

# BENCHMARKING REGIONS

– lärdomar från fyra benchmarkingresor

## Innehållsförteckning

Förord .....	3
Sammanfattning .....	5
Benchmarking Regions .....	9
Vad är en benchmarkingresa? .....	10
Benchmarkingresor 2005–2010.....	13
Erfarenheter och lärdomar av resorna .....	19
Vad kan vi lära inför kommande resor? .....	27
Intervjupersoner.....	31

## Förord

I ett internationellt perspektiv är Stockholm-Mälardalsregionen en liten och perifert belägen region. Men mycket framgångsrik. Regionen har en stark befolkningstillväxt och den tidigare ekonomiska krisen till trots, går det bra för Stockholm-Mälardalsregionen. År efter år placerar sig Stockholm-Mälardalsregionen högt i olika typer av rankingar som mäter internationell attraktivitet och konkurrenskraft.

I Sverige, liksom i övriga delar av världen, är det framförallt storstadsregionerna som växer och som i mångt och mycket fungerar som ekonomiska motorer för länders tillväxt. Mälardalsrådets initiativ Benchmarking Regions handlar om att jämföra och lära av andra konkurrenskraftiga storstadsregioner i världen.

Mälardalsrådet har genomfört fyra s k benchmarkingresor mellan 2005 och 2010. Benchmarkingresorna syftar till att jämföra och lära av andra konkurrenskraftiga storstadsregioner i världen och att bygga relationer mellan ledande företrädare för politik, näringsliv och akademi. Totalt har cirka 100 ledande personer från Stockholm-Mälardalsregionen deltagit. Resorna har gått till Seattle 2005, Dublin 2007, Singapore/Kuala Lumpur 2008 och Helsingfors 2010.

I denna rapport ges en samlad bild av vad benchmarkingresorna har genererat i termer av lärdomar och nätverksbyggande. Resultatet bygger på djupintervjuer med ett 15-tal deltagare vid resorna samt analys av underlag och utvärderingar från de fyra benchmarkingresorna.

Rapporten visar att resorna varit mycket uppskattade, men också att det finns en utmaning i att utveckla benchmarkingresorna, att tydligare omsätta lärdomarna och koppla dem till konkreta resultat på hemmaplan.

Intervjuerna har genomförts under perioden oktober–december 2010 av Capire. På Mälardalsrådet har Roland Engkvist varit projektledare.

Stockholm, mars 2011

*Anna Lundgren  
Generalsekreterare  
Mälardalsrådet*



Foto: iStockphoto

## Sammanfattning



Dublin 2007



Kuala Lumpur och Singapore 2008



Helsingfors 2010



## Sammanfattning

### Benchmarking behövs!

- Det finns en utbredd samsyn bland deltagarna om behovet av systematisk benchmarking av Stockholm-Mälarenregionen i förhållande till andra regioner.
- De fyra benchmarkingresor som hittills arrangerats är välmotiverade. Resmål och program har varit relevanta för deltagarna.

### Väl genomförda benchmarkingresor

- Förberedelser och genomförande av resorna är i allt väsentligt mycket professionellt.
- Huvudsyftena för resorna, att lära från andra regioner och att utveckla relationer mellan nyckelpersoner i Mälarenregionen, har i stort uppfyllts. Lärandet omfattar i första hand de personer som deltagit i resorna, och i lägre grad deras hemmaorganisationer.
- Målgruppen för resorna anses vara relevant, men ett större deltagande från ledande personer i näringslivet efterlyses.
- Uppföljning och kunskapsspridning efter resorna kunde vara mer systematiserat.

### Ett led i en strategi för konkurrenskraft

- Det finns ingen samlad strategi och inget tydligt samlat agerande när det gäller hur Stockholm-Mälarenregionen ska öka sin konkurrenskraft. Därmed saknas också en tydlig mottagare för lärdomarna från resorna. Detta behöver beaktas inför fortsättningen.
- Kommande resor bör ordnas som ett led i att utveckla en mer samlad strategi för Stockholm-Mälarenregionen.
- Ett flertal av de intervjuade prioriterar regioner i Europa som kommande resmål.



## Benchmarking Regions



Seattle 2005

Dublin 2007

Kuala Lumpur och Singapore 2008

Helsingfors 2010

## Benchmarking Regions

### Utmaningar för storstadsregionernas konkurrenskraft

Mer än hälften av världens befolkning bor idag i städer. Det är i storstadsregionerna som en hög andel av tillväxt, dynamik och kreativitet finns. Globaliseringen medför att storstadsregioner världen över konkurrerar och samspelar i allt större utsträckning. I kölvattnet på denna utveckling växer en ny internationell arbetsfördelning fram.

Krav ställs på att regioner och nationer har en förändringsförmåga.

