



***Strategiskt  
näringslivsprogram  
för Hässelholms kommun***

## Sammanfattning

I takt med en allt mer globaliserad omvärld med minskad makt hos enskilda nationer så faller tillväxt – och utvecklingsansvaret tungt på den lokala nivån. Det är på denna nivå den hållbara utvecklingens alla dimensioner säkras bäst. Det är viktigt att Hässleholms kommun förhåller sig till denna nya omvärldsbild och agerar för att aktivt stärka sin roll i regionen. Hässleholms kommun har goda förutsättningar att stå sig väl i en ökad konkurrens om inflödet av arbetskraft, kapital och kompetens. Visionen är att Hässleholms kommun genom ett proaktivt förhållningssätt till framtidsfrågor till fullo drar nytta av sitt storstadsnära läge och utvecklas till ett attraktivt och kreativt kunskapssamhälle.

Det strategiska näringslivsprogrammet ska bidra till att öka kommunens konkurrens- och attraktionskraft på lång sikt. Programmet ska även tydliggöra kommunens ansvar i utvecklingsfrågor samt medverka till en ökad professionalism i kommunens näringslivsarbete. Programmet ses över en längre period och omfattar åren 2012-2020. Det ska verka i nära förhållande med andra strategiska dokument i Hässleholms kommun.

En kunskapsbaserad omvärlds- och nulägesbild har tagits fram i samarbete med WSP Strategi och Analys. Den analys som genomförts visar på en rad utmaningar men också fördelar. Följande tre punkter sammanfattar de generella utvecklingsfrågorna för Hässleholm:

- Näringslivets ökande behov av kvalificerad arbetskraft
- Hässleholm behöver fler invånare och en högre utbildningsnivå
- Hässleholm står på tröskeln till att bli en stor stad med pendlingsavstånd till den vitala Öresundsregionen

För att strukturera frågorna och bringa ordning i komplexiteten utgår det strategiska näringslivsprogrammet från den ”endogena tillväxtteorin” som beskriver de faktorer som är viktiga och påverkansbara i ett regionalt perspektiv. I storstadsnära lägen, som Hässleholms kommun befinner sig i, blir det avgörande att i så stor utsträckning som möjligt ”koppla upp sig” på den stora stadens (i det här fallet Malmö-Köpenhamn) attraktivitet och tillväxt. Enligt beräkningar i nuläges- och omvärldsanalysen prognostiseras tillväxten i storstadsregionen Malmö vara cirka 10 procent till 2030.

### Processen

En viktig del i arbetet med det strategiska programmet har varit processen och förankringen hos interna och externa utvecklingsaktörer. En omvärlds- och nulägesbild har därför stämts av i ett antal möten (workshops) i syfte att engagera många i arbetet. Processen har varit omfattande och unik och intresset från näringslivet och övriga parter stort. Totalt har över 100 företag med huvudkontor alternativt filial i Hässleholms kommun deltagit. Därtill har även lokala och regionala bransch- och företagsorganisationer, kommunens förvaltningschefer, tjänstemän och politiska ledning samt andra nyckelpersoner från Region Skåne och Kristianstads kommun varit involverade via workshops samt övriga presentations- och dialogmöten. Förankringsprocessen har delats upp i två tillfällen

- 1) Under hösten 2011 genomförde totalt sex halvdagsmöten med fokus på att förankra en gemensam nuläges- och omvärldsbild. Utöver dessa workshops genomfördes ett antal presentations-, dialog- och analysmöten.
- 2) I januari 2012 genomfördes totalt tre halvdagar med fokus på att förankra målbilder, diskutera genomförande, roller samt fokusområden med övergripande insatser.

### Fokusområden

Mötet mellan utmaningar, teori och praktik har givit Hässleholms kommun viktiga besked och en tydlig beställning. Tolkningen av dessa redovisas i form av sex fokusområden som konkretiserats med övergripande insatser, vilka kommer att brytas ned i årliga projekt och handlingsplaner. Sex fokusområden fastställs enligt följande:

- 1) Satsa på förutsättningarna för det existerande näringslivet
- 2) Satsa på kunskap
- 3) Satsa på entreprenörskapsdriven tillväxt baserad på innovationer
- 4) Tillväxtorienterad fysisk planering och infrastruktur
- 5) Hässleholm ska agera tydligt och ta ansvar för utvecklingen i regionen
- 6) Utveckla profilområden

### Genomförandemål

För den första fasen i programmet, perioden 2012-2015 fastställs följande genomförandemål:

- En handlingsplan för företagsservice ska utvecklas och implementeras. Hässleholms kommun ska vara topp 100 på Svenskt näringslivs mätning Lokalt företagsklimat och ha ett NKI på 66-70 i mätningen INSIKT.
- En struktur för dialog, möten och nätverk mellan kommun och näringsliv ska utvecklas och implementeras.
- En struktur för samverkan och dialog mellan näringsliv och utbildningsinstitutioner inom Hässleholms kommun ska utvecklas och implementeras genom hela utbildningssystemet.
- Ett nätverk/kluster ska startas och aktiviteter påbörjas för ökad innovation i befintliga företag.
- Satsningar och organisationsformer ska implementeras för ett ökat nyföretagande.
- En struktur för exploaterings- och planfrågor ska organiseras inkl. rollfördelning och uppdrag.
- Delar av cityutvecklingsprojektet ska genomföras.
- Utvecklingsplaner för kommundelarna ska utvecklas och FÖP för Hässleholm stad ska fastställas.
- Hässleholms kommun ska bygga upp nätverk och samarbetsstrukturer med relevanta utvecklingsaktörer (kommuner, region, företag m.fl.) i syfte att ta ansvar för regionala frågor.
- Handlingsplaner och organisation ska utvecklas för profilområdena järnvägsrelaterad tjänstesektor, innovativ tillverkningsindustri och besöksnäring.

Näringslivsprogrammet kommer regelbundet att följas upp och kvalitetssäkras. Uppföljningen har tre övergripande syften:

- 1) Konkret identifiera och mäta resultatet av insatserna
- 2) Utvärdera organisation och genomförande
- 3) Målgruppsanalys

Hässleholm 2012-02-16

*Charlotte Fogde Andréasson*  
NÄRINGSLIVSCHEF

*Mikael Kipowski*  
NÄRINGSLIVSSAMORDNARE

## Innehåll:

- 5 Bakgrund
- 5 Hässleholms kommuns övergripande mål
- 6 Vision för Hässleholms kommuns näringslivspolitik
  
- 7 Nuläges- och omvärldsanalys
  
- 8 *Teori och nuläge*
- 10 *Marknadspotential*
- 11 *Utbildningsnivå*
- 12 *Befolkningstillväxt*
- 12 *Branschmix*
- 13 *Sysselsättningstillväxt*
- 13 *Övriga relevanta indikatorer*
- 14 *Utblick – omvärld*
- 16 *Sammanfattande slutsatser nuläges- och omvärldsanalys*
  
- 17 Fokusområden
- 19 ① *Satsa på förutsättningarna för det existerande näringslivet*
- 20 ② *Satsa på kunskap*
- 21 ③ *Satsa på entreprenörskapsdriven tillväxt baserad på innovationer*
- 22 ④ *Tillväxtorienterad fysisk planering och infrastruktur*
- 23 ⑤ *Hässleholm ska agera tydligt och ta ansvar för utvecklingen i regionen*
- 24 ⑥ *Utveckla profilområden*
  
- 25 Genomförande och uppföljning
- 26 *Genomförande*
- 26 *Genomförandemål*
- 27 *Uppföljning*
- 27 *Indikatorer*

---

### **Avgränsningar för det strategiska näringslivsprogrammet:**

*Det strategiska näringslivsprogrammet ska ses över en längre period och omfattar åren 2012-2020. Det ska verka i nära förhållande med andra strategiska dokument i Hässleholms kommun. Programmet ska främst ses som ett övergripande strategidokument som en del i en större utvecklingsstrategi för Hässleholms kommun där sedan andra strategier tar sin utgångspunkt eller hämtar input till. Exempel på sådana projekt och strategier är målstyrning, fördjupad översiktsplan för Hässleholms stad, projekt för cityutveckling, utvecklingsprogram för kommundelarna, tillväxt- och utvecklingsstrategi m.fl.*

## Bakgrund

Hässleholms kommun har den senaste tioårsperioden skapat förutsättningar för att vara en sjudande storstadsnära kommun med en vilja att möta förändringar och kraft nog att välja ett eget spår.

Förutsättningarna har förändrats och förstärkts för Hässleholms kommun med fler och snabbare tåg till Malmö/Köpenhamn som skapar mycket goda förutsättningar att, likt andra kommuner/städer i Sverige och Europa, s.k. ”plugga in” i en storstadsregion och ta del av den tillväxt som tillfaller de kommuner som bäst tar vara på sina naturliga och komparativa fördelar.

Samtidigt har omvärlden hastigt förändrats regionalt, nationellt och internationellt. Stora projekt har invigts, påbörjats eller planerats. Några exempel på sådana som skapar helt nya förutsättningar och möjligheter för Hässleholms kommun är ESS/MAXIV, Ferhman-Bält bron, Citytunneln, Hässleholm Nord, pågatågsutbyggnaden SKNO m.fl. Det är viktigt att Hässleholms kommun förhåller sig till denna nya omvärldsbild och agerar.

