



Fallstudie

Region Västernorrland

Jobbe Smartere Sammen

Future Place
Leadership™

Fallstudie

Region Västernorrland

Jobbe Smartere Sammen

Syftet med den här fallstudien är att ge inspiration, konkreta verktyg och strategier relevanta för hur Telemarks fylkeskommun skulle kunna jobba smartare tillsammans.

Vi vill belysa hur samverkan mellan olika aktörer i en region – i det här fallet Västernorrland – kan bidra till en helhet och hur städerna, kommunerna, trots sina olikheter i de olika delarna av regionen, kompletterar varandra.

Med vänliga hälsningar,

Lumi Gala Tomren
Research assistant

lgt@futureplaceleadership.com
Future Place Leadership
[@placeleadership](https://www.futureplaceleadership.com)
www.futureplaceleadership.com

Jobbe Smartere Sammen
2019

FALLSTUDIE VÄSTERNORRLAND

Sammendrag

I likhet med mange distriktsfylker i Norden har Västernorrland i Sverige over flere tiår hatt en utfordring med å holde på innbyggere, næringsliv og tiltrekke besøkende. På tross av en IT-næring som har stått sterkt siden 80-tallet har ikke regionen i et nasjonalt eller internasjonalt perspektiv vært synlig som et viktig IT-senter og næringen har hatt liten effekt på regionens attraktivitet. En historisk sterk tømmerindustri har på sin side blitt automatisert og ført til et behov for å skape nye arbeidsplasser i andre næringer. Istedenfor å satse bredt på å styrke mange ulike områder har regionen tatt utgangspunkt i de viktigste etablerte spesialiseringene og utviklet disse.

Strategisk samhandling og en felles visjon blant aktører fra det offentlige, private og FoU-miljøene har ført til at regionen har opparbeidet et nytt renommé som et senter for innovasjon innen digitale tjenester og ny teknologi for skogindustri. Strategien har hatt en positiv effekt på tiltrekke talenter og nye bedrifter som bidrar til en mer diversifisert næringsstruktur.

Västernorrlands suksess med å synliggjøre regionen er et resultat av god samhandling mellom aktører som med ulik kompetanse har arbeidet mot et felles mål. Aktører innen privat sektor har organisert seg på en smart måte for å dekke ulike behov og gjøre det enkelt for entreprenører å navigere seg i et regionalt innovasjonssystem. Myndighetene i Västernorrland har på sin side løftet frem samarbeid som det aller viktigste verktøyet for samfunnsutvikling. Dette har blitt kommunisert både internt og eksternt og ulike metoder for samhandling er blitt tatt i bruk. Resultatet er større måloppnåelse og bedre oversikt i politiske planer, tettere dialog mellom aktører fra ulike sektorer og en åpenhet for å eksperimentere med ulike metoder for samarbeid.

Innhold

SAMMENDRAG	3
INTRODUKSJON	5
REGION VÄSTERNORRLAND	6
BIZMAKER	7
<i>BizMakers fremste resultater er:</i>	8
BRON INNOVATION	9
<i>De fremste resultatene til Bron Innovasjon er:</i>	9
SAMHANDLING I REGION VÄSTERNORRLAND	10
OPPSUMMERING	12
KILDER.....	14

Introduksjon

Formålet med denne studien er å belyse hvordan ulike aktører i Västernorrland felles har tatt tak regional utvikling gjennom formelle og uformelle grep. Regionen er valgt som et case fordi den viser hvordan aktører på tvers av sektorer kan sette en felles visjon og handlingsplan for et regionalt løft. I dette tilfellet har en region styrket eksisterende fortrinn for å utvikle nye spesialiseringer. Gjennom god samhandling har en betydelig IT-næring uten særlig synlighet blitt løftet frem og regionen har blitt et møtested for nasjonale og internasjonale spillere innen IT og digitale tjenester. Strategien styrker også innovasjon i regionens betydelige tømmerindustri der automatisering og teknologi blir stadig viktigere i et internasjonalt marked. Studien trekker frem hvordan næringslivsutviklere - i dette tilfellet en klynge og en inkubator - på en smart måte har fordelt oppgaver for å møte bedrifter og entreprenørers behov uten å jobbe overlappende. Sist belyser studien hvordan det offentlige apparatet har omfavnet samarbeid som den viktigste ressursen i samfunnsutviklingen og tatt i bruk formelle og uformelle metoder for å sikre kontinuerlig kommunikasjon og samhandling mellom sentrale aktører som bidrar til samfunnsutvikling i regionen.

