

# **En regional strategi för näringslivets konkurrenskraft**

## Förord

---

Företagandet är avgörande för jobb, välfärd och attraktivitet – och en nyckel i mötet med förändrade utvecklingsvillkor och nya globala spelregler. Förutsättningarna förändras snabbt. Krav, möjligheter och risker uppstår parallellt. I den verkligheten behöver länet både en tydlig riktning och förmåga att ställa om. Denna näringslivs- och innovationsstrategi utgör en gemensam kompass – långsiktig i sin ambition och flexibel i sitt genomförande. Den långsiktiga målbilden delas med Örebro läns Regionala utvecklingsstrategi men här preciseras hur näringslivets omställningskraft och konkurrenskraft ska stärkas.

Strategin ska stärka näringslivets konkurrenskraft genom att öka förmågan att förebygga, hantera och anpassa till förändring. Den ska också utveckla innovationskraften genom öppna och sammanlänkade arenor där lösningar kan testas och skalas, samt öka genomförandekraften genom effektiv samverkan, snabbare processer och gemensamt lärande.

Örebro län har en stark och bred näringslivsstruktur, med industriell kompetens, växande kunskapsintensiva verksamheter och ett aktivt entreprenörskap. Samtidigt möter länet samverkande utmaningar kopplade till kompetens, hållbar omställning och digital utveckling. Att möta dessa utmaningar kräver mer än enskilda insatser – det kräver ett samlat systemarbete där näringsliv, offentlig sektor, akademi och civilsamhälle agerar tillsammans.

Strategin har utvecklats i en gemensam process där näringslivsfrämjande organisationer, akademi, kommuner, myndigheter, företag och civilsamhälle deltagit. Fokus har varit att förstå omvärlden och hur förutsättningarna för länets näringsliv kan komma att förändras. Det breda deltagandet och engagemanget skapar en stark grund för vidare arbete. För att strategin ska få genomslag krävs att alla involverade parter arbetar samordnat, långsiktigt och med ett gemensamt fokus på genomförandet.

Den här strategin är därför en inbjudan till ett gemensamt förändringsarbete. Den pekar ut hur näringslivets konkurrenskraft kan stärkas genom omställningskraft och värdeskapande miljöer. Region Örebro län tar ansvar för att hålla ihop helheten kring den övergripande riktningen men strategin får kraft först när den omsätts i handling.

Tillsammans stärker vi Örebro läns förmåga att utvecklas – också när omvärlden förändras.

**Charlotta Englund**

*Ordförande i regionala Tillväxtnämnden, Region Örebro Län*

## Begreppslista

---

### **Aktörssystem**

Ett aktörssystem är den samlade konstellationen av offentliga, privata och civila aktörer – inklusive deras relationer, roller, resurser och interaktioner – som tillsammans påverkar utvecklingen, förnyelsen och styrningen av ett regionalt system. Det omfattar hur aktörer är organiserade, hur de utbyter kunskap, vilka funktioner de fyller och hur deras handlingar samspelar för att möjliggöra eller hindra förändring. (Kivimaa et al., 2019)

### **Intermediär**

En intermediär är en aktör som agerar mellan två eller flera parter och underlättar kunskapsutbyte, koordinering, nätverkande och stöd i innovations- och omställningsprocesser. (Howells, 2006; Kivimaa et al., 2019)

### **OKR (Objectives and Key Results)**

OKR är ett målstyrningsramverk där kvalitativa mål kompletteras med kvantitativa nyckelresultat för att skapa fokus, transparens och kontinuerligt lärande i organisationer. (Sveriges Kommunikatörer, 2022)

### **Omställning**

Omställning avser långsiktiga förändringsprocesser där tekniska system, institutioner och arbetssätt omformas för att möta nya samhällsliga villkor. (Geels, 2002)

### **Regional omställningsarena**

En regional omställningsarena är en plattform för samverkan där aktörer från offentlig sektor, näringsliv och civilsamhälle gemensamt driver och testar omställningsinitiativ. (OECD, 2023)

### **Resiliens**

Resiliens beskriver ett systems förmåga att hantera störningar, anpassa sig till förändringar och samtidigt bevara centrala funktioner och strukturer. (Folke et al., 2010; OECD, 2020)