Det finns goda förutsättningar att skapa tillväxt genom att konsekvent nyttja de naturliga fördelarna i Hässleholms kommun och göra dem till konkurrensfördelar. Det strategiska näringslivsprogrammet ska bidra till:

- Att skapa en hållbar tillväxt för Hässleholms kommun och underlätta för kommunen att uppfylla sina övergripande mål.
- Att tydliggöra Hässleholms kommuns ansvar för näringslivets utveckling.
- Att Hässleholm skapar förutsättningar för att vara ett av de viktiga tillväxtcentran i Skåne och Öresundsregionen.
- Att Hässleholm kommun har ett proaktivt förhållningssätt till näringslivet.
- Att kunskapsbasera och prioritera de områden som Hässleholms kommun vill och kan påverka.
- Att medverka till en ökad professionalism i Hässleholms kommuns näringslivsarbete.

### Hässleholms kommuns övergripande mål:

*Hässleholms kommun ska ge en omsorg och service av hög kvalitet och erbjuda en god och trygg livsmiljö till alla*

*Hässleholms kommun ska ha en hållbar ekonomi med en effektiv resursanvändning*

*Hässleholms kommun ska vara ett nav i regionen för boende, kultur, kommunikation och lärande*

*Hässleholms kommun ska skapa goda förutsättningar för ett växande och dynamiskt näringsliv*

*Hässleholms kommun ska sätta medborgaren i centrum*

*Hässleholms kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare med tillåtande och kreativa arbetsplatser*

*Hässleholms kommun ska utvecklas i samklang med de ekologiska förutsättningarna.*

## Från skolstad till kreativt och attraktivt kunskapssamhälle

### Vision för Hässleholms kommuns näringslivspolitik

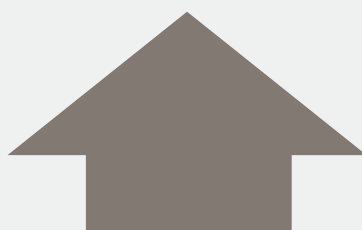
År 2020 sjuder nyfikenheten i Hässleholm. Kommunens ambition att ständigt utvecklas ligger fast. De senaste åren har tydliga strategiska prioriteringar stärkt kommunens förutsättningarna. Vi har nyttjat Hässleholms naturliga och komparativa fördelar för att positionera oss och har en väl utvecklad infrastruktur främst avseende järnväg, men också vägar. Vi är nu en naturlig del i Malmö/Köpenhamns området och har en arbets- och näringslivsmarknad som är alltmer integrerad med storstadsregionen.

Vi har fokuserat på det som särskiljer oss från andra kommuner och byggt vidare på de sidor där vi redan är starka. Befolkningen ökar för varje år. Och i näringslivet är vi stolta över att den starka branschmixen har stärkts under åren genom konsekvent samarbete över gränserna. Starka partnerskap med andra kommuner, företag och regionen har bildats och Hässleholms kommun är ett av Skånes och Öresundsregionens viktiga tillväxtcentra som ett nav inom flera profilområden bl.a. som en hemstad och logistisk knutpunkt för ”grön godstransport”.

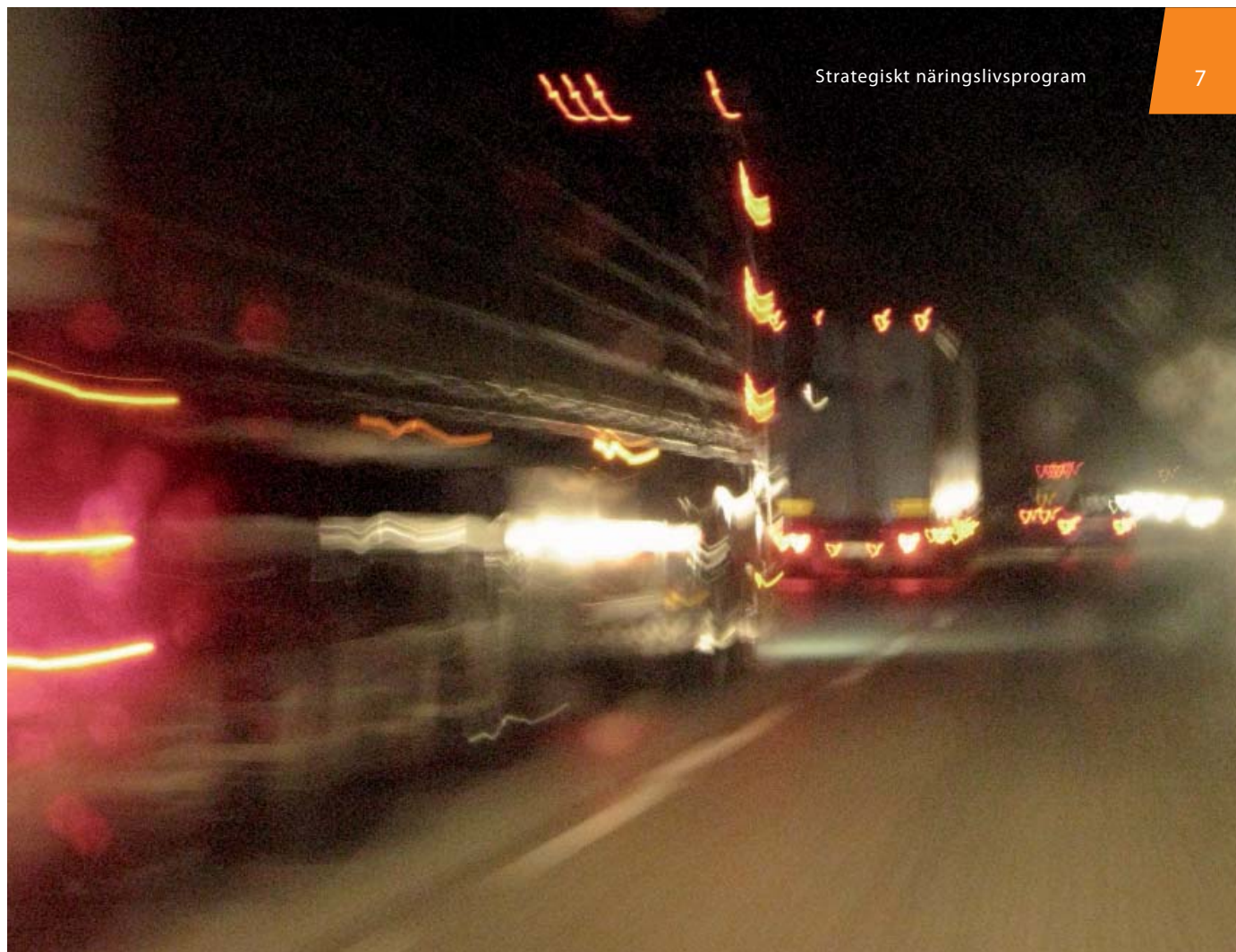
Företag och näringsliv arbetar i nära samverkan med kommunen i utvecklingsfrågor. Ett proaktivt förhållningssätt till framtidsfrågor är etablerat hos alla parter. Det finns en starkt utvecklad nätverksstruktur där entreprenörskap stöttas och självklara forum och mötesplatser för innovativa idéer har skapats. I de stora frågorna är politik, tjänstemän och näringsliv överens och frågorna kan ofta drivas i kraftfulla allianser. Samarbetet mellan kommunen och näringslivet präglas av en ”Hässleholms-anda”, baserad på lika delar förtroende och mod att se nya möjligheter. Med öppenhet och energi driver vi utvecklingen vidare.

### Hässleholms kommuns vision:

*Hässleholms kommun är en viktig knutpunkt i Sverige. Här möts människor för att leva, uppleva, arbeta och lära i en kommun präglad av förändring och med ambition att utvecklas.*







## ***Nuläges- och omvärldsanalys***

## Nuläges- och omvärldsanalys

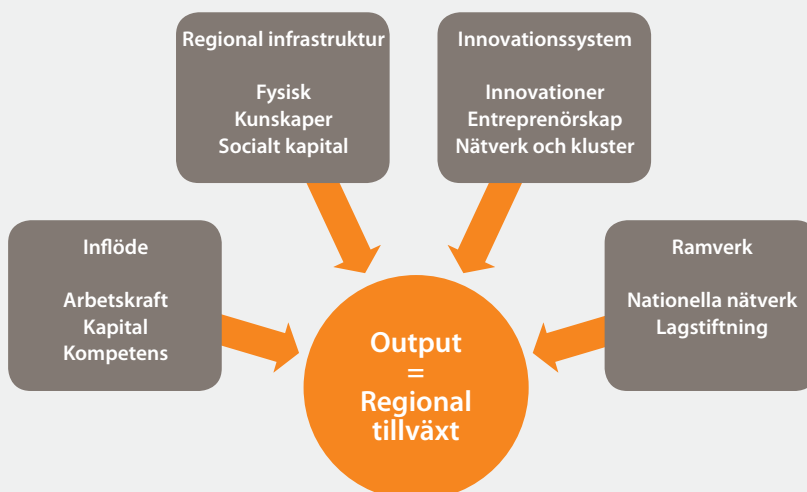
I följande kapitel redovisas den teoretiska utgångspunkt som tjänat som grund för det strategiska näringslivsprogrammet samt ett urval av de nuläges- och omvärldsobservationer som kvalificerat och nyanserat de fokusområden som presenteras i senare avsnitt. I bilaga redovisas all statistik som tagits fram i arbetet. Kunskapsunderlag och analys har tagits fram i samarbete med WSP Strategi och Analys. WSP har också fungerat som processtöd under framtagningen av det strategiska näringslivsprogrammet.

