inte integrerad med övriga utvecklingsinsatser utan snarare som att den bedrivs som ett regionalt komplement ”vid sidan om” med ett begränsat lokalt inflytande.

Oskarshamns Krearium – har startats med hjälp av SKB:s mervärdesåtagande som ett led i kommunens utvecklingsplan med målet att öka nyföretagandet. Projektet ska fungera som stöd och inspiration för skolorna i arbetet med att utveckla elevers kreativitet och

företagsamhet i samverkan med näringslivet. En styrgrupp med representanter från både skola och näringsliv leder arbetet och en rad referenspersoner från lokala företag och skolor finns knutna till projektet, som är treårigt. Krearum har en anställd projektledare som ansvarar för den löpande verksamheten. Projektet finansieras av SKB som satsar 2,65 miljoner kronor under tre år.

Inga egentliga synpunkter har framförts på Krearums verksamhet under utredningens gång, vilket huvudsakligen kan förklaras av att verksamheten är nystartad.

Nova Högskolecentrum – är Oskarshamsregionens akademiska plattform där flera av landets stora universitet och högskolor agerar. Högskolecentret erbjuder ett stort antal KY-utbildningar, högskoleprogram och fristående kurser. Nova arbetar även med skräddarsydda uppdragsutbildningar till företag och organisationer. På Nova finns två profilområden, Energi och Hälsa samt ett Allmänt utbildningsområde. Inom Novas verksamhet ryms även Nova FoU som är en Forsknings- och utvecklingsplattform i samverkan med SKB samt Trinova som är ett projekt i samverkan med KTH och näringslivet.

Oskarshamns kommun bidrar till finansieringen av Novas verksamhet genom årliga bidrag som är en del av kommunens driftbudget. Under 2010 har kommunen budgeterat ca 4 900 tkr till Nova Högskolecentrums verksamhet.

NOVA:s verksamhet ges högt betyg av i stort sett alla intervjuade. Satsningen ses som framåtriktad och verksamheten upplevs fungera väl.

Företagarna i Oskarshamn – är en förening inom Företagarna Kalmar län. Föreningens arbete är att verka för företagande, företagares rättigheter och bidra till ett klimat som gör det lätt och attraktivt att driva företag. Verksamheten finansieras av föreningens medlemmar.

Förutom de aktörer som listats ovan finns ett antal föreningar eller organisationer som arbetar med näringslivsfrämjande aktiviteter. Exempel på detta är *Företagare in Action* (FiA), *Misterhultsföretagarna*, *Köpmannaföreningen i Oskarshamn* och föreningar för lokal utveckling så som byalag och intresseföreningar.

I tabellen på nästa sida sammanfattas kommunens utvecklingsinsatser.

| Verksamhet | Årlig insats (tkr) | Anställda ¹⁾ (årsarbetare) | Beslutad sluttidpunkt |
|---|--------------------|---------------------------------------|-----------------------|
| Strategiskt utvecklingsarbete och näringslivsstöd (kommuninternt) | 300 | 1 | - |
| Landsbygdsutveckling (LEADER samt utvecklingsbidrag landsbygdsföreningar) | 700 | - | - |
| Företagslots ²⁾ | 100 | 0,2 | - |
| Oskarshamns turistbyrå ³⁾ | 1800 | 3 | - |
| FCO (inkl. näringslivsstöd på uppdrag av kommunen) | 650 | 2 | - |
| Attraktiva Oskarshamn | 500 | 1 | Mars 2011 |
| Marknad Oskarshamn | 300 | 1 | December 2012 |
| Atrinova Affärsutveckling | 290 | 3 | - |
| Evenemangsstöd | 540 | - | - |
| TOTALT: | 5180 | 11,2 | - |
| <i>NOVA Högskolecentrum ⁴⁾</i> | <i>4900</i> | <i>-</i> | <i>-</i> |

1) Avser anställda i verksamheten - inte anställda av Oskarshamns kommun

2) Uppskattad personalkostnad

3) Avser budgeterad kostnad år 2009. Uppgift för år 2010 saknas i kommunens budget.

4) Redovisas här framförallt för att läsaren ska ges en relation till omfattningen av andra kommunala insatser.

SYNPUNKTER PÅ SYSTEMET

Som framgår av föregående avsnitt avsätter Oskarshamns kommun drygt fem miljoner kronor per år i olika utvecklingsinsatser med koppling till platsmarknadsföring, besöksnärings och näringslivsarbete. Till detta kan läggas kommunens kostnader med koppling till andra utvecklingsinsatser som SKB:s mervärdesprogram, satsningar i hamnområdet osv.

Utifrån genomförda intervjuer med ett tjugotal personer med goda insikter i kommunens utvecklingsarbete och Oskarshamns utvecklingsförutsättningar framkommer nedanstående bild.

Det råder *ingen brist på aktörer eller funktioner* som arbetar med utvecklingsfrågor och platsmarknadsföring i Oskarshamn. Några pekar dock på att det finns en tendens att glömma bort de små och medelstora företagen och deras behov i skuggan av de stora och dominerande företagen. Det finns uppenbarligen ett behov att komplettera stödet till det småskaliga(re) näringslivet och några efterlyser en tydlig handlingsplan för sådana insatser. Många pekar på behovet av att diversifiera näringslivet och att kommunen behöver arbeta mycket mer aktivt med etableringsfrågor.

