



ANALYS AV UTBILDNINGSBEHOV

Projektresultat 1

Projektet BAS

Utveckla förmågorna till digital "Business Attraction" genom utbildning och träning inom berörda yrkesfunktioner i den offentliga sektorn.



Co-funded by
the European Union

Europeiska Kommissionens stöd åt framställningen av detta dokument utgör inte ett godkännande av dess innehåll, vilket endast återspeglar upphovsmännens åsikter, och Kommissionen kan inte hållas ansvarigt för någon användning av informationen i det.

SAMMANFATTNING AV PROJEKTET



ACRONYM BENÄMNING	BAS Utveckla förmågorna till digital "Business Attraction" genom utbildning och träning inom berörda yrkesfunktioner i den offentliga sektorn.
EU-PROGRAM PROJEKTTID	ERASMUS+ 2022-2024
MÅL	Målet med BAS-projektet är att göra de europeiska städerna attraktivare för investerare genom förbättring av kunskaper hos de lokala myndigheterna.
DELMÅL	Delmålen är: <ol style="list-style-type: none">1. Att tillhandahålla digital kompetens inom området för chefer och offentliga tjänstepersoner.2. Att utbyta och identifiera innovativa erfarenheter inom 'Business attraction' bland de europeiska kommunerna.3. Utveckling av en övningsmodul online som hjälp för chefer och tjänstepersoner.
KONKRETA RESULTAT	<ol style="list-style-type: none">1. Kartläggning och analys behövs för utbildningen genom insamling och analys av målgruppens utbildningsbehov.2. En verktygslåda för Business Attraction Management: Den ska fokusera på hur man organiserar och skapar förmågorna inom Business Attraction.3. En digital utbildning om kunskaper i Business Attraction: Ett flöde för utbildning av tjänstepersoner.
ÖVRIGA PARTNERS	Orust kommun (SE) Imola kommun(IT), Sweden Emilia Romagna Network – SERN (IT), CARDET (CY), Pforzheim kommun (DE), Tendensor (SE), Dubrovnik Development Agency DURA (HR).
WEBBSIDA FACEBOOK SIDA	https://basproject.eu/ https://www.facebook.com/bas.erasmusproject



SYFTET MED ANALYSEN AV UTBILDNINGSBEHOVET

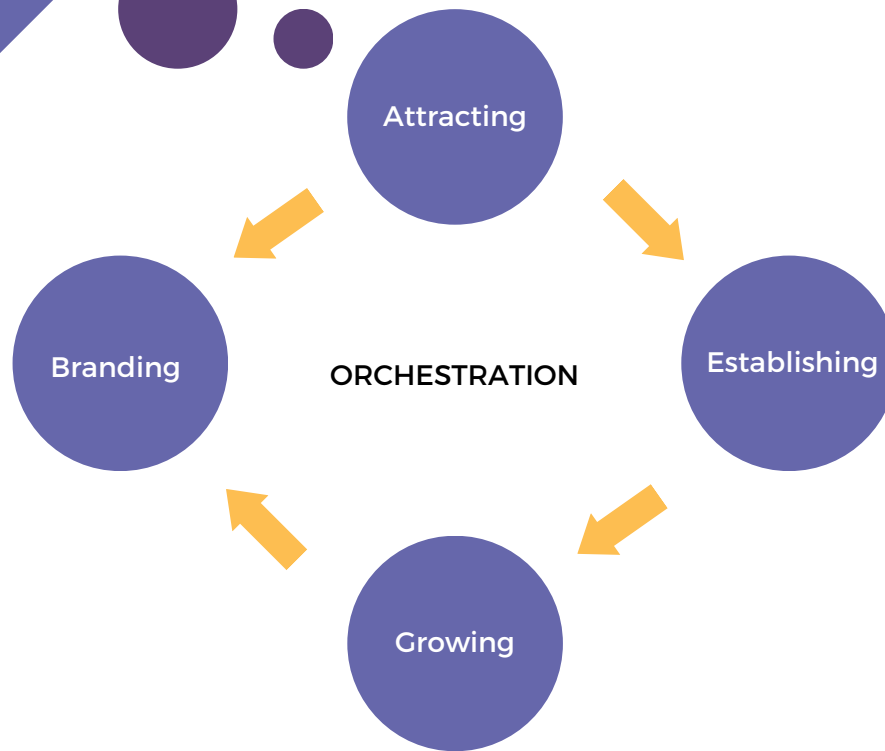
Analysen av utbildningsbehovet har genomförts inom ramen för Erasmus + BAS projektet; *Utveckling av förmågorna till digital "Business Attraction" genom utbildning och träning inom berörda yrkesfunktioner i den offentliga sektorn*. Målet är att förse tjänstepersoner hos lokala myndigheter med ett antal moderna hjälpmedel till digital marknadsföring och varumärkesbyggande för att åstadkomma ett konkurrensstarkt platsbaserat värdeerbjudande riktad till en global publik.