### Teori och nuläge

Hässleholms kommuns konkurrenskraft och komparativa fördelar måste studeras och förstås tillsammans med en regional, nationell och internationell bild. Det är först när dessa aktörers samlade situation och struktur ställs samman och relateras till varandra som sambanden mellan ekonomiska händelser och näringslivsutveckling kan förklaras och förstås ur ett Hässleholmsperspektiv. Analysen måste hela tiden pendla mellan denna helhetsbild och Hässleholms kommuns förutsättningar och utveckling, för att förstå komplexiteten i de strategiska överväganden som är nödvändiga för att stärka den kommunala konkurrenskraften.

I arbetet med att ta fram Hässleholms strategiska näringslivsprogram har just detta arbetssätt varit i fokus. Genom ett stort antal interaktiva möten med företrädare för lokala och regionala företrädare för både näringsliv och offentlig sektor har en omvärlds- och nulägesbild diskuterats och formerats. I mötet mellan teoretiskt och empiriskt observerade fakta och verklighetens utmaningar och förhoppningar har ett antal vägar framåt utkristalliserats. Följande avsnitt utgör den ena ingrediensen – det faktiska omvärlds- och nuläget, beskrivet med teoretisk utgångspunkt i den endogena tillväxtteorin illustrerad nedan.

### Den endogena tillväxtteorin





En viktig grundbult i förståelsen för de drivkrafter som på ett lokalt och regionalt plan påverkar tillväxten har varit teorin om endogen regional tillväxt. Denna teori beskriver de faktorer som ur ett regionalt perspektiv är viktiga, och inte minst påverkansbara. Medan tidigare teorier fokuserat på faktorer som mängden arbetskraft och kapital per capita har modern forskning alltmer betonat kunskapsackumuleringens betydelse för långsiktig ekonomisk tillväxt. Ett centralt synsätt i tillväxtteorin är att kunskaper, till exempel genererade av företagets FoU-aktiviteter och av entreprenöriella aktiviteter skapar nya kunskaper som höjer produktiviteten. Detta förutsätter att ett regionalt inflöde av arbetskraft, kapital och kompetens kommer till nytta i den regionala infrastrukturen bestående av både fysiska och ”mjuka” delar.

Långsiktig ekonomisk tillväxt förutsätter dock inte bara att kunskaper ackumuleras och sprids i befolkningen. Dessa kunskaper måste också omvandlas till nya och bättre varor och tjänster för att sätta avtryck i den ekonomiska tillväxten. Innovationer har därför identifierats som en viktig länk mellan kunskapsackumulering och tillväxt. Men det har länge saknats kunskaper om på vilket sätt kunskaper omvandlas till innovationer. Det finns i princip två sätt för personer med nya idéer att sätta dem i produktion, antingen via ett etablerat företag eller genom ett nystartat företag. Därför är både existerande och potentiella företag viktiga ur en tillväxtsynpunkt.

Sammantaget är det dessa kopplingar mellan FoU-aktiviteter, nivån på entreprenörskapet, kunskapsstockens storlek och ekonomisk tillväxt som är utgångspunkten i den analys som gjorts i arbetet med detta näringslivsprogram.

Om den endogena tillväxtteorin kan sägas beskriva den regionala tillväxtens beståndsdelar – eller om man så vill – dess drivkrafter behöver koncepten konkretiseras till analyserbara indikatorer. Utifrån den teoretiska modellen har de strukturella fördelar och nackdelar som föreligger i just Hässleholm analyserats. Resultatet av den regionala applikation av teorin är att det är i sambanden mellan befolkningens storlek (synonymt med marknadspotentialen), befolkningens utbildningsnivå och mixen av branscher i kommunen som tillväxtens potential finns. Dessa samband illustreras i bilden nedan. De grå pilarna representerar sambanden mellan marknadens storlek och befolkningens utbildningsnivå som tydligast samvarierar med befolkningstillväxten som, i kombination med branschmixen tydligast samvarierar med sysselsättningstillväxten. Eller omvänt – en god sysselsättningstillväxt beror främst på en bra branschmix och en god befolkningstillväxt – som i sin tur är avhängiga befolkningens utbildningsnivå och marknadens storlek. Branschmix definieras som antalet branscher som finns representerade i Hässleholm som i riket förknippas med hög tillväxt.

De numrerade indikatorerna är alltså de tydligaste förklaringsfaktorerna för Hässleholms faktiska och potentiella tillväxt, och de som bland annat har analyserats i nulägesanalysen inför det strategiska näringslivsprogrammet.

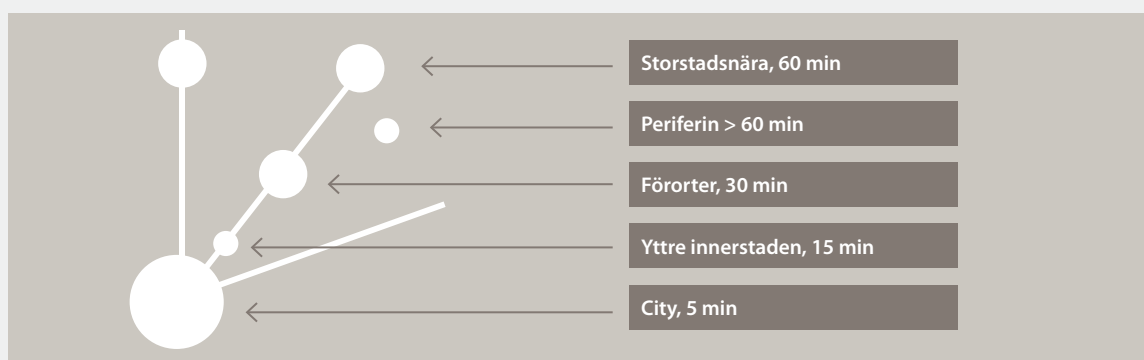
#### Regionala indikatorer för sysselsättningstillväxt



### Marknadspotential

I en analys av nuläget visar det sig att marknadspotentialen är relativt låg för Hässleholm. Detta grundar sig i institutionella gränsdragningar, där Hässleholm är del av den funktionella analysregionen ”Kristianstad FA”. Rent praktiskt är detta förstås huvudsakligen en administrativ och teoretisk gräns – och i många funktionella avseenden är Hässleholm också tätt sammankopplat till andra sammanhang och marknader, inte minst söder- och västerut. Men faktum kvarstår att Hässleholm har sitt mest betydande utbyte med Kristianstad, och ur ett tillväxtteoretiskt perspektiv vore det gynnsamt för Hässleholm att i högre utsträckning – både teoretiskt och praktiskt – vara närmare uppkopplat till storstadsregionen Malmö/Lund. Skälen för detta illustreras i bilden nedan.

#### Principmodell för möjligheter att koppla upp sig till en storstadsregions tillväxt



Med utgångspunkt i kärnan (i detta fall Malmö) har avståndet stor betydelse för en orsts utveckling. Företag och människor placerar sig där den för dem optimala balansen mellan storstadens fördelar och nackdelar möts. Stadskärnan har alltid sin egen unika attraktivitet. Den attraherar exklusiva butiker, här finns de dyraste bostäderna och näringsverksamheter som antingen förknippas med sådant läge eller de som företagsekonomiskt ser en övervägande nytta av placeringen. Den yttre innerstaden ligger i direkt anslutning till centrum med mycket korta resavstånd. Här förstärks knutpunkterna med centralt placerade bostäder och tillhörande service och näringsverksamhet. Fortfarande är mark- och lokalpriser så pass höga att ingen ytkrävande verksamhet lokaliseras hit. I förorterna finner vi större och mellanstora centrum som oftast är väl försedda med goda förbindelser och hög tillgänglighet. Förorterna upplever vanligen en positiv befolkningstillväxt och bostäder i dessa områden utgör attraktiva alternativ – en sorts semi-urbant boende. Fortfarande för dyrt för ytkrävande verksamhet, men större kontorslokaliseringar är inte ovanliga. Här dyker oftast också större köpcentra upp och storhandeln ”stortrivs”.

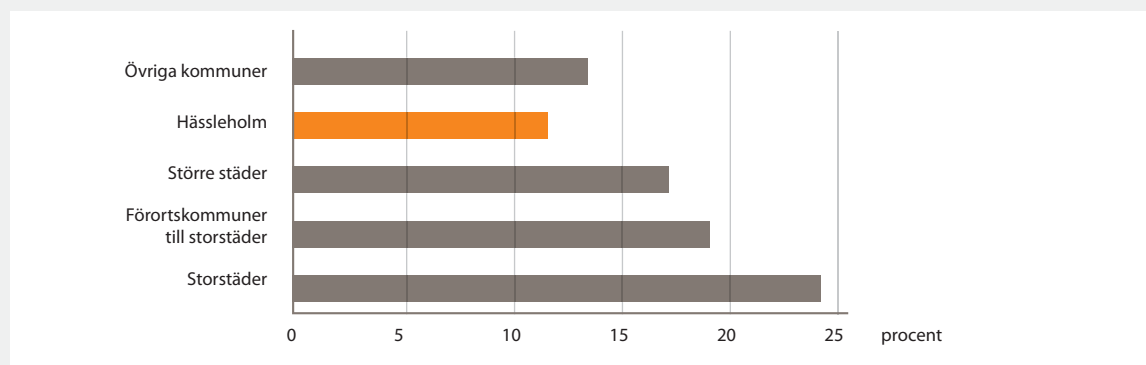
Det är i det storstadsnära läget som Hässleholm – med sin ”nya” tillgänglighet befinner sig. Här återfinns orter som erbjuder ”det goda livet”. Fokus ligger på boendets kvaliteter i kombination med närheten till storstadens arbetsmarknad. Befolkningens behov styr utbudet av service som oftast karaktäriseras av en blandning mellan vardagsbehov och service. De ”nära” tjänsterna har en ny och egen och primärt lokal marknad. Förutsättningarna för utveckling hänger intimt samman med restidsuppostringen till storstaden. Den egna arbetsmarknaden karaktäriseras av ytkrävande industri, logistik och vissa tjänster. För selektiv handel och storköp är fortfarande storstaden (förorter för bulkvaror och t.ex. byggvaror) det naturliga resmålet, men övrig handel och tjänster inhandlas lokalt. De som pendlar in till kunskapsintensiva och högavlönade jobb i storstaden kan utgöra en viktig kunskaps- och entreprenörskapsresurs i den mån de lockas att starta små företag på orten.