Det *saknas en tydlig och förankrad vision* för det utvecklingsorienterade arbetet. Kommunen har förvisso en vision och ett utvecklingsprogram, men flera ifrågasätter hur starkt engagemanget är för utvecklingsfrågorna. ”*Det går ju bra för Oskarshamns näringsliv och därför kanske inte kraften i utvecklingsarbetet är vad den borde vara*” menar några. Detta leder i sin tur till en brist på prioriteringar och fokus, som delvis avspeglar sig i mängden av lokala utvecklingsaktörer och det är svårt att få en snabb överblick. Möjligen kan här anas en ”kulturkrock”, där näringslivets förväntningar på kommunen å ena sidan kanske är för högt ställda och å andra sidan dåligt kommunicerade. Kommunen har uppenbart inte lyckats förmedla en tydlig vision om i vilken riktning man anser att Oskarshamns utveckling ska gå och en gemensam bild saknas.

Några anser att kommunen borde kunna göra mer inom ramen för sin egen organisation. Det handlar då framförallt om tre frågor;

- **Attityder**, där kommunen relativt nyligen har etablerat företagslotsar men där deras mandat är oklart och inte minst upplever många att den kommunala förvaltningen saknar en förståelse för näringslivets villkor och förutsättningar. De små företagen glöms ofta bort. Detta avspeglar sig i bemötandet av företagen i olika förvaltningar och är nog en inte oväsentlig faktor i Oskarshamns ranking på nationella skalor över företagsklimat⁵. Ska Oskarshamn få en ökad tillväxt och ett mer diversifierat (ny-)företagande krävs förändrade attityder till företagande, nyföretagande och samverkan.
- **"Bemanning"**, där det finns en förväntan på att kommunen ska vara mer offensiv i utvecklingsfrågorna. Det finns en förståelse för att med de få som idag ska klara dessa (och andra) uppgifter har en nästintill omöjlig uppgift. Menar man allvar med utvecklingsfrågorna så måste man också avsätta tillräckliga resurser internt.
- **Alternativa utförare** av traditionellt kommunala tjänster, dvs att i ökad grad konkurrensutsätta lämpliga delar av den kommunala verksamheten

Samtidigt ska understrykas att det finns ett **väl utvecklat samarbete mellan kommunen och näringslivet** i kommunen, då inte bara uttryckt i det nära samarbetet med de stora företagen utan också i olika formaliserade samarbeten, som NOVA Högskolecentrum, FCO, Attraktiva Oskarshamn och Marknad Oskarshamn.

De utvecklingsverksamheter som bedrivs har vuxit fram utifrån identifierade behov – inte sällan med en god analys som utgångspunkt. Samtidigt har detta inneburit att när verksamhetsfloran har vuxit fram organiskt har det i varje fall delvis skett något ad hoc betonat. **Bilden är splittrad** och det finns också en risk att olika verksamheter börjar dubbelarbeta – inte minst då många av dem leds av ambitiösa och kunniga personer. Vi har dock inte konstaterat att det pågår dubbelarbete i någon större utsträckning. Många bedömer sammantaget att det nu är **dags att ta ett "omtag"**, samla krafterna kring en gemensam målbild och effektivisera resursutnyttjandet. Kommunen delar denna uppfattning, vilket bland annat aktualiserat denna utredning.

⁵ År 2010 låg Oskarshamn på 280:e plats i Svenskt Näringslivs ranking.

I botten av alla etablerade utvecklingsinsatser ser vi ett nätverk av samarbeten och verksamheter som var för sig fungerar men som tillsammans inte blir mycket större än summan av delarna. Det *finns outnyttjade synergier* och en mer samlad verksamhet kan enligt vår bedömning bli mer effektiv.

Utifrån gjorda studier och intervjuer och som framgår av sammanställningen i detta kapitel framstår det som att en ökad koordination av insatta resurser i kombination med en tydlig målbild/beställning är högsta prioritet i det fortsatta arbetet.

Många har lyft behovet av en *mer offensiv satsning på attraktiva bostäder* – Oskarshamn har många kvalitéer i form av möjlighet till strand-/hamn nära boende och kommunen borde kunna bli mer attraktiv för unga återvändare. En satsning på Oskarshamn som attraktiv bostadsort är också ett viktigt medel i en *mer aktiv nyetableringsverksamhet*, där det krävs en nära samverkan mellan kommun och näringsliv.

Stadens image behöver således förbättras, vilket delvis kan ske genom en utvecklad tjänstesektor och en fortsatt satsning på besöksnäringen. Under senare tid har en lösning för Gunnarsö semesterby varit i fokus – framöver behöver andra frågor prioriteras.

Andra viktiga frågor som kommit fram under arbetets gång är bland annat och som förväntat behovet av fortsatta satsningar på Oskarshamns tillgänglighet (infrastrukturen, transporter).

ERFARENHETER FRÅN ANDRA

Som jämförelse och inspirationskälla för Oskarshamns framtida utvecklingsarbete har vi i denna studie valt att titta närmare på två kommuner, Varbergs och Nässjö. Varbergs kommun fick priset Årets Tillväxtkommun år 2010.

Exemplet Varberg

Varbergs kommun har valt att lägga ut sin näringslivsservice på entreprenad till Marknad Varberg AB. Marknad Varberg AB, som ägs av den ideella föreningen Varbergs Turism- och näringslivsförening (VTNF) där cirka 350 Varbergsföretag är medlemmar, har i uppdrag att utveckla och marknadsföra Varberg som en attraktiv ort att besöka, bo och driva företag i. VTNF har ett avtal med Varbergs kommun för perioden 2007 – 2010, där kommunen ger ett årligt verksamhetsbidrag till Marknad Varberg på 5,3 Mkr.⁶ Bolaget agerar i kommunens namn och styrs av kommunens näringslivspolicy.