Den första delen består av en undersökning och analys av behoven av utbildningsinsatser för målgruppen. Analysen klargör vilka insatser som är nödvändiga inom området Business Attraction i förhållande till hur det fungerar i de fem länderna som deltar i projektet. Det övergripande syftet med analysen är ta reda på vad målgruppen saknar både vad gäller digital kunskap och i Business attraction och vad målgruppen själv förväntar sig av den digitala utbildningsmodulen och den verktygslåda som ska skapas.

METODIK

Analysen av utbildningsbehovet genomfördes på basis av vad som samlades in i direkta intervjuer och några onlineliggande frågeformulär i de fem länderna som deltar. samtliga projektpatners deltog i det arbetet och efterföljande analys.

För att täcka alla tänkbara aspekter inom business attraction och internationella etableringar i formuläret och i den efterföljande BAS-analysen använde alla partners, modellen för Business Attraction Management (Nordic Place Academy, Tendensor 2015) som prototyp.



Bam-modellen är en helhetssyn på strategiska förhållningsätt, processer och aktiviteter med syfte att attrahera internationell investeringsvilja.

Det kan noteras att begreppet `Business Attraction` genomgående har används då det fungerar bäst i engelsk form och nu används i en internationell kontext. Likaså används delbegreppen delvis i engelsk form.

BAM-modellen består av fyra slags aktiviteter:

BRANDING(Marknadsföra): Processer och aktiviteter i syfte att marknadsföra den lokala platsen och identifiera, förpacka och kommunicera platsens värde för investerare;

ATTRACTING(Attrahera): Aktiviteter som fokuserar på att attrahera och koppla samman det investeringsintresserade företaget till den lokala platsen och underlätta besök hos platsens företrädare;

ESTABLISHING(Etablera): Aktiviteter i syfte att åstadkomma ett bra mottagande och hjälpa till att få ett mjukt landningsstöd för de potentiella investerarna;

GROWING(Tillväxt): Se till att det nyetablerade företaget har en möjlighet att växa och utvecklas på platsen. En framgångsrik process med förutsättningar som främjar tillväxt och att det nyetablerade företaget medverkar till att stärka platsens goda renommé och varumärke.

De intervjuade fick uttrycka sin syn på varje kategori eller del av `Business Attraction`, för att ge dem möjlighet att förstå styrkor, svagheter, vilka digitala hjälpmedel som används och därmed vilka förmågor som kan utvecklas och förbättras. På basis av svaren som gavs har vi genomfört föreliggande analys indelad i de fyra kategorierna (Branding, Attracting, Establishing and Growing) och även det som kallas Orchestrating (Orkestrering) som är relaterad till hela BAM-processen och inte bara till en specifik del och som avser hela samarbetet med de olika aktörerna och enheterna med sina respektive kompetenser som behövs för att övertyga en investerare.

Särskild uppmärksamhet ägnades åt användningen av digitala verktyg som ett nyckelområde i projektet.

RESULTATET AV INTERVJUERNA

BRANDING OCH ATT SKAPA RÄTT FÖRUTSÄTTNINGAR

Att marknadsföra städer och regioner, generellt handlar om att klargöra och kommunicera de unika och attraktiva värdena för människor och företag. Först måste dock staden/kommunen skapa rätt förutsättningar för en etablering. För att skapa rätt förutsättningar för en etablering är det viktigt att vidareutveckla de lokala etableringsförutsättningarna, att utveckla specifika styrkor och synergier och att skapa attraktiva investeringsmöjligheter.