Region Västernorrland

Västernorrland består av syv kommuner med en samlet befolkning på rundt 240.000 innbyggere. Administrasjonssenteret er i Harnösand, mens Sundsvall har flest innbyggere. Det er også i Sundsvall regionens eneste universitet har et campus. Fylket er Sveriges sjette største i areal, men den sjette minste i befolkningstall. Med andre ord preges regionen av lange avstander og tynt befolkede distrikter, der en aldrende befolkning og negativ innbyggervækst lenge har vært en utfordring. Skogen er regionens viktigste naturressurs og bidrar til en stabil økonomi, men automatisering har ført til nedgang i sysselsettingen i så og si alle bransjer som er tilknyttet skogsindustrien. Et generasjonsskifte i industrinæringen krever også tiltak for at bedrifter skal kunne opprettholde lokal kompetanse til å utvikle næringen i fremtiden.

Siden slutten av 80-tallet har regionen hatt en betydelig IT-næring og Sundsvall er Sveriges fjerde største by innen IT, i nær konkurranse med Stockholm, Malmø og Göteborg. Flertallet av bedrifter i næringen har stort sett vært knyttet til noen få bransjer innen offentlige helsetjenester, forsikring, bank- og konsulentvirksomheter. Sammenlignet med storbyregionene som med et større mangfold av bransjer og FoU-miljøer tilknyttet til IT-sektoren, har ikke innovasjon i Västernorrland hatt særlig fart. Til dels skyldes det konservative bedrifter som i lang tid har hatt få utfordrere og fordi økonomisk satsning på forskning som retter seg mot eksisterende bedrifter ikke har vært en politisk prioritering. Derfor er det heller ikke overraskende at det har vært lite kontakt mellom universitetet og bedrifter. Med akselererende konkurranse nasjonalt og globalt, og tap av talenter til storbyene, har manglende kompetanse i det lokale arbeidsmarkedet likevel ført til en risiko for å miste store bedrifter til andre regioner. For å møte bedrifters behov og tiltrekke seg nye talenter kom aktører i Västernorrland sterkere sammen om flere satsinger som har hatt god effekt.

I første del av denne studien gjennomgås to viktige aktører innen bedrifts- og næringsutvikling som med definerte roller og avklart ansvarsfordeling har bidratt til utviklingen av regionen - i dette tilfellet en regional inkubator som jobber med innovasjon og bedriftsutvikling, og en stor IT-klynge som arbeider med å skape et godt miljø for næringsvekst og økt attraktivitet til regionen.

Bizmaker

Bizmaker er en regional inkubator og forskningspark som finansieres av Region Västernorrland, Europeiska Regionalfonden, Sveriges innovasjonsmyndighet (Vinnova) og samtlige kommuner i regionen. BizMaker startet som en kommunal satsning som ble opprettet av Sundsvall kommune i 2002 og fikk den gang navnet Åkroken Sciencepark, døpt etter den lokale beliggenheten.

Målet var å skape et felles møtested for Mittuniversitetets forskningsmiljø og etablerte bedrifter fra regionen. Ulike akseleratorprogram, mindre klynger og en inkubator blomstret opp i lokalene, men en overordnet organisering og kommunikasjonsflyt mellom de ulike aktørene manglet. På tross av at alle aktører befant seg i samme bygning oppsto det siloer innen forskningsparken som per definisjon skulle være en møteplass for nye partnerskap og innovativt samarbeid. Inkubatorprogrammene for nye entreprenører var kanskje forskningsparkens største suksess og ledet til at forskningsparken fikk oppmerksomhet fra flere kommuner i Västernorrland.