Från att i ett tidigare skede ha haft separata avtal med VTNF för insatser inom turism, näringslivsservice och centrumutveckling, har kommunen under denna avtalsperiod ett samlat avtal som omfattar olika verksamhetsdelar.

Förutom den del av verksamheten som drivs på uppdrag av Varbergs kommun bedriver Marknad Varberg också en omfattande egen affärsverksamhet. Man arbetar såväl strategiskt med olika långsiktiga och kortsiktiga projekt som med service till besökare, Varbergsbor, butiker och företag. Affärsverksamheten omfattar en rad olika aktiviteter (omsättningssiffrorna nedan avser år 2008);

- Konferens- och vandrarhemsanläggning (omsättning 2,9 miljoner kronor)
- Försäljning Turistinformation (omsättning 2,9 miljoner kronor)
- Stugby Apelviken (omsättning 2 miljoner kronor)
- Förmedling logi (omsättning 2 miljoner kronor)
- Marknadsföringsproduktion och aktiviteter (omsättning 7 miljoner kronor)

Bilden på nästa sida ger en bra bild av Marknad Varbergs samlade verksamhet.

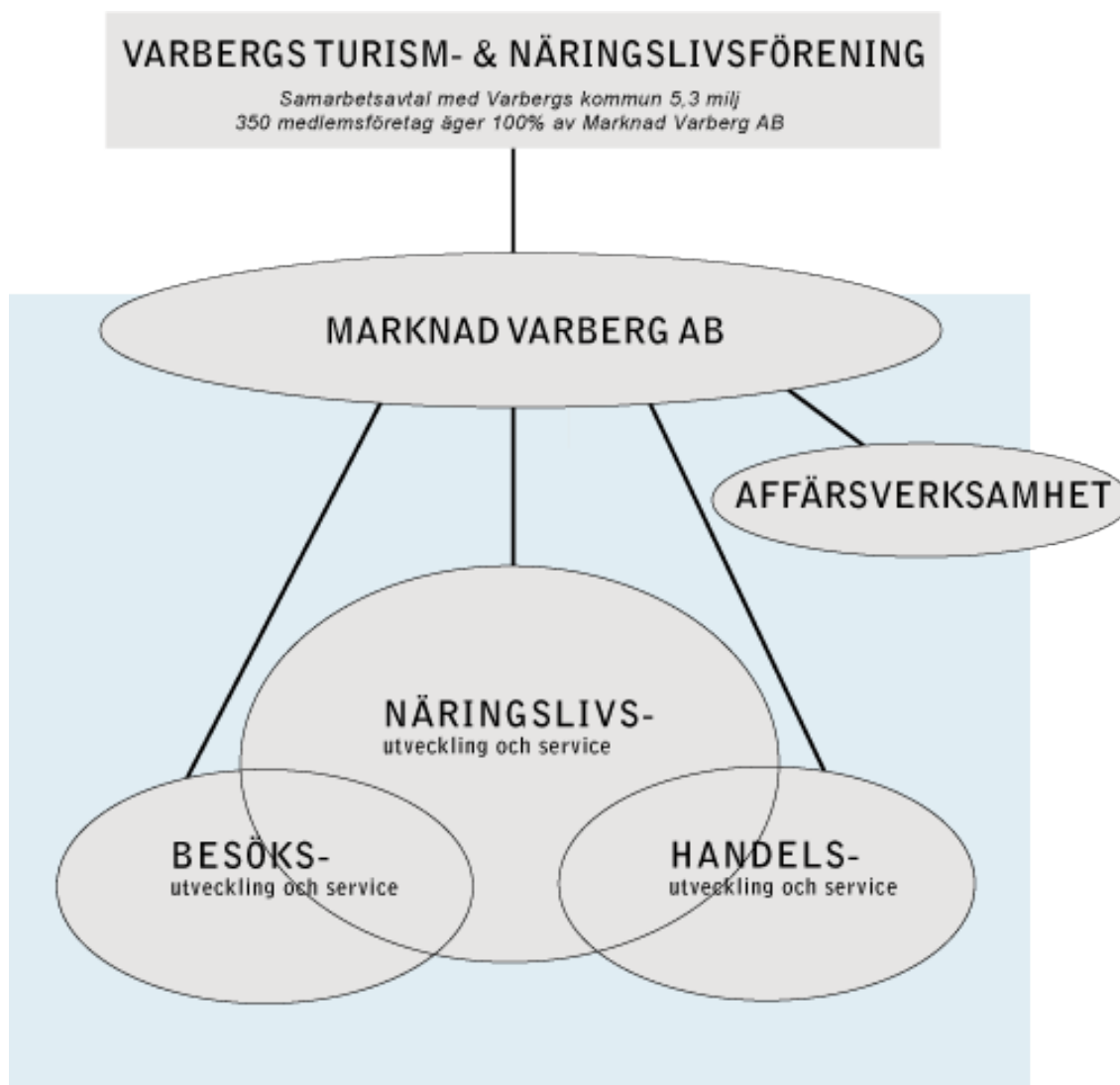
⁶ Ks § 71 Dnr KS 2006/0135

| UTVECKLING | SERVICE |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Har en ständig dialog med representanter från näringslivet och Varbergs kommun för att diskutera utveckling ● Tar fram en marknadsplan för Varbergs utveckling ● Skapar en profil för Varberg ● Utvecklar Varberg på internet ● Är en aktiv del av Region Halland som driver utvecklingsprojekt ● Deltar i mässor ● Utvecklar handeln <p>Driver ständigt utvecklingsprojekt, som tex:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Varberg -Sveriges Kurort ● Entreprenörskolan - för nya företagare | <ul style="list-style-type: none"> ● Ger ut fyra tidningar per år om Varberg ● Har tagit fram en DVD om Varberg ● Producerar broschyrer, annonser, pressreleaser och webbsidor ● Driver Turistinformation i Varberg ("grön i-byrå" auktorisation.) ● Bedriver stugförmedling ● Säljer biljetter till evenemang ● Ger service i samband med konferenser ● Driver Apelvikens stugby ● Driver Fästningens vandrarhem ● Ger service vid om- och nyetableringar av företag ● Ordnar företagsaktiviteter ● Skyltar upp industriområdena ● Samordnar information om och till företagen ● Förmedlar lediga lokaler och industitomter ● Ordnar aktiviteter i centrum |

Bilden: Marknad Varberg AB:s verksamhet (Källa: Marknad Varberg)

Marknad Varberg AB har cirka 20 anställda på helårsbasis, som dessutom kompletteras med ett tiotal sommarvikarier. Verksamheten vilar förutom den egna affärsverksamheten på tre ben:

- Handelsutveckling och service
- Näringslivsutveckling och service
- Besöksutveckling och service



Inom verksamhetsområdet *handelsutveckling* arbetar Marknad Varberg med att utveckla Varbergs handel i ett nära samarbete med Varbergs kommun, Varbergs fastighetsägarförening och Svensk Handel Varberg. Målet är att "skapa en attraktiv stad och plats att bo och arbeta på samt en än mera lockande ort att besöka". Exempel på insatsernas bredd

är bättre parkeringar och belysning, modevisningar, sommarens långtorsdagar och vinterns isbana och julbodas.