Av intervjuerna framstår en intressant partiell bild av verkligheten i varje deltagande land och som gör att vi kan dra en del generella slutsatser och lyfta fram likheter och skillnader. Det kan nämnas att en stor del av respondenterna i Tyskland, Sverige och Italien har en gemensam uppfattning kring det faktum att möjligheterna till framgång är beroende av tillgången till och möjligheten att ordna mark och fysisk plats. De intervjuade framförde nästan enhälligt regler och restriktioner, som fysisk lagstiftning som övervägande negativt och begränsade. För att kunna planera behöver kommunerna en minskad byråkrati, enklare och snabbare beslutsgångar och större transparens.

De intervjuade fick uttrycka sin syn på varje kategori eller del av `Business Attraction`, för att ge dem möjlighet att förstå styrkor, svagheter, vilka digitala hjälpmedel som används och därmed vilka förmågor som kan utvecklas och förbättras. På basis av svaren som gavs har vi genomfört föreliggande analys indelad i de fyra kategorierna (Branding, Attracting, Establishing and Growing) och även det som kallas Orchestrating (Orkestrering) som är relaterad till hela BAM-processen och inte bara till en specifik del och som avser hela samarbetet med de olika aktörerna och enheterna med sina respektive kompetenser som behövs för att övertyga en investerare. Särskild uppmärksamhet ägnades åt användningen av digitala verktyg som ett nyckelområde i projektet.

De viktigaste behoven som framgick av intervjuerna är:

- **Tydlig identifiering av målgruppen investerare:** Det är det viktigaste som måste göras och kan inte hoppas över; framgång i investeringsfrämjande kan ses i att man identifierat sin investeringsmålgrupp, specifika potentiella investerare och en förbättring av investeringsområdet (en kommun eller ett större område med flera kommuner). Första steget för kommunerna är att förstå de olika marknader som finns. De flesta intervjuade säger att man får detta genom en bättre förståelse av affärsverksamhet bland alla inblandade, politiker och tjänstepersoner. Utöver detta bör man särskilt betona hur viktigt det är att skapa förståelse för vad en etablering kan tillföra i termer av arbetstillfällen och övriga positiva effekter i lokalsamhället och hur en investering kan medverka till en hållbar utveckling på orten - med hänsyn till den ekonomiska och sociala påverkan från en investering. En förutsättning för att hitta målgruppen investerare är en öppen dialog med de mest berörda aktörerna likväl som att svara upp mot lokalbefolkningens intresse av frågan.

Synlighet/kommunikation: majoriteten av de intervjuade noterade att det saknades förmågor och expertkunskaper för att kunna främja och göra en kommun tillräckligt synlig (via digitala hjälpmedel) för att nå och attrahera investerare och efterfrågade kompetenser. Sett ur ett övergripande perspektiv verkar det som att - i Sverige - större kommuner och regioner har lagt resurser på en generell marknadsföring av platsen visavi invånare, kompetenser, företag och besökare. Vad som istället verkar vara fallet i länder som Italien och Kroatien exempelvis, är ett gediget arbete med att främja besökare och turism (I de städer som har de förutsättningarna), men en mycket sämre förmåga att förbättra business attraction via samma kanaler.

- **Kommunikation av platsens varumärke:** När det gäller platsvarumärket för ett större område görs mycket på regional och nationell nivå, men samma insats behövs för att lyfta fram platsen inom en region för att kunna konkurrera inom regionen. Det är också viktigt att uppmärksamma städer, redan kända för sitt varumärke.
- **Att skapa ett platsbaserat värdeerbjudande:** För dem som arbetar med marknadsföring och synliggörande av det lokala varumärket, är det viktigt att matcha marknadens behov och vad som efterfrågas (Platsbaserat värdeerbjudande). Platsens starka konkurrensfördel måste formuleras och effektivt kommuniceras.
- **Etableringsberedskap:** Kunskapen om behovet att planera med de rätta förutsättningarna för att bjuda in och hantera etableringar och investerare, finns mestadels. Beredskap för mottagande av en etablering på lokal nivå är avhängig av flera aspekter; en är att ha ett engagerat team, en annan är att anställa en etableringsutvecklare. Av de intervjuade i Sverige, Italien och Tyskland framgår en önskan att arbeta med etableringsberedskap..