God omvärldskunskap är grundläggande för att kunna utveckla den egna konkurrenskraften och attraktionskraften. Det handlar bl a om förståelse för vilka som är de viktigaste konkurrenterna till Stockholm-Mälardalsregionen och vilka mekanismer det är som bygger ett storstadsregionernas framgångskoncept.

Sedan 2005 har Mälardalsrådet arbetat med "Benchmarking Regions". Detta arbete bygger dels på de benchmarkingresor som redovisas i denna rapport, dels på andra insatser. Exempel på detta är:

- International Benchmarking Regions Consortium – IRBC<sup>1</sup>
- Rapport om internationella rankingar med regionala seminarier.

### Vad är en benchmarkingresa?

I Stockholm-Mälardalsregionen finns ett stort antal aktörer som organisations- eller branschvis ägnar sig åt att jämföra och lära. Benchmarkingresorna syftar till att systematiskt och gemensamt genomföra resor till städer och regioner som kan ses som strategiskt viktiga att jämföra sig med. Kunskaper inhämtas om vad det är som gör denna stad och region konkurrenskraftig och attraktiv ur ett globalt perspektiv, för investerare, besökare och boende.

### Lärande och nätverk i fokus för resorna

Benchmarkingresorna eller *International Study Missions* handlar framför allt om två saker: strategisk internationell benchmarking och att stärka relationerna mellan viktiga aktörer i den egna regionen. Fem huvudsyften har lagts fast för resorna:

1. *Jämföra och lära* av andra konkurrenskraftiga storstadsregioner i världen
2. Utveckla *internationella relationer* mellan aktörer i Stockholm-Mälardalsregionen och aktörer i andra storstadsregioner i världen

3. Stärka omvärldskunskapen och förståelsen för *storstadsregioners roll* i den globala ekonomin
4. Stärka *relationerna mellan ledande företrädare* för politik, näringsliv och akademi i regionen
5. *Marknadsföra* Stockholm – The Capital of Scandinavia

### Tydlig målgrupp från tre håll

Målgrupp för resorna är ledande företrädare från den politiska sfären, näringslivet och akademien och forskningen i Stockholm-Mälardalsregionen. Antalet platser är begränsat och arrangörerna eftersträvar en jämn fördelning mellan representanter från näringsliv, politik och akademi.

### Omfattande förberedelsearbete

Varje resa omfattar en mängd åtagande och aktiviteter både i den region som ska besökas och på hemmaplan. Det handlar bl a om personliga kontakter, förberedelsemöten och sammanställning av artiklar och faktamaterial i en Briefing Book, till alla deltagare på resan.

### Konkurrenskraft i fokus för genomförande

Programmet för resorna sätter fokus på vad det är som gör den aktuella storstadsregionen konkurrenskraftig och attraktiv i ett globalt sammanhang; ekonomi och näringsliv, infrastruktur, FoU och struktur för organisation och styrning av en region (governance).

Benchmarkingresorna anordnas av Mälardalsrådet i samarbete med aktörer som handelskamrar, Stockholm Business Alliance och universitet och högskolor.

### Dokumentation och kunskapsspridning på flera sätt

En sammanfattande dokumentation har gjorts i olika former efter varje genomförd resa. Dokumentationen återfinns på Mälardalsrådets webbplats. Uppföljningsmöten anordnas för deltagarna.

Kunskapsspridning sker bl a genom att erfarenheter och lärdomar från resorna tas upp på konferenser och exempelvis Mälartinget. Kunskapsspridning kan också ske genom deltagarnas försorg i olika fora.

<sup>1</sup>IRBC är ett nätverk av sammanlagt 9 storstadsregioner som samarbetar om jämförelser och benchmarking utifrån olika storstadsregionala teman. Läs mer: [www.internationalregions.org](http://www.internationalregions.org)



## Benchmarkingresor 2005–2010



## Benchmarkingresor 2005–2010

Mellan 2005 och 2010 har Mälardalsrådet genomfört fyra benchmarkingresor där cirka 100 ledande personer deltagit från politik, akademi och näringsliv i Stockholm-Mälardalenregionen. Resorna har gått till Seattle, Dublin, Singapore/Kuala Lumpur samt Helsingfors. Här följer en kort beskrivning av varje benchmarkingresa.

### Seattle 2005

#### Bakgrund och motiv till resan

I likhet med övriga storstadsregioner i världen står Stockholm-Mälardalenregionen inför ett globalt konkurrenstryck. En utmaning är att attrahera kapital, kompetens och besökare. En annan utmaning är att skapa en djupare förståelse och öppenhet mot omvärlden. En tredje utmaning är att mobilisera viktiga aktörer i syfte att förbli internationellt konkurrenskraftig. Seattle har kunskap och erfarenheter av dessa utmaningar och har framgångsrikt arbetat med att skapa ett bättre samarbete mellan näringsliv, politik och akademi.