Inom verksamhetsområdet **näringslivsservice** arbetar bolaget på uppdrag av Varbergs kommun och driver Marknad Varberg Näringslivsservice med målgrupperna befintligt näringsliv, nyföretagande samt om- och nyetableringar. Marknad Varbergs näringslivsservice deltar i olika aktiviteter för näringslivet, bedriver lokalförmedling och bistår med personlig hjälp och kontakter. Man driver också landsbygdsprojekt och arbetar företagsetableringsfrågor. För att stärka det näringslivsinriktade arbetet har Marknad Varberg haft en strategi att försöka samlokalisera viktiga samverkanspartners i **Näringslivets hus**. Där sitter nu förutom Marknad Varberg även Almi Företagspartner AB, Nyföretagarcentrum, Företagarna och Exportrådet. Erfarenheterna av denna samlokalisering är hittills positiva och den uppges ha genererat stora samordningsvinster.

Inom verksamhetsområdet **besöksutveckling** driver Marknad Varberg AB Turistinformation i Varberg. Turistinformationen arbetar långsiktigt med att locka fler besökare till Varberg med målsättningen att Varbergs turism ska öka varje år. Man arbetar med att bredda säsongerna genom en förädling av utbudet inom alla områden och knyter strategiska kontakter, bland annat i form av vänortsarbeten med orter som har liknande förutsättningar, som med den Tjeckiska kurortstaden Karlovy Vary (Karlsbad).

VTNF:s styrelse har en ordförande och 9 ledamöter (varav ingen representerar kommunen) och arbetar för närvarande utifrån en antagen strategi för åren 2007–2010. Huvudargumentet för bildandet av Marknad Varberg var att öka samordningen och hitta styrkor inom verksamhetsområdena näringslivs-, handels- och besöksutveckling för att på så sätt skapa vinster för Varberg som stad och den enskilde företagaren. Alla är knutna till varandra och genom att få företagen inom dessa områden att samarbeta och dra åt samma håll, får man större gemensamma resurser och en kraftfull helhet som underlättar arbetet. Ett utdrag ur Kommunfullmäktiges beslut år 2006 om nytt samarbetsavtal för perioden 2007 - 2010 kan illustrera hur kommunen ser på samarbetet:

"Det nu lagda förslaget till avtal skapar förutsättningar för fortsatt framgångsrik profilering av Varberg. Dessutom har näringslivets åtaganden när det gäller Varbergs varumärkesbyggande ökat i sådan omfattning att det nu är läge för Varbergs kommun att på motsvarande sätt svara upp. Inte minst för att kunna tillse att Varbergs gynnsamma utveckling får bättre spridning över kommunens geografi. Avtalet har därför en tydlig

koppling till fler insatser för landsbygdsutveckling och entreprenörskap/företagande i serviceorterna.

Från år 2000 och framåt har Varbergs kommun och Marknad Varberg förtjänstfullt samarbetat för att på olika sätt förmedla bilden av Varberg: En omtänksam tillväxtkommun som förenar den måttfulla stadens närhet och sammanhang med den stora stadens utbud och möjligheter. Denna profil attraheras av allt fler och för närvarande råder byggboom i Varberg. I varumärket Varberg ingår; en tydlig hälsoprofil med genuin kurortsidentitet inklusive moderna SPA-verksamheter, attraktiv cityhandel med hög grad av personlig service, stort utbud av anslående boendemiljöer, ett av Sveriges främsta besöksmål sommartid och ett konkurrenskraftigt, differentierat näringsliv samt en levande landsbygd.”

Exemplet Nässjö

Även Nässjö kommun har valt att lägga sitt näringslivsarbete i ett bolag – Nässjö Näringsliv AB (NNAB). Fokus ligger i detta fall på att utveckla de befintliga företagen men man arbetar också med etableringsfrågor.