### **Systemledarskap**

Systemledarskap innebär att möjliggöra kollektiv handling i komplexa system genom att skapa gemensam riktning, stärka relationer och bygga kapacitet över organisatoriska gränser. (Senge, Hamilton & Kania, 2015)

## Innehållsförteckning

---

1.	Sammanfattning .....	1
2.	Så här läser du strategin .....	2
3.	Strategins mål.....	3
	Övergripande effektmål .....	3
	Delmål.....	3
4.	Framtidsscenario för Örebro län år 2040 .....	5
	Så används scenarioarbete.....	5
5.	Resiliens – en grund för långsiktig konkurrenskraft .....	6
6.	Örebro län – en nulägesbeskrivning .....	7
	Företagens innovationskapacitet behöver stärkas .....	8
	Kompetensförsörjning är en växande flaskhals .....	8
	Kapital, investeringar och etableringar .....	8
	Geografiska skillnader och strukturella obalanser .....	8
	Klimatomställning, naturrisker och näringslivets långsiktiga resiliens .....	9
7.	Framtiden kräver att vi gör det tillsammans .....	10
8.	Systemledarskap i en tid av omställning .....	11
9.	Strategiska områden .....	12
	Företagsutveckling .....	13
	Investering och etablering.....	13
	Kompetensförsörjning .....	14
	Innovation.....	14
	Energi och klimat.....	15
10.	Regionala omställningsarenor .....	16
11.	Region Örebro läns roll i genomförandet.....	17
12.	Styrning och uppföljning .....	18
	Tidslogik och uppföljningsrytm.....	18
13.	Tack till alla er som bidragit! .....	19
14.	Referenslista.....	20

## 1. Sammanfattning

---

Näringslivets konkurrenskraft vilar på att länets företag kan utvecklas och stå stadigt i en tid av snabb förändring. Strategin tar sin utgångspunkt i att länet står inför mer än enskilda utmaningar. Det scenarioarbete som genomförts med sikte mot 2040 visar hur säkerhetspolitiska spänningar, tekniksprång, klimatförändringar och demografiska skiften tillsammans förändrar förutsättningarna för företagande, kompetensförsörjning, investeringar och innovation. Scenariot är inte en prognos, utan en gemensam referensram för långsiktiga vägval.

Mot denna bakgrund utgår strategin från resiliens som grund för långsiktig konkurrenskraft. Det handlar om förmågan att hantera förändring, anpassa sig till nya villkor och samtidigt fortsätta skapa värde. I en mer osäker omvärld behöver länet stärka sin förmåga att både stå emot störningar och ta tillvara nya möjligheter.

Strategin är en understrategi till Örebro läns regionala utvecklingsstrategi (RUS) och knyter samman det långsiktiga perspektivet med de prioriteringar som behöver göras här och nu. Den pekar ut en gemensam riktning för hur näringslivets omställningskraft och innovationsförmåga ska stärkas genom ett mer samlat arbete mellan näringsliv, offentlig sektor, akademi och civilsamhälle.

Det övergripande effektmålet är att *mobilisera till gemensam handling för att öka näringslivets långsiktiga konkurrenskraft genom att stärka länets samlade resiliens*. För att nå detta formuleras tre delmål:

- förstärkt resiliens i länet
- innovationskraft genom öppna arenor och värdeskapande miljöer
- genomförandekraft genom samverkan och gemensamt lärande

Strategin fokuserar på fem strategiska områden: företagsutveckling, investering och etablering, kompetensförsörjning, innovation samt energi och klimat. Områdena är ömsesidigt beroende och det är i samspelet mellan dem som avgörande utvecklingsfrågor uppstår.

För att hantera dessa frågor etableras regionala omställningsarenor som en central arbetsform. Arenorna samlar aktörer kring gemensamma utmaningar och skapar struktur för samverkan, prioritering och lärande över tid.

Genomförandet bygger på systemledarskap och följs upp genom målstyrningskonceptet OKR (Objectives och Key Results), där gemensamma mål kopplas till mätbara resultat och möjliggör löpande uppföljning och omprioritering. Strategin kombinerar därmed långsiktig riktning med ett flexibelt och lärande arbetssätt.