ATTRAHERA(MARKNADSFÖRA)OCH SAMMANKOPPLA(ENTILL EN)

Av intervjuerna i Sverige framgår att på den lokala nivån existerar ofta ingen eller är bara sparsamt förekommande - organiserad proaktiv marknadsföring mot potentiella grupper av investerare. Där den proaktiva marknadsföringen förekommer och är väl utvecklad, är genom regionala och nationella byråer. Alla intervjuade på lokal nivå pekar på avsaknaden av proaktiva säljande åtgärder.

De huvudsakliga behoven som framkommer av intervjuerna är:

- **Attrahera externa investeringar:** Kommunerna måste bli mera proaktiva när det gäller att söka etableringar (säljåtgärder marknadsföring) och också i att kontakta investerare som inte redan finns i området. En etableringskontakt initieras inte alltid via en extern marknadsföringorganisation utan startar med en första kontakt med en lokal myndighet. Denna inledande kontakt måste vara positiv för den kan vara avgörande för etableringen.
- **Tvärfunktionellt team:** Det är grundläggande att arbeta i ett tvärfunktionellt team med de som arbetar med marknadsföring och de som arbetar med planeringsfrågor och att de har samma information i hela etableringsprocessen. Det krävs flera mjuka färdigheter för bli ett framgångsrikt team: social kompetens, öppenhet, förhandlingsförmåga, ihärdighet, mod, anpassningsförmåga, flexibilitet.
- **Förståelse för investerarens perspektiv (tiden):** En av de största svårigheterna som uppstår i den offentliga organisationen är att förstå affärsvärlden med dess annorlunda tidsperspektiv och metoder. Grundläggande är att förstå investerarens syn och dennes behov av snabba svar. Annars kan en överenskommelse gå om intet. Agerandet i sådana team är avgörande och teamet måste bestå av personer med god förståelse av företagsutvecklingsfrågor å ena sidan och en objektiv processtödande övergripande inställning å andra sidan.

- **Skräddarsydd erbjudanden:** Skräddarsydd support är en ovärderlig konkurrensfördel i tävlan om etableringar. Också här är en grundläggande kunskap om relationen till ekonomisk fysisk planering och socioekonomisk dynamik viktig.

ETABLERINGEN

I en framgångsrik etableringsfas så underlättar kommunen en enkel företagsetablering med bra stöd (administrativt och strategiskt) och skapar en kontakt för det nya företaget med de kompetenser i närområdet som behövs och den lokala företagsfären. När en etablering är beslutad så har kommunerna mer makt och mandat att mobilisera resurser.

Det här är den fas som traditionellt, direkt är kommunens, men även om det är dess ansvar, är det nödvändigt att det genomförs på ett bra sätt för att dra nytta av det.

Följande behov framkom av intervjuerna:

- **Processen måste flyta friktionsfritt:** ge strategiskt och administrativt stöd till det investerande företaget för att korta tid och kostnader för alla inblandade. Det framkommer framförallt från de intervjuade i Italien. I Tyskland är den största utmaningen i sammanhanget begränsningen som skapas av det formella ramverket som omger kommunerna. Byråkrati och ett stort antal inblandade förlänger processtiden men kan också vara en garanti för att beslutet omfattar flera aktörer och därmed är ett resultat av fleras synpunkter i processen. Dock är det lämpligt och nödvändigt med en god del förberedelse för att ta sig igenom alla hinder och snabba upp processen där så är möjligt.
- **Flexibilitet i planeringen:** Personal som arbetar med planering och tekniska frågor är inte alltid lika angelägna att nå i mål som de som finns i den inledande mer marknadsorienterade fasen. Dessutom får externa investerare eller företagsexpansioner inte samma prioritet jämfört vanliga företagsärenden.