Seattleregionen har många likheter med Stockholm-Mälardalenregionen såsom befolkning på ca 3 miljoner invånare, starka ekonomiska kluster inom informations- och kommunikationsteknologi (ICT) och biotech, vackra områden i vattennära lägen samt ambitioner att verka som gateway och nod i internationella nätverk.

Syftet med resan till Seattle var att testa konceptet *International Study Missions* som handlar om två saker: strategisk regional benchmarking, samt att stärka relationerna mellan viktiga aktörer i den egna regionen.

#### Upplägg och program

Benchmarking Seattle genomfördes av Mälardalsrådet den 24–30 september 2005. Under de fem dagarna i Seattle följde deltagarna ett detaljerat program med fokus på internationell konkurrenskraft och samspel mellan politik, näringsliv och akademi.

Benchmarking Seattle täckte in tre tematiska områden, nämligen: infrastruktur och kommunikationer, utbildning, forskning och utveckling samt regional ekonomisk tillväxt.

#### Deltagande

På Benchmarkingresan till Seattle deltog 33 personer från Stockholm-Mälardalenregionen, politiker, företagsrepresentanter (Skanska, SAS och Microsoft), representanter från universitet och forskningsparker samt bl a Stockholms Handelskammare, Stockholm Arlanda Airport, Stockholms Hamnar och SL. Delegationen leddes av finansborgarrådet i Stockholm, Kristina Axén Olin.

### Dublin 2007

#### Bakgrund och motiv till resan

Dublin och Irland har under de senaste decennierna genomgått en imponerande ekonomisk utveckling. Arbetslösheten var vid tidpunkten för resan historiskt låg och den ekonomiska tillväxttakten, som tidigare var bland de lägsta i EU, var 2007 en av Europas högsta. Irländarnas plan då var att bli en av Europas kunskapsledande ekonomier. Syftet med benchmarkingresan till Dublin var att lära mer om:

- Hur har det imponerande steget att bli en ledande ekonomi i Europa gjorts möjligt?
- Irlands framgångsrika internationella marknadsföring och affärsutvecklingsklimat.
- Irlands ambitioner att bli en ledande kunskapsekonomi i Europa.
- Utmaningarna för Dublinregionen och hur Dublin samverkar med resten av Irland utifrån sin roll som ekonomisk motor.

#### Upplägg och program

På ankomstdagen hölls presentationer utifrån temat Dublin och Irland från ett svenskt perspektiv. ”The Celtic Tiger” och den ekonomiska utvecklingen på Irland stod i fokus under resan. Representanter från universitet, myndigheter och Dublin stad höll en rad presentationer. Från näringslivet medverkade bl a Ericsson om det irländska näringslivsklimatet.

#### Deltagande

På Benchmarkingresan till Dublin deltog 52 personer från Stockholm-Mälardalenregionen under ledning av finansborgarrådet i Stockholm, Kristina Axén Olin. Bland deltagarna fanns representanter från handelskamrar och företag som Skanska, Volvo, Swedbank och Stockholm Arlanda Airport. Från högskolesektorn deltog representanter från Karolinska Institutet, Kungliga Tekniska högskolan och Uppsala universitet tillsammans med forskningsparker som STUNS och Kista Science City. Därutöver deltog lokala och regionala politiker från kommuner, landsting och regionförbund.

### Singapore och Kuala Lumpur 2008

#### Bakgrund och motiv till resan

Två storstadsregioner i Asien, Singapore och Kuala Lumpur, fick representera den dynamiska utvecklingen i Asien vid 2008 års benchmarkingresa. Inför benchmarkingresan hölls ett seminarium som handlade om Singapores roll som ekonomiskt nav, satsningarna på FoU och den demokratiska situationen i Singapore. Och i oktober bjöd Malaysias ambassadör in delegationen till malaysiska ambassaden för en introduktion och briefing om sitt hemland.





### Upplägg och program

Stockholm-Mälardalensregionens benchmarkingresa till Singapore och Kuala Lumpur pågick 18–24 oktober 2008. Programmet för Benchmarking Singapore & Kuala Lumpur satte bl a fokus på Singapores roll i Sydostasien för handel, logistik och finansiella tjänster, Singapores målmedvetna satsningar på FoU och det mångkulturella samhället i Malaysia. Programmet togs fram i samarbete med aktörer i Singapore och Kuala Lumpur bl a ambassaderna, och på hemmaplan med bl a Karolinska Institutet.

### Deltagande

Delegationsledare var Erik Weiman, vice ordförande i Mälardalsrådet och landstingsstyrelsens ordförande i Uppsala och Ingela Nylund Watz, vice ordförande i Mälardalsrådet och oppositionslandstingsråd Stockholms läns landsting.