## 2. Så här läser du strategin

---

Strategin kan läsas som en rörelse från vad till hur. Den inleds med omvärld och långsiktiga utgångspunkter, beskriver därefter mål och strategiska områden, och avslutas med hur genomförandet ska ske genom systemledarskap, omställningsarenor och uppföljning. Sammantaget utgör detta en gemensam riktning för hur Region Örebro län tillsammans med näringsliv och regionala och nationella aktörer kommer att arbeta för att stärka näringslivets konkurrenskraft i en föränderlig tid.

### 3. Strategins mål

Denna strategi är styrande för det regionala näringslivsarbetet framåt. Här preciseras hur näringslivets omställningskraft och konkurrenskraft ska stärkas. För att skapa tydlighet i prioriteringar och samverkan formuleras därför en målstruktur som binder samman strategins långsiktiga ambition med ett gemensamt arbetssätt för genomförande och uppföljning. Målstrukturen består av ett övergripande effektmål och tre strategiska delmål som tillsammans anger vad länet ska uppnå.



#### Övergripande effektmål

Effektmålet anger strategins riktning på lång sikt och är vägledande för prioriteringar, samverkan och resursmobilisering i hela länets innovations- och företagsfrämjande system.

**Strategins övergripande mål är att mobilisera till gemensam handling för att öka näringslivets långsiktiga konkurrenskraft genom att stärka länets samlade resiliens.**

#### Delmål

För att nå effektmålet ska länet stärka följande tre förmågor:

##### Förstärkt resiliens i länet

Länets aktörer stärker gemensamt förmågan att förebygga sårbarheter, hantera störningar samt kontinuerligt anpassa och förnya regionala system i en osäker och föränderlig omvärld.

**Innovationskraft genom öppna arenor och värdeskapande miljöer**

Örebro län har ett sammanhängande och tillgängligt aktörssystem. Tillsammans stärker de innovationskraften genom öppna och tillgängliga omställningsarenor och miljöer där företag och aktörer tillsammans utvecklar, testar och skalar lösningar som möter långsiktiga samhälls- och marknadsbehov.

**Genomförandekraft genom samverkan och gemensamt lärande**

Det regionala aktörssystemet kännetecknas av hög genomförandekraft, där samverkan, gemensamt lärande och effektiva besluts- och genomförandeprocesser möjliggör snabb mobilisering och långsiktigt genomslag i omställningsarbetet.

Den långsiktiga målbilden delas med de tre övergripande målen i Örebro läns Regionala utvecklingsstrategi, som anges nedan.

**Övergripande mål**



## 4. Framtidsscenario för Örebro län år 2040

---

Örebro län står inför en period där flera långsiktiga förändringskrafter verkar samtidigt och påverkar näringslivet och samhället. Säkerhetspolitiska spänningar, tekniksprång, klimatförändringar och demografiska skiften väntas under kommande decennier prägla utvecklingen på sätt som skiljer sig från tidigare perioder. Den globala säkerhetssituationen är mer osäker och påverkar handel, leverantörskedjor och investeringar. Klimatförändringarna innebär ökade risker för extremväder och störningar i resurstillgång och infrastruktur. Samtidigt accelererar teknikutvecklingen – särskilt inom digitalisering och AI – och förändrar hur företag organiserar produktion, tjänster och kompetens. En åldrande befolkning och tydliga kompetensförskjutningar förstärker omställningstrycket. Sammantaget kan förutsättningarna för produktion, handel, kompetensförsörjning och resursanvändning förändras i grunden.

För att fördjupa förståelsen av dessa drivkrafter har näringslivsenheten på Region Örebro län tagit fram ett framtidsscenario med tidshorisont 2040, se bilaga 1. Det är baserat på analyser från svenska myndigheter och organisationer med långsiktiga omvärldsperspektiv. Scenariot är inte en prognos utan en möjlig framtidsbild som belyser vilka frågor som kan bli avgörande för regional konkurrenskraft, kompetensförsörjning och innovation under 2020- och 2030-talen.