En ny finansieringsmodell med samtlige kommuner som bidragsyttere førte til at forskningsparken kunne omorganisere og inkubatorprogrammet skaleres opp til en regional nivå. Det ble naturlig å bytte ut det lokale navnet Åkroken Sciencepark og skape et nytt internasjonalt brand - Bizmaker. Etter en prøveperiode med kontorer i de syv kommunene opererer BizMaker nå fra fire kommuner, med forlengede armer ut i distriktene. Siloene er brutt ned og Bizmaker har opprettet en helt unikt akselerator rettet mot bedrifter og start-ups som jobber med skog og teknologi. Akseleratoren bidrar selvsagt til at bedrifter hver for seg kommer raskere til markedet, samtidig som at akseleratoren har blitt et viktig møtested der nye ideer og partnerskap oppstår mellom entreprenører. Akseleratoren er næringsspesifikk, men ellers er inkubatoren åpen for alle typer entreprenørskap, uavhengig bransje og bakgrunn, fordi målet er å skape nye synergier. Akademia, næringslivet og privatpersoner kan søke seg inn, så lenge de oppfyller kravet om å være registrert i regionen og at de jobber mot minst ett av FNs bærekraftsmål.

Det som har gjort BizMaker så fremgangsrisk er at de selv har vært initiativtakere til å lede store utviklingsprosjekter, samtidig som de har sørget for å få god drakhjelp fra mange samarbeidspartnere. I januar 2019 startet SPRINT – Samverkans-Projekt Regional Innovation och Tillväxt - et treårig prosjekt som skal videreutvikle det regionale innovasjonssystemet og fremme veksten av nytenkende bedrifter og organisasjoner. Europeiske Regionalfonden, Region Västernorrland og samtlige kommuner finansierer prosjektet. Andre sentrale aktører i det regionale innovasjonsmiljøet (Almi, Bron Innovation, RISE Processum, Mittuniversitetet, Handelskammaren) medvirker som samarbeidspartnere gjennom kunnskapsutveksling, felles prosjekter, koordinering av arrangementer osv.

Det er de flerårige prosjektene som SPRINT som muliggjør virket til BizMaker og gir dem midlene til å trekke aktører i FoU-miljøene, de andre virkemiddelapparatene og næringslivsorganisasjoner i samme retning. Et delmål i prosjektet er likevel utviklingen av en ny forretningsmodell som skal gjøre inkubatoren selvfinansiert, slik at den kan operere uten prosjektmidler. Mye tyder på at inkubatoren om noen år vil være en vekstbedrift med kommunene som de eneste eiere, uten at det nødvendigvis vil forårsake store endringer i den daglige driften. Inkubatoren har gjennom flere prosjekter med voksende omfang oppnådd stor tillit og legitimitet i regionen.

BizMakers fremste resultater er:

- *En kommunal inkubator har blitt en regional inkubator* - På eget initiativ har BizMaker utvidet sitt virke til hele regionen. Prosessen med å samle kommunene og få finansiering var fasilitert av inkubatoren selv med støtte fra den regionale myndigheten. De offentlige ressursene forvaltes av BizMaker og slik kan de effektivt operere i hele regionen uten at det oppstår kommunale interessekonflikter.
- *Kommunikasjon og organisering i innovasjonsmiljøet.* Omorganisering av Åkroken Sciencepark til BizMaker har ført til at kommunikasjonen i innovasjonsmiljøet med aktører fra universitet, næringsutviklere, virkemiddelapparatene og klynger har blitt strømlinjet. Siloer har blitt brutt ned og aktører arbeider med mindre overlap. BizMakers regionale posisjon, størrelse og kompetanse i å fasilitere samarbeid har vært avgjørende.
- *Økt fokus på mangfold* - BizMaker jobber aktivt med å øke mangfoldet i innovasjonsmiljøet, med et særlig fokus på å balansere kjønnsfordelingen og stimulere sosialt entreprenørskap. Dette samsvarer med politiske mål i regionen, men er uavhengig politiske satsninger og operer utifra egne metoder og prosjekter. Et eksempel er "The Joint Way" som er et nasjonalt samarbeid mellom inkubatorer fra hele Sverige og bidrar til regionens synlighet og attraktivitet blant kvinnelige og ikke-binære entreprenører.
- *Økt fokus på bærekraft* - For å kunne delta i BizMakers programmer må entreprenører og bedrifter aktivt jobbe mot minst ett av FNs bærekraftsmål. Dette kriteriet bidrar til at regionen styres mot og synliggjøres som et sted for grønn innovasjon. I likhet med fokuset på å øke mangfold, løfter BizMakers satsninger noe av byrden hos det offentlige som selvsagt også jobber for at regionen utvikles i grønn retning og kjønnsbalanse i samfunnet.
- *Opprettelsen av en unik akselerator med skogen i fokus* - Etter omorganisering av den tidligere scienceparken til BizMaker ble kontakten mellom ulike start-ups og bedrifter med fokus på skog styrket. Akseleratorprogrammet ledes gjennom et samarbeid mellom SCA, IBM, Processum og BizMaker. Akseleratoren er unik for Sverige og styrker regionens eksisterende skognæring ved å utvikle nye spesialiseringer og tiltrekke entreprenører fra flere land til regionen.



Forest Business Accelerator
korsbefruktar skog med
digitalisering och entreprenörskap
- för både bättre affärer och en
grönare värld.

Ett samarbete mellan:

BIZMAKER **SCA** **IBM** **PROCESSUM**
PART OF RLSE

Forest Business Accelerator. Kilde: <https://www.bizmaker.se/forest/>

Bron Innovation

Bron Innovation er en IT-klynge som ble etablert i 2014 av over 50 regionale aktører. Medlemmene representerer det offentlige og private, store og små bedrifter som samlet støtter digital fornyelse og videreutvikling av regionens styrke innen IT. Siden opprettelsen har Bron jobbet med tre definerte innsatsområder: å tilby en møteplass for sine medlemmer, å fremme regionens attraktivitet, og iverksette og fasilitere innovative prosjekter mellom medlemmer i nettverket. Brons konferanser og arrangementer er blant de største i Sverige innen IT-næringen og fungerer som en viktig møteplass. Årlige hackathons og kurs for unge talenter har også blitt rangert som noen av de beste i Sverige.

Bron operer som et AS og eies av en ideell forening med samme navn. Organiseringen medfører at klyngen operer med to styringsgrupper, ett for forening og ett for aksjeselskapet. I begge styrene er aktører næringslivet, universitetet, offentlig og ideell sektor representert. Fordi Brons strategi og direktiv er styrt gjennom et samarbeid mellom medlemmene er ikke klyngen avhengig av hvilke enkelte medlemmer den har til enhver tid, men at et godt samarbeid opprettholdes for å nå felles mål. Siden start har dette målet kort oppsummert vært å "skape en region der mennesker vil leve og der man sammen strever mot et likestilt, inkluderende og digitalt samfunn." Målet sammenfaller godt med målene hos de aller fleste andre aktørene i regionen, men fordi innsatsområdene og rollen til Bron er tydelig definert og kjent, jobber ikke andre aktører (som f.eks. Bizmaker) med det samme. Slik unngår aktører i regionen å konkurrere med hverandre og unngår å jobbe "dobbelt". Dette tjener regionen på, da både etablerte bedrifter og unge lovende får dekket sine behov i et miljø som er godt organisert og enkelt å navigere i. Brons suksess bygger på at den jobber med definerte innsatsområder, at den har mandatet og kompetansen til å gjøre det den skal og en organisasjonsstruktur som støtter målet.