Det är i sammanhanget värt att poängtera att enligt WSPs beräkningar är det i de tre svenska storstadsregionerna 70 procent av alla tillkommande lönesummor kommer att hamna de kommande 20 åren. Malmös andel beräknas bli cirka 10 procent. Det är denna tillväxt de skånska storstadsnära kommunerna vill koppla upp sig mot.

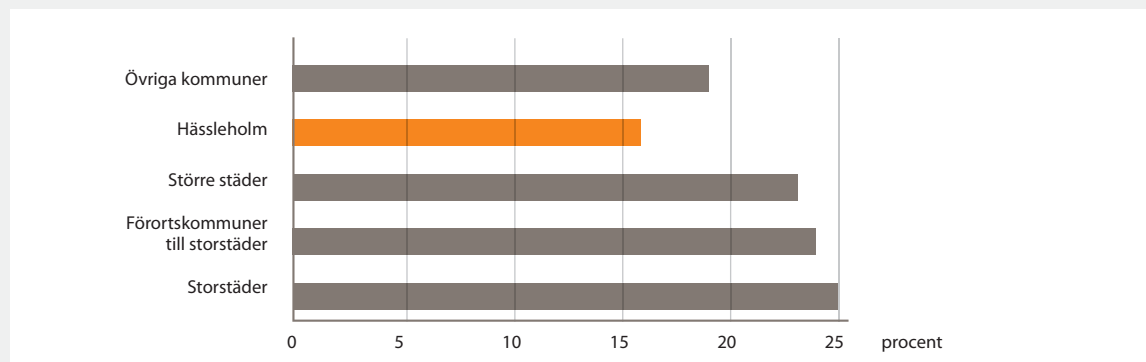
### Utbildningsnivå

I Hässleholm, liksom i både Skåne och Riket, har majoriteten av de förvärvsarbetande en kortare utbildning än 3-årigt gymnasium. Utvecklingen går tydligt mot en allt högre utbildningsnivå. Men jämfört med riket har Hässleholm (2008) en högre andel med kortare utbildning än 3-årigt gymnasium. Hässleholms näringsliv kan alltså sägas vara specialiserat mot arbetsuppgifter som utförs av personer med en relativt låg utbildningsnivå. I den högsta utbildningsnivån har Hässleholm dessutom tappat andelar mellan 2000 och 2008.

#### Andel högutbildade år 2000



#### Andel högutbildade år 2008

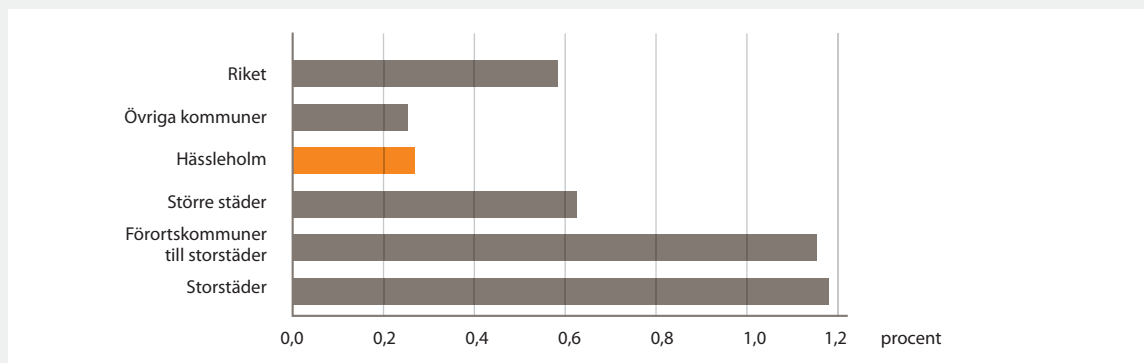


### Befolkningstillväxt

Enligt modellen – där ett förklarings samband finns mellan befolkningstillväxten och marknadens storlek och utbildningsnivån – torde således låga nivåer på de två senare också innebära en relativt låg befolkningstillväxt i Hässleholm. Detta visar sig också vara fallet (se diagrammet nästa sida). Jämfört med utvecklingen i riket har Hässleholm en låg befolkningstillväxt. I Skåne är det bara 6 av 33 kommuner som växer långsammare än Hässleholm.

### Folkmängd årlig tillväxt

Att höja befolkningens utbildningsnivå – organiskt och genom att attrahera högutbildade människor att bosätta sig i kommunen – är en strategiskt viktig utmaning för Hässleholm på lång sikt.



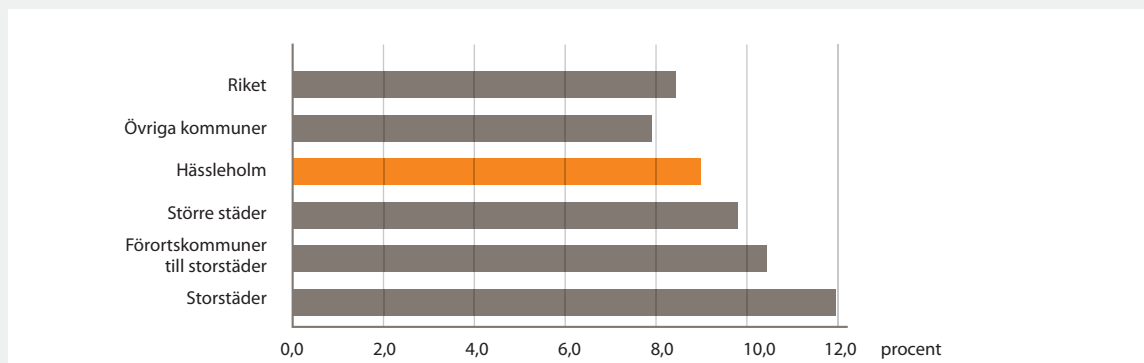
De städer som växer mest ur ett befolkningsperspektiv är storstäderna och förortskommuner till storstäderna. I Skåne är dessa, förutom Malmö och Lund, Kävlinge, Lomma, Åstorp, Burlöv och Stafanstorps (i den ordningen) – alltså alla storstadsnära kommuner. I detta avseende återkommer betydelsen av att Hässleholm närmare knyter sig till den växande Malmö/Lund-regionen. Det är av stor betydelse för Hässleholms utveckling att också växa i termer av befolkning och häri ligger ytterligare en viktig utmaning för kommunen. De två hittills nämnda förklaringsfaktorerna – marknadens storlek och utbildningsnivån är två av de mest betydelsefulla sätten att åstadkomma detta på.

### Branschmix

Den tredje förklaringsfaktorn är den så kallade branschmixen. En hög andel företag i de branscher som i riket är växande ger också en stor tillväxtpotential. Det är empiriskt belagt att stora städer har en bred näringslivsstruktur med många branscher representerade. Den stora stadens täthet, närhet, marknad och tillgänglighet utgör fortsatt den bästa grogrunden för företagande och Hässleholm är i detta avseende en ”större stad” enligt SKL indelning av svenska städer. SKLs indelning innehåller tio kommungrupper och är tänkt att användas vid analyser, jämförelser och redovisning. Branschstrukturen är bred och branschmixen god – det vill säga en stor andel av näringslivet finns inom branscher som växer i riket. Detta är mycket positivt för Hässleholms utvecklingspotential och signalerar en god näringslivskultur och ett positivt näringslivsklimat.

### Branchmix

Ett sammanhang där Hässleholm har ett mycket bra utgångsläge och bär alla karaktäristika av en ”större stad” är avseende branschmixen.

