

Thriving Northern Cities

En territoriell strategi för hållbar stadsutveckling i norra Sverige



Innehåll

Innehåll.....	2
1 Sammanfattning.....	4
1.1 Inledning.....	4
1.1.1 Övergripande syfte.....	4
1.2 Målsättning och insatsområden.....	4
1.2.1 Strategiska mål.....	5
1.2.2 Insatsområden.....	5
1.3 Implementering.....	5
1.3.1 Organisation.....	5
1.3.2 Resursmobilisering.....	5
1.3.3 Uppföljning och anpassning.....	5
2 Territoriell strategi för hållbar stadsutveckling i norra Sverige - fördjupning.....	6
2.1 Bakgrund.....	6
2.1.1 Städer i norra Sverige – nuläge.....	6
2.2 Strategins ansats och målsättning.....	8
2.2.1 Övergripande syfte.....	8
2.2.2 Strategisk ansats.....	8
2.2.3 Strategiska mål.....	9
2.3 Insatsområden.....	10
2.3.1 Kompetensförsörjning- och befolkningstillväxt.....	10
2.3.2 Byggnad, exploatering och finansiering.....	12
2.3.3 Sociala värden och civilsamhälle.....	14
2.3.4 Mobilitet, infrastruktur och energi.....	15
2.4 Implementering.....	16
2.4.1 Organisation.....	16
2.4.2 Resursmobilisering.....	16
2.4.3 Uppföljning och anpassning.....	17
2.4.4 Aktörer och nätverk.....	17
3 Analys med avseende på andra program och strategier.....	18
3.1 Agenda 2030.....	18
3.2 Europeisk dimension.....	18
3.3 ERUF - Nationella regionalfondsprogrammet.....	18
3.3.1 Sammanfattning av kostnad för respektive tematiska områden ERUF.....	19
3.3.2 Byggstenar för territoriella strategier.....	19
3.4 Gestaltad livsmiljö.....	20
3.5 Strategier och styrdokument på regional nivå.....	20

3.5.1	Smart specialisering.....	21
3.6	Kommunala styrdokument.....	22
3.6.1	Östersund	22
3.6.2	Sundsvall.....	23
3.6.3	Örnsköldsvik	23
3.6.4	Umeå	24
3.6.5	Luleå	24
4	Underlag	24
4.1	Modeller och arbetssätt för omställning.....	24
4.1.1	Omställningsledning	25
4.1.2	Missionsorienterade innovationssystem	26
4.2	Arbetssätt för framtagande av strategin.....	26
4.3	Omvärldsanalys	27
4.3.1	Tillgång till begränsade resurser i en krismedveten värld.....	27
4.3.2	Demografiska verkligheter och nya migrationsmönster	28
4.3.3	Hot och möjligheter för framtida arbetsliv i digitaliseringens spår	28
4.3.4	Jakten på det goda livet.....	28

1 Sammanfattning

1.1 Inledning

Norra Sverige står inför en samhällsomställning där städernas tillväxt står i fokus. Arbetsmarknaden växer markant, bland annat genom stora gröna industrisatsningar, en växande försvarsindustri, utveckling av besöksnäring och kreativa och kulturella näringar, liksom universitetens attraktivitet. Samtidigt som denna tillväxt sker ska kommunerna möta klimatutmaningen och bygga hållbara, attraktiva, jämlika och rättvisa samhällen under föränderliga omvärldsförutsättningar. Detta ställer stora krav på omställningskapacitet, innovationsförmåga och samhällets robusthet.

Detta är en strategi som tagits fram i samarbete mellan Luleå, Umeå, Östersund, Örnsköldsvik och Sundsvall – fem av de största städerna i norra Sverige. Strategin adresserar hållbar urban utveckling i dessa städer, vilket också omfattar relationen mellan stad och landsbygd. En övergripande ambition är att strategin ska bidra till att lyfta och utveckla hela norra Sverige.

Strategin griper över fyra regioner och fem kommuner och bryter därmed ny mark, där det inte tidigare finns gemensamma planer eller strategier. Den betonar synergier mellan individuella satsningar och fokuserar på insatsområden som städerna har identifierat, där man genom samverkan med varandra kan nå störst effekt för en hållbar samhällsutveckling. Det innebär att strategin kan komma att utelämma viktiga områden, som framför allt är av lokal betydelse, eller där vinsterna med samarbete är små.

I kapitel ett görs en sammanfattande beskrivning av syfte, mål, insatsområden samt genomförande. Kapitel två är en fördjupning av det första kapitlet. Kapitel tre beskriver kopplingar till regionala, nationella och europeiska styrdokument och kapitel fyra ger en beskrivning av underlag såsom teoretiska utgångspunkter och omvärldsanalys.

1.1.1 Övergripande syfte

Det övergripande syftet för de deltagande kommunerna är ambitionen att tillsammans ta ett ledarskap för norra Sveriges utveckling, att skapa en attraktiv plats för 1 miljon invånare, en plats med klimatneutral hållbar stadsutveckling och hållbara, vackra och inkluderande livsmiljöer i fokus. Genom att positionera sig gemensamt skapas genomförandekraft för att möta de utmaningar norra Sverige står inför. Strategin ska realiseras genom att jobba tillsammans och med de aktörer som vill vara med.

1.2 Målsättning och insatsområden

De utmaningar som norra Sverige står inför är komplexa och kräver ett helhetsperspektiv. En grundläggande utmaning för strategin ligger därmed i den gemensamma omställningsförmågan, där djupet och tempot av omställningen utmanar våra etablerade normer, strukturer, beslutsfattande och arbetssätt.

Strategins ansats är att utmaningarna behöver adresseras genom samarbete, ledarskap, stärkt omställningsförmåga och helhetssyn. Städerna står inför komplexa utmaningar som enbart kan lösas genom att involvera olika aktörer och jobba tillsammans. Det behövs flera olika lösningar, men också mod och vilja att utforska nya arbetssätt som rör sig utanför den egna organisationen, där man som enskild aktör inte har samma makt över slutresultatet. För att långsiktigt stärka städernas förmåga till omställning och att möta utmaningar behöver insatser bidra till ökad kapacitet och utveckling av strukturkapital – där insatser och projekt inte blir fristående utan kumulativa. Genom att anta ett helhetsperspektiv som inkluderar hållbarhet, sociala och kulturella värden kan städerna skapa goda livsmiljöer för alla invånare.

1.2.1 Strategiska mål

Den strategiska ansatsen för att nå det övergripande syftet konkretiseras genom följande strategiska mål:

- I. Etablera en strategisk territoriell nivå för hållbar stadsutveckling i norra Sverige
- II. Positionera norra Sveriges städer som internationella förebilder för hållbar samhällsutveckling
- III. Stärkt kompetens och kapacitet för att driva omställningsarbete och möta omvärldsutmaningar – här och nu och på lång sikt
- IV. Skapa förutsättningar för hållbar befolkningstillväxt

1.2.2 Insatsområden

De insatsområden som identifierats är områden städerna pekat ut att man genom samverkan med varandra kan nå störst effekt för en hållbar samhällsutveckling.

- Kompetensförsörjning och befolkningstillväxt
- Byggnad, exploatering och finansiering
- Sociala värden och civilsamhälle
- Mobilitet, infrastruktur och energi

1.3 Implementering

Strategin realiserar inte genom ett stort projekt, utan genom en portfölj av insatser i olika storlekar där städerna kan kliva in i olika delar utifrån vad som passar det egna behovet. Strategin ska ses som en process snarare än som ett färdigt dokument.

1.3.1 Organisation

Strategin kan ses som navet i ett ekosystem för hållbar stadsutveckling i norra Sverige och ur det kan olika förgreningar växa, som i sig behöver en egen organisering men som hänger ihop med helheten. Arbetet behöver aktivt involvera aktörer på regional och storregional (de fyra norra regionerna) nivå i norra Sverige för att synkronisera insatser så att dubbelarbete undviks. För att få detta ekosystem att vara levande behöver en central koordinerande och samordnade roll tillsättas. Strategin bör ägas och förvaltas av en arbetsgrupp och styrgrupp med en representant från varje stad.

1.3.2 Resursmobilisering

Resurser för genomförandet kan mobiliseras på olika sätt i olika projekt. Det handlar om att kommunernas och andra lokala aktörers resurser behöver prioriteras, men också – och inte minst – att mobilisera ytterligare resurser. Inte minst är privata investeringar viktiga, men genom strategin kan regionen i större utsträckning attrahera ytterligare offentliga utvecklingsmedel från nationell och internationell nivå. EU:s regionala utvecklingsfond utgör en viktig källa till finansiering men även exempelvis EU:s ramprogram Horizon. Etablering av en koordinerande roll för portföljstyrning är ett sätt att mobilisera och stärka nyttjandet av externa medel.

1.3.3 Uppföljning och anpassning

Genom att bygga en flexibel och inkluderande organisation på flera nivåer säkerställs det att ekosystemet inte tappar fart. Strategin ska regelbundet ses över och utvecklas och då följs de strategiska målsättningarna upp. Varje enskild insats följs upp i det sammanhang där huvudansvaret ligger. Styrgruppen och arbetsgruppen svarar för regelbunden kommunikation med relevanta aktörer på övergripande regional nivå. Regelbundna träffar med centrala, relevanta aktörer på statlig nivå ska genomföras.

2 Territoriell strategi för hållbar stadsutveckling i norra Sverige - fördjupning

2.1 Bakgrund

Norra Sverige står inför en samhällsomställning där städernas tillväxt står i fokus. Arbetsmarknaden växer markant, bland annat genom stora gröna industrisatsningar, en växande försvarsindustri, utveckling av besöksnäring och kreativa och kulturella näringar, liksom universitetens attraktivitet. Samtidigt som denna tillväxt sker ska kommunerna möta klimatutmaningen och bygga hållbara, attraktiva, jämlika och rättvisa samhällen under föränderliga omvärldsförutsättningar. Detta ställer stora krav på vår omställningskapacitet, innovationsförmåga och samhällets robusthet.

Detta är en strategi för städer i samverkan. Den adresserar därmed en ny nivå, där den griper över fyra regioner och fem kommuner som alla har sina strategi-processer. På det sättet bryter den ny mark, där det inte tidigare finns gemensamma planer eller strategier. Strategin ska särskilt fokusera på samverkan och att stärka och skapa synergier mellan individuella strategier och satsningar, såsom kommunernas strategiska arbete och planering samt de regionala strategierna för smart specialisering.

Strategin omfattar Luleå, Skellefteå, Umeå, Östersund, Örnsköldsvik och Sundsvall – fem av de kommuner de kommuner i norra Sverige som har mer än 50 000 invånare¹. Städerna delar genom sitt geografiska läge många förutsättningar, men uppvisar naturligtvis också stora skillnader. Strategin adresserar hållbar urban utveckling i dessa städer, vilket också omfattar relationen mellan stad och landsbygd. Städerna utgör noder i den annars glesa geografien i norra Sverige och har nyckelroller att spela för hela regionens utveckling. En övergripande ambition är att en utveckling av städerna kan bidra till att lyfta och utveckla hela norra Sverige, såväl städer som landsbygd.

2.1.1 Städer i norra Sverige – nuläge

Norra Sverige² är en mångsidig region med unika förutsättningar för regional tillväxt. Det är en region som räknas till det europeiska Arktis med EU:s mest glesbefolkade befolkningsstruktur men har samtidigt ett av EU:s starkaste innovationssystem med befolkningskoncentration i urbana miljöer. Befolkningen är en av de med högst medelålder i Europa samtidigt som välfärdssystemet och livskvaliteten är bland de bästa i EU.