Bland deltagarna fanns ledande representanter från Karolinska Institutet, Stockholms stad, Västerås, BAE Systems Bofors, Stockholm Arlanda Airport, Bombardier, Handelskammaren i Mälardalen samt Electrum.

### Helsingfors 2010

#### Bakgrund och motiv till resan

Helsingforsregionen liknar Stockholm-Mälardalensregionen i många avseenden och Finland och Sverige delar i vissa avseenden samma historia. Den finska huvudstadsregionen har valt nya och innovativa lösningar, vilket resulterat i en blomstrande företags- och forskningsregion samt det nya Aaltouniversitetet. Finland

har även några av de bäst presterande eleverna i världen, undervisning betraktas som ett statusyrke, och landet har betonat vikten av samverkan mellan politik, näringsliv och akademi.

### Upplägg och program

Resan genomfördes den 13–15 januari 2010. Programinnehållet fokuserade på frågor om utbildningssystemet med skolresultat i absolut världsklass och autonoma universitet, samverkan i kunskapsmiljöer och Helsingfors som en hot spot för innovation, samt stadens framgångsrika samarbete mellan näringsliv, myndigheter och den akademiska sektorn. Exempel på miljöer som delegationen besökte var Otnäs med Nokias huvudkontor, kulturhuset Wee-Gee, Aaltouniversitetet, och Arabiastranden med yrkeshögskolan Arcada.

### Deltagande

På benchmarkingresan till Helsingfors deltog 36 personer från Stockholm-Mälardalensregionen under ledning av Mälardalsrådets ordförande Ingela Nylund Watz. Bland deltagarna fanns representanter från handelskamrar och företag som Atrium Ljungberg, Bombardier och Stockholm Arlanda Airport. Från högskolesektorn deltog representanter från Karolinska Institutet, Uppsala universitet, Örebro universitet, SLU, Mälardalens högskola och Södertörns högskola. Lokala och regionala politiker från bland annat Stockholms stad, Eskilstuna, Örebro, Uppsala, Nacka och Arboga deltog.



Foto: Lauri Rooko, City of Helsinki, Events Division

## Erfarenheter och lärdomar av resorna

## Erfarenheter och lärdomar av resorna

Detta avsnitt bygger dels på djupintervjuer som genomförts med ett antal av deltagarna på resorna, dels på utvärderingar som genomförts i nära anslutning till resorna.

### Samsynen på resmålen imponerar

Flera intervjupersoner lyfter fram att aktörerna på de resmål som besökts har visat upp en imponerande samsyn om den besökta stadens och regionens utveckling. De har en gemensam berättelse om var man varit, vart man är på väg och varför. De har en stark gemensam målbild som grund för att driva ett utvecklingsarbete.

Städerna har haft problem med bl a ekonomi och sysselsättning. Problemen har triggat aktörerna att agera tillsammans. Resorna har givit en bild av den kraft som skapas när offentlig sektor, näringsliv och akademi agerar med en gemensam agenda.

### Utvecklade nätverk starkt skäl för att delta

På frågan om varför man valt att delta i resan lyfter många fram betydelsen av att utveckla relationer till de andra resedeltagarna. *”För mig är nätverket det allra viktigaste”*. Hos flera intervjuade använder man benchmarkingresorna som ett led i ett systematiskt nätverksbyggande i Mälardalsregionen.

Även syftet att lära mer om andra regioner är viktigt för flera deltagare. *”Jag ville veta mer om hur de andra städerna arbetar med infrastruktur, innovationer och regional utveckling”*.

### Professionellt upplägg med fullmatade program

Övergripande reflektioner kring själva researrangemanget är övervägande positiva. *”Jag har aldrig varit med på något så välorganiserat. Vi blev inte bara vallade hit och dit – det fanns ett sammanhang med möten med relevanta och väl förberedda personer”*.

En annan vanlig synpunkt är att resorna har varit värdefulla för att stärka de nätverk deltagarna har på hemmaplan.

Flera intervjupersoner bekymrar sig för att resorna inte landar i ett tydligt sammanhang på hemmaplan. *”Resor av detta slag blir som fyrverkeripjäser. Man träffas på en resa, sedan händer ingenting, sedan är det nästa resa. Man har inte tagit hand om resultatet”*.

Några intervjuade upplever arrangemanget som mycket tjänstemannastyrd. *”Det finns ingen stark politisk kraft som driver benchmarkingfrågan”*.

I stort sett samtliga intervjuade betonar att programmen för resorna varit väl förberedda och att genomförandet varit mycket professionellt. Relevanta nyckelpersoner har ställt upp på resmålen, såväl värdstadens representanter som ambassadörer m.m.

Ett antal av de intervjuade menar att programmet varit väl tight, på gränsen till överambitiöst. *”Det har varit för lite tid till reflektioner över alla intryck”*. *”Gemensamma reflektioner på plats behövs för att förstå varför aktörerna på resmålen resonerar som de gör”*. Andra menar att det är positivt att programmet varit så fullmatat. *”Vi kan reflektera hemma”*.