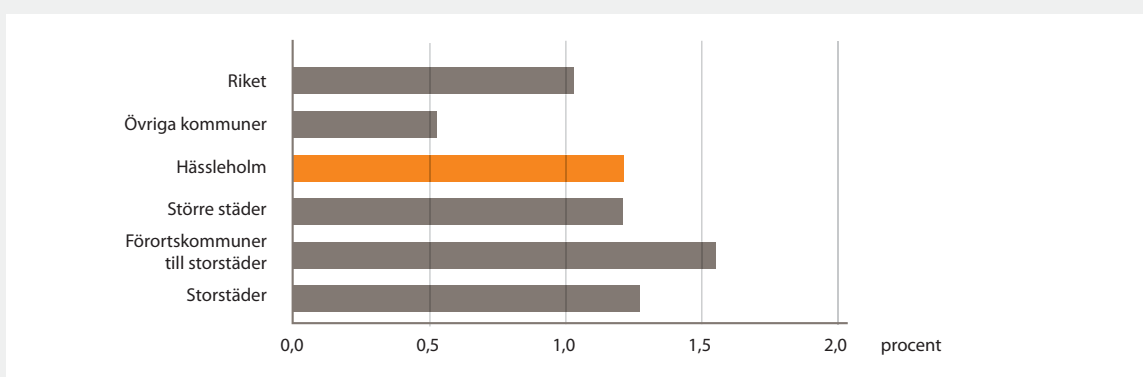


### Sysselsättningstillväxt

Den starka branschmixen påverkar också sysselsättningstillväxten – som utgör den avslutande variabeln i den teoretiska utgångspunkt som inledde detta kapitel. Sysselsättningstillväxten i Hässleholm är god och har mellan år 2000 och 2008 vuxit med drygt 1,2 procent. Också detta är helt i linje med gruppen ”större städer” i riket om än en något långsammare utveckling än storstäderna. Mest växer ”förortskommuner till storstäder” i snitt nästa 1,6 procent.

#### Årlig sysselsättningstillväxt

Hässleholm har god sysselsättningstillväxt relativt sin ”grupp” av större städer



### Övriga relevanta indikatorer

Utöver orsakssambanden i denna teoretiskt och empiriskt grundade nulägesanalys finns det naturligtvis ett antal övriga utmaningar att hantera för Hässleholm. Analysen visar bland annat att andelen sysselsatta i kunskapsintensiva tjänster är lägre i Hässleholm än i jämförbara städer i riket. Dessutom har andelen sysselsatta i kunskapsintensiva näringar minskat mer i Hässleholm än i både riket och i jämförbara städer.

Nivån på entreprenörskapet är också en utmaning för Hässleholm. Antalet nystartade företag gick ner 2009, men har under en längre period varit relativt stabilt, om än långsamt, ökande. 2011 är antalet nystartade företag tillbaka på de nivåer som rådde innan den globala krisen och det senaste året har nyföretagande ökat med 7 procent. Totalt sett startas dock färre nya företag i Hässleholm än genomsnittet i gruppen större städer.

En annan viktig faktor, som inte naturligt fångas av antalet nystartade företag, är att en relativt stor andel av sysselsättningen i Hässleholm sker i småföretag. Nästan 20 procent av den totala sysselsättningen finns i dessa företag. Detta är också en viktig indikator på företagsamheten och entreprenörskapet i kommunen. I detta avseende ligger Hässleholm väl över snittet i gruppen större städer i Sverige. Medan mängden nystartade företag mäter entreprenörskapet och drivkrafter för det risktagande som entreprenörskap innebär är sysselsättningen i små företag en viktig indikator på näringslivsklimatet och förutsättningarna för nystartade företag att överleva och verka i kommunen.



**Avslutningsvis** visar analysen att Hässleholm – liksom en rad andra städer och nationen i sin helhet – står inför en demografisk utmaning i en allt äldre befolkning och en ökande försörjningsbörda. Hässleholm har, jämfört med riket, ett relativt betydande underskott på invånare i åldersgruppen 25-64 år och ett lika betydande överskott av invånare i åldersgruppen 65+.

För att avslutningsvis återkoppla till den bild som inledde kapitlet pekar analysen på att Hässleholms utmaningar ligger inom det gråfärgade området i illustrationen nedan:



## Utblick – omvärld

En näringslivsstrategi för Hässleholms kommun behöver kopplas till att vi i ett strukturcykelperspektiv befinner oss i det som kallas den andra investeringsfasen. Denna innebär att vi nu rör oss i delfaser som kännetecknas av en kort kris och rationalisering. Detta innebär att det som händer i världsekonomin i dag till viss del har en "naturlig" förklaring. Först när vi gått igenom dessa faser visar sig den fulla industriella potentialen i den innevarande investeringsfasen och ur detta växer det fram nya strukturer och nya kontexter skapas. Vi befinner oss således i en fas präglad av teknologisk och ekonomisk instabilitet. Ur ett svenskt perspektiv kan vi se en bild av omvandling där framförallt storstadsregionerna (Stockholm, Göteborg och Malmö/Lund) kännetecknas av en omvandling mot tillväxande och teknikdrivande branscher. I dessa branscher får nya tillämpningar av brett applicerbara teknologier tidigt genomslag i ekonomin. Skånskt näringsliv genomgår en omfördelning av anställda från industri- till tjänstedominerande företag. Tjänstetillväxten i Skåne domineras av avancerade företagsnära tjänster och av individnära privata tjänster. Den traditionellt definierade tillverkningsindustrin, infrastrukturektorn och byggsektorerna har minskat, och fortsätter minska, i termer av sysselsättning. Icke desto mindre pekar inget mot att framförallt tillverkningsindustrins betydelse för BRP skulle minska framöver. Den pågående strukturomvandling i den svenska ekonomin kommer fortsätta och här är det intressant att notera att den skånska ekonomin har en struktur som påminner om den övergripande nationella näringslivsstrukturen.

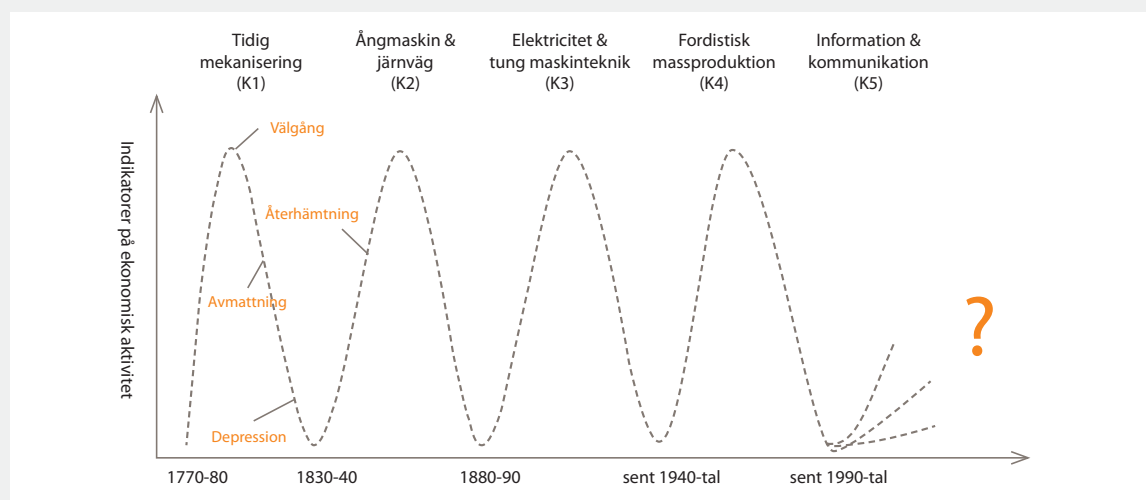
Hässleholms näringsliv rör sig i dag i en svensk verklighet som präglas av relativt låg tillväxt och med exportsiffror som visar vikande siffror. Trots detta finns det flera anledningar att tro att Sverige på längre sikt kan utvecklas "relativt bättre" än många andra länder. Med den teknologiska osäkerheten och de svagheter vi ser i utvecklingen hos svenska handelspartners som Tyskland, Storbritannien, USA och de nordiska länderna, beräknas exporten växa osedvanligt långsamt framöver. För den svenska ekonomin är BNP-prognosen för 2012 en tillväxt på 1,4 procent. Skånes nominella BNP-utveckling är bättre än övriga rikets. Skånes bruttoregionprodukt ligger stabilt på drygt 10 procent

av nivån för Sverige. I ett Öresundsperspektiv är Skånes BRP drygt 15 procent lägre än motsvarande värde för Själland. De regionala förutsättningarna för tillväxt är således mycket goda. Samtidigt ser vi på nationell nivå en nedväxling i efterfrågetillväxten på hemmaplan, för både investeringar och hushållens konsumtion. Tack var de starka svenska offentliga finanserna finns det inga akuta behov av nationella åtstramningar, vilket är fallet på många andra håll och inte minst i Europa. Länder som USA och Storbritannien har använt sig av så kallade "exitstrategier" för att minska de omfattande finanspolitiska oroligheterna, vilket har skapat stora statsskulder. Sverige har råd att ligga kvar lite längre med nuvarande strategier. Men inte för länge för då riskerar räntan att stiga "för" mycket.

På den svenska arbetsmarknaden pekar mycket mot att den kommer att börja mattas av och att en del av den senaste tidens sysselsättningsökning kommer att gå förlorad. Trots tillbakagången pekar inte mycket mot någon större ökning av arbetslösheten. Ökningstakten för konsumentpriserna är redan på väg ned och Riksbankens inflationsmål om 2,0 procent verkar kunna infrias. Likaså pekar mycket mot att Riksbanken sänker räntan på kort sikt. Sammantaget kan vi anta att det blir en hyfsad god utveckling för den svenska ekonomin under de närmsta åren. Näringslivet förväntas dock agera återhållsamt under en längre tid, vilket håller tillbaka investeringstakten, sysselsättningsökningarna och i förlängningen även konsumtionsefterfrågan.