Av de 900 000 invånarna i norra Sverige är huvudparten bosatta i städerna utmed kusten. I övriga delar är befolkningsstrukturen spridd över en stor inlandsgeografi med några befolkningscentra. Regionen har därmed både extrem glesbygd och urbana miljöer. Det för med sig utmaningar i form av glesa befolkningsstrukturer, sub-arktiska och arktiska förhållanden, låg kritisk massa och långa avstånd till marknader och andra befolkningscentra. Regionen är en del av Sàpmi där samerna har levt under en lång tid genom historien. Samerna är ett av världens ursprungsfolk och det enda urfolket i Europa.

Regionen har en demografi med åldrande befolkning och utflyttning av kvinnor. De fyra norrlandslänen har alla haft övervägande negativa inrikes flyttnetton under perioden 2000-2022³, vilket kompenseras av immigration, men befolkningsutvecklingen har totalt varit stagnerande. Ett

¹ 50'000 invånare i en administrativ enhet används i vissa sammanhang som en brytgräns när man definierar städer.

² I denna territoriella strategi avser vi Norrbotten, Västerbotten, Västernorrland och Jämtland

³ SCB. Befolkningsstatistik per kvartal efter region och kön. År 2000 – 2023. www.scb.se

trendbrott kan eventuellt ses sedan 2020, då Jämtland och Västerbotten haft positiva inrikes flyttnetton. Städerna har som helhet vuxit under 2000-talet, särskilt tätorterna. Örnsköldsviks kommun har haft en vikande utveckling sedan 2017 sett till hela kommunen och hade 2022 ungefär lika stor befolkning som år 2000. Även Sundsvalls kommun har haft en svagt minskande befolkning sedan 2020.⁴

Fortfarande finns det föreställningar om norra Sverige – och städerna i norra Sverige – som upplevs vara smala och färgade av stereotyper, vilket bidrar till att göra regionen mindre attraktiv. Detta påverkar också möjligheten att rekrytera vilket hämmar kompetensförsörjning och det upplevs bland företag som en stor utmaning att kunna växa för att matcha de behov som man ser i bland annat industrisatsningar och upplevelsenäring.

Regionen rankas allra högst i EU när det handlar om social utveckling (plats 1 och 3 på European social progress index⁵). Trygghet, tillit, tillgång till högre utbildning samt sjukvård är viktiga tillgångar. Här finns också världsledande kompetenser och ett nyskapande förhållningssätt, stora tillgångar i förnybar energi och andra platsbundna resurser som är värdefulla för samhällets omställning. Man har relativt goda resultat i European regional innovation scoreboard, där de största svaghetererna är kopplade till bristen på privata forsknings- och utvecklingsinsatser. Mellersta Norrland⁶ ligger också lågt i offentlig forsknings- och utvecklingsverksamhet⁷.

I regionen utvecklas branscher som nyttjar den tillförlitliga förnyelsebara energin såsom den tunga råvarusektorn och processindustri. Till det kommer turismen som söker sig till naturen och de unika vidderna med möjligheter för sport- och friluftindustri att utvecklas i regionen, liksom vintertestverksamhet. Arbetsmarknaden växer markant, bland annat genom stora gröna industrisatsningar, en växande försvarsindustri, utveckling av besöksnäring och kreativa och kulturella näringar, liksom universitetens attraktivitet. Till detta kommer också utvecklingen inom transportsektorn, drönare och elflygplan, fordon och fartyg. Norra Sverige står för en stor andel av Sveriges export, där många av de viktiga företagen har sina huvudkontor utanför Sveriges gränser. Exporten beräknas öka, vilket leder till ökat tryck på befintlig infrastruktur.

Genom att samlas kring en gemensam strategi kan städerna skapa en större kritisk massa för att driva och åstadkomma förändring, och samtidigt skapa bättre förutsättningar för att lära av varandra och dra nytta av sina respektive styrkor.

Med en lång kust mot Bottenviken, närhet till Atlanten och landgräns mot Finland och Norge har regionen ett strategiskt viktigt läge. Tillgång till viktiga energi- och mineralresurser, och även en betydande försvarsindustri, gör regionen ytterligare betydelsefull ur ett totalförsvarsperspektiv.

Norra Sverige har stora tillgångar till förnybar energi i form av vindkraft, vattenkraft och bioenergi. En stor del av den nationella elproduktionen sker i norra Sverige medan större delen av elen konsumeras i den södra landsändan. Norra Sverige har dock en energiintensiv industri, och med de pågående industrisatsningarna ökar elbehovet kraftigt. Järn- och stålindustri står idag för stora fossila koldioxidläpp och i övrigt utgör transporter och indirekta konsumtionsbaserade utsläpp betydande bidrag till klimatpåverkan. Städerna står inför stora utmaningar i omställningen till klimatneutrala mobilitetssystem, men effektiv energi- och resursanvändning i alla sektorer blir alltmer

⁴ Kolada. <https://www.kolada.se/>

⁵ https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/maps/social-progress/2020_en

⁶ NUTS 2-området Mellersta Norrland omfattar Jämtlands län och Västernorrlands län

⁷ https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/regional-innovation-scoreboard_en

betydelsefullt. Genom en effektiv användning av energi och material räcker de begränsade resurserna längre och regionens bidrag till en hållbar samhällsomställning ökar.

2.2 Strategins ansats och målsättning

Den övergripande utmaningen för städerna ligger i att möta de behov som uppstår i den pågående samhällsomställning på både kort och lång sikt, i en föränderlig omvärld. Att realisera befolkningstillväxt och bibehålla trygga samhällen med höga sociala värden samtidigt som de ställer om till klimatneutralitet och anpassning till klimatförändringar. Det ställer krav på omställningsförmågan, där djupet och tempot av omställningen utmanar etablerade strukturer, beslutsfattande och arbetssätt. Acceptans behöver skapas för att kunna implementera nya lösningar och möta hinder i form av bland annat inlåsningar i befintlig infrastruktur och ekonomisk-politiska system under föränderliga omvärldsförutsättningar. Omställning kan kräva förändrade normer i samhället och modiga politiska ställningstaganden. Det handlar både om den interna kapaciteten och om externa faktorer, till exempel beroendet av nationella prioriteringar och planer, liksom utveckling på den globala politiska och ekonomiska arenan.

2.2.1 Övergripande syfte

Det övergripande syftet med strategin för de deltagande kommunerna är att tillsammans ta ett ledarskap för norra Sveriges utveckling, att skapa en attraktiv plats för 1 miljon invånare, en plats med klimatneutral hållbar stadsutveckling och hållbara, vackra och inkluderande livsmiljöer i fokus. Genom att positionera sig gemensamt skapas genomförandekraft för att möta de utmaningar norra Sverige står inför. Strategin ska realiseras genom att jobba tillsammans och med de aktörer som vill vara med.

2.2.2 Strategisk ansats

Ansatsen för strategin är att möta utmaningar genom samarbete, modigt ledarskap, stärkt omställningsförmåga och en helhetssyn på samhällsutveckling som sätter människan i centrum. Strategins fokus är de områden där städerna i norra Sverige kan nå stor effekt för en hållbar samhällsutveckling genom samarbete. Det kan samtidigt finnas viktiga utmaningar och lösningar som städerna bättre löser var för sig, eller i andra samarbeten. Ansatsen beskrivs i de följande övergripande principerna.

2.2.2.1 *Samarbete – med de som kan och vill*

Genom samarbete kan städerna tillsammans skapa kritisk massa, dela resurser och lära av varandra. Samarbetet är öppet för de aktörer som kan och vill vara med, och samtidigt för att alla inte behöver samarbeta om alla frågor. Behov och prioriteringar kan vara olika för olika kommuner.

2.2.2.2 *Modigt och handlingskraftigt ledarskap*

Ett modigt och handlingskraftigt ledarskap är avgörande för förverkligandet av strategin. Städerna i norra Sverige har som ambition att ta ett ledarskap – tillsammans och var och en för sig – för att skapa riktning, legitimitet och engagemang för visionen om en attraktiv plats för 1 miljon invånare, med klimatneutral hållbar stadsutveckling och hållbara, vackra och inkluderande livsmiljöer. Städerna står inför komplexa utmaningar som enbart kan lösas genom att involvera olika aktörer och jobba tillsammans. Förutom tekniska lösningar behövs därför mod och vilja i att utforska nya arbetssätt som rör sig utanför den egna organisationen, där man som enskild aktör inte har samma makt över slutresultatet. Strategin är i sig en viktig del i att forma en gemensam målbild men den behöver också delas av ledare på alla nivåer som agerar för att uppnå den. Ett ledarskap för norra Sverige kräver också att de mindre, omkringliggande kommunerna involveras och får ta del av kunskap och satsningar som görs.

2.2.2.3 Utveckling av strukturkapital och kapacitet

För att långsiktigt stärka städernas förmåga till omställning och att möta utmaningar behöver insatser bidra till ökad kapacitet och utveckling av strukturkapital – där insatser och projekt inte blir fristående utan kumulativa. Med strukturkapital avses här rutiner, metoder, processer och teknologier som krävs för att insatserna ska bli långsiktiga och implementeras inom organisationen. Kapacitetsutveckling syftar på utveckling och stärkande av de kompetenser, förmågor och resurser som samhället behöver för att anpassa sig och blomstra i en föränderlig omvärld. Lärande på en organisatorisk och strukturell nivå kan uppstå genom samskapande av kunskaper och erfarenheter⁸. Gemensamma forum för lärande och erfarenhetsutbyte städer emellan blir då centralt för att öka den egna och den gemensamma omställningsförmågan. Det handlar exempelvis om att ta del av och inspireras av bra lösningar från andra som finns utanför den aktuella geografien, och att tillgodogöra sig aktuell forskning om hållbar samhällsutveckling. Städerna är aktiva både i lokala och regionala nätverk samt på den nationella och europeiska arenan. Genom att mer aktivt använda andra satsningar såsom exempelvis Viable Cities och NetZeroCities kan städerna skapa ett gemensamt momentum och accelerera omställningen. Arbete med omställning kräver resurser och kommunernas kapacitet kan vara en flaskhals. Genom samarbete kan resurserna användas mer effektivt.

2.2.2.4 Helhetsyn

Genom att anta ett brett helhetsperspektiv som inkluderar hållbarhet, sociala och kulturella värden kan städerna skapa goda livsmiljöer för alla invånare. New European Bauhaus (NEB) lanserades av kommissionen i januari 2021. Det är ett europeiskt initiativ som kopplar den europeiska gröna givnen till våra livsmiljöer. NEB uppmanar alla att tänka nytt och tillsammans bygga en hållbar, vacker och inkluderande framtid. Städerna i norra Sverige kan ta kraft och inspiration från denna rörelse och arbeta aktivt med politikområdet för gestaltad livsmiljö.

2.2.3 Strategiska mål

För att nå det övergripande syftet har följande strategiska mål identifierats:

- I. Etablera en strategisk territoriell nivå för hållbar stadsutveckling i norra Sverige
- I. Positionera norra Sveriges städer som internationella förebilder för hållbar samhällsutveckling
- II. Stärkt kompetens och kapacitet för att driva omställningsarbete och möta omvärldsutmaningar – här och nu och på lång sikt
- III. Skapa förutsättningar för hållbar befolkningsökning

2.2.3.1 Etablera en strategisk territoriell nivå för hållbar stadsutveckling i norra Sverige

Genom samarbetet mellan städerna etableras en plattform som möjliggör ett strategiskt utvecklingsarbete, inte för att ersätta eller konkurrera med det regionala eller kommunala utvecklingsuppdraget – utan för att komplettera det med en nivå där utveckling av norra Sverige med städerna i fokus kan drivas. Detta ska inte ske på bekostnad av andra delar av norra Sverige, eller andra delar av landet, utan i synergi med utveckling och för att genom städernas utveckling främja hela regionens och samhällets utveckling i stort. Plattformen bidrar till att formera en arena där aktörer från lokal, regional och nationell nivå möts för missionsdriven innovation och utveckling. Det skapar möjlighet att experimentera och lära tillsammans, använda resurser effektivt, kraftfullt skapa en gemensam riktning och samordnad interaktion med till exempel nationella myndigheter.