- **Kommunikationsflöde – starka band mellan alla inblandade aktörer:** Kommunikation är en nyckelfaktor. I den kommunala verksamheten måste alla funktioner vara inblandade (de som arbetar med marknadsföringen, de som arbetar med planeringsfrågorna och den politiska nivån) och de måste vara medvetna om investerarens önskemål och göra sitt bästa för stödja processen.
- **En stödjande omgivning och en kontakt med det lokala näringslivet:** det är viktigt att skapa förutsättningar att upprätthålla en bra intern kommunikation mellan de olika avdelningarna i kommunadministrationen, men också en ordentlig kommunikation med andra berörda intressenter som med det lokala näringslivet.
- **Tänk på att attrahera kompetenser:** De intervjuade tryckte på det hur betydelsefullt det är att attrahera kompetenser med tanke på företagets behov av nyckelpersonal. Det här är något som måste koordineras med utbildningssystemet eller med hjälp av rekryteringsfirmor. Detta innebär med nödvändighet nätverkande både för att stödja en bra etableringsprocess för ett företag och sedan att se till att en tillväxt kan ske. Detta kräver även ett samarbete med lokala och regionala utbildningsinstitutioner, allt från tekniska utbildningar till högskolor.
- **Lokalsamhällets medverkan och lokalbefolkningens acceptans av etableringen:** Framgångsrika etableringar spelar en viktig roll när det gäller att marknadsföra och stärka varumärket för platser och för att locka kompetenser och nya investeringar. Det finns god anledning att se till att etableringen uppmärksammas av media och aktivt kommuniceras till de intressenter på marknaden man vill nå. Det är sedan även viktigt att under etableringsprocessen, informera och involvera lokalbefolkningen i beslutsprocessen och att det framgår vilka strukturella förändringar i området som det kan innebära vid en större investering. Här är också de tvärfunktionella arbetsteamens betydelsefulla för kommunikationsprocessen under tiden en lösning diskuteras eller i acceptansfasen för att i förväg identifiera alla problem så långt det går och slippa förseningar i en kommande acceptans.

TILLVÄXT

"Growing"/"Tillväxt" står för stöd till företaget att fortsätta växa och utvecklas under det att man har de vanliga kontakterna för att företaget ska uppleva att deras utveckling bedöms som viktig likväl som man tidigt kan uppmärksamma problem och även utvecklingspotentialer.

De huvudsakliga behov som uppmärksammats i denna fas:

- **Etablera en dialog med med det lokala ekosystemet** både med företagen och även med forskning och högskola. Det är grundläggande att som offentligt organ vara en del i event och aktiviteter som kan främja sektorn och samla alla aktörer för att skapa ett fördelaktigt klimat för framtida investeringar. Utöver dialog är det även nödvändigt att näringslivets utveckling förs in i den lokala strategiska planeringsprocessen för att försäkra sig om en insyn som ger största möjliga mervärde för så många inblandade som möjligt.
- **För att följa upp etableringarna** behövs en metod för att bevaka investerarens belåtenhet på platsen. Det innebär en möjlig tidig identifiering av problem men kan också vara ett sätt att hitta nya möjligheter till fortsatta investeringar.
- **Påvisa exempel och lyckade resultat för att förbättra förmågan till att stödja.** Berättelser om framgångsrika etableringar ska spridas för att öka områdets rykte (branding), men också som ett exempel för andra företag att det går bra att etablera sig i området. I övrigt kan goda exempel vara till nytta för andra kommuner eller länder som kan bli inspirerade. Intern marknadsföring av de goda exemplen främjar också accepterandet av samförståndslösningar och en tillåtande kultur hos de administrativa enheter som behövs för att genomföra framtida processer.

ORCHESTRATION/ ORKESTRERING

Orkestrering är förmågan att koordinera alla delar i Business Attractionprocessen. De intervjuade anser att Orkestreringen är avgörande för att bli framgångsrik. Även om allt blivit bättre är det ändå nödvändigt med ett starkare mandat för att kunna få ihop medarbetare och resurser till att fungera samordnat och skapa teamworkkänsla bland alla berörda avdelningar och kompetenser.