Tillväxten i Europa förväntas bli noll för 2012, med delar av Europa i recession under såväl 2012 som 2013. Den så kallade skuldskrisen kan antas förbli olöst under 2012. Vad som händer med euron är i dagsläget högst osäkert, många stora finansinstitut tror att euron klarar sig, med hjälp av omfattande insatser från den europeiska centralbanken ECB. För Sverige viktiga handelspartners, som Tyskland och de nordiska länderna, väntas utvecklingen gå bättre än i Sydeuropa. Detta bör gynna svensk exportsindustri då detta är sedan länge upparbetade handelskanaler. Den kinesiska utvecklingen väntas fortsätta uppåt, även om det sker med en långsammare hastighet. Importefterfrågan från Kina och andra tillväxtekonomier förväntas hjälpa till att stabilisera världsekonomin. Flera råvarudrivna ekonomier (t.ex. Ryssland) förväntas stå upp mot den allmänna ekonomiska nedgången då råvarupriserna förväntas ligga kvar på dagens nivåer även de närmsta åren. Sammantaget står det klart att den europeiska ekonomin de närmaste åren kommer att växa långsamt.

### Konjunkturcykel



## Sammanfattande slutsatser nuläges- och omvärldsanalys

I det svenska institutionella landskapet faller tillväxt- och utvecklingsansvaret tungt på den lokala nivån. Det är på denna nivå den hållbara utvecklingens alla dimensioner bäst säkras. Samtidigt är både resurser och mandat spridda och ibland otydliga. Utmaningarna och uppgifterna är komplexa och genomförandet kräver genomtänkta insatser. Hässleholms kommun har goda förutsättningar – både yttre och inre – att stå sig väl i den ökande konkurrensen om inflödet av arbetskraft, kapital och kompetens. Den analys som genomförts visar på en rad utmaningar, men också stora fördelar. Följande tre punkter sammanfattar de generella utvecklingsfrågorna för Hässleholm:

- Näringslivets ökande behov av kvalificerad arbetskraft
- Hässleholm behöver fler invånare och en högre utbildningsnivå
- Hässleholm står på tröskeln till att bli en stor stad med pendlingsavstånd till den vitala Öresundsregionen

Dessa frågor ska mötas med genomtänkta insatser. Ett sätt att strukturera frågorna och bringa ordning i komplexiteten är att utgå från den endogena tillväxtteorin. I storstadsnära lägen blir en viktig komponent i utvecklingsstrategin att i så stor utsträckning som möjligt ”koppla upp sig” på den stora stadens attraktivitet och aktivitet. I mötet mellan utmaningar och teori kan följande fyra strategier för kommunens utveckling rekommenderas:

- Satsa på utbildning
- Satsa på transportinfrastruktur
- Satsa på tillväxtorienterad fysisk planering
- Stöd entreprenörskapsdriven tillväxt baserad på innovationer

Dessa fyra rekommendationer syftar till att uppnå det som tidigare identifierats som de två huvudutmaningarna – marknadspotentialen och utbildningsnivån. Satsningar på transportinfrastrukturen ökar tillgängligheten och kopplar Hässleholm närmare de stora marknaderna och förbättrar möjligheterna till inflöde av arbetskraft, kapital och kompetens. Den tillväxtorienterade fysiska planeringen höjer Hässleholms attraktivitet och skapar förutsättningar för ökad inflyttning – inte minst för de grupper som är viktiga för kommunens utveckling. De tre första kan sägas vara steg på vägen mot den fjärde – den entreprenörskapsdrivna tillväxten baserad på innovationer. Här i kunskapens omvandling till nya och bättre varor och tjänster, sätts det största avtrycket i den ekonomiska tillväxten.



## ***Fokusområden***

## Fokusområden

### **Processen**

De strategier och rekommendationer som i föregående avsnitt analyserats fram med hjälp av statistik och teori är verkningslösa utan koppling till praktik och aktion. En viktig del i arbetet med det strategiska programmet har varit processen och förankringen hos interna och externa utvecklingsaktörer. Omvärlds- och nulägesbilden har därför stämts av i ett antal möten (workshops) i syfte att engagera många i arbetet. Processen har varit omfattande och unik. Intresset från näringslivet och övriga parter har varit stort. Totalt har över 100 företag med huvudkontor alternativt filial i Hässleholms kommun deltagit. Därtill har även lokala och regionala bransch- och företagsorganisationer, kommunens förvaltningschefer, tjänstemän och politiska ledning samt andra nyckelpersoner från Region Skåne och Kristianstads kommun varit involverade via workshops samt övriga presentations- och dialogmöten.

Förankringsprocessen har delats upp i två tillfällen

- 1) Under hösten 2011 genomförde totalt sex halvdagsmöten med fokus på att förankra en gemensam nuläges- och omvärldsbild. Utöver dessa workshops genomfördes ett antal presentations-, dialog- och analysmöten.
- 2) I januari 2012 genomfördes totalt tre halvdagar med fokus på att förankra målbilder, diskutera genomförande, roller samt fokusområden med övergripande insatser.

Det strategiska näringslivsprogrammet har därmed diskuterats, kvalificerats, justerats och förankrats. Mötet mellan teori och praktik har givit Hässleholms kommun viktiga besked och en tydlig beställning. Tolkningen av dessa redovisas i form av ett antal konkreta fokusområden med övergripande insatser. Insatserna kommer sedan att brytas ned i årliga projekt och handlingsplaner.



## 1 Satsa på förutsättningarna för det existerande näringslivet

Hässleholms kommun har i nulägesanalysen identifierat att näringslivet har en god branschmix som står sig väl i kategorin större städer. Branschmixen är en av de viktigaste förklaringarna till Hässleholms goda sysselsättningstillväxt. Att företagen i Hässleholm växer och nyanställer är en mycket viktig långsiktig framgångsfaktor för kommunen. Att skapa förutsättningar för det existerande näringslivet att fortsatt växa och utvecklas är därför en av de viktigaste uppgifterna för kommunen.

### **Produktivitetsförbättringar – den viktigaste faktorn för ekonomisk tillväxt**

Ungefär 80 procent av BNP-tillväxten kan härledas till olika typer av produktivitetsförbättringar – och många utav dessa sker löpande i det existerande näringslivet. Detta kan röra sig om nya innovativa processer, billigare insatsvaror, effektivare hantering, eller outsourcing.

Det existerande näringslivet i Hässleholm nyanställer alltså i takt med att deras företag växer och blir effektivare. Andelen sysselsatta påverkar produktionsvolymen per insatt kapital i positiv riktning och utgör således en viktig tillväxtfaktor. Ju högre andel sysselsatta, desto högre produktion per invånare i kommunen. Slutligen utgör kapitalintensiteten en viktig faktor som påverkar tillväxten positivt. Växande och vitala företag investerar i maskiner och annat realkapital och ju mer kapital per invånare som finns tillgängligt, just i form av maskiner, byggnader och infrastruktur, desto högre är produktiviteten.

### **Långsiktig tillväxt baserad på utveckling och innovationer**

Men det är den tekniska utvecklingen och innovationerna som är den faktor som har den enskilt största betydelsen för långsiktig tillväxt. Skälet är att teknisk utveckling och förbättring genom innovationer leder till nya och bättre (mer produktiva) metoder att tillverka produkter. Nya produkter som är bättre och billigare än de gamla de ersätter är oftast ett resultat av innovationer.

#### ► Övergripande insatser:

- Utveckla Hässleholms kommuns företagservice/policy för att förbättra företagsklimatet. Förhållningssättet ska vara förebyggande/proaktivt och systematiskt
- Skapa strukturer för kontinuerliga dialoger och möten mellan näringsliv och offentlig verksamhet.
- Vara tydliga med tillväxtambitionen

## ② Satsa på kunskap

Kunskap är en viktig förutsättning för långsiktig ekonomisk tillväxt. Investeringar i FoU och utbildning höjer den tekniska nivån i samhället vilket i förlängningen leder till ökad produktivitet och högre tillväxt. Det beror framför allt på att samma kunskaper kan användas av flera personer samtidigt – till skillnad från andra produktionsfaktorer som arbetskraft och kapital som endast kan användas för ett ändamål i taget. Detta gör att överspill av kunskaper (att personer och företag kommer över kunskaper utan att betala för dessa) blir en viktig källa till ökade produktivitetsvinster.

### **Kunskap avgörande för jobb**

Lite tillspetsat kan därmed budskapet i den nya endogena tillväxtteorin sammanfattas så att kunskaper är den strategiskt viktiga resursen för ekonomisk tillväxt och lärande är den viktigaste processen. Varje kommun med långsiktiga tillväxtambitioner bör därför dels genomföra kontinuerliga investeringar som höjer kunskapsstocken, dels satsa på insatser som främjar interaktiva lärprocesser mellan personer. De faktiska insatserna kan variera från att bygga en stabil grund med god tillgång till kvalificerade lärare i grundskolan till att stärka länkarna mellan utbildningsanordnare och näringslivet så att en del av utbildningsutbudet i kommunen matchar de behov som det lokala och regionala näringslivet har. Experimentellt arbete bör främjas och redan i grund- och gymnasieskolan kan innovativt företagande drivas i försöksform. Andra strategiskt viktiga insatser är att främja de överspillmekanismer som leder till att kunskaper omvandlas till nya varor och tjänster, exempelvis entreprenörskap.