⁸ Johansson & Haindlmaier, 2019. Initial findings from the establishment of Innovation Platforms. RUGGEDISED project, deliverable 6.1.

2.2.3.2 *Positionera norra Sveriges städer som internationella förebilder för hållbar samhällsutveckling*

Städerna i norra Sverige har stort socialt kapital, god miljö och starka innovationssystem. I regionen finns också samer - Europas enda urfolk – och den samiska kulturen närvarande. Med den pågående samhällsomställningen vänds världens blickar mot norra Sverige och städerna har en unik möjlighet att ta en roll som förebild för hållbar samhällsutveckling. Genom att synliggöra utvecklingen i städerna tar norra Sverige en plats på den nationella och internationella arenan. Norra Sverige attraherar kompetens och utvecklingsresurser och bygger en positiv bild både externt och internt. Urbana miljöer vidareutvecklas med ett kunskaps- och tjänsteintensivt näringsliv och höga kulturella och sociala värden.

2.2.3.3 *Stärkt kompetens och kapacitet för att driva omställningsarbete och möta omvärldsutmaningar – här och nu och på lång sikt*

Genom aktiva insatser utvecklas och stärks förmågan att driva omställningsarbete och möta utmaningar från en föränderlig omvärld. Det innebär handlingskraft att kunna agera här och nu, men samtidigt strategi och framsyn för långsiktighet. Förmågan att leda och delta i omställningsarbete är stärkt i hela det ekosystem av aktörer som tillsammans bidrar till samhällets utveckling i norra Sverige. Genom samarbete delas kunskap och erfarenheter och regionen har en gemensamt större förmåga till att implementera ny kunskap, samla in och analysera data från in- och omvärld samt skapa arenor för kunskapsutbyte och policyinnovation.

2.2.3.4 *Skapa förutsättningar för hållbar befolkningsökning*

Utvecklingen i norra Sverige driver ett behov av ökad befolkning. De nya invånarna kommer både från Sverige och från andra länder. Städerna i norra Sverige anpassas till och drar nytta av detta. Befolkningsökningen sker samtidigt som omställning till ett fossil-oberoende samhälle med höga sociala värden. Utveckling och förnyelse av städerna sker genom byggande för att förse människor med bostäder på ett resurseffektivt sätt som också ger förutsättningar för socialt rika och vackra livsmiljöer.

Städer omsätter en stor del av resurserna i samhället. Norra Sveriges naturresurser är en tillgång i en hållbar samhällsutveckling för våra städer men också för andra delar av Sverige och världen. Dessa resurser ska bidra till stor samhällsnytta, att utveckla lokalsamhällena och att exploateringens nyttor vägs mot dess påverkan på natur- och livsmiljö – i synnerhet samernas ursprungsbefolkningens villkor. Genom att bygga hållbara städer attraheras människor som vill arbeta för en hållbar utveckling. Tillsammans verkar städerna för att åstadkomma investeringar i till exempel energiförsörjning och infrastruktur som ger ett effektivt och hållbart nyttjande av våra naturresurser. Tillsammans säkerställs också att investeringar i utvinning och förädling av naturresurser ger något tillbaka till de lokala samhällena.

2.3 Insatsområden

Nedan beskrivs fyra prioriterade insatsområden som identifierats som de mest centrala där de deltagande städerna kan åstadkomma stor effekt genom samarbete. För varje insatsområde identifieras några exempel på specifika utmaningar och förslag på konkreta insatser. Utmaningar och insatser har identifierats i workshoppar med intressenter och utgör inte en heltäckande analys, utan just exempel som kan vidareutvecklas och kompletteras.

2.3.1 Kompetensförsörjning- och befolkningstillväxt

Norra Sverige har en låg arbetslöshet relativt riket och det råder brist på kompetens inom många sektorer. Det finns risk för att tillväxt inom industrin utarmar offentlig sektor på arbetskraft. Nationella undersökningar visar att norrländska städer upplevs som avlägsna och mindre attraktiva

hos en stor del av den unga, kvalificerade arbetskraften nationellt⁹. Det finns därmed utmaningar för en ökad inflyttning och för att möta den pågående omställningens behov av befolkningstillväxt behövs stärkta ansträngningar att locka både nationell och internationell arbetskraft. Städerna behöver utveckla hållbara urbana miljöer med internationell prägel, som erbjuder en bredd av kvalificerade, arbetstillfällen och livsmiljöer för att attrahera och behålla hela familjer.

Det kan handla om att utmana den svenska normen i exempelvis språk, jobba aktivt med medflyttande familjer och skapa ett öppet samhälle, varierande bostadsmiljöer och blomstrande städer med mycket aktivitet i det offentliga rummet. Det kan också handla om att visa på det unika med norra Sverige och gemensamt lyfta attraktiva värden såsom exempelvis god livskvalitet, humana bostadspriser, nära till stad och natur/friluftsmöjligheter samt hög grad av social tillit. Men också att jobba med den egna självbilden och inkludera medborgarna så att de blir ambassadörer.

Det finns också koppling mellan kompetensförsörjning och insatsområdet infrastruktur, och den fysiska och digitala infrastruktur som behövs för att möjliggöra effektiv pendling och distansarbetsformer.

Exempel på utmaningar:

Nuläge/svagheter	Önskat läge/möjligheter
<p>Inom alla sektorer är det kompetens- och resursbrist. Det är mer konkurrens mellan kommunerna och mellan olika branscher, än samverkan kring kompetens. Potentialen i att samverka med lärosäten och skolor utnyttjas inte fullt ut. Det är svårt att attrahera kompetens utifrån och då det är så stora behov finns det inga kompetensreserver att tillgå.</p> <p>Det finns en föreställning att städerna i norra Sverige är avlägsna och relativt små; och också till viss del en bild av norra Sverige färgad av stereotyper, vilket innebär hinder för inflyttning.</p>	<p>Det finns ett flexibelt utbyte och delning av kompetens mellan städerna. Samverkan med och mellan befintliga lärosäten och kommunerna är väl upparbetad. Det finns en väl fungerande kompetensförsörjning både inom näringslivet som välfärden som gör att det aldrig råder brist på sommarvikarier inom vården. Människor som tidigare stått utanför arbetsmarknaden har kommit in och det är lätt för medflyttande att hitta arbete inom den breda branschbredden som finns.</p> <p>Norra Sverige är en progressiv region med hög grad av tillit. En attraktiv plats att bo och leva på som välkomnar människor från andra delar av Sverige och världen. Vi bevarar vår höga livskvalitet och sociala tillit och bygger vår självbild och renommé på det. Det finns plats för fler, här är det lätt att leva det goda livet och vi har ett myllrande stadsliv med ett starkt kultur- och föreningsliv.</p>

Exempel på konkreta insatser:

- Utveckla innovativa metoder att utbyta och dela kompetens
- Utveckla metoder för att attrahera internationell arbetskraft

⁹ Talent city index Sverige 2023. https://futureplaceleadership.com/wp-content/uploads/2023/05/TCL-Sverige_final.pdf

- Utveckla en närmare och bättre samverkan med och mellan befintliga lärosäten i syfte att kunna erbjuda utbildningsinsatser som matchar regionala behov
- Investera i gemensam plattform för kompetens-attraktion
- I samverkan med näringslivet utveckla utbildningsformer som matchar arbetsmarknadens behov

Exempel på aktörer viktiga för genomförande är aktörer inom utbildningssystemet på alla nivåer; regionens lärosäten, YH-utbildningar, folkhögskolor och vuxenutbildningar. Aktörer från den privata sektorn, branschorganisationer som samlar företag med behov av kompetens samt enskilda företag. Offentlig sektor inom alla nivåer är också en central aktör.

Utifrån ERUF:s tematiska områden är följande mest relevanta för detta insatsområde:

Forskning och Innovation	10mkr
Digitalisering	10mkr
Hållbart näringsliv	10mkr

2.3.2 Byggnad, exploatering och finansiering

En växande befolkning behöver bostadsbyggande och investeringar i kringliggande service och infrastruktur. Byggnaden behöver vara hållbar på kort och lång sikt, anpassat såväl för en ekonomiskt, miljömässig och social hållbarhet som ett förändrat klimat. Norra Sverige tycks ha ett relativt gott läge för att möta ett förändrat klimat, men behöver likväl avväga konsekvenser av förändrade temperatur och nederbördsmonster. Ett klimatneutralt byggande behöver utvecklas, liksom bostäder som främjar gemenskap och sociala sammanhang, men att bygga både snabbt och långsiktigt innebär en stor utmaning. Byggsektorn är också starkt konjunkturberoende, och en inbromsning nationellt kan innebära hinder för att finansiera och realisera byggprojekt i norra Sverige även om behoven är stora.

Likväl som offentliga investeringar och bostadsbyggande behöver vara långsiktigt, är det viktigt att investeringar som görs i industri och näringsliv bidrar till långsiktig hållbarhet. Exploatering av mark och naturresurser behöver ske på ett sätt som bidrar positivt till lokala samhällen och väl avvägt mellan konkurrerande målsättningar och behov – såsom naturvärden, sociala värden och kulturvärden för olika befolkningsgrupper - inte minst samerna.

Genom tidig och klok samhällsplanering har städerna stora möjligheter att skapa gröna, produktiva och socialt hållbara städer. Upphandling kan användas som ett samhällsutvecklingsverktyg där städerna kan formulera gemensamma krav med branschen på hållbart byggande. Kommunerna har en viktig roll, men det är också ett nationellt ansvar att skapa förutsättningar och att realisera investeringar i till exempel infrastruktur. Slutligen behöver privata investeringar både stimuleras och styras mot en hållbar helhetsbild.

Exempel på utmaningar:

Nuläge/svagheter	Önskat läge/möjligheter
Nybyggnation genererar stora utsläpp. Det finns ett behov av hållbart byggande för att minska utsläppen. Kommunerna ser inte och får inte ihop helheten från krav till användning av resurserna. Det är ofta ett kortsiktigt ekonomiskt fokus och för lite	Nybyggnation sker utan klimatpåverkan och det finns ett klimatsmart och cirkulärt byggande, i processen och materialet som används. Resurser och energi nyttjas optimalt och det finns en ökad medvetenhet kring hållbara livsstilar i boendemiljöer.