De fremste resultatene til Bron Innovasjon er:

- *Nasjonal synlighet.* Bron har ved flere anledninger trukket på sin kompetanse i å trekke nasjonal interesse. Allerede i 2015 fikk de i oppdrag å utarbeide en strategisk nasjonal innovasjonsagenda for nye digitale tjenester. Enda større var det da Bron sørget for at DIGG, den nye nasjonale myndigheten for digital forvaltning fikk sete i Sundsvall.
- *Engasjement i EU.* Siden 2019 er klyngen anerkjent som en "Digital Innovation Hub" og deltar i et større europeisk initiativ som ledes av EU kommisjonen.
- *Strategisk rekruttering av kompetanse til regionen.* Gjennom samarbeid med andre regioner og et sterkt nettverk sørger Bron for at sine medlemmer synliggjøres utenfor regionens grenser og tiltrekker talenter.
- *Styrke regionens vertskapsrolle.* Bron organiserer Nord-Sveriges største arrangementer innen IT, blant annet internasjonale konferanser og hackatons som tiltrekker nasjonale og internasjonale deltakere.

Samhandling i Region Västernorrland

Region Västernorrland er den regionale myndigheten med styringsnivå som tilsvarer fylkeskommunene i Norge. I likhet med norske fylker har de svenske regionene ansvar for å drive egen utviklingspolitikk. Västernorrland har i sin politikk løftet frem samhandling som det viktigste verktøyet for at langsiktige og bærekraftige mål skal nås. For at dette skal være mer enn retorikk har ulike rammeverk blitt satt for å sikre samhandling i samtlige utviklingsområder. I tillegg til formelle prosedyrer har regionen de siste årene også eksperimentert med samarbeidsmetoder som er mindre formelle. Det formelle rammeverket for samarbeid består av ulike råd, forum og tjenestemannsgrupperinger som arbeider med de forskjellige utviklingsområdene: kultur, transport, miljø, utdanning og innovasjon. De definerte oppgavene varierer fra hvert råd eller gruppering, men strukturen bygger likevel på at rådene skal være representative og tilby faglig kompetanse fra ulike sektorer.

For å sikre samordning og dialog mellom kommunale og regionale styringsnivåer finnes det Regionale Samhandlingsrådet. Dette er et politisk råd som også har et formelt ansvar i å sørge for at innbyggernes stemme blir hørt. Et bredere dialogforum med flere aktører er det Store Samhandlingsrådet. I dette rådet deltar sentrale aktører fra foreninger, næringslivsorganisasjoner, universitetet og alle kommunene. Opprettelsen av det Store samhandlingsrådet var et felles ønske fra kommunene og næringslivsorganisasjoner som ønsket et eget forum for å styrke forankring av planer og dele ansvar for regionens utviklingsarbeidet. Rådet møtes 2-3 ganger årlig og har et formelt oppdrag å diskutere, prioritere og følge opp regionale satsninger, ikke minst prosjekter som er knyttet til finansiering fra EU. Her har aktører fra universitet en spisset kompetanse som regionen selv ikke besitter og bedrifter et nettverk som kan bidra med å finne støttepartnere.

Arbeidet til alle ulike forumene, rådene og grupperingene manifesterer seg i den Regionale Utviklingsstrategien (RUS) som setter mål og prioriteringer for en ti-års periode. Når RUS-planen er satt fortsetter samarbeidet og de samme grupperingene må sørge for at målene blir møtt. Ansvarsfordeling og oppgaver fastsettes i årlige handlingsplaner som evalueres mellom jevne mellomrom. Justeringer i de årlige handlingsplanen gir aktørene fleksibilitet, mulighet til å endre arbeidsmetoder og sikrer at innsatser følges opp. Den tiårige utviklingsstrategien kombinert de årlige handlingsplanene sikrer også en kontinuitet i samarbeidet som er mindre påvirket av endringer i politiske prioritering og valg. Utover de faste prosedyrene for samhandling i system, har myndigheten også åpnet for å prøve ut nye metoder for samhandling. Neste avsnitt viser et eksempel på dette.