### ► **Övergripande insatser:**

- Utveckla Norra stations-området genom bl.a. aktiv samverkan med flera utbildningsinstitutioner, byggetapp 4 och attraktiva mötesplatser för studerande.
- Kontinuerliga investeringar som höjer kunskapsstocken med syfte att öka antalet behöriga elever till gymnasium/högre utbildning.
- Utveckla en tydlig struktur för samverkan och dialog mellan näringsliv och utbildning genom hela utbildningssystemet.
- Stödja lärprocesser mellan personer för ökad kunskapsutveckling.
- Utveckla flexibel struktur för att kontinuerligt matcha utbildningsbehov hos näringsliv.
- Främjande insatser för entreprenörskap och innovation genom hela utbildningssystemet.

### ③ Satsa på entreprenörskapsdriven tillväxt baserad på innovationer

Det finns två typer av företagande: ett entreprenörsdrivet som är innovativt och riskfyllt, och ett allmänt företagande som inte är innovativt och som innebär ett lågt risktagande. Båda är viktiga, men det är det entreprenörsdrivna företagandet som långsiktigt påverkar den ekonomiska tillväxten mest.

Förmågan att skapa och kommersialisera nya kunskaper är viktiga byggstenar i den långsiktiga tillväxtprocessen. I denna process finns två viktiga principer:

- 1) Främja processer som gör att nya kunskaper som skapas är lokalt bundna och svåra att flytta eller kopiera.
- 2) Främja entreprenörers strävan att kommersialisera de nya kunskaperna.

Dessa två processer leder tillsammans till en lokalt och regionalt förankrad kunskapsackumulering. Det innebär att tyst kunskap, sådan kunskap som inte beskrivs i olika manualer och andra öppna källor, växer fram och kommersialiseras. Detta är processer som är särskilt lämpliga att stödja då det är områden där det finns en stor samhällsekonomisk nytta.

#### **Nätverk för kunskapsackumulering**

För att stödja den entreprenörsdrivna tillväxten ska bildandet av nätverk mellan entreprenörer och mellan entreprenörer och stödjande organisationer främjas. Kunskaps- och teknikspridning samt läroprocesser inriktade på entreprenörskap är också viktiga. Nätverken kan vara nationella och internationella – men det är viktigt att de har en kärna i Hässleholm. Nätverkens funktion är att bli en arena för kunskapsackumulering.

Det handlar också om att stödja potentiella entreprenörer i arbetet med att få kunskaper om för- och nackdelar med olika teknologier, mentorsstöd, marknadsundersökningar, eller stödja framväxten av nätverk eller organisationer för nya, innovativa företag. Det är även angeläget att sprida kunskap om entreprenörskap, genom att visa goda exempel, men också dra lärdom av tidigare misslyckanden.

#### **► Övergripande insatser:**

- Verka för synliga mötesplatser för entreprenörskap och innovation i stationsnära lägen, ex. Rampen
- Fokus på att stödja innovation inom prioriterade profilmråden
- Verka för ett ökat nyföretagande.
- Främja positiv attityd till innovation och entreprenörskap
- Vara aktiva i Region Skånes innovationsstrategi med visionen att bli Europas mest innovativa region 2020.
- Stödjande åtgärder för ett ökat kunskapsintensivt företagande

## ④ Tillväxtorienterad fysisk planering och infrastruktur

Hässleholms absolut viktigaste komparativa fördelar är närheten till en arbetsmarknad som är stor, diversifierad och kunskapsintensiv samt god tillgång till mark i attraktiva lägen. Dessa fördelar gör att Hässleholm kan förbättra sin ekonomiska tillväxt via två överspillmekanismer. Den ena går via bostadsmarknaden – en utbyggnad av kvalitativt högklassiga bostäder i attraktiva lägen, tillsammans med en god livskvalitet i övrigt, kan locka personer med hög utbildning och höga inkomster. Den andra överspillmekanismen går via arbetsmarknaden. I takt med att den stora och dynamiska regionen växer ökar efterfrågan, med högre priser som följd, på mark i centrala lägen. Flera branscher söker sig då till yttre delarna av storstadsregionen.

### **Mark i attraktiva lägen – för bostäder och näringsliv**

Både tillväxt av befolkning och företag kräver en fysisk planering som är tillväxtorienterad och som tar hänsyn till de två överspillmekanismerna. De bostadspreferenser som ortens efterfrågade arbetskraft – alltså den inflyttande befolkningen – har på boende och livsmiljö måste beaktas. För näringslivet är t.ex. mark i anslutning till stora vägar och järnvägar attraktivt. Hänsyn bör även tas till att verksamheter som kräver tillgång till stora markarealer inte stör varandra. Vidare är det viktigt med en levande stadskärna och attraktiva lokaliseringmöjligheter i en tillgänglig och urban centralort.

### **Infrastruktur – det moderna samhällets blodomlopp.**

Båda överspillmekanismerna är beroende av investeringar i transportinfrastrukturen som förkortar restiden till centrala noder i storregionen. Förbättrad kapacitet i infrastrukturen ger snabbare och säkrare transporter och sänker därmed transaktionskostnaderna i samhället. Att människors aktionsradie ökar påverkar i synnerhet orter och platser som tidigare legat på gränsen för ett rimligt pendlingsavstånd. Platsens företag kan också säkrare, snabbare och billigare nå nya marknader och kunder. Ju lägre transportkostnaden är, desto mer underlättas resor och handel, vilket gynnar alla.

### **► Övergripande insatser:**

- Proaktiv organisation i exploateringsfrågor.
- Genomförande av cityutvecklingsprojekt med delmål 2014.
- Inkludera insatsområdet i FÖP Hässleholm stad och utvecklingsplaner för kommundelar med fokus på:
  - > Attraktiva boenden
  - > Exploatera mark för företag med höga tillgänglighetsfaktorer ex. stora vägar och stationsnära.
- Kontinuerlig dialog med företag avseende kommande behov.
- Fokus på förstärkning av viktiga vägar.
- Verka för en förädlad och utvecklad infrastruktur för tåg med fokus på person- och godstrafik.
- ”Hässleholm Nord som logistiskt nav för södra Sverige”.
- Verka för breda allianser med näringsliv, kommuner och övriga nyckelaktörer.

## 5 Hässleholm ska agera tydligt och ta ansvar för utvecklingen i regionen

Skåne-regionen upplever en stark tillväxt och det är viktigt för Hässleholm att ta del av den – både för egen del och för att ta sitt regionala ansvar. Hässleholm, men även andra delar av Skånes nordostsektor, får bättre förutsättningar att attrahera företag och människor om samverkan sker proaktivt. Hässleholms roll i regionen utgår från att ansvaret för det lokala närområdet med tätort och landsbygd bäst tillvaratas genom mellankommunal samhandling, regionala samverkan och nationella och internationella relationer.

### På väg mot en Hässleholms anda

För att skapa en positiv entreprenörskaps- och företaganda krävs en aktiv dialog mellan politiker, tjänstemän och företagarna själva. Det är i ett lokalt sammanhang som styrkor utvecklas och nya samarbetsmöjligheter identifieras. Hässleholms kommun förkunnar tydligt ett positivt förhållningssätt för mer entreprenöriellt tänkande inom den egna verksamheten och är tydliga och uttalade i uppfattningen om företagandets betydelse för tillväxten i kommunen och regionen.

### ► Övergripande insatser:

- Prioritera mellankommunala samarbeten i relevanta profil- och tillväxtområden
- Aktivera bredda allianser med utvecklingsaktörer.
- Profiler Hässleholm så att det tydligt framgår att Hässleholms kommun är:
  - > En del av storstadsregionen
  - > Ett tillväxtcentra för Skåne tillsammans med Kristianstad kommun.



## ⑥ Utveckla profilområden

Klusterbildning och profilområden är relaterat till skalfördelar, men av externa skäl snarare än företagsinterna. Produktionskostnaderna minskar när liknande företag växer och utvecklas i närhet av varandra. Arbetskraften kan delas och rekrytering underlättas. Kunskapsspridning och kostnadsdelning kan åstadkommas. På mindre marknader skapas således minskade produktionskostnader och höjd produktivitet redan då relativt få verksamheter klustrar sig. Detta beror främst på tre faktorer:

- Kunskapsspridning
- Gemensamma supportfunktioner
- Specialiserad arbetskraft

### **Hässleholm – attraktiv etableringsort**

Hässleholm ligger väl till för att utgöra en intressant lokaliseringsort för företag som vill ha nära tillgång till stora marknader, utan att vara beredda eller kunna betala kostnaderna för en lokalisering i centrum av storstadsregionen. De företag som finner den rätta balansen mellan rörliga och fasta kostnader på orten kan utgöra grunden för utveckling av nya profilområden.

Men det finns redan ett antal möjliga profilområden i Hässleholm baserat på kommunens komparativa fördelar. Till dessa hör bl.a. besöksnäringen, järnvägsrelaterad tjänstesektor, tillverkningsindustrin, kultursektorn, CleanTech och trävaruindustrin.

### ▶ **Övergripande insatser:**

- Aktivt utvärdera potentiella profilområden löpande
- Fokus just nu på:
  - > Järnvägsrelaterad tjänstesektor
  - > Innovativ tillverkningsindustri
  - > Besöksnäring



## ***Genomförande och uppföljning***

## Genomförande

Hur varje aktör ska åstadkomma resultat är i slutändan något som måste avgöras lokalt och individuellt, inte minst för att de lokala aktörernas förutsättningar påverkas starkt av faktorer som ligger utanför kommunernas verksamhets- och influensområden. Därför är det en mycket viktig framgångsfaktor hur tillväxtarbetet är organiserat i kommunerna och regionen – det vill säga arbetssättet. Lika viktigt är attityder och kunskap om tillväxtarbetet och dess komplexitet – det vill säga förhållningssättet.