<p>kunskap och stöd för att kunna göra hållbara inköp. Kommunerna är fast i ett regelverk som sätter hinder för hållbara satsningar. Det finns en konkurrens om etableringar och man vågar inte ställa krav på etableringar eller så sätts dessa krav för sent. Det är stora risker med långsiktiga investeringar som inte är säkrade vilket gör att man inte vågar ta de beslut som krävs.</p>	<p>Det genomförs hållbara (ekologiskt, socialt och ekonomiskt) inköp utifrån ett långsiktigt helhetsperspektiv. Vi har tagit fram gemensamma riktlinjer för att skapa en större marknad för hållbara produkter och tjänster. Det finns länkar mellan kommunernas investeringar och investeringar från staten. Men också mellan investeringar i den lokala kontexten med gemensamma investeringsplaner för omställning. Vi samverkar kring etableringar och har bestämt oss för vilka etableringar vi vill ha. Etableringarna ska ge jobb på site och bidra till placering av forskning och utvecklingsverksamhet.</p>
---	---

Exempel på konkreta insatser:

- Agera gemensamt för ökat bostadsbyggande
- Formulera gemensamma krav på hållbart byggande, identifiera gemensamma sätt att mäta och följa upp
- Samverka för regelverk och styrdokument som möjliggör en hållbar kravställning i planerings- och byggprocessen.
- Implementera stödsystem och formulera gemensamma krav för hållbar upphandling
- Ta fram en gemensam etableringsstrategi med fokus på tydliga hållbarhetskrav på de aktörer som etablerar sig i vår region
- Tillsammans med aktörer arbeta fram gemensamma klimatinvesteringsplaner
- Skapa ökad medvetenhet kring hållbara livsstilar genom samordnade aktiviteter och informationsinsatser
- Lyfta goda exempel, förstärka goda beteenden och framföra gemensamma krav och behov gentemot staten

Exempel på aktörer viktiga för genomförande är aktörer från det offentliga på alla nivåer, deltagande kommuner och aktuella regioner. Aktörer inom det privata näringslivet, branschorganisationer som samlar företag exempelvis Byggföretagen och Fastighetsägarna och enskilda företag. Samt universitet och forskningsinstitut inom regionen.

Utifrån ERUF:s tematiska områden är följande mest relevanta för detta insatsområde:

Forskning och Innovation	2mkr
Digitalisering	5mkr
Hållbart näringsliv	1mkr
Energieffektivisering	5mkr
Klimatanpassning	5mkr
Cirkulär ekonomi	7mkr

2.3.3 Sociala värden och civilsamhälle

En levande stad med ett rikt kultur- och fritidsutbud och öppna mötesplatser i det offentliga rummet, som präglas av liv och rörelse, är centralt för att locka nya medborgare. Genom att inkludera det civila samhället och hitta nya arbetsformer som korsbefruktar olika typer av kultur- och fritidsutbud kan fler sådana mötesplatser växa fram. Staden är beroende av det omkringliggande samhället såsom stadsdelar och landsbygd och genom att öka kunskapen om den sociala dimensionen kan specifika insatser göras för att få balans och goda livsmiljöer i alla delar av den geografiska platsen. Norra Sverige ska behålla sin plats i toppskiktet av European social progress index.

Exempel på utmaningar:

Nuläge/svagheter	Önskat läge/möjligheter
<p>Snabbt ökande befolkning innebär risker för motsättningar och uppkomst av socialt utsatta områden.</p> <p>Det är ett dalande intresse för föreningsengagemang och i och med det ett stagnerade föreningsliv vilket är viktigt som ett kitt för den sociala utvecklingen.</p> <p>Det sker en ökad segregation i samhället där de socioekonomiska förutsättningarna mellan bostadsområden och mellan människor ökar. Människors tillit till det offentliga minskar och fler upplever en otrygghet i det offentliga rummet.</p>	<p>Klok samhällsplanering möjliggör befolkningstillväxt med bibehållna sociala värden och hög livskvalitet.</p> <p>Det finns ett blomstrande föreningsliv som korsbefruktar varandra mellan olika sfärer. Civilsamhället är delaktiga i samhällsutvecklingen och människorna har ett livspussel som går ihop med fritidsengagemang. Invånare i norra Sverige har en stark gemenskap och man känner sig delaktig i samhällsutvecklingen. Alla känner sig trygga i de offentliga rummen och det myllrar av aktiviteter och människor.</p>

Exempel på konkreta insatser:

- Kartläggning och planering av den sociala dimensionen i städer med koppling till omkringliggande stadsdelar och landsbygd
- Planera och skapa innovativa öppna mötesplatser utifrån gemensamt framtagna strategier för att utveckla det offentliga rummet
- Skapa innovativa samverkansformer med det civila samhället
- Utarbeta arbetsformer som korsbefruktar olika typer av kultur och fritidsutbud
- Arbeta med trygghetskapande åtgärder

Exempel på aktörer viktiga för genomförande är aktörer från det offentliga på en lokal, kommunal nivå. Aktörer från civilsamhället, föreningar inom kultur- och sociala föreningar. Invånare som vill engagera sig. Företag som finns i närheten av de offentliga rummen, mötesplatserna.

Utifrån ERUF:s tematiska områden är följande mest relevanta för detta insatsområde:

Forskning och Innovation	15mkr
Digitalisering	12mkr
Hållbart näringsliv	3mkr

2.3.4 Mobilitet, infrastruktur och energi

I och med den stora, och i vissa fall svårtillgängliga geografin, finns ett stort behov av utbyggnad av infrastruktur i norra Sverige. Det ska vara lätt att röra sig inom och mellan regionerna, digitalt och fysiskt. Städerna behöver utforma den fysiska miljön för att främja hållbara mobilitetsval. Människors behov av förflyttning ska stå i centrum, inte bilen. Ett upplevt avstånd till mer befolkningstäta regioner och större städer i mellersta och södra Sverige utgör idag ett hinder. Kommunikationerna till och från norra Sverige är ett viktigt fokusområde. Norra Sverige tillsammans med nationell nivå behöver samarbeta för att ta gemensamma grepp för helheten och synliggöra på vilket sätt det är samhällsekonomiskt lönsamt. I regionen finns ett omfattande lågtrafikerat vägnät som är viktigt för basnäringen, men som är dåligt underhållet och sårbart för väderhändelser.

Många av de industrietableringar som sker i norra Sverige drivs delvis av tillgången på fossilfri energi. De senaste åren har flera företag annonserat stora tillkommande elbehov i norra Sverige, vilket gör det nödvändigt att skapa en bild över hela energisystemet. Förändringen kommer beröra alla delar, d.v.s. produktion, överföring och användning, och kommer påverka alla energislag, men den allra största förändringen omfattar elsystemet.

Detta utgör en del i en större nationell och internationell omställning där fossilfri energi och elektrifiering är viktiga komponenter. Det är viktigt att det finns ett långsiktigt helhetstänk och en gemensam bild över hur energisituationen ser ut i norra Sverige och dess sammankopplingen nationellt och internationellt, för att olika aktörer ska kunna agera och planera för att möjliggöra den gröna omställningen som är på gång.

Exempel på utmaningar:

Nuläge/svagheter	Önskat läge/möjligheter
<p>Vi har ett fossilberoende transportsystem med undermålig infrastruktur. Det är stora avstånd och kostsamt att bygga och återställa infrastruktur. Det saknas en kommunikationsinfrastruktur så allt hänger ihop och arbetet blir ofta ineffektivt på grund av dålig samordning. Det finns bristfällig gemensam dialog mellan kommunerna, regioner och statlig nivå kring infrastruktur. Det finns inget gemensamt påverkansarbete mot statlig nivå. I regionen finns en okunskap/oförmåga att satsa på kollektivtrafik och hållbar mobilitet.</p> <p>Det finns en ojämvt mellan stadsbygd och landsbygd avseende den sociala dimensionen. Stadsbygden elektrifieras medan landsbygderna är mer bundna till rådande system. Det finns naturresurser för att utveckla förnybar energiproduktion men utvecklingen hindras av existerande målkonflikter och "not in my backyard"-attityder</p>	<p>Vi tar ett gemensamt grepp för den spårbundna trafiken med snabbare och mer pålitlig tågförbindelse och utvecklar tillsammans hållbart flyg och det undre luftrummet. Vi har utbyggda hamnar, hög turtäthet av kollektivtrafik i tätorterna och nära 100% fibertäckning. Det finns enkla, samordnade processer för utbyggnad av infrastrukturen, bättre finansieringslösningar för viktig infrastruktur med ett gemensamt ansvarstagande nationellt där samverkan med staten skapar goda förutsättningar till kommunerna. Det är lätt att röra sig inom och mellan regionerna och vi har nya beteenden gällande mobilitet. Att ta cykel inom tätorten är mer vanligt än att ta bil.</p> <p>Det finns långsiktiga planer på behov av utbyggnad till elnätsbolagen. Och tillsammans tas det fram prioriteringar.</p>

Exempel på konkreta insatser:

- Möjliggöra för hållbara mobilitetsval i städerna

- Bygga ut digital kommunikationsinfrastruktur med fiber
- Genomföra tester och etableringar av mobilitets/logistikhubbar för samordning av transporter av varor och människor
- Ta fram scenarier för regionens energisystem och långsiktiga planer på det gemensamma behovet av utbyggnad
- Jobba aktivt med energieffektivisering
- Jobba med dialogprocesser för att lösa målkonflikter kring tex utbyggnad av förnybar energi
- Samordna satsningar på transportinfrastruktur i hela norra Sverige och till resten av landet
- Samverka för att realisera nya, hållbara transportlösningar – tex elflyg och produktion av biodrivmedel för flyg
- Gemensam kravställning kring upphandlade transporttjänster som gör att aktörer vågar investera i exempelvis ellastbilar.

Exempel på aktörer viktiga för genomförande är aktörer från det offentliga på alla nivåer, lokal, regional och nationell nivå samt bolag med offentligt ägande. Aktörer inom det privata näringslivet, branschorganisationer som samlar företag såsom Handelskammaren och Företagarna samt enskilda företag inom den aktuella branschen. Universitet och forskningsinstitut inom regionen.

Utifrån ERUF:s tematiska områden är följande mest relevanta för detta insatsområde:

Forskning och Innovation	2mkr
Hållbart näringsliv	2mkr
Energieffektivisering	3mkr
Klimatanpassning	4mkr
Hållbar mobilitet	4mkr

2.4 Implementering

Strategin realiserar inte genom ett stort projekt, utan genom en portfölj av insatser i olika storlekar där städerna kan kliva in i olika delar utifrån vad som passar det egna behovet. Strategin ska ses som en process snarare än som ett färdigt dokument.

2.4.1 Organisation

Ett aktivt arbete för att identifiera externa finansieringsmöjligheter är nödvändigt för att strategin ska få den genomförandekraften som behövs. Strategin ska ses som navet i ett ekosystem för hållbar stadsutveckling och ur det kan olika förgreningar växa, som i sig behöver en egen organisering men som hänger ihop med helheten. Exempelvis så kan vissa insatsområden och projekt vara mer relevanta för några kommuner som då går samman i ett gemensamt projekt. Övriga kommuner kan följa arbetet och på så sätt skapas ett värdefullt lärande. Olika kommuner kan därmed vara drivande och ta ett projektledaransvar för olika projekt. Arbetet behöver aktivt involvera aktörer på regional och storregional nivå i norra Sverige för att synkronisera insatser så att dubbelarbete undviks. För att få detta ekosystem att vara levande och få en effektiv projektportföljstyrning behövs en central koordinerande och samordnade roll tillsättas.

Strategin bör ägas och förvaltas av en arbetsgrupp och styrgrupp med en representant från varje stad.

2.4.2 Resursmobilisering

Resurser för genomförandet av dessa kan mobiliseras på olika sätt i olika projekt. Det handlar om att kommunernas och andra lokala aktörers resurser behöver prioriteras, men också – och inte minst –

att mobilisera ytterligare resurser. För statlig infrastruktur är utgångspunkten att investeringar bekostas via staten. Kommunerna kan bidra genom att samordna sina intressen, identifiera synergier och – där det är lämpligt – delta i medfinansierade insatser.