*Jag har aldrig varit med på något så välorganiserat. Vi blev inte bara vallade hit och dit – det fanns ett sammanhang med möten med relevanta och väl förberedda personer”*.

Vissa deltagare menar att programmet hade kunnat innehålla fler besök hos företag.

I en intervju framförs att resorna egentligen inte är benchmarking. *”Vi åker dit och studerar några specifika företeelser. Det är mer punktvis omvärldsanalys”*.

### Rätt målgrupp men för få från näringslivet

Att ha ledande företrädare från politik, näringsliv och akademi på resorna anser alla intervjuade är en bra ambition. *”Det är rätt målgrupp i grunden”*.

Ett antal för fram att de önskat mer deltagande från näringslivet. *”Det är inte alltid som näringsliv utgjort en tredjedel av deltagarna. Men det är ett bra syfte”*. Flera intervjuade har erfarenheter av att det generellt är svårt att få ledare för stora företag att delta på denna typ av resor.

Aktörer vars deltagande som några intervjupersoner efterlyser är den statliga nivån. Staten är uppdragsgivare till högskolor och universitet. Det framförs att det är viktigt att nyckelpersoner i staten får medvetenhet och kunskap om konkurrenskraftens betydelse för regional utveckling.

### Systematiska förberedelser med stor bredd

Förberedelserna inför resorna får övervägande bra betyg av de intervjuade deltagarna. Det gäller både förberedelsertråffar och förberedelsematerial i form av Briefing Books. *”Det var kanon att få grundförutsättningarna klarlagda innan resan. Det är väldigt seriöst upplagt – man känner sig stark och trygg med resans syfte”*.

Några menar att förberedelsematerialet var ”lite i mastigaste laget”. De hade svårt att ta till sig all information. En reflektion är att förberedelserna skulle kunna vara lite mer fokuserade och spetsiga, t ex kopplade till specifika frågeställningar.

En fråga som intervjupersonerna tar upp är att bättre förbereda ”det växlande företräderskapet” som deltagarna utövar på resmålet innan resan genomförs.

### Relevanta resmål med tydliga lärdomar

De fyra resmålen upplever intervjupersonerna som relevanta för Stockholm-Mälardalsregionens utveckling.

*Dublin* lyfts fram i särskilt berömmande ordalag i ett antal intervjuer. De har haft tillväxt i 20 år. Alla kommunicerar på god engelska, vilket gör intrycken lätta att ta till sig. Man har gått från kris till utveckling genom att samlas kring gemensam strategi och att bl a använda EU:s möjligheter. *”Vi kunde se de problem som skulle komma i Dublin och lära av det”* menar några deltagare.

*Singapore* har flera ingredienser gemensamma med Dublin som resmål. Det handlar inte minst om gemensam samsyn på utvecklingen och att man arbetar gemensamt väldigt systematiskt. Man använder oerhört mycket resurser till FoU. Det finns lite delade meningar om Singapore som resmål p g a den bristande demokratin. Flera framhåller dock att helheten från denna resa blev bra. Den omfattade även besök i *Kuala Lumpur*.

När det gäller den senaste resan till *Helsingfors* är det framför allt hur man arbetar med utvecklingen av universitetet och hela det finska utbildningssystemet

*”Det var kanon att få grundförutsättningarna klarlagda innan resan. Det är väldigt seriöst upplagt – man känner sig stark och trygg med resans syfte.”*

# Lärdomar från andra storstadsregioner i världen



## SEATTLE 2005

- Resultat av samverkan näringsliv-politik-akademi
- Storytelling
- Regional ekonomisk strategi



## DUBLIN 2007

- Järnkoll på den internationella konkurrensen
- Strategival: "Choose to run a different race"



## HELSINGFORS 2010

- Kultur, kreativitet och kunskap som drivkrafter
- Dynamiska och flexibla partnerskap



## SINGAPORE OCH KUALA LUMPUR 2008

- Nya dimensioner på internationell konkurrens
- Vikten av attraktionskraft



som framträder i intervjuerna. Finlands begränsade invandring spelar enligt flera intervjuade roll för hur man kan hantera utbildningsfrågorna, samtidigt som miljöerna blir mindre internationella. Några menar att kunskapen om Finland redan är relativt hög och att lärandet därför varit mer begränsat.

En mindre del av de intervjuade deltog i resan till *Seattle*. Där är det bland annat den goda organisationen, samsynen och själva arbetet med systematisk benchmarking som lyfts fram. Deltagarna nämner även det nära samspelet mellan näringsliv och akademi.