NNAB ägs av Nässjö kommun (5%) och det lokala näringslivet (95%). Dessutom har NNAB serviceavtal med drygt 300 intressentföretag, vars ärenden behandlas med ”förtur”. En intressent är ett företag som har tecknat ett serviceavtal med NNAB och har då, beroende på serviceavtalets omfattning tillgång till olika tjänster.

NNAB:s årsomsättning uppgår till 8 500⁷ tkr, varav kommunens totala insats uppgår till cirka 3 300 tkr per år (2009)⁸.

NNAB emanerar från näringslivets samarbetskommitté, som bildades i början av 1980-talet. Där ingick representanter från Nässjö Industriklubb och Nässjö Köpmannaförening som förde en dialog med kommunen om aktuella frågor. Detta ledde i sin tur fram till att Stiftelsen Nässjö Näringslivscenter bildades 1987. Från 1 januari 1988 inledde stiftelsen sin verksamhet, då inrättades ett näringslivskontor, vd och sekreterare tillsattes. Stiftel-

⁷ Av dessa avser cirka 5,2 miljoner kronor näringslivsstöd i olika former, som finansieras till cirka 50% av Nässjö kommun.

⁸ Till de 3,3 miljonerna ska läggas olika typer av punktinsatser/projekt av mera kortvarig karaktär.

sen ombildades år 1992 i sin tur till ett aktiebolag med 68 företag och Nässjö kommun som aktieägare. I dag har Nässjö Näringsliv AB mer än 300 intressenter inom näringsliv, handel, fastighetsägare och vissa myndigheter.

NNAB erbjuder via sina serviceavtal tre olika s k tjänstepaket, som ser ut på följande sätt (Källa: NNAB)

| Tjänstepaket I (0-6 800 kr) | Tjänstepaket II (6 801-14 999 kr) | Tjänstepaket III (15 000 kr - uppåt) |
|---|--|---|
| <p>Möjlighet till 1 personligt företagsbesök för rådgivning per år</p> <p>Möjlighet att vara medarrangör vid näringslivsträff</p> <p>Tillgång till vårt extranet med kompetensutveckling</p> <p>Erbjudande om att använda UC-säljstödssystem till specialpris</p> <p>Ta del av och lägga ut erbjudanden på vår hemsida från/till andra intressenter</p> <p>Erbjudande om plats i nätverket</p> <p>Kontakt Nässjö</p> <p>Möjlighet att marknadsföra via nyhet till tusen nyckelpersoner i näringslivet</p> <p>Tjänsteföretag kan marknadsföra sina tjänster i Tjänsteguiden på vår hemsida. butiker kan marknadsföra sig i Butiker på vår hemsida</p> <p>Lediga lokaler kan marknadsföras på vår hemsida</p> <p>Information via nyhetsmail och utskick</p> <p>Inbjudningar till näringslivsträffar</p> | <p>> allt i tjänstepaket I</p> <p>> 1-2 personliga företagsbesök för rådgivning per år</p> <p>> erbjudande om nätverksplats</p> <p>> inbjudan till speciella tematräffar</p> | <p>> allt i tjänstepaket I och II</p> <p>> rådgivning och samarbeten i större omfattning</p> <p>> strategiska samarbeten m gemensamt planerat event</p> <p>> strategiska samarbeten kring affärsplanering</p> |

NNAB är kanske mest känt för att man var med om att utveckla begreppet "OneDoor" med målet att samla kommunens alla interna och externa resurser för att stärka servicen mot redan verksamma företag och de som har planer på nyetablering. Metoden för OneDoor, lanserades år 2000 då Nässjö kommun, Arbetsförmedlingen och Nässjö Näringsliv AB samlades under den gemensamma devisen:

"Snabb, smidig service och goda råd i förtroende"

OneDoor sägs ha bidragit till ett flertal företagsinsatser i kommunen, t ex Rusta, Tura Scandinavia och Garo AB. Inom OneDoor har man samlat ett antal resurspersoner som kan möta upp beroende på situation.

NNAB leds av en VD och har sex anställda. Verksamheten leds av en styrelse med nio ledamöter. Ordföranden kommer från näringslivet och kommunen har tre platser i styrelsen, samt kommundirektören som adjungerad ledamot.



SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

Vi har tidigare redogjort för de framkomna resultaten i samband med gjorda intervjuer och studier kring den framtida rollfördelningen/organiseringen av marknadsförings- och utvecklingsarbetet i Oskarshamn. Våra rekommendationer nedan tar även hänsyn till lärdomar Sweco Eurofutures vunnit från andra, liknande uppdrag, samt våra intryck från hur verksamheterna i t ex Varberg och Nässjö har byggts upp.

Som framgått av föregående kapitel har Oskarshamns kommun en bred palett med åtgärder och initiativ för att utveckla kommunen. I många fall har näringslivet visat att man vill vara en aktiv medspelare.

Men insatserna för att utveckla Oskarshamn ger ett splittrat och otydligt intryck. Detta framkommer återkommande i de intervjuer som genomförts med en rad olika aktörer i Oskarshamn. Skälet är troligen att olika utvecklingsinsatser och projekt under åren vuxit fram "organiskt" utifrån väl grundade behovsanalyser, men där slutresultatet kan ha blivit lidande på bristande inbördes koordination mellan olika insatser. Det är dags att kraftsamla och som någon av de intervjuade uttryckte det "*att börja göra*".

Det är även dags att bygga en mer solid grund för fortsatt utvecklingsarbete byggd på gemensamma visioner och mål för Oskarshamns utveckling – vad vill vi med Oskarshamn och vart är vi på väg? En sådan plattform kan inte enbart byggas i den kommunala organisationen utan kräver ett brett engagemang bland företag, invånare och organisationer. Den behöver också bekräftas i form av konkreta åtgärder.