EU:s regionala utvecklingsfond utgör en viktig källa till finansiering, som innebär en styrka, men också en risk för ett alltför ensidigt beroende. Inte minst är privata investeringar viktiga, genom strategin kan regionen i större utsträckning attrahera ytterligare offentliga utvecklingsmedel från nationell och internationell nivå – tex EU:s ramprogram Horizon. Genom nära samarbete, mellan de fem städerna och med aktörer i regionen, mobiliseras förmågan att söka extern finansiering från nationell och internationell nivå. Etablering av en koordinerande roll för portföljstyrning är ett sätt att mobilisera och stärka nyttjandet av externa medel.

2.4.3 Uppföljning och anpassning

Genom att bygga en flexibel och inkluderande organisation på flera nivåer säkerställs det att ekosystemet inte tappar fart. Strategin ska regelbundet ses över och utvecklas och då följs de strategiska målsättningarna upp. Varje enskild insats följs upp i det sammanhanget där huvudansvaret ligger. Styrgruppen och arbetsgruppen svarar för regelbunden kommunikation med relevanta aktörer på övergripande regional nivå. Regelbundna träffar med centrala, relevanta aktörer på statlig nivå ska genomföras.

2.4.4 Aktörer och nätverk

I och med de komplexa utmaningar som städerna står inför behöver flera olika aktörer involveras och jobba tillsammans. Beroende på vilket insatsområde och aktivitet som är aktuellt kommer det se olika ut. Det är därför nödvändigt att vara flexibel och tänka att insatser alltid ska ske tillsammans i olika konsortier flera av samhällets sektorer deltar och gör gemensam sak. Beroende på projekt kan modellen se olika ut (trippel-, kvadrupel-, kvintupelhelix). Nedan listas ett antal tänkta aktörer som är centrala att engagera utifrån de olika insatsområdena.

- Branschorganisationer såsom Företagarna, Handelskammaren, Byggföretagen och Fastighetsägarna samt andra lokala branschspecifika organisationer
- Företag inom aktuella sektorer, byggföretag, fastighetsägare, energibolag, kreativa kulturella näringar osv
- Civilsamhällets organisationer, främst med fokus på kultur-, idrott och socialt värdeskapande aktiviteter
- Utbildningssystemets aktörer såsom Universitet och forskningsinstitut (LTU, SLU, Umeå universitet, Mittuniversitetet och RISE) YH-utbildningar, Folkhögskolor och Vuxenutbildning,
- Offentliga aktörer såsom kommunkoncerner, regioner, länsstyrelser
- Medborgare

3 Analys med avseende på andra program och strategier

3.1 Agenda 2030

Strategin möter genom sina insatsområden flertalet av de globala hållbarhetsmålen, som en bas finns mål 11 "hållbara städer och samhällen" och mål 17 "genomförande och partnerskap". Andra relevanta mål är mål 7 "hållbar energi för alla", mål 8 "anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt", mål 9 "hållbar industri, innovationer och infrastruktur", mål 12 "hållbar konsumtion och produktion", mål 13 "bekämpa klimatförändringarna" samt mål 16 "fredliga och inkluderande samhällen".

3.2 Europeisk dimension

Europa strävar efter att bli den första klimatneutrala kontinenten och "A European Green Deal" är en av sex långsiktiga prioriteringar från kommissionen. För att skapa konkreta lösningar på de största utmaningarna vi står inför har även kommissionen arbetat fram ett antal missioner med ambitiösa mål mot 2030. Tanken är att dessa ska få genomslag genom att ge forskning och innovation en ny roll, i kombination med nya former av styrning och samarbete, samt genom att engagera medborgarna. En av missionerna är "100 klimatneutrala städer 2030" där Umeå har blivit utvald som en av sju svenska städer bland de 112 i Europa. Det finns en direkt koppling till det svenska innovationsprogrammet Viable Cities där Umeå deltagit i satsningen Klimatneutrala städer 2030 sedan start, Östersund kom med 2021 och Sundsvall, Örnsköldsvik och Luleå är medlemmar i Viable Cities. Viable Cities mission är "klimatneutrala städer 2030 med ett gott liv för alla inom planetens gränser" Genom denna territoriella strategi finns det en direkt koppling både på nationell nivå och gentemot den europeiska dimensionen.

3.3 ERUF - Nationella regionalfondsprogrammet

En funktion för strategin är att utgöra en lokal implementering av det nationella regionalfondsprogrammet. Det nationella regionalfondsprogrammet tar sin utgångspunkt i Agenda 2030 och programmet ska bidra i omställningen till en hållbar utveckling och stärka näringslivets konkurrenskraft i hela landet. Programmet består av tre delar: Förstärkt samarbete mellan nationell, och regional nivå i alla delar av landet (prioritering 1); Fond för klimatomställning (prioritering 2); och Hållbar urban utveckling (prioritering 3, 4 och 5). Prioriteringarna för Hållbar urban utveckling är

- Stärka innovations- och utvecklingskapaciteten samt lärandet i och mellan städer (prioritering 3)
 - Forskning och innovation
 - Digitalisering
 - Hållbart näringsliv
- Öka takten i omställningen genom implementering, uppskalning av hållbara lösningar i städer (prioritering 4)
 - Energieffektivitet
 - Klimatanpassning
 - Cirkulär ekonomi
- Hållbar mobilitet (prioritering 5).

Strategins målsättningar adresserar till stor del prioritering 3 – stärkt innovationskapacitet, utvecklingskapacitet och lärande, och ger också förutsättningar för att möta utmaningarna i prioritering 4 och 5, vilka berörs av strategins prioriterade insatsområden. Kopplingen mellan

strategins insatsområden och det nationella regionalfondsprogrammets mål tydliggörs i beskrivningen av respektive insatsområde (se avsnitt 2.3).

3.3.1 Sammanfattning av kostnad för respektive tematiska områden ERUF

Tematiska områden ERUF	Uppskattad kostnad
Forskning och Innovation	29 000 000 SEK
Digitalisering	27 000 000 SEK
Hållbart näringsliv	16 000 000 SEK
Energieffektivisering	8 000 000 SEK
Klimatanpassning	9 000 000 SEK
Cirkulär ekonomi	7 000 000 SEK
Hållbar mobilitet	4 000 000 SEK

3.3.2 Byggstenar för territoriella strategier

EU:s Joint Research Centre har publicerat en handbok för "Territoriella och lokala utvecklingsstrategier"¹⁰ där de identifierar sex byggstenar för platsbaserade strategier:

Nedan beskrivs på vilket sätt strategin möter de olika byggstenarna som är centrala för att omsätta den territoriella strategin till handling på lokal nivå.

3.3.2.1 Strategisk dimension

I strategin har vi påvisat hur det finns en röd tråd från FN:s globala mål, den europeiska dimensionen med the Green Deal, Klimatneutrala städer 2030 och New European Bauhaus till den nationella politiken för gestaltade livsmiljöer och regionala och kommunala styrdokument som kopplar samman lokal och nationell nivå. Allt med utgångspunkt i behov i de aktuella kommunerna. Strategin belyser även hur omvärldstrender kan komma att påverka norra Sverige, vilka förflyttningar som måste ske och insatsområden för att uppnå dessa förflyttningar.

3.3.2.2 Territoriellt fokus

Strategin täcker ett stort geografiskt område samtidigt som det fokuserar på fem av de största städerna i norra Sverige. Genom att se detta som ett ekosystem där strategin kan ses som navet i ett ekosystem för hållbar stadsutveckling, olika delar kan därifrån utvecklas i olika geografiska sammanhang, utifrån de platsspecifika behoven. Strategin har fokuserat på insatsområden där kommunerna bedömer de kan skapa mest effekt genom att arbeta tillsammans.

3.3.2.3 Governance

Under framtagandet av strategin har en närmare relation mellan kommunerna byggts upp och utgångsläget har varit de behov som aktörerna identifierat som centrala för hållbar stadsutveckling. Strategin tar sin utgångspunkt i de politiska ambitioner som finns på lokal och regional nivå. Strategin belyser vikten av ett aktivt arbete med att öka kommunernas omställningsförmåga inkl. intern och extern samverkan. Både mandat och arbetsätt är här centrala faktorer för att navigera mellan olika områden och nivåer för att uppnå en systemförändring.

3.3.2.4 Sektorssamordning

Strategin ska ses som en process snarare än som ett färdigt dokument vilket innebär att en struktur måste finnas på plats som ansvarar för att hålla processen levande. I strategin har en sådan organisering beskrivits. De insatser som beskrivs i strategin kopplar väl mot den övergripande

¹⁰ <https://www.citiesforum2023.eu/docs/Territorial/Handbook%20of%20territorial%20and%20local%20development%20strategies.pdf>

visionen och de strategiska målsättningarna med fokus på områden där städerna ser mest effekt av att jobba tillsammans.

3.3.2.5 Finansiering

Strategins uppbyggnad och förankring ger goda möjligheter att tillsammans med finansiella aktörer bygga en bred projektportfölj. Arbetssättet ger en bra grund för att bygga relevanta genomförandeprojekt som kommer städernas utveckling till gagn.

3.3.2.6 Kontinuerligt lärande

Strategin ska ses som en kontinuerlig process och navet i ett större ekosystem. Varje enskild förgrening, projekt kommer på ett mer detaljerat sätt följas upp och föda in underlag till helheten. På övergripande nivå är de strategiska delmålen mest relevant att följa upp regelbundet. Kommunerna ser strategin som en viktig arena för lärande och erfarenhetsutbyte och ser ett stort mervärde att kommunicera och sprida dess utveckling.

3.4 Gestaltad livsmiljö

Hållbara städer med en internationell prägel som ska locka inflyttning och internationell arbetskraft behöver utformas på ett omsorgsfullt sätt för att bidra till ett hållbart, jämlikt och mindre segregat samhälle. Ett samhälle där alla ges goda förutsättningar att påverka utvecklingen av den gemensamma miljön. Genom att utgå från politikområdet gestaltad livsmiljö och New European Bauhaus när det gäller insatsområden som rör utformandet av det offentliga rummet, den byggda miljön och skapandet av sociala värden i staden, säkerställs att dessa värden får genomslagskraft.

Flera av städerna i norra Sverige har redan arbetat inspirerats av NEB, till exempel inom ramen för den nationella satsningen "Visioner i norr" och det europeiska initiativet CraftCities¹¹, där Luleå och Umeå medverkar som svenska referensstäder. Boverket, genom Rådet för hållbara städer, samordnar arbetet nationellt, där även Energimyndigheten, Formas, ArkDes, Vinnova, Innovationsföretagen, RISE och Sveriges Arkitekter, ska beaktas i arbetet. I detta arbete är även den nationella och europeiska klimatkontraktprocessen en möjliggörare för medverkande städer att integrera och stärka värden och principer i New European Bauhaus-initiativet i sina planer för klimatneutralitet.

3.5 Strategier och styrdokument på regional nivå

Denna territoriella strategi tar sin utgångspunkt i fyra regioner i norra Sverige. För att identifiera kopplingar mellan strategins identifierade insatsområden och styrdokument har en workshop med företrädare från de fyra regionerna genomförts. Vid workshopen konstaterades att det finns tydliga kopplingar mellan strategin för urban utveckling och regionala styrdokument. Vissa insatsområden – t.ex. hållbar exploatering, upphandling/inköp och klimatinvesteringsplanering – knyter an mer till kommunala angelägenheter, men är viktiga för att skapa förutsättningar för utveckling med direkt koppling till regional nivå. Det är viktigt att en löpande dialog förs och att man följer den utveckling som sker på regional och storregional nivå (de fyra regionerna) i norra Sverige. Detta för att undvika dubbelarbete och möjliggöra att strategier på olika nivå stärker varandra.