Det finns delade meningar bland deltagarna om det ändamålsenliga med resor till långväga resmål som Singapore/Kuala Lumpur. Flera menar att dessa resor ger insikter och perspektiv som man inte får om man reser i Europa. Andra menar att dessa resor är dyrare, tar mer tid, är svårare att rekrytera till och kanske inte träffar lika rätt när det gäller syftet med benchmarkingresorna.

### Splittrad bild av uppföljningen av resorna

Det finns olika bilder och uppfattningar bland de intervjuade om uppföljningen av genomförda resor.

Ett antal menar att den konkreta uppföljningen av resan fungerar bra. *"Bra arrangerade återträffar. Alla som vill har haft möjlighet att delta. Dokumentation har kunnat användas även för presentation för de som inte var med"*. Exempelvis använder somliga dokumentationen för återrapportering till den egna styrelsen.

Andra intervjuade framhåller att om resor av detta slag ska genomföras, så kräver det bättre uppföljning. *"Vad har vi sett, vad drar vi för slutsatser, vad gör vi på hemmaplan?"* Några menar att det är lite oklart vilken roll deltagarna ska spela i uppföljning och dokumentation.

I flera samtal framförs att uppföljningen behöver hänga samman med en tydlig gemensam strategi, och att någon sådan inte finns idag i Mälardalen. *"Jag saknar en gemensam plan när jag kommer hem. Jag skulle vilja att detta samordnades mer systematiskt"*.

### Resorna har skapat lärdomar för deltagarna

En övervägande del av de intervjuade framhåller att resorna inneburit värdefullt lärande. *"Det handlar om hur man kan jobba tillsammans i en region"*. *"Närheten mellan näringsliv och akademi var en aha-upplevelse"*.

*"Närheten mellan näringsliv och akademi var en aha-upplevelse"*.

Någon intervjuad ger exempel på hur lärdomar använts konkret på hemmaplan, t ex infrastrukturlobbning.

Bilden som framträder ger ett intryck av att lärdomarna i första hand varit värdefulla för de individer som deltagit, och som de sedan kunnat tillämpa i den roll de har i den egna organisationen. Det finns ganska få exempel på att lärandet systematiskt sprids internt i de organisationer de arbetar för.

### Utvecklade och stärkta nätverk

Relationer och utvecklade nätverk nämns generellt som en viktig effekt av resorna.

För vissa handlar det framför allt om att stärka de nätverk som redan arbetats upp. *"Resorna har inte inneburit någon avgörande skillnad avseende att utveckla dessa nätverk. Men det är alltid viktigt att vårda nätverken"*. *"Resan har haft en teambuildingseffekt"*.

För andra intervjuade har tyngdpunkten varit att kunna utveckla nya relationer med nyckelaktörer i Mälardalen. *"Jättebra nätverksbyggande. Jag kan lyfta telefonen och ringa fler. Nu har vi gemensamma bilder och erfarenheter"*. *"Bra att träffa kommunrepresentanter från olika delar av Mälardalen"*.

Några intervjupersoner menar att nätverken inte används på rätt sätt i Sverige. *"Det var så otroligt starkt när vi var där. Men det följdes inte upp sedan"*.

Mycket få av de intervjuade deltagarna har haft någon kontakt med personer de träffade i värdregionen efter resan. Flera uppger att de funderar på att ta sådana kontakter.

### Lärdomar från resorna skilt från eget utvecklingsarbete

Mälardalsrådet som organisation använder kunskap och erfarenheter som en del i arbetet med "Benchmarking regions". Men för deltagarna och deras organisationer finns inget självklart samband mellan lärdomar från resorna och det egna arbetet med omvärldsbevakning och benchmarking.

*"Resorna hamnar utanför vårt kontinuerliga benchmarkingarbete. Jag är osäker hur långt man når med denna metod"*. *"Här behövs mer kreativitet, hur vi kan få utväxling för lärdomarna. Det kan bli avsevärt bättre"*.

En aktör framhåller dock att de använder resorna både som ett led i egen benchmarking och för systematisk affärsutveckling.

*"Jättebra nätverksbyggande. Jag kan lyfta telefonen och ringa fler. Nu har vi gemensamma bilder och erfarenheter."*



Foto: iStockphoto

Vad kan vi lära inför kommande resor?



*”Jag ser positivt på benchmarking och menar att det är nödvändigt. Det är inte bara företag som konkurrerar globalt, utan även regioner, sjukhus och universitet”.*

## Slutsatser inför kommande resor

### Huvudsakliga slutsatser i rapporten

#### Generellt om benchmarkingresorna

- Det finns en utbredd samsyn bland deltagarna om behovet av systematisk benchmarking av Stockholm Mälardalenregionen i förhållande till andra regioner.
- De fyra benchmarkingresor som hittills arrangerats är välmotiverade. Resmål och program har varit relevanta för deltagarna.