För att bättre ta tillvara de samlade resurser som idag finns i olika utvecklingsinitiativ i Oskarshamn och stärka det lokala utvecklingsarbetet ytterligare föreslår Sweco Eurofutures följande tio steg framåt:

1. Samla aktörerna i ett gemensamt utvecklings- och marknadsföringsbolag – Attraktiva Oskarshamn AB

Lokalt utvecklingsarbete är långsiktigt. Det byggs på långsiktiga åtaganden i partnerskap mellan de viktigaste utvecklingsaktörerna, där kommunen och det lokala näringslivet är kärnan. Hittills har de olika aktörerna i Oskarshamn hanterat detta genom olika former av

informella grupperingar eller i formella projektsamarbeten. Fördelen är att man kan prova sig fram. Nackdelen är en ryckighet och bristande koordination mellan insatser och resurser. Tiden är nu enligt många mogen att ta nästa steg för att stärka Oskarshamns utvecklingsarbete.

Vi har valt att föreslå att en rad utvecklingsverksamheter samlas i ett marknadsföringsbolag, som namnges och byggs kring varumärket "Attraktiva Oskarshamn". Attraktiva Oskarshamn upplevs som en positiv och väl fungerande verksamhet och namnet "Attraktiva Oskarshamn" är lätt att marknadsföra såväl inåt som utåt och både på svenska, engelska och tyska. En sådan lösning kräver ett samförstånd och gemensamt åtagande mellan kommunen och näringslivet, vilket vi bedömer att det finns förutsättningar att åstadkomma. Det kommer dock att krävas en omsorgsfull gemensam process för att ta sig fram till ett bolagsbildande – en process där såväl möjliga intressenter i det nya bolaget som verksamhetsföreträdare i de olika utvecklingsaktiviteter som berörs behöver vara involverade.

Några av de personer vi intervjuat i samband med denna utredning har framfört möjligheten att skapa ett paraplybolag med ett antal mindre bolag med olika uppdrag därunder. Vi menar att det finns argument som talar emot en sådan lösning. Då skulle helhetssynen på utvecklingsarbetet riskera att försvinna och möjligheterna att omfördela mellan de olika verksamheterna (dotterbolagen) skulle i praktiken bli mindre flexibla – oavsett om de formellt inte finns några hinder för sådana koncerninterna omdispositioner. Mycket talar också för en gemensam omstart, där tidigare strukturer inte enbart formaliseras utan också vitaliseras och integreras. Om utvecklingsarbetet ska tillföras ytterligare energi behöver alla tendenser till återgång till tidigare förhållanden motverkas och då är ett bibehållande av tidigare ("sub"-)strukturer oftast det största hindret.

2. Bolagets mål och uppgift

Framgång byggs på tydliga förväntningar. Tydlighet är alltså en förutsättning för ett bra resultat. De nedan föreslagna målen och uppgifterna kan fungera som ett underlag till den viktiga diskussion som bolagets grundare bör ha i ett tidigt skede för att klargöra förväntningarna på bolaget. Erfarenheten visar dessutom att kommunala eller kommunalt

delägda bolag ofta får problem då de inte har tydliga krav (ägardirektiv) på verksamheten och dess innehåll.

När det gäller bolagets uppgifter är det framförallt viktigt att ägarna och bolagets styrelse tidigt klargör bolagets gränsyta gentemot likartade eller relaterade verksamheter. Det handlar då framförallt om när och hur bolaget ska komplettera – men inte dubblera! – de olika former av service till invånare, företag och besökare som erbjuds av aktörer utanför bolaget, som SKB NU, Attrinova, ALMI och Oskarshamns kommun.

Bolagets mål och uppgifter skulle kunna formuleras;

Attraktiva Oskarshamn AB:s mål är att stödja Oskarshamns attraktionskraft för boende, företag, inflyttare och besökare genom riktade utvecklings- och marknadsföringsinsatser.

Attraktiva Oskarshamn AB:s grunduppdrag är att;

- vara en plattform för dialog mellan kommunen, andra offentliga utvecklingsaktörer och näringslivet
- bidra till att skapa en samsyn kring frågor av vikt för Oskarshamns utveckling
- ge service till Oskarshamns invånare, företag och besökare
- ansvara för Oskarshamns varumärkesarbete och marknadsföra Oskarshamn såväl inåt som mot omvärlden
- årligen till ägarna redovisa en överblick över Oskarshamns utveckling och omvärldsfaktorer av betydelse för Oskarshamns utveckling.

Attraktiva Oskarshamn AB ska på direkt uppdrag från ägarna därtill kunna göra andra särskilda insatser till stöd för Oskarshamns långsiktiga utveckling.

3. Bolaget ska ägas gemensamt av Oskarshamns kommun och näringslivet i Oskarshamn.

Framgång byggs på samarbete och dialog. Det finns redan idag ett väl fungerande samarbete mellan kommunen och näringslivet i Oskarshamn. Privata företag har genom åren gjort viktiga insatser för kommunens utveckling. Samtidigt tycks det finnas en kvarstående tendens att näringslivet ställer krav på att kommunen ska gå in med resurser trots att

det inte alltid är helt givet att det handlar om en kommunal ansvarsfråga. Erfarenheterna från Varberg m fl pekar på att ett av kommunen och näringslivet gemensamt ägt bolag kan underlätta hanteringen av denna typ av frågeställningar och krav. Det gemensamt ägda blir också det gemensamma åtagandet, där det blir svårare att "skyffla" ansvar och där det långsiktiga åtagandet är basen för goda relationer. Ågandet kan ske indirekt genom en gemensam intresseförening eller direkt genom försäljning av aktier.