Scenariot utgör en grund för de långsiktiga frågor strategin behöver adressera och visar att länet står inför mer genomgripande strukturförändringar, inte bara enskilda utmaningar. Den regionala utvecklingsstrategin ligger fast som övergripande ram, men omvärldens förändringstakt kräver en mer riktad strategi för näringslivets utveckling. Denna strategi knyter samman det långsiktiga perspektivet med de prioriteringar och insatser som behöver göras här och nu.

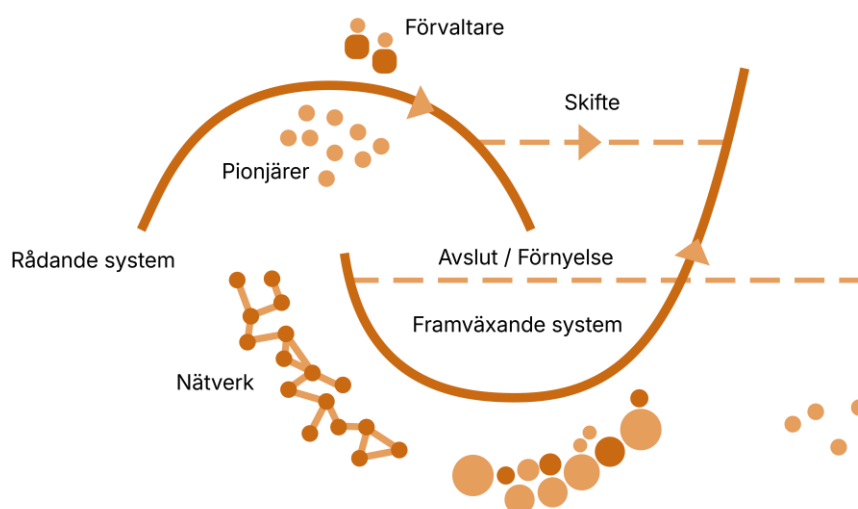
Strategins uppgift är därför både att peka ut prioriterade områden och att stärka de system, samarbeten och förmågor som är avgörande för långsiktig konkurrenskraft. I en tid av ökad osäkerhet behöver näringsliv, offentliga aktörer och akademi tillsammans bygga ett robust och innovativt regionalt system som kan hantera störningar och samtidigt fortsätta utvecklas.

### Så används scenarioarbete

Scenarioarbete används när osäkerheten är stor och utvecklingen drivs av komplexa samband mellan teknik, samhälle, miljö och ekonomi. Syftet är inte att förutsäga framtiden utan att skapa ett gemensamt underlag för dialog om risker, beroenden och möjligheter. Scenarier ska därför ses som illustrativa beslutsunderlag – ett stöd för strategiska vägval snarare än exakta utsagor om vad som kommer att ske. Det bilagda scenariot fungerar som en referensram för samtal om hur Örebro läns näringsliv kan stärka sin konkurrenskraft genom ökad resiliens.

## 5. Resiliens – en grund för långsiktig konkurrenskraft

Världen befinner sig i en tid präglad av snabb och genomgripande strukturomvandling. Förutsättningarna för bland annat näringsliv och samhällsutveckling förändras i grunden. Samtidigt finns etablerade strukturer, arbetssätt och styrkor som under lång tid har byggt länets konkurrenskraft. I spänningsfältet mellan det stabila och det framväxande behöver utvecklingen ta en ny riktning – en riktning där dagens strukturer inte överges, utan blir utgångspunkt för ett förskjutet sätt att skapa värde. Det innebär att nuvarande system, institutioner och arbetssätt gradvis kompletteras och omformas av nya logiker, teknologier och samarbetsformer som bättre svarar mot framtidens behov. Dessa existerar parallellt innan ett nytt system successivt tar form. Det kallas av Berkana Institute, som står bakom modellen nedan, för ”det röriga mellanrummet”.



För Örebro län innebär detta att omställning inte enbart handlar om att stärka dagens strukturer, utan också om att identifiera och stödja framväxande utvecklingsspår. Nya värdekedjor, teknologier och affärsmodeller uppstår ofta i mindre skala – i företag, forskningsmiljöer och innovationsprojekt – innan de får bredare genomslag. Den regionala nivån har därför en viktig roll i att följa tidiga signaler, koppla samman aktörer och skapa förutsättningar för nya lösningar att växa. På så sätt kan regionen bidra till att överbygga övergången mellan det som är i avtagande och det som är på väg att växa fram.