De regionala utvecklingsstrategierna (RUS) ger de övergripande strategiska inriktningarna för de fyra regionerna. Syftet med RUS är att lotsa initiativkraften hos lokala, regionala och nationella aktörer inom det regionala utvecklings- och tillväxtfrämjande arbetet. RUS:arna innehåller vision, mål och långsiktiga prioriteringar och länkar ihop andra regionala strategier, relevanta för den territoriella strategin, i ett större sammanhang. För att mobilisera ett genomförande kan vi ta utgångspunkt i de

¹¹ <https://craft-cities.eu/>

olika regionernas långsiktiga visioner. "Ett Västernorrland - handlingskraft, livskraft och naturkraft. Tillsammans för människors och företags växtkraft, i en hälsosam livsmiljö för framtida generationer"¹², "Jämtlands län 2050 – En nytänkande och hållbar region att leva, verka och utvecklas i"¹³, "Västerbotten - en attraktiv region där olikheter skapar utvecklingskraft"¹⁴, "Norrbotten - Sveriges mest välkomnande och nytänkande län"¹⁵.

Utöver RUS:arna finns det mer specifika strategier som kopplar mot de olika insatsområdena. Kompetensförsörjning är ett område som lyfts i alla utvecklingsstrategier och i Jämtland Härjedalen¹⁶ finns även en egen strategi som adresserar den utmaningen. När det gäller insatsområdet sociala värden och civilsamhällets utveckling går det att härleda i flertalet regionala strategier exempelvis i de regionala kulturplanerna: Västernorrland¹⁷, Jämtland Härjedalen¹⁸, Västerbotten¹⁹, Norrbotten²⁰ och andra planer som handlar om folkhälsa, hållbarhet och jämställdhet.

De regionala infrastruktur- och transportplanerna kopplar mot insatsområdet infrastruktur och hållbar mobilitet. Västernorrland²¹, Jämtland Härjedalen²², Västerbotten²³ och Norrbotten²⁴. Förutom dessa så har regionerna planer och program för digitalisering och fiberutbyggnad som också kan vara av relevans för hållbar infrastruktur. När det gäller insatsområdena energiförsörjning och hållbart byggande finns kopplingar mot regionernas klimat och energiplaner, Västernorrland²⁵, Jämtland Härjedalen²⁶, Västerbotten²⁷ och Norrbotten²⁸.

3.5.1 Smart specialisering

Av särskild betydelse för den urbana strategin är de regionala strategierna för smart specialisering (S3)^{29,30,31,32}. Syftet med S3 är att stärka regionernas konkurrenskraft genom att identifiera och prioritera områden med potential för tillväxt. De fyra berörda regionerna har både stora gemensamma områden och skillnader i sina S3-strategier (Tabell 1). Dels präglas de av utveckling av naturresursbaserad industri och upplevelsenäring, men fokuserar också på utveckling kopplat till digitala lösningar och välfärdstjänster. De målsättningar och insatsområden som definierats i denna strategi för urban utveckling stärker ambitionerna i S3-strategierna genom att fokusera på städernas roll i den regionala utvecklingen och ge förutsättningar för den kompetensutveckling som krävs för

¹² [ett-vasternorrland-rus-agenda-2030.pdf \(rvn.se\)](#)

¹³ [Regional utvecklingsstrategi - Region Jämtland Härjedalen \(regionjh.se\)](#)

¹⁴ [Västerbotten – en attraktiv region där olikheter skapar utvecklingskraft \(regionvasterbotten.se\)](#)

¹⁵ [Regional utvecklingsstrategi Norrbotten 2030 - Utveckla Norrbotten](#)

¹⁶ [Gemensam plan för arbetet med kompetensförsörjning på regional nivå - Region Jämtland Härjedalen \(regionjh.se\)](#)

¹⁷ [Kulturplan Västernorrland 2023-2026 \(rvn.se\)](#)

¹⁸ [kulturplan-regionjh-2019-2023.pdf \(kulturjamtlandharjedalen.se\)](#)

¹⁹ [Kulturplan Region Västerbotten \(regionvasterbotten.se\)](#)

²⁰ [Kulturplan - Utveckla Norrbotten](#)

²¹ [Infrastrukturplan \(rvn.se\)](#)

²² [Regional transportplan - Region Jämtland Härjedalen \(regionjh.se\)](#)

²³ [Beslutad Länstransportplan 2018-2029 \(regionvasterbotten.se\)](#)

²⁴ [Länstransportplan 2022-2033 – Utveckla Norrbotten - Utveckla Norrbotten](#)

²⁵ [Energi- och klimatstrategi för Västernorrland 2020-2030 | Länsstyrelsen Västernorrland \(lansstyrelsen.se\)](#)

²⁶ [Energi- och klimatstrategi 2020–2030 | Länsstyrelsen Jämtland \(lansstyrelsen.se\)](#)

²⁷ [Tillsammans för klimatet: Klimat- och energistrategi för Västerbottens län 2020 | Länsstyrelsen Västerbotten \(lansstyrelsen.se\)](#)

²⁸ [Norrbottens klimat- och energistrategi 2020–2024 | Länsstyrelsen Norrbotten \(lansstyrelsen.se\)](#)

²⁹ [Region Västernorrland - Västernorrlands innovationsstrategi för smart specialisering \(rvn.se\)](#)

³⁰ [Smart specialisering - Region Jämtland Härjedalen \(regionjh.se\)](#)

³¹ [Regional innovationsstrategi \(regionvasterbotten.se\)](#)

³² [Smart specialisering - Utveckla Norrbotten](#)

att lyfta de identifierade S3-områdena. Inte minst syns det inom naturresursbaserad industri och energirelaterade näringar, där denna strategi direkt adresserar de stadsutvecklingsutmaningar som identifierats i den industriella omställningens spår, som i sin tur till stora delar drivs av de regionala styrkeområdena. Regionerna har också ambitioner att bredda näringslivet och utveckla kunskapsintensiva branscher. Detta stöds av denna strategi, bland annat genom fokus på kompetensförsörjning. I många avseenden innebär den smarta specialiseringen en satsning i linje med den gröna omställningen, centrerad kring ren energi och effektivt värdeskapande från naturresurser. Att realisera ambitionerna i S3-strategierna ställer samtidigt krav på städerna att utvecklas, för att växa i takt med omställningen och utgöra attraktiva livsmiljöer och kunskapsnoder för den kompetens som behövs. S3-strategierna har också ett fokus på ökad kunskapsintensitet i näringslivet, vilket möjliggörs genom attraktiva, dynamiska urbana miljöer. Det är därför ingen slump att ett stort fokus i den urbana strategin ligger på kompetensförsörjning och attraktiva, socialt rika, hållbara städer.

Tabell 1. S3-områden i norra Sverige

S3 områden i norra Sverige			
Region Norrbotten	Region Västerbotten	Region Västernorrland	Region Jämtland-Härjedalen
S3-områden <ul style="list-style-type: none"> Naturbaserad ekonomi Smart diversifiering <ul style="list-style-type: none"> Besöksnäring Kreativa, kulturella näringar Arktiska tester Energiteknik 	S3-områden <ul style="list-style-type: none"> Digitala tjänster Hälsa och sjukvård Life science Teknik- och tjänsteutveckling inom industrin Hållbar energi och miljöteknik Upplevelsenäringar, kulturella och kreativa näringar Testverksamhet 	S3-områden <ul style="list-style-type: none"> Skoglig bioekonomi Tillverkning metall-maskinfordon Förnybar energi Govtech Produktions- och verksamhetssystem S3 utvecklingsområden <ul style="list-style-type: none"> FoodTech Autonom Mobilitet Kris och räddning Smart Caring 	S3-områden <ul style="list-style-type: none"> Jord, skog och vatten Upplevelser Digitala lösningar Hållbar energi

3.6 Kommunala styrdokument

Strategin tar sin utgångspunkt i de kommunala, politiska viljeinriktningar som finns i de fem städerna och som tar sig uttryck i politiskt beslutade styrdokument såsom översiktsplaner, strategier, utvecklingsprogram osv. Detta säkerställer att det finns mandat att genomföra det som identifierats i strategin. Parallellt med detta har styrgruppen för strategin förankrat framtagandet av strategin i den politiska ledningen i den sex städerna. Nedan följer exempel på respektive kommuns strategiska dokument som har koppling mot denna strategi. Förutom dessa finns det mer specifika styrdokument i alla kommuner, såsom jämställdhetsstrategier osv.

3.6.1 Östersund

Kommunfullmäktige i Östersund har fastställt följande vision ”Ett demokratiskt, socialt, ekologiskt och ekonomiskt hållbart Östersund är den gemensamma, grundläggande visionen för Östersunds utveckling och utgångspunkten för det långsiktiga politiska arbetet. I det ekologiskt hållbara Östersund är livsmiljön hållbar, trygg och säker och främjar biologisk mångfald. Östersund är fossilbränslefritt och energieffektivt 2030”.

Grunden i Östersunds översiktsplan³³ är att ge möjlighet för en växande befolkning genom markanvändning som ger plats för nya bostäder och arbetsplatser som tillsammans med

³³ [Östersund 2040 Översiktsplan, antagen 20 juni 2022 \(ostersund.se\)](https://www.ostersund.se/om-ostersund/oversiktsplan)

markanvändning för andra behov och kvalitéer, ger en långsiktigt attraktiv och hållbar kommun. Östersund har idag cirka 64 800 invånare och målsättningen i översiktsplanen är att Östersund 2040 ska ge beredskap för 75 000 innevånare till 2040. I Östersund har en näringslivsstrategi³⁴ tagits fram som samspelar med översiktsplanen. I näringslivsstrategin har fem utvecklingsområden identifierats som särskilt kommer prioriteras de kommande åren; Företagande och arbete i omställning, Ett bra företagsklimat i hela kommunen, Platsunika kvalitéer och upplevelser, Innovation och entreprenörskap samt Kompetensförsörjning. Klimatprogrammet³⁵ lyfter fram ett antal detaljerade målbilder som ska leda till att följande klimatmål uppfylls; Östersunds kommun ska vara fossilfri, klimatneutral och energieffektiv till 2030. Det innebär att utsläppen av fossil koldioxid ska vara noll år 2030. Östersunds kommunorganisation ska vara fossilfri och energieffektiv senast 2025.

3.6.2 Sundsvall

Kommunfullmäktige i Sundsvall har fastställt följande vision ”Tillsammans släpper vi skaparkraften fri och bygger ett hållbart Sundsvall med plats för alla.”

Sundsvalls översiktsplan³⁶ lyfter tre områden särskilt centrala för att nå den övergripande visionen; Attraktiv och inkluderande kommun, Smart samhällsutveckling och växande företag samt Omställning för klimat i balans. I mål och resursplanen³⁷ fastslås inriktningarna för mandatperioden. I Sundsvall lyfts följande fyra; 5000 nya jobb, Ett Sundsvall som håller ihop, Klimatneutralt Sundsvall samt En robust kommun. En kraftsamling pågår under namnet ”Sundsvalls väg framåt³⁸”. I Sundsvalls miljöstrategiska program³⁹ lyfts som en av tre visioner att år 2030 ska Sundsvall vara en klimatneutral kommun. Detta konkretiseras sedan i fyra målområden i klimat och energiplanen.⁴⁰ 2007 tog Sundsvall fram en stadsvision⁴¹ som också uppdaterades 2016. I den lyfts 10 uppdrag fram som centrala för stadens fortsatta utveckling.