4. Styrelsen ska innehålla representanter från näringslivet och Oskarshamns kommun.

Det finns exempel på där kommunen valt att ställa sig utanför styrelsen i liknande bolag. Vi menar att det är olämpligt, då kärnan i Attraktiva Oskarshamn AB är partnerskapet och dialogen mellan offentlig och privat sektor. Att då utesluta en part från styrelsearbetet skulle stå i strid med grundtanken bakom bolaget bildande. Förslagsvis ges NOVA också en plats i styrelsen för att stärka partnerskapet med den högre utbildningen (Triple Helix).

5. Näringslivet ska ha majoritet och ordförandepost i styrelsen.

Frågan om ägarandelar m m kräver en djupare analys och diskussion, men Sweco Eurofutures menar att kommunen på sikt bör ha en minoritetsandel ($\leq 49\%$) i bolaget. Skälet för detta är främst att näringslivet (och andra tänkbara delägare) bör uppfatta att det inte handlar om en traditionell primärkommunal verksamhet utan om ett gemensamt åtagande.

Som redan framförts ovan finns det en poäng med att näringslivet tar ett stort delansvar för bolagets verksamhet. Då vi av skäl som framgått ovan föreslagit att näringslivet har en majoritetsandel i bolaget förefaller det självklart att näringslivet också besätter ordförandeposten.

6. Kommunens ekonomiska engagemang ska vara långsiktigt.

Attraktiva Oskarshamn AB måste redan från starten ges rimliga arbetsförutsättningar. En sådan förutsättning är kommunens ekonomiska åtagande gentemot bolaget. Den andra sidan av myntet är att kommunen också har ett legitimt behov av att långsiktigt kunna förutse sitt eget åtagandes omfattning. Vi föreslår därför att kommunens åtagande

omprövas vart fjärde år (mandatperiod) och föregås av en utvärdering av Attraktiva Oskarshamn AB:s verksamhet under föregående mandatperiod.

Som framgått ovan kan Attraktiva Oskarshamn få tilläggsuppdrag från ägarna (en eller flera ägare, i form av EU-finansierade projekt osv.), som ligger i linje med bolagets verksamhetsidé. Sådana uppdrag ska godkännas av styrelsen och finansieras och redovisas i särskild ordning.

7. I det framtida bolaget föreslås följande verksamheter ingå:

- Kommunala verksamheter:
 - Turistbyrån
 - Kommunens utåtriktade näringslivsarbete (etableringsfrågor och olika typer av företagsstödande insatser)
- Offentligt och privat drivna verksamheter:
 - Företagscentrum Oskarshamn (FCO)
- Offentligt och privat drivna projekt:
 - Marknad Oskarshamn
 - Attraktiva Oskarshamn

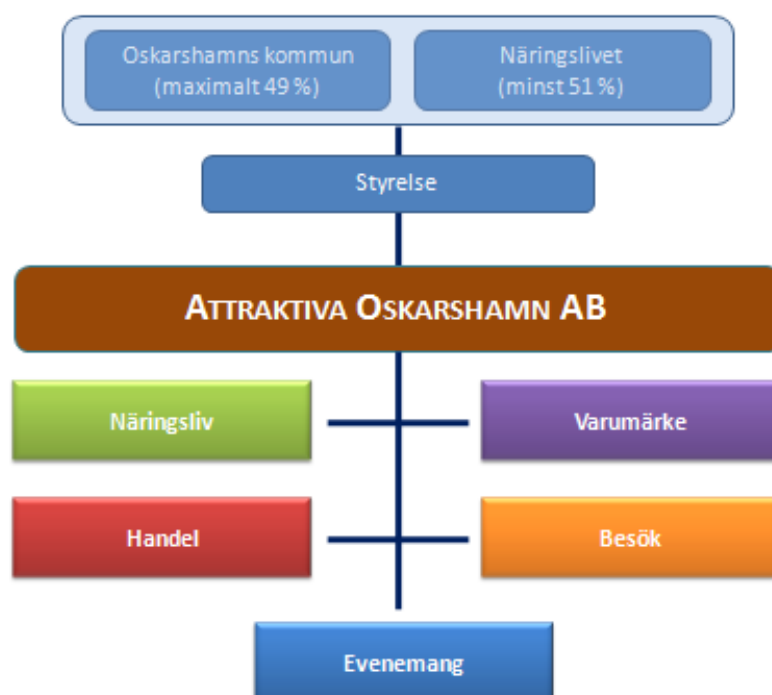
Detta är de verksamheter där vi ser att det kan finnas uppenbara eller tänkbara synergier. Vi har även tittat på alternativa lösningar beträffande innehåll och då framförallt med hänsyn till skärningslinjen mot kommunens inre verksamhet. Det handlar då framförallt om huruvida verksamheten kan fungera i mötet med den kommunala förvaltningen och vilket mandat den uppfattas ha om den ligger i bolaget. Den föreslagna lösningen innebär ett närmare samarbete mellan dem som arbetar direkt med företag och besökare. Den innebär också att kommunen inte helt avlövas internt när det gäller näringslivs- och utvecklingskompetens.

En annan frågeställning är huruvida Kreaturum ska vara fysiskt samlokaliserat med bolaget eller inte. Vi har tillsvidare kommit fram till att det bör vara en möjlig lösning.