Under lång tid har ökade volymer och expanderande flöden varit den dominerande logiken för ekonomisk utveckling. I en mer osäker och föränderlig omvärld är detta inte längre tillräckligt. Länet behöver ett näringsliv och ett samhälle som både klarar påfrestningar och har förmåga att utvecklas vidare. Resiliens blir därför en grund för långsiktig konkurrenskraft. Det handlar om förmågan att stå emot störningar, anpassa sig till nya villkor och fortsätta skapa värde även när förutsättningarna förändras.

Resiliens formas av de strukturer, styrkor och sårbarheter som finns i länet och dess näringsliv. Strategin behöver därför ta avstamp i en tydlig nulägesbild, identifiera vad som riskerar att försvaga motståndskraften och prioritera insatser som stärker utvecklingskraften över tid. Kombinationen av stabilitet och förändringsförmåga blir därmed avgörande för länets framtida

konkurrenskraft och attraktivitet. Samtidigt vilar dessa strukturer ytterst på människor. Företagens förmåga att anpassa sig, utveckla nya lösningar och hantera osäkerhet är beroende av individers kompetens, initiativförmåga och vilja att lära och ställa om. Resiliens är därför inte enbart en system- eller strukturfråga, utan också en fråga om att skapa förutsättningar för människor att bidra, utvecklas och agera i förändring.

#### Faktaruta: **Resiliens – vad innebär det?**

Resiliens är förmågan hos ett samhälle, en organisation eller ett företag att stå emot, anpassa sig till och återhämta sig från förändringar och störningar – samtidigt som centrala funktioner och långsiktigt fokus bevaras. Den kan innebära att absorbera störningar, anpassa verksamheter eller i vissa fall genomföra mer genomgripande förändringar när förutsättningarna kräver det. Resiliens bygger på robusta system, fungerande styrning, sociala nätverk och lärande, och gör det möjligt att hantera såväl påfrestningar som nya möjligheter i en föränderlig omvärld. (Myndigheten för civilt försvar, Karlstad Universitet, Mittuniversitetet)

## 6. Örebro län – en nulägesbeskrivning

---

Örebro län är en region med en stark industriell tradition och ett strategiskt logistiskt läge. Kombinationen av tillverkningsindustri, logistik, livsmedelsproduktion, besöksnäring och en växande tjänstesektor ger länet en diversifierad näringslivsstruktur. Länets företag är tätt integrerade i lokala, nationella och internationella värdekedjor, med export inom allt från industrikomponenter och fordonssystem till livsmedel och digitala tjänster. Flera större och ofta internationellt ägda företag spelar en viktig roll för sysselsättning, investeringar och globala marknadskopplingar. Samtidigt är näringslivet i hög grad småföretagsdominerat.

Över 95 % av länets företag har färre än tio anställda och 27 % av dessa har en omsättning mellan 500 tkr-4999 tkr. I dessa siffror är verksamma företag med säte i Örebro län inräknade där juridiska former som finns med i statistiken är aktiebolag, handelsbolag, kommanditbolag, ekonomiska föreningar och fysiska personer (enskild firma). Dessa företag är avgörande för lokal sysselsättning och ekonomisk dynamik, och entreprenörskapet är brett – från teknikdrivna startups till hantverksföretag, sociala företag och nya tjänsteverksamheter. Men den småskaliga strukturen innebär också att många företag har begränsade resurser för större omställnings- och utvecklingsinsatser, vilket påverkar länets samlade förnyelseförmåga. Arbetsgivare med 1000 anställda och uppåt återfinns i tre av länets kommuner.

Näringslivsstrukturen varierar mellan kommunerna. Örebro kommun fungerar som ett regionalt tjänste- och kunskapsnav, medan Karlskoga har en stark industriell profil med koppling till avancerad teknik och försvarsrelaterad verksamhet. I flera av länets mindre kommuner är näringslivet mer beroende av jordbruk, skogsbruk och småskalig industriell verksamhet. Denna variation är en styrka, men skapar också geografiska skillnader i motståndskraft och utvecklingsförmåga. I kommuner där näringslivet är mer koncentrerat till ett fåtal större arbetsgivare kan konjunktursvängningar eller strukturförändringar få tydliga lokala effekter.