Behov:

- **Utveckla och stärk den vertikala (nationell-regional-kommunal) och horisontella samordningen (regional).** Från vad som framkommer av intervjuerna, så verkar Business Attraction skötas mer på nationell nivå (som en strategi) och på regional nivå i alla länderna. Den lokala nivån har först nyligen ökat sin medvetenhet (särskilt i Sverige) om hur viktigt det är med ett eget varumärkesarbete och att proaktivt arbeta med att locka investerare i konkurrens med andra kommuner i samma region. Om lokala myndigheter då också är mer aktiva så behöver de dock en samordning och samarbete med grannkommunerna (horisontell samordning) eller med regionen eller på nationell nivå (vertikal samordning).
- **Tvärfunktionella team:** Det saknas fortfarande tillräckliga resurser för att svara på alla propåer snabbt och effektivt. Ofta är det för många medarbetare inblandade från olika avdelningar som kommunicerar för lite med varandra. I några kommuner (bland de intervjuade kan vi räkna in de små kommunerna i Italien och i Kroatien och i Cypern) finns inget team direkt destinerat för att lokalt ta hand om Business Attractionfrågor. I Sverige finns det, enligt de intervjuade, ett behov av att stärka samarbetet mellan de enheter som arbetar med näringslivsfrågor och andra relevanta delar av administrationen.

Ett tyskt tillvägagångssätt är det så kallade Unternehmensservice, en central kontaktpunkt som har befogenhet att gripa in i en godkännandeprocess för att få en lösning så fort det är nödvändigt. Av intervjuerna i Italien framgår att alltför mycket fortfarande är avhängigt en enda kommunal kontaktpersons förmåga för att nå framgång i området Business Attraction när det borde bero på en teaminsats. Av intervjuerna framstår ett behov av mjuka förmågor som samordning, kommunikation och laganda som avgörande.

- **Att förstå företagskultur:** I delen om attrahera nämndes betydelsen av att förstå att den privata sektorn lever med snabbare tidskrav än den offentliga sektorn och att man alltid måste ta hänsyn till den skillnaden. då man hanterar orkestreringsfasen i Business Attraction-processen måste alltid hänsyn tas till detta faktum, men framför måste man förstå och lyssna på investerarens synpunkter. Utöver detta måste man också räkna med kulturella skillnader om investeraren kommer från ett annat land. Ett kunnigt team måste med nödvändighet vara flexibelt när det gäller att förstå och anpassa sig till kulturella skillnader.

ATT ANVÄNDA DIGITALA HJÄLPMEDEL

Även om man under intervjuerna, fokuserade mer på handhavandebehov i Business Attraction och hur man organiserar teamet, är det helt klart att digitala verktyg ändå är grundläggande. När det gäller digitala verktyg kan nämnas att alla som intervjuades förstod att det i dagens läge, är avgörande att använda sig av dem, men alla är inte medvetna om hur de ska användas. Det finns ett särskilt behov av att lära sig använda dem för varumärkesåtgärder och att marknadsföra platsen och dess platsbaserade värdeerbjudande, göra dess webbsidor sökbara i databaser för internationella investeringar, nå de marknader man är intresserade av, använda fler media för att sprida information om framgångsrika etableringar, för att hålla kontakt med lokalt berörda parter och lyfta fram platsen samt berätta om etableringar för befolkningen.

SLUTSATSER

Den analys som gjorts av de olika parterna i BAS-projektet har utan tvivel satt ljuset på de olika behov och svagheter som kommunerna har oberoende av land, sammanhang och storlek. Nödvändigheten att informera varandra och arbeta tillsammans med alla aktörer i det lokala näringslivet, i och utanför kommunadministrationen framstår klart och tydligt, likväl som behovet av att samordna insatser och erbjuda en snabb återkoppling till investerarna.

För att kunna garantera rekryteringsmöjligheter, bra lösningar och slutligt godkännande likväl som långsiktigt stöd till investerare och företag bör en antal aspekter lyftas fram särskilt:

1. Medvetenhet och kunskap om det lokala områdets och regionens styrkor och svagheter och utveckling och möjligheten att bibehålla ett ekonomiskt utvecklingskoncept.
2. Samarbete mellan lokala och regionala aktörer.
3. Process- och lösningsorienterad syn på tolkningen av legala ramverk.
4. Ständig och fullödlig kommunikation efter en samordnad kommunikationsplan.
5. Tillskapande av en fungerande arbetsmodell i flerfunktionella grupper över avdelnings- och uppdragsgränser.



BAS

**UTVECKLA FÖRMÅGORNA TILL
DIGITAL "BUSINESS ATTRACTION"
GENOM UTBILDNING OCH TRÄNING
INOM BERÖRDA YRKESFUNKTIONER I
DEN OFFENTLIGA SEKTORN.**

WWW.BASPROJECT.EU



@BAS.ERASMUSPROJECT