I den offentliga sektorns kärnverksamheter är det lämpligt (och vad gäller kommuners arbete ofta lagstadgat) att ett reaktivt förhållningssätt tillämpas. Det innebär att insatsområde, målgrupp, åtgärder och vilken eller vilka aktörer som har ansvar för att genomföra åtgärderna är utpekade på förhand. I tillväxt- och utvecklingspolitiken är förutsättningarna inte lika tydligt definierade – och framför allt inte på förhand. De politiskt styrda organisationerna måste därför, tillsammans med andra aktörer, skapa sig en uppfattning av problembilden, målgruppen, åtgärderna och ansvariga aktörer för genomförandet av åtgärderna. Denna process kräver att alla aktörer är mera proaktiva i sina respektive förhållningssätt. En del av det proaktiva arbetssättet i tillväxtpolitiken handlar om att ta initiativ till att skapa samverkansgrupper och partnerskap med externa aktörer som kan delta i problemets lösning – ett ansvar och utmaning som de lokala och regionala aktörerna gemensamt måste anta.

Sammantaget innebär detta att alla aktörer måste ha en tydlig ambition att utvecklings- tillväxt- och näringslivsarbete ska karaktäriseras av kombinationen ”systemiskt arbetssätt och proaktivt förhållningssätt” i motsats till ett ”sektoriellt arbetssätt och reaktivt förhållningssätt”.

## Genomförandemål

I det strategiska näringslivsprogrammet fastställs följande mål för den första fasen i programmet, perioden 2012-2015. En revision av insatser och programmet ska göras år 2015 då även nya mål sätts upp.

- En handlingsplan för företagsservice ska utvecklas och implementeras. Hässleholms kommun ska vara topp 100 på Svenskt näringslivs mätning Lokalt företagsklimat och ha ett NKI på 66-70 i mätningen INSIKT.
- En struktur för dialog, möten och nätverk mellan kommun och näringsliv ska utvecklas och implementeras.
- En struktur för samverkan och dialog mellan näringsliv och utbildningsinstitutioner inom Hässleholms kommun ska utvecklas och implementeras genom hela utbildningssystemet.
- Ett nätverk/kluster ska startas och aktiviteter påbörjas för ökad innovation i befintliga företag.
- Satsningar och organisationsformer ska implementeras för ett ökat nyföretagande.
- En struktur för exploaterings- och planfrågor ska organiseras inkl. rollfördelning och uppdrag.
- Delar av cityutvecklingsprojektet ska genomföras.
- Utvecklingsplaner för kommundelarna ska utvecklas och FÖP för Hässleholm stad ska fastställas.
- Hässleholms kommun ska bygga upp nätverk och samarbetsstrukturer med relevanta utvecklingsaktörer (kommuner, region, företag m.fl.) i syfte att ta ansvar för regionala frågor.
- Handlingsplaner och organisation ska utvecklas för profilområdena järnvägsrelaterad tjänstesektor, innovativ tillverkningsindustri och besöksnäring.

## Uppföljning

Att planera och ha höga ambitioner är lätt. Att verkligen genomföra är mycket svårare. Därför är uppföljning och lärande en vital del av Hässleholms kommuns utvecklingsinsatser. Uppföljning ska ses som en kvalitetskontroll och möjlighet att lära och förbättra. Därför kommer näringslivsprogrammet att regelbundet följas upp och kvalitetssäkras – och om sådant behov uppstår – revideras. Att redan i planeringsfasen medvetet formulera mål och indikatorer för uppföljning gör också att insatserna genomförs med större emfas och medvetenhet. ”Det som mäts blir gjort!”

När vi målen? Genomförs insatserna på ett effektivt och samordnat sätt? Är rätt aktörer aktiva på rätt sätt och nivå? Genom regelbunden uppföljning mäter vi framgångarna och lär oss för framtida insatser. Resultaten dokumenteras och kommuniceras offentligt. Uppföljningen har tre övergripande syften:

- 1) Att konkret identifiera resultat av insatserna**  
Utvärderingen bör fånga konkreta effekter och resultat av projekt och insatser. För att göra detta är det viktigt att i planeringsstadiet precisera eller kvantifiera de förväntade resultaten – att ha en målbild.
- 2) Organisation och genomförande**  
Uppföljningen bör även omfatta den organisation, administrativa förhållanden samt genomförandestruktur som använts för att kunna analysera om näringslivsprogrammets organisation varit ändamålsenlig, om det funnits flaskhalsar/framgångsfaktorer etc.
- 3) Målgruppsanalys**  
Uppföljningen bör också fånga vilken betydelse programmet har haft för målgruppen den är tänkt att stödja, utöver resultat och effekter. I vilken utsträckning hade aktörerna genomfört liknande utvecklingsinsatser även om inte näringslivsprogrammet funnits? Vilken samordnande effekt har programmet haft och har programmet påverkat inriktningen på målgruppens utvecklingsinsatser?

## Indikatorer

Vad gäller konkreta resultat har Hässleholm identifierat ett antal indikatorer/målbilder för sin utveckling. Uppföljningen av det strategiska näringslivsprogrammet kommer därför att på samma sätt mäta utvecklingen och framstegen med hjälp av ett antal indikatorer:

- Sysselsättning
- Nyföretagande
- Företagsklimat (”NKI-undersökning om kommunernas service till företagen” resp. ”Lokalt företagsklimat”)
- Förädlingsvärde i näringslivet
- Arbetsställen
- Befolkningsutveckling
- Regionförstoring, arbetspendling brutto
- Utbildningsnivå hos befolkningen (andel med eftergymnasial utbildning i arbetsför ålder)
- Fullgjord grundskola och gymnasium (andel elever med fullständiga betyg)
- Övergång till högre studier (andel till högskola inom tre år efter avslutat gymnasium)
- Handelsdata
- Gästnätter

## Ett stort tack till de företag, organisationer, nätverk och andra personer som har deltagit i utvecklingen av Hässleholms kommuns strategiska näringslivsprogram.

AB Hässleholmsbyggen  
Agerum AB  
Almquist Fastighetsförvaltning  
Anders Åkesson Konsult AB  
Arbetslivskraft Syd  
Asia Service  
Backer BHV AB  
Ballingslöv AB  
Ballingslöv AB  
Bergendahls Food  
Berörda tjänstemän i Hässleholms kommun  
Blocket Förvaltning  
BMS i Hässleholm AB  
Bombardier Transportation  
Bröderna Hall  
Careercoaching  
Cisternservice  
Cisternservice AB  
Conferanza AB  
CONNECT Skåne  
DRSK Development AB  
EG Bygg AB  
El & Fastighetsteknik AB  
Fasab Mark AB  
Finja Prefab AB  
Företagarna Region Syd  
Gastronomi AB  
Graphoteket  
Grossist Teamet AB  
Göinge Bygg&Fastighets AB  
Göingebil AB  
Handelsbanken  
Hesslecity  
HIBAB  
Hilding Anders AB  
Hotell Göingehof  
Hotell Statt  
Hovdala Slott  
Humlalyckans gårdskafé o inredningsbutik  
Hässleholm Miljö AB  
Hässleholm Nord  
Hässleholms företagargrupp  
Hässleholms Hantverks- & Industriförening  
Hässleholms Hantverks- & Industriförening  
Hässleholms kommun  
Hässleholms vatten  
Iceheat AB  
Ingelbo Moosepark and B&B  
Invest in Skåne AB  
Ivar Andersson Bygg AB  
Jinert AB  
Karlssonfastigheter  
Kjellanders fastigheter  
Kommunstyrelsen Hässleholms kommun  
Kristianstad kommun  
Kunskapsporten Hässleholm AB  
Levinsgruppen  
LRF Kommungrupp  
Länsförsäkringar Göinge-Kristianstad  
M8 Reklam  
McDonald's  
Nectar Systems AB  
Newmanbil AB  
Nisses Varuhus AB  
Nordea  
Norra Skåne/AB Skånska Dagbladet  
Norra Station  
Nyföretagarcentrum Hässleholm  
Näringsliv Skåne, Region Skåne  
Paroc Hässleholm  
Peab Sverige AB / Div Anläggning  
pewa internet & reklam  
PMR Mobiltelefoni  
Pointex AB  
Polytuff of Sweden AB  
PwC AB  
Rampen Inkubator  
Reformatorn konsult AB  
Restaurang Norra Station  
RF-System AB  
Rival Rekrytering  
Rotaryföreningar Hässleholm  
RP Frukt  
Rydbo Stuteri  
Samhall  
SEB Hässleholm  
Skånska Skafferiet  
Sparbanken 1826  
SSEFond  
Stardoc AB  
Stoby Måleri AB  
Stora Steg AB  
Strö Data AB  
Svensk Företagsförmedling  
Svenskt Näringsliv  
Swepart Verktyg  
Tekniska avdelningen  
Teo Kyl  
Tyringe konsult AB  
Wahlqvist Mat-Centra  
Vectura  
Vinsil Fastighet AB  
Vittsjö Sjukhem/Sydsvenska Hälsogruppen





## **Hässelholms kommun**

*Här möts människor för att  
leva, uppleva, arbeta och lära.*

Hässelholms kommun  
Stadshuset · 281 80 Hässelholm  
vx 0451-26 70 00  
kommun@hasselholm.se  
www.hasselholm.se