#### Genomförande av resorna

- Förberedelser och genomförande av resorna är i allt väsentligt mycket professionellt.
- Huvudsyftena för resorna, att lära från andra regioner och att utveckla relationer mellan nyckelpersoner i Mälardalenregionen, har i stort uppfyllts. Lärandet omfattar i första hand de personer som deltagit i resorna, och i lägre grad deras hemmaorganisationer.
- Målgruppen för resorna anses vara relevant, men ett större deltagande från ledande personer i näringslivet efterlyses.
- Uppföljning och kunskapspridning efter resorna kunde vara mer systematiserat.

#### Slutsatser inför kommande resor

- Det finns ingen samlad strategi och inget tydligt samlat agerande när det gäller hur Stockholm-Mälardalenregionen ska öka sin konkurrenskraft. Därmed saknas också en tydlig mottagare för lärdomarna från resorna. Detta behöver beaktas inför fortsättningen.
- Kommande resor bör ordnas som ett led i att utveckla en mer samlad strategi för Mälardalenregionen.
- Ett flertal av de intervjuade prioriterar regioner i Europa som kommande resmål.

### Bred uppslutning om behovet av systematisk benchmarking

Insikten om en växande global konkurrens och vikten av Stockholm-Mälardalenregionens attraktionskraft är stor hos de personer som intervjuats. Denna insikt synes omfatta ledningarna inom politik, näringsliv och akademi i Stockholm-Mälardalenregionen.

*”Jag ser positivt på benchmarking och menar att det är nödvändigt. Det är inte bara företag som konkurrerar globalt, utan även regioner, sjukhus och universitet”.*

En utbredd uppfattning är att regionerna har mycket att lära av varandra i ett flertal avseenden, inte minst i hur man kan lösa behov för en snabbt ökande befolkning.

### Bristande samsyn i Stockholm-Mälardalenregionen

Resorna har tydligt belyst att Stockholm-Mälardalenregionen saknar en sammanhållen strategi för regionens utveckling och konkurrenskraft där stat, kommuner, region, näringsliv och akademi samverkar. Detta är en stor skillnad mot flera av de regioner som besökts vid benchmarkingresorna, och även mot andra regioner i Sverige som Skåne och Göteborgsregionen.

*”En stor utmaning för Mälardalen är ökad samsyn. Länsgränserna är begränsande. Det skulle vara bra om dessa gränser suddades ut eller i alla fall blir mindre betydelsefulla”.*

Ett flertal av de intervjuade anser att det i Stockholm-Mälardalenregionen finns stort behov av en utvecklad gemensam strategi för regionen. Flera efterlyser en bärare (ledande politiker) av denna strategi.

En reflektion hos flera intervjuade är att det är *”brist på kriser i Stockholmsregionen”*. *”Allt tuffar på trots finanskris och vikande sysselsättning i andra delar av landet”*. Detta medför att det inte skapas ett starkt förändringstryck i regionen.

Ett exempel på bristande samsyn är Life Sciencesektorn, som betyder mycket för Stockholm-Mälardalenregionen och behöver utvecklas. *”Vi tappar mark på g a bristen på sammanhållning, trots satsningar på NKS<sup>2</sup> och Vetenskapsstaden. Till och med Stockholm och Uppsala konkurrerar med varann”*.

En intervjuperson tar upp problematiken med att fler och fler företag är utlandsägda. En strategi för att säkerställa att de stannar i regionen efterlyses. *”Ledningarna inom dessa företag som finns i USA eller i andra länder behöver övertygas om att vi värnar om att erbjuda de bästa förutsättningarna för deras verksamheter. Politikerna behöver aktivt söka kontakt med huvudkontor och företagens ledningar”*.

En annan stor utmaning som nämns i intervjuerna är infrastruktur. *”Att snabba kunna ta sig runt är det viktigaste för näringslivet i Mälardalen, tillsammans med tillgång till kompetent personal”*.

### Genomför fler resor

#### – om de sätts i tydligare sammanhang

Det finns en positiv grundinställning till att göra fler benchmarkingresor bland de flesta deltagare som intervjuats. Någon påpekar vikten av att Mälardalsrådet gör detta, då mindre kommuner inte har möjligheter att själva ordna denna typ av resor.

Flera menar att resorna bör sättas in i ett tydligare sammanhang, som utveckling av en gemensam strategi för regionen.

*”Det är klart vi ska fortsätta med resorna. Kompetens, infrastruktur och benchmarking är ju Mälardalsrådets prioriteringar”*.

<sup>2</sup>Universitetssjukhuset Nya Karolinska Solna.

*”Vi tappar mark på g a bristen på sammanhållning, trots satsningar på NKS och Vetenskapsstaden. Till och med Stockholm och Uppsala konkurrerar med varann”*.

*”Välj ett fokusområde, sätt upp mål med resan och planera för en process även efter resan för att nå detta mål. Om det är relevant för näringslivet kan det gå att få till bra representation”*.



En vanlig uppfattning är att om fler resor ska göras behöver de leda till mer konkret resultat på hemmaplan.” *”Välj ett fokusområde, sätt upp mål med resan och planera för en process även efter resan för att nå detta mål. Om det är relevant för näringslivet kan det gå att få till bra representation”.*

*”Om vi gör fyra nya resor på samma sätt skapar det inte så mycket mervärde”.*

Det finns flera idéer både till hur förberedelser, genomförande och uppföljning av resorna kan utvecklas.

*”Kanske ska vi låta någon komma hit och kritiskt granska vår strategi i Stockholm-Mälardalensregionen och ha detta som utgångspunkt för lärande resor”.*

*”Med ett delat program där vissa aktiviteter är gemensamma och andra innebär besök/interaktion med t ex lokala företag eller universitet kan det locka vd:ar att delta”.*

*”Det finns mycket dokumenterat som skulle kunna förstärka samsynen nu när vi är många som har deltagit i resorna och själva sett hur det ser ut i Seattle, på Irland, i Asien och i Helsingfors. Koppla på Globaliseringsrådets rapport och rapporter som Vinnova har gjort”.*

En aktör jämför med andra internationella studieresor där deltagare med specialkunskap engagerats för att ge briefing åt övriga deltagare på plats före och efter varje programpunkt.

### Europeiska regioner prioriteras av många deltagare

När det gäller frågan om vilka städer och regioner som ska prioriteras för kommande resor finns två olika synsätt. Det synsätt som omfattas av flest intervjuade är att en fokusering bör ske till regioner inom Europa:

- Det är i Europa våra viktigaste konkurrenter finns, framför allt i Västeuropa.
- Tröskeln för att få upptagna personer på ledande nivå att åka med är mycket lägre om resorna genomförs inom Europa.
- Kina är så mycket större och väldigt annorlunda, ingen direkt konkurrent, men man kan åka dit av andra skäl än för benchmarking.

Bland de deltagare som prioriterar Europa finns ett antal förslag på städer och regioner att besöka: München, Milano och Zürich nämns och när det gäller länder generellt Storbritannien, Tyskland och Frankrike.

Den andra gruppen av deltagare är inne på att den blandning av olika slags resmål som funnits vid de hittills genomförda resorna är ändamålsenlig. Resan till Singapore och Kuala Lumpur har givit perspektiv på vår roll i det globala samfundet som vi annars inte skulle ha fått.

Bland de deltagare som är inne på resor utanför Europa nämns Kina och Indien som spännande resmål där det finns mycket att se. Kanada med fokus på integrationsfrågor tas upp av en annan intervjuperson.

## Intervjupersoner

Sören Bergqvist (V), landstingsråd, Landstinget i Uppsala län

Ola Björkman, CEO, Stockholm-Uppsala Life Science

Hans Ekström (S), f d ordförande i kommunstyrelsen, Eskilstuna kommun

Rune Fransson, direktör Innovationer och infrastruktur, Karolinska Institutet

Merit Israelsson, f d VD, Mälardalens Handelskammare

Irén Lejegren (S), ordförande Regionförbundet Örebro

Kerstin Lindberg Göransson, flygplatsdirektör Stockholm-Arlanda

Jan Lindqvist, informationschef Arlanda, Bromma – Swedavia

Anna Lundgren, generalsekreterare Mälardalsrådet

Joseph Nordgren, vice rektor, Uppsala Universitet

Ingegerd Palmér, rektor Mälardalens högskola

Ewa Samuelsson (KD), borgarråd, Stockholms stad

Elisabeth Unell (M), f d ordförande i kommunstyrelsen, Västerås stad

Ylva Williams, VD Stockholms Science City

Olle Zetterberg, VD Stockholms Business Region

**”Det finns mycket dokumenterat som skulle kunna förstärka samsynen nu när vi är många som har deltagit i resorna och själva sett hur det ser ut i Seattle, på Irland, i Asien och i Helsingfors. Koppla på Globaliseringsrådets rapport och rapporter som Vinnova har gjort”.**



**Mälardalsrådet** är en samverkansorganisation för kommuner och landsting i Stockholm-Mälardalen med syfte att stärka regionens internationella konkurrenskraft. Mälardalsrådet initierar, leder och strävar efter resultat genom att vara en mötesplats för politik, akademi och näringsliv.

---

**Besöksadress:** Hantverkargatan 3H • **Postadress:** Mälardalsrådet, 105 35 Stockholm  
**Telefon:** 08 508 290 03 • **Fax:** 08 508 295 58 • **E-post:** kansliet@malardalsradet.se  
**Våra webbplatser:** [www.malardalsradet.se](http://www.malardalsradet.se) • [www.benchmarkingregions.se](http://www.benchmarkingregions.se) • [www.enbattresits.se](http://www.enbattresits.se)