Gunnarsö semesterby är för närvarande under omprövning – kommunen eftersträvar en försäljning av verksamheten till en privat entreprenör som förstahandsalternativ. Ett

andrahandsalternativ skulle kunna vara att inlemma verksamheten i Attraktiva Oskarshamn AB, vilket å ena sidan skulle "avkommunalisera" verksamheten men även fortsatt göra den delvis beroende av kommunala drift- och/eller investeringsbidrag. I avvaktan på utgången av en eventuell försäljning föreslås verksamheten inte ingå i det med näringslivet gemensamt ägda marknadsföringsbolaget. Den skiljer sig också i många avseenden från det tänkta bolagets kärnuppgifter.

Även efter bildandet av Attraktiva Oskarshamn AB finns det ett behov av en person med ansvar för näringslivsfrågor i kommunen. En tjänst som med fördel kopplas direkt till kommundirektören och även kan ha andra strategiska planerings- och utvecklingsuppgifter. Vederbörande bör arbeta nära Attraktiva Oskarshamn AB men vara fysiskt lokaliserad i kommunhuset. Motivet är främst att det behövs en kompetens inom kommunen i dessa frågor, både för att kommunen ska vara en aktiv delägare i bolaget och för att säkra utvecklingsarbetet i den kommunala förvaltningen men även för att bereda och föredra ärenden till KS och KF. Möjligheten att föra en löpande dialog med kommunledning och förvaltningschefer ökar om vederbörande är en del av kommunens egen organisation. Låt oss heller inte glömma bort betydelsen av att enskilda företag – såväl stora som små som nya och gamla – förväntar sig att kommunledningen är synlig och besöker dem. Det är en fråga som inte kan delegeras fullt ut till Attraktiva Oskarshamn AB.



8. Budget

Oskarshamns kommuns kostnader för de aktuella verksamheterna uppgår idag till 4,2 miljoner kronor⁹. Sweco Eurofutures föreslår att motsvarande summa oavkortat läggs in i Attraktiva Oskarshamn AB. Kommunen bör utmana näringslivet att gå in med motsvarande summa, vilket sammantaget skulle ge en grundbudget på drygt 8 miljoner kronor. Därtill kan noteras att kommunen årligen satsar cirka 700 tkr på landsbygdsutveckling.

Syftet med den aktuella översynen av utvecklingsinitiativ är inte att spara pengar. Det förefaller därför inte rimligt att kommunen är med och grundar ett utvecklingsbolag för att göra en ekonomisk vinst från första dagen. Huvudskälet för att bilda Attraktiva Oskarshamn AB är att "få mer för pengarna", vilket innebär att eventuella effektiviseringsvinster, i varje fall initialt, främst bör plockas ut i form av kvalitetsvinster.

⁹ Dessa 4,2 miljoner utgör de delar av kommunens insatser som i detta förslag avses ingå i Attraktiva Oskarshamn, dvs. inte hela kommunens ekonomiska insats för de åtgärder som redovisas i tabellen på sidan 15.

Erfarenheter från olika fusioner (såväl i näringslivet som i offentlig sektor) pekar på att det initialt kan uppstå ökade kostnader i hela eller delar av verksamheten. Därtill kommer att vi bedömer att det troligen kommer ta något eller några år innan näringslivet fullt ut axlat sitt ekonomiska majoritetsansvar. Vi rekommenderar därför att kommunens ekonomiska insats initialt inte minskas.

9. Samlokalisering med andra utvecklingsaktörer

Det fysiska mötets betydelse ska inte underskattas. Erfarenheter från andra delar av landet och olika internationella utvecklingsmiljöer pekar på att de möten som kan uppstå enbart genom en fysisk samlokalisering av olika utvecklingsaktörer ofta får oväntade (positiva!) effekter. I Oskarshamn finns förutsättningar att medvetet samla viktiga utvecklingsaktörer i samma fysiska miljö. Ett embryo kan redan skönjas på den västra sidan av Varvsgatan. För att ytterligare stärka det lokala utvecklingsarbetet ytterligare bör så långt möjligt förutom Attraktiva Oskarshamn AB även andra utvecklingsaktörer ges möjlighet att etablera sig i denna miljö.

10. Utvecklingsarbetet börjar och slutar på hemmaplan

Kommunen behöver fortsätta och intensifiera arbetet i den egna organisationen med att utveckla ett mer företagsvänligt klimat. Det handlar då framförallt om generella attityd- och bemötandefrågor samt en ökad förståelse för näringslivets villkor och förutsättningar bland de anställda i kommunens förvaltningar.

Det handlar även om att avsätta nödvändiga resurser (såväl ekonomiska som mentala) för viktiga utvecklingsfrågor och om att skapa incitament för förvaltningschefer och deras medarbetare att engagera sig för den kommungemensamma helheten. Att premiera dem som är beredda att på kommunledningens uppdrag ta ett större ansvar än den dagliga uppgiften eller den egna förvaltningen. Och det handlar för den politiska ledningen att markera att näringslivets villkor är avgörande för framtida välfärd i kommunen.

Slutligen behöver kommunen öppna upp för fler alternativa utförare av traditionellt kommunala tjänster. En ökad konkurrensutsättning av den egna verksamheten leder oftast till ökad effektivitet och kreativitet. En vanlig "biprodukt" är förbättrade system för uppfölj-

ning och utvärdering. Riksdagen har fattat beslut om att alla kommuner ska införa valfrihetssystem i vård och omsorg – de kommuner som kopplar detta till näringslivsutveckling kan bidra till att bredda det lokala näringslivet och då inte minst för kvinnor.