Näringslivsparlamentet

Handelskammaren Mittsverige og Region Västernorrland organiserte i 2018 et eksperiment som samlet næringsliv, politikk og tjenestemenn til å snakke om prioriterte utviklingsspørsmål. I to dager fikk aktører fra næringslivet bokstavelig talt sitte i politikernes plasser og diskutere viktige utviklingssaker. Konseptet er adoptert fra Brussel og heter passende nok Näringslivsparlamentet. Hensikten med arrangementet er å skape en møteplass der politikk og næringsliv er i direkte dialog. Etter et vellykket eksperimentet i 2018 ble Näringslivsparlamentet arrangert på nytt i 2019 og planleggingen for et større arrangement for 2020 er i gang, der aktører fra Jämtland fylke også skal delta.

Mange av deltakerne fra næringslivet er fra før med på planleggingen av RUS-planen og noen sitter også i rådene som ble nevnt i forrige avsnitt. Handelskammaren og regionen har likevel vurdert at det er viktig med flere konkrete kontaktyter for å bedre forstå hverandres roller, spesielt når politisk ansvar skiftes og nye aktører kommer på banen. En del av Näringslivsparlamentet er også å gi deltakerne mulighet å stemme på hvilke samfunnsmessige utfordringer de helst ønsker å ta tak i. I mai 2019 viste det seg f.eks. at flertallet av bedriftene ønsker å engasjere seg i yrkeshøyskolenes utdanninger. En overveldende majoritet uttrykte også at et ønske om å delta i kunnskapsutbytte om digitale arbeidsmetoder og forretningsmodeller. Alle deltakerene, Handelskammaren Mittsverige og Region Västernorrland forplikter seg dermed i større grad å jobbe sammen om å ta tak i disse ønskene, som nødvendigvis ikke er eksplisitte i andre regionale planer.

Näringslivsparlamentet er stadig et uformelt forum med tanke på at den ikke direkte skal påvirke politiske bestemmelser, men være en møteplass for dialog, kunnskapsutveksling og nettverksbygging. Initiativet er likevel et interessant eksempel på hvordan en regional myndighet og en stor næringslivsorganisasjon sammen kan utføre et eksperimentere for stimulere til samarbeid og bygge tillit. At Näringslivsparlamentet skal gjennomføres for tredje gang i 2020, og denne gangen sammen med nabofylket Jämtland, tyder på at forumet er en suksess som engasjerer.



Fra Näringslivsparlamentet Västernorrland 2019. Kilde: <https://www.naringslivsparlamentet.se/om-nlp>

Oppsummering

Det at samarbeid har blitt det viktigste verktøyet for utvikling i Västernorrland kan sees i innsatsen til private og offentlige aktører, der noen er formelle og andre uformelle. Det at flere aktører har tatt utgangspunkt i en eksisterende styrke, i dette tilfellet en solid IT-næring, har bidratt til en viktig synliggjøring av regionen som et attraktivt sted for entreprenører og bedrifter. Videre har fokuset på å synliggjøre regionen som et senter for innovasjon ført til videre satsing som strekker seg forbi IT-verdenen og spiller på flere aspekter som promoteringen av mangfold og satsing på bærekraft i alle slags bransjer.

Kort sagt har regionale krefter gjennom en felles visjon og god samhandling skapt en synlig identiteten som Sveriges nye senter for innovasjon.