Länets produktivitetsutveckling har varit stabil, men inte ledande i ett nationellt perspektiv. Innovationsaktiviteten sker i stor utsträckning genom stegvisa förbättringar i befintliga verksamheter snarare än genom större teknikskiften eller forskningsintensiva satsningar. I en tid av snabb teknologisk utveckling och ökade krav på hållbar omställning ställs därför högre krav på att fler företag stärker sin förnyelseförmåga.

Sammantaget är Örebro läns näringsliv både mångsidigt och specialiserat, med goda förutsättningar att ta en stark position i den nationella och internationella omställningen. För att realisera denna potential krävs dock att länets samlade omställningsförmåga stärks och att strukturella hinder hanteras mer systematiskt.

### Företagens innovationskapacitet behöver stärkas

Länets produktivitetsutveckling har historiskt varit stabil men inte ledande i ett nationellt perspektiv. Industrin är effektiv och konkurrenskraftig inom sina nischer, men andelen större företag som driver omfattande forsknings- och utvecklingsverksamhet är begränsad. Innovationsaktiviteten sker i stor utsträckning gradvis snarare än genom större teknikskiften. Det innebär att en stor del av länets utveckling bygger på stegvisa förbättringar i befintliga verksamheter. I en tid av snabb teknologisk förändring och accelererande hållbarhetskrav ställs ökade krav på att fler företag ska kunna ta större utvecklingssprång.

### Kompetensförsörjning är en växande flaskhals

Kompetensförsörjningen är en av de mest avgörande framtidsfrågorna för länets näringsliv. Samtidigt som arbetslöshet förekommer i vissa grupper upplever många företag betydande svårigheter att rekrytera rätt kompetens. Bristen gäller både yrkesutbildad arbetskraft inom industri och teknik samt specialiserad kompetens inom digitalisering, automation och hållbarhetsarbete. Demografiska förändringar förstärker utmaningen. I flera delar av länet minskar andelen personer i arbetsför ålder, samtidigt som konkurrensen om kvalificerad arbetskraft är hård nationellt och internationellt. Förmågan att attrahera, utbilda och behålla kompetens blir därför en central konkurrensfaktor.

### Kapital, investeringar och etableringar

Tillgången till kapital påverkar företagens möjlighet att växa, ställa om och ta nya marknadspositioner. För mindre och medelstora företag kan steget från idé eller utvecklingsbehov till faktisk investering vara stort. Tillgången till riskvilligt kapital är begränsad, särskilt utanför de större urbana miljöerna. Samtidigt är länets attraktivitet för externa investeringar nära kopplad till tillgången till energi, mark, infrastruktur och effektiva tillståndprocesser. Elkapacitet och elnätsutbyggnad är i dag en strategisk fråga för etableringar och industriell utveckling. Osäkerhet kring effekt och tillgång riskerar att hämma investeringar.

### Geografiska skillnader och strukturella obalanser

Utvecklingen i länet är inte jämnt fördelad. Örebro kommun med nära omgivning har andra förutsättningar än mer glesbefolkade delar av länet. Skillnader i arbetsmarknadsstruktur, utbildningsnivå och branschbredd påverkar kommunernas motståndskraft mot konjunktursvängningar. En ökad pendling och digitalisering av arbetslivet skapar nya möjligheter, men kompenserar inte fullt ut för strukturella skillnader i näringslivets sammansättning och utvecklingsförmåga.

## Klimatomställning, naturrisker och näringslivets långsiktiga resiliens

Klimatomställningen synliggör att näringslivets konkurrenskraft i grunden är beroende av stabila natur- och resursflöden. Sveriges cirkularitet är cirka 3 procent jämfört med det globala snittet på 7 procent. Den låga cirkulariteten beror bland annat på att samhället primärt använder nya råvaror och att nuvarande ekonomin är linjär. Överutnyttjande av naturresurser, förlust av ekosystemtjänster och minskad biologisk mångfald innebär ökade affärs- och investeringsrisker som kan påverka produktion, leverantörskedjor och långsiktig utvecklingsförmåga. Företag har historiskt kunnat bygga sin verksamhet på antagandet om relativt förutsägbara klimat- och naturförhållanden, ett antagande som i dag inte längre håller. Detta driver ett skifte från ett ensidigt resursberoende och kortsiktigt utnyttjande mot ett mer strategiskt arbete med resiliens, där fokus ligger på att minska sårbarheter, sprida risker och skapa långsiktigt hållbara förutsättningar för värdeskapande. För länet innebär detta att tillgång till energi, vatten, mark och klimatanpassad infrastruktur inte bara är utvecklingsförutsättningar, utan centrala komponenter i ett robust och konkurrenskraftigt näringsliv över tid.

## 7. Framtiden kräver att vi gör det tillsammans

I en tid präglad av snabba och samverkande förändringar står det klart att ingen aktör kan möta omställningens utmaningar på egen hand. Det avgörande är därför inte enbart vilka insatser som genomförs, utan hur de formas och genomförs – tillsammans. Tillsammans handlar här inte bara om organisationer och institutioner, utan också om de människor som verkar i och mellan dem. Näringslivets omställningsförmåga byggs i vardagen – i företagares beslut, i medarbetares kompetensutveckling och i individers förmåga att identifiera och ta tillvara nya möjligheter. Här har den regionala nivån en särskild roll: att skapa sammanhang, samla aktörer och bidra med ett helhetsperspektiv som sträcker sig bortom den enskilda kommunens horisont. Mot denna bakgrund pekar strategin ut tre delmål som sätter riktningen för hur länets samlade förmåga till omställning, innovation och genomförande ska stärkas.



För att uppnå målen krävs ett ledarskap som bygger på samspel, långsiktighet och gemensam riktning, där arenor utvecklas som ger förutsättningar för handlingskraft över tid. Strategin vilar därför på tre nivåer som hänger ihop och förstärker varandra:

**Systemledarskap** – Hur samarbete, lärande och ledning organiseras över tid

**Strategiska områden** - Förmågor och verktyg för att omsätta strategin i handling

**Regionala omställningsarenor** - Plattformer för mobilisering av resurser kring länets prioriterade systemfrågor



Tillsammans skapar de tre nivåerna en struktur som gör det möjligt att arbeta långsiktigt och samtidigt agera flexibelt när förutsättningarna förändras. De ger en stabil grund för riktning och prioritering, men också ett handlingsutrymme att justera insatser och arbetssätt över tid. Detta är fundamentet i strategin – en modell som förenar stadga med rörlighet i en tid av snabb förändring. Nedan ges en mer ingående bild av dessa delar samt hur de hänger ihop och förstärker varandra.

## 8. Systemledarskap i en tid av omställning

---

Systemledarskapet är strategins grund. Det beskriver hur samarbeten kan ske, hur ansvar fördelas och hur ett sammanhang, där ingen aktör ensam råder över helheten, kan ledas. Det innebär att arbeta tvärsektoriellt, dela kunskap öppet och skapa strukturer där aktörer agerar samordnat snarare än parallellt.



En central del i systemledarskapet är en gemensam och kontinuerlig omvärldsbevakning. Samla information och tillsammans tolka förändringar i omvärlden och de strukturella drivkrafter som beskrivs i scenariot och förstå vad de betyder för länets näringsliv. Utveckling uppstår i samspelet mellan olika aktörer. Därför handlar systemledarskap även om att bygga förtroende, gemensam förståelse och förmågan att fatta beslut även när perspektiv och tidshorisonter skiljer sig åt. Det kräver uthållighet, tydlig ansvarsfördelning och en kultur där lärande och prövande är en naturlig del av arbetet.

Genom ett långsiktigt men rörligt ledarskap minskar risken för stuprör och kortsiktiga lösningar. Systemledarskapet ger därmed den stabila grund som gör att strategins mål kan omsättas i praktisk handling. De strategiska områdena som följer är verktygen för att arbeta enligt denna logik och stärka länets långsiktiga utvecklings- och omställningsförmåga