3.6.3 Örnsköldsvik

Kommunfullmäktige i Örnsköldsvik har fastställt följande vision ”Vi bygger bäst tillsammans! 2030 är Örnsköldsvik ett kreativt nav med stark utveckling där initiativ och idéer tas till vara. En plats för 5000 fler med framtidstro. Här känner människor trygghet, gemenskap och glädje.”

I den fördjupade översiktsplanen för Örnsköldsviks centralort⁴² lyfts fem planeringsinriktningar fram som svarar mot kommunens vision men också mål, planer och program på lokal, regional och nationell nivå. I ”Utvecklingsprogrammet för en kraftig befolkningstillväxt i Örnsköldsvik⁴³ har fyra utvecklingsområden identifierats som särskilt centrala; Kultur och arbetsätt, Jobb och kompetens, Mark och infrastruktur samt Attraktiva boende och livsmiljöer. I Klimatstrategin⁴⁴ har tre övergripande klimatmål lyfts som särskilt styrande; Klimatneutralitet, Energieffektivitet samt Koncernens roll för platsens klimatarbete.

³⁴ [Näringslivsstrategi för hållbar tillväxt - Östersund.se \(ostersund.se\)](https://ostersund.se/naringslivsstrategi-for-hallbar-tillvaxt)

³⁵ [Klimatprogram - Östersund.se \(ostersund.se\)](https://ostersund.se/klimatprogram)

³⁶ [Gällande översiktsplaner | Sundsvalls kommun](https://sundsvall.se/gallande-oversiktsplaner)

³⁷ [Mål och resursplan 2023-2024 med plan för 2025-2026 \(sundsvall.se\)](https://sundsvall.se/mal-och-resursplan-2023-2024-med-plan-for-2025-2026)

³⁸ [Sundsvalls väg framåt | Sundsvalls kommun](https://sundsvall.se/sundsvalls-veg-framatt)

³⁹ [Miljöstrategiskt program 2020-2030 | Sundsvalls kommun](https://sundsvall.se/miljostrategiskt-program-2020-2030)

⁴⁰ [Klimat och energiplan.pdf \(sundsvall.se\)](https://sundsvall.se/klimat-och-energiplan)

⁴¹ [Stadsvision Sundsvall | Sundsvalls kommun](https://sundsvall.se/stadsvision)

⁴² [Fördjupad översiktsplan Örnsköldsviks centralort.pdf \(ornskoldsvik.se\)](https://ornskoldsvik.se/fordjupad-oversiktsplan-ornskoldsviks-centralort)

⁴³ [Microsoft Word - Kst 2022 556-Utvecklingsprogram för en kraftig befolkningstillväxt antagen av KF § 252 2022.Rtf \(ornskoldsvik.se\)](https://ornskoldsvik.se/microsoft-word-kst-2022-556-utvecklingsprogram-for-en-kraftig-befolkningstillvaxt-antagen-av-kf-5252-2022)

⁴⁴ [Klimatstrategi 2021-2026, antagen av KS § 180 2021 samt samtliga nämnder och bolag \(ornskoldsvik.se\)](https://ornskoldsvik.se/klimatstrategi-2021-2026)

3.6.4 Umeå

Kommunfullmäktige i Umeå har fastställt fyra långsiktiga mål⁴⁵: ”1) Umeås tillväxt ska klaras med social, ekologisk, kulturell och ekonomisk hållbarhet med visionen om 200 000 medborgare år 2050. 2.) Umeå ska växa hållbart utan några utsatta områden. 3) Umeå kommun ska skapa förutsättningar för kvinnor och män att ha samma makt att forma samhället såväl som sina egna liv. 4) Umeå ska vara klimatneutralt till 2040.”.

Till de översiktliga målområdena finns en strategisk plan⁴⁶ som inför varje budgetprocess konkretiseras i fullmäktigemål. Utifrån de politiskt beslutade målen finns ett antal program framtagna⁴⁷. Umeås översiktsplan⁴⁸ svarar mot kommunens övergripande mål och lyfter fyra områden centrala för befolkningstillväxt; Hållbar attraktiv stad, God framförhållning för framtida expansionsbehov, Ökad attraktionskraft genom skapandet av möjligheter och förutsättningar samt Stärka Umeås roll som regionalt centrum och tillväxtmotor i norr. Andra exempel på styrdokument som kopplar mot denna strategi är Umeås lokala klimatmål⁴⁹ samt stadsutvecklingsprogram.⁵⁰

3.6.5 Luleå

Kommunfullmäktige i Luleå har antagit följande vision ”Luleå 2040. Vi lever ett rikt och utvecklande liv i en viljestark och växande region. Vid Bottenvikens kust finns plats för både och; närhet och utrymme, stad och land, bredd och spets, vita vidder och ljusa sommarnätter, naturens värden och dess möjligheter. Med ett naturligt nytänkande och ett friskt flöde av intryck, kunskap och utbyten skapar vi en hållbar förnyelse. Det gör oss till en av de viktigaste svenska kustregionerna och en förebild nationellt och internationellt.”

Vision Luleå 2040⁵¹ anger de långsiktiga målen som sedan bryts ner i utvecklingsplaner och fördjupade översiktsplaner. Översiktsplanen⁵² ska ses som ett program till Vision Luleå 2040 och lyfter flertalet principer, alla relevanta för denna strategi. Översiktsplanen betonar en hållbar utveckling och har sikte på att år 2040 närmar sig Luleå kommun en befolkning med 100 000 invånare. För närvarande pågår arbetet med att ta fram en utvecklingsplan för centrum som ska resultera i; Fler bostäder och arbetsplatser för framtiden, Ett levande stadsliv och en mötesplats för alla samt En hållbar livsstil och ett hållbar resande.

4 Underlag

4.1 Modeller och arbetsätt för omställning

Samhällsomställning är komplext. Teoretiska ramverk och modeller kan hjälpa oss att göra det komplexa överblickbart och lättare att prata om. Arbetet med strategin har inte strikt följt en given modell eller metod, snarare har arbetsättet inspirerats av flera olika ramverk och processer, som vi också använder för att betrakta frågeställningar och tolka resultat ur olika perspektiv.

⁴⁵ [Kommunens mål - Umeå kommun \(umea.se\)](https://www.umea.se/kommunens-mal)

⁴⁶ [Microsoft Word - Strategisk plan 2016-2028 \(umea.se\)](https://www.umea.se/strategisk-plan-2016-2028)

⁴⁷ [Externa styrdokument - Umeå kommun \(umea.se\)](https://www.umea.se/externa-styrdokument)

⁴⁸ [Översiktsplan Umeå kommun.pdf \(umea.se\)](https://www.umea.se/oversiktsplan)

⁴⁹ [Umeås lokala miljömål 2020.pdf \(umea.se\)](https://www.umea.se/umeas-lokala-miljomal-2020)

⁵⁰ [Innanför ringleden - Stadsutvecklingsprogram.pdf \(umea.se\)](https://www.umea.se/innanfor-ringleden)

⁵¹ [Vision Luleå 2040 - Luleå kommun \(lulea.se\)](https://www.lulea.se/vision-lulea-2040)

⁵² [Översiktsplan Luleå kommun 2021 - Luleå kommun \(lulea.se\)](https://www.lulea.se/oversiktsplan-lulea-kommun-2021)

4.1.1 Omställningsledning

Omställningsledning är de medvetna insatser som syftar till att initiera, stimulera och styra förändring av samhällssystem i en önskvärd riktning. Roorda *et al.*⁵³ beskriver en ansats för omställningsledning som implementeras med fyra olika typer av insatser: *Orientering* innebär analys av problembilden; *Agenda-sättning* breddar aktörsnätverket med fokus på gemensam riktning och ägarskap; *Aktivering* initierar realiseringen av den gemensamma riktningen genom att genomföra och lära av projekt; *Reflektion*, slutligen, innebär att ett reflekterande och lärande förhållningssätt tillämpas.

Vår strategiprocess har i grova drag följt detta upplägg – med formering av team bestående av representanter från kommunerna, utforskande av omvärld och lokala förutsättningar och formerandet av omställningsarenor där aktörer bjudits in för att diskutera utmaningar, önskade framtider och vägar dit. Detta lägger en grund för att i en nästa fas implementera pilotprojekt och andra insatser som driver omställning, men också utgör tillfällen för lärande och ökat engagemang av fler aktörer. Processen är på så sätt cyklisk, och denna strategi utgör starten på ett första varv i processen.

Tabell 2. Delar i en process för omställningsledning. Fritt översatt från Roorda *et al.*

I. Sätta scenen för omställningsledning	Formera ett omställningsteam som kan driva processen och förankra den lokalt
II. Utforska den lokala dynamiken	Omställningsteamet bygger upp kunskap om utmaningarna, tex genom analys av stadens system och aktörer. En omställningsarena skapas genom att en bred grupp av aktörer bjuds in för att engageras i omställningsfrågorna.
III. Definiera omställningsutmaningarna	Aktörerna i omställningsarenan utforskar omställningsutmaningar för att uppnå en delad problembild.
IV. Skapa visioner	Därefter utbyter och utvecklar de perspektiv för att formera gemensamma framtidsvisioner
V. Utveckla vägar till visionen	Aktörerna diskuterar och formulerar omställningsvägar i en omställningsagenda– förflyttningar och insatser som behöver göras för att nå de gemensamma visionerna.
VI. Engagera och förankra	Omställningsagendan förankras bredare, för att ge fler en möjlighet att använda och utveckla agendan, och sätta den i perspektiv till sina egna verksamheter och agendor.
VII. Åstadkom handling	Direkta insatser – omställningsexperiment - görs i enlighet med agendan för att åstadkomma konkreta effekter och engagera fler aktörer. Genom lärande från experimenten kan aktiviteterna byggas vidare mot en mer strategisk nivå.

Samhällsomställningsprocesser kännetecknas av att de är långsiktiga och griper över många interagerande processer och aktörer. Det innebär att det ofta inte finns någon enskild aktör som har kontroll över hela förändringsprocessen. Enskilt eller tillsammans kan aktörer genomföra insatser som har en direkt effekt, men som samverkar med andra skeenden för att skapa indirekta effekter och slutligen bidra till systemförändringar. Dessa förändringar är svåra att kontrollera i detalj, och går ofta inte att entydigt härleda till en viss insats. Icke desto mindre är det dessa systemförändringar som har de mest långtgående konsekvenserna för samhällets utveckling. Detta perspektiv är viktigt att ha med sig i strategiarbetet.

⁵³ Roorda, C., Wittmayer, J., Henneman, P, Steenbergen, F. van, Frantzeskaki, N., Loorbach, D., Transition management in the urban context: guidance manual. DRIFT, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam, 2014.

4.1.2 Missionsorienterade innovationssystem

Bland annat Vinnova har de senaste åren lyft ”Missions-orienterad innovation”, som en nyckel för att öka skalan, takten och effekten i den samhällsomställning som krävs för att uppfylla hållbarhetsmålen, genom att generera transformativ systemomställning.⁵⁴

Liknande begrepp har använts inom forskning som bygger vidare på innovationssystemansatser, för att beskriva och analysera strukturer och mekanismer verksamma när innovations-policy flyttar fokus från att stötta forskning och utveckling till att adressera samhällsutmaningar genom att transformera socio-ekonomiska system⁵⁵. Här definieras innovationssystemet som de aktörer, nätverk, institutioner och teknologier, infrastruktur etc. som påverkar takten och riktningen för såväl tekniska som sociala lösningar inom en mission – och inkluderar både förstärkande och motverkande krafter.⁵⁶ Innovationssystemet kännetecknas vidare av styrkan i ett antal nyckelfunktioner:

Tabell 3. Funktioner i ett missions-orienterat innovationssystem. Modifierat från Messeling och Meijerhof (2021)⁵⁶.

Entreprenöriellt experimenterande	Experimenterande med lösningar som möjliggör lärande och skapar engagemang, utveckling av marknader och spridning av lösningar mm
Kunskapsutveckling och spridning	Utveckling av kunskap genom forskning men också ”learning by doing” som ökar förståelsen för utmaningar och lösningar. Processer för hur kunskapen sprids till aktörer.
Vägledning för missionens riktning	Processer i missions-arenan som skapar en gemensam riktning, tex gemensamma uppfattningar om samhällsutmaningens formulering och prioritet; vilken typ av lösningar man önskar och eftersöker; och hur adaptiv styrning utformas för att justera riktningen framåt baserat på gjorda erfarenheter.
Marknadsformering och destabilisering	Processer som skapar nischer för att testa och skala upp tekniska och sociala innovations, men också för att destabilisera och fasa ut hindrande, befintliga lösningar och strukturer.
Resursmobilisering och allokering	Mobilisering av resurser (humana, finansiella, materiella,...) för att driva övriga systemfunktioner.
Skapande och återkallande av legitimitet	Processer som skapar legitimitet för att prioritera en samhällsutmaning och för utveckling och implementering av lösningar – samtidigt som legitimiteten minskar för hindrande strukturer.

4.2 Arbetsätt för framtagande av strategin

Underlaget till strategin har tagits fram i en process som byggts på interaktion med aktörerna genom en serie av workshoppar, samt genom analys av till exempel regionala smart specialiseringsstrategier och andra relevanta planer och strategier. I processen har sex kommuner deltagit – de fem kommuner som strategin omfattar samt Skellefteå kommun. Skellefteå kommun har valt att i nuläget inte delta i det fortsatta arbetet med strategin, på grund av prioritering av annat arbete.

Strategins framtagande har inneburit en flerstegsprocess där det första steget var en digital workshop med en bred konstellation med aktörer från städerna arbetade med

⁵⁴ Designing missions. Mission-oriented innovation in Sweden— A practice guide by Vinnova, Dan Hill (Ed.) med bidrag från Brian Eno, Pernilla Glaser, Afton Halloran, Mariana Mazzucato, Darja Isaksson, Anja Melander, Marco Steinberg, Jakob Trollbäck and Amanda Wood. Vinnova 2022.
<https://www.vinnova.se/contentassets/1c94a5c2f72c41cb9e651827f29edc14/designing-missions.pdf?cb=20220311094952>

⁵⁵ Marko P. Hekkert, Matthijs J. Janssen, Joeri H. Wesseling, Simona O. Negro. Mission-oriented innovation systems, Environmental Innovation and Societal Transitions, Volume 34, 2020, Pages 76-79,
<https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.11.011>.

⁵⁶ Wesseling, Joeri & Meijerhof, Nick. (2021). Developing and applying the Mission-oriented Innovation Systems (MIS) approach. 10.31235/osf.io/xwg4e.

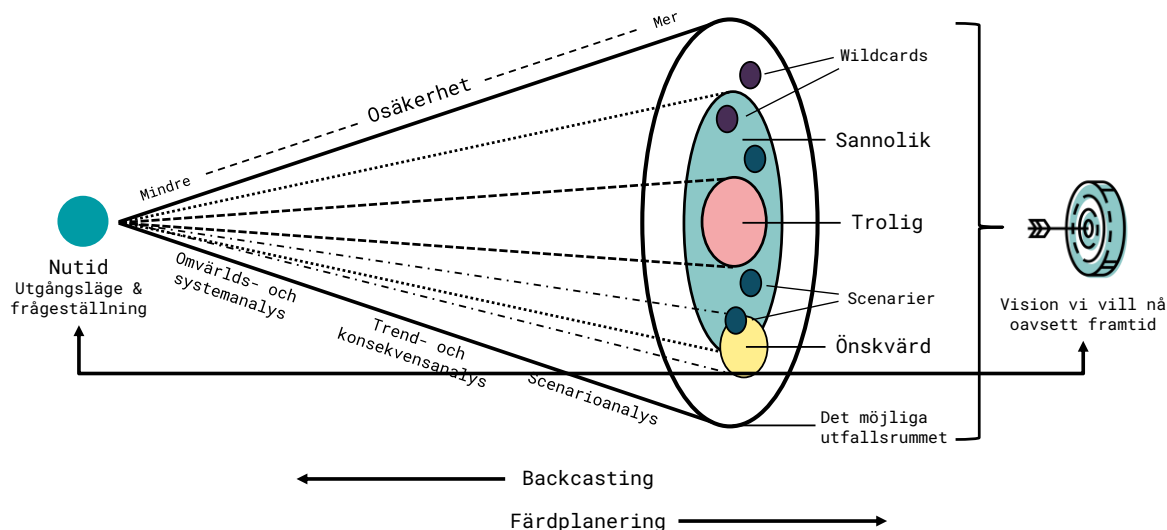
omvärldsförutsättningar. Därefter har workshops genomförts i alla städer, där städernas egna ambitioner och planer var i fokus. Utifrån resultatet från dessa workshopar genomfördes en gemensam workshop med ledningsrepresentanter från alla städer där de tillsammans prioriterade insatsområden där de ansåg de har störst möjlighet att åstadkomma effekt tillsammans. Vid denna workshop identifierade gruppen nuläget och önskat läge samt insatser som behöver göras för att nå dit. En extra workshop genomfördes med regionala representanter från de fyra regionerna med syfte att identifiera kopplingar mot smart specialiseringsstrategierna och andra regionala styrdokument samt skapa ett engagemang kring strategin.

Strategiarbetet har varit organiserat i en arbetsgrupp med representanter från de deltagande kommunerna som deltagit på en operativ nivå, och en styrgrupp med representanter från strategisk/ledningsnivå i kommunerna. Det operativa arbetet har letts av ett projektledarteam från Umeå kommun (projektägare) och RISE (processledare). En kommunikatörsgrupp har också formerats av kommunikatörer från respektive kommun.

Processledningen har utformat arbetssättet i dialog med arbets- och styrgrupp, medan arbets- och styrgruppen har haft en viktig del i att förankra arbetet lokalt och att identifiera och bjuda in nyckelaktörer till att delta i arbetet.

4.3 Omvärldsanalys

Vi kan inte förutsäga framtiden, men genom att blicka framåt kan vi öka vår insikt om möjliga framtider, och om faktorer som påverkar utvecklingen. Det kan ge oss ledning i hur vi kan agera för att öka chanserna att vi hamnar i en mer önskvärd framtid, och minska riskerna för en mindre fördelaktig utveckling.



Under förprojektet har vi genomfört en workshop där en stor bredd av deltagare tillsammans fått reflektera över omvärldstrender, vad som driver dessa, hur de påverkar städer i norra Sverige och vilka möjligheter de erbjuder som vi kan ta tillvara. De viktigaste insikterna sammanfattas under rubrikerna nedan.

4.3.1 Tillgång till begränsade resurser i en krismedveten värld

Världens befolkning växer och strävar efter ökad levnadsstandard. Samtidigt behöver vi förhålla oss till de planetära gränserna och begränsa vår påverkan på klimat och ekosystem, men också vara beredda på att anpassa oss till förändringar som redan sker och kommer att ske. Den geopolitiska

utvecklingen och kriser i närtid, som pandemin och kriget i Ukraina, har satt ytterligare fokus på försörjningstrygghet för till exempel energi, material och livsmedel.

Norra Sverige har god tillgång på förnybar energi, mark och vatten. Gruv- och skogsnäring tillför viktiga material till ekonomin, men självförsörjningsgraden för till exempel livsmedel är låg. Exploatering av naturresurser kan innebära påverkan på ekosystem och konflikter kring markanvändning. Vi ser ett växande fokus på biologisk mångfald, samiska ursprungsbefolkningens förutsättningar och på bevarande av natur- och livsmiljöer.

Områdets naturtillgångar är en drivkraft för investeringar i industri och infrastruktur, men också för en attraktiv besöksnäring. Omställningen bort från fossila bränslen driver en genomgripande elektrifiering av industri och transportsektor, och efterfrågan på ren energi från norra Sverige ökar. Resurserna är dock inte oändliga och det blir avgörande för den långsiktiga utvecklingen vilka investeringar som görs och hur de bidrar till att utveckla samhället.

4.3.2 Demografiska verkligheter och nya migrationsmönster

Klimatförändringar, konflikter och strukturförändringar i ekonomin kan påverka migrationsmönster. Migrationen påverkas också av nationell politik. Vi har en åldrande befolkning och generellt ett underskott på kvinnor i norra Sverige. Befolkningsmängden som helhet har stått relativt stilla under de senaste åren, men med en omfördelning där städerna vuxit och landsbygden minskat i befolkning. Det finns en historisk trend av urbanisering, med inflyttning till städer från landsbygd, men inte minst under senaste tiden har mottrender observerats, där människor söker sig ut från städernas centrala delar.

En befolkningsökning i norra Sverige kan i stor utsträckning komma att byggas på inflyttning från andra länder. Det är något vi ser redan idag, till exempel när det handlar om rekrytering till de stora industrisatsningarna. I regionen finns god kunskap om mångfald utifrån bland annat företag som befinner sig på en global marknad, en stark besöksnäring samt god erfarenhet av mottagande av asylsökande och flyktingar. Inflyttning från andra länder försvåras i nuläget av migrationspolitiska begränsningar på nationell nivå.

4.3.3 Hot och möjligheter för framtida arbetsliv i digitaliseringens spår

Digitalisering möjliggör till exempel automatisering och distansarbete. AI kan förändra förutsättningarna för många olika arbetsuppgifter. Digitala arbetsformer blir mer accepterade och öppnar för en större flexibilitet i arbetsätt och lokalisering i förhållande till arbetsplats och bostadsort. Det kan vara svårt att förutsäga hur framtidens arbetsmarknad ser ut, och det är möjligt att till exempel industriinvesteringar fortsatt kommer att innebära allt färre arbetstillfällen med en högre grad av automatisering. Digital infrastruktur blir viktigare och tillgången till billig, el och kyla med låg klimatpåverkan har gjort norra Sverige attraktivt för storskaliga serverhallar och liknande etableringar.

Digitaliseringen är också en möjliggörare för delningsekonomi och nya affärsmodeller. Detta kan dock kräva en viss kritisk massa/täthet för att kunna realiseras.

4.3.4 Jakten på det goda livet

Vad kommer dagens unga att efterfråga? Ett ökat fokus på självförverkligande och bilder om vad som är det goda livet som etableras i sociala medier påverkar människors förväntningar på sin livsmiljö (service, underhållning, kultur med mera). Normförflyttningar påverkar karriärval – till exempel kan det bli attraktivt att arbeta för företag med höga hållbarhetsambitioner, vilket också kan påverka förväntningar på de samhällen som man väljer att bo i. Stort medialt fokus på brottslighet och otrygga miljöer ökar drivkrafter för att söka sig till miljöer som upplevs tryggare. Här finns en stark

startpunkt i en fortfarande okänd berättelse om det goda livet i norra Sverige, synliggjord till exempel genom de två senaste mätningarna i EU Social Progress Index 2016 och 2020, och att norra Sverige saknar “utsatta stadsdelar” enligt Polisens definition.