De viktigste faktorene for godt samarbeid som denne studien har belyst kan sammenfattes i noen korte punkter:

1. **Gi kompetente aktører i innovasjonsmiljøet mandat og økonomisk støtte til å operere regionalt.** En organisert og innsiktsfull utvikler, som BizMaker i Västernorrland, kan med sin kompetanse bryte ned siloer og fasilitere samarbeid på tvers av kommunale grenser.
2. **Tydelige rollefordelinger** blant næring- og samfunnsutviklere innen et innovasjonsmiljø sørger for at aktører ikke jobber dobbelt og kan fokusere på å møte ulike brukerbehov. En forutsetning her er at disse ikke kjemper om de samme offentlige midlene.
3. **Tillit oppstår ikke av seg selv, men bygges opp gjennom flere prosjekter som gradvis vokser i størrelse.** BizMakers Sprint Prosjekt bygger på tre tidligere prosjekter som for hver innsats har vokst i omfang og gradvis bygget opp Bizmakers legitimitet som en sentral aktør i regionen.
4. **En delt forståelse av store utfordringer er viktig for at aktører drar i samme retning.** Det er likevel sjeldent at én løsning løser alt og ulike metoder og ulik kompetanse kan bidra på hver sin måte for å løse en felles utfordring. For at disse kompetansene møtes kan fylkeskommunen ta på seg en rolle som fasilitator og invitere aktører fra næringslivet og FoU-miljøene til å bidra i prosesser for utvikling og strategiske planarbeid.
5. **For å sikre godt og stabilt samarbeid over lengre tid er det lurt å sette rammeverk som ikke påvirkes av endringer i politiske prioriteringer og valg.** I Västernorrland har man opprettet ulike råd og forumer for ulike utviklingsområder, der aktører fra flere sektorer jobber sammen over flere år.
6. **En kunnskapsdrevet politikk krever kontinuerlig evaluering, der flere uavhengige aktører bidrar i evalueringsprosessen.** I Västernorrland evalueres årlige handlingsplaner av aktører som deler ansvaret for å nå målene i den regionale utviklingsstrategien.
7. **Horisontale bestemmelser er viktige når formelle rammeverk settes ned.** Opprettelsen av forum og råd må være basert på en enighet som tas i fellesskap i dialog med ulike aktører i det private og offentlige. Forumet skal ikke opprettes for forumets skyld, men være nyttig for samfunnsutviklingen og legge til rette for en form der aktører kan bidra med sin kompetanse.

8. **Offentlige myndigheter som våger å eksperimentere og prøve nye ting kan finne frem til nye metoder for samarbeid.** Et eksempel fra Västernorrland er Næringslivsparlamentet som årlig samler næringslivet og politikere til å diskutere politiske mål i et eget forum.

Kilder

Intervjuer:

Mona Sundin, Prosjektleder ved Bizmaker
Intervjuet 27.05.2019 via skype
<https://www.linkedin.com/in/mona-sundin-35509693/>

Lars Persson Skandevall, CEO ved Bron Innovation
Intervjuet 29.05.2019 via skype
<https://www.linkedin.com/in/lars-persson-skandevall-aa5733/>

Nettsider:

<https://www.rvn.se/sv/Utveckling/regional-samverkan/> [besøkt 24.06.19]
<https://www.rvn.se/vasternorrland2030> [besøkt 24.06.19]
<https://www.rvn.se/sv/Utveckling/regional-utvecklingsplanering/regional-utvecklingsstrategi/> [besøkt 24.06.19]
<https://www.bizmaker.se/projekt-sprint/> [besøkt 24.05.19]
https://issuu.com/akrokenbi/docs/startup_v_sternorrland_-_h_sten_2 [besøkt 26.05.19]
<https://www.vinnova.se/p/the-joint-way-tillsammans-for-framtidsformande-innovation/> [besøkt 26.05.19]
<https://www.broninnovation.se/> [besøkt 24.05.19]
<https://www.naringslivsparlamentet.se/> [besøkt 24.06.19]
<http://www.midchamber.se/naringslivsparlament-i-jamtland-harjedalen-2020/> [besøkt 24.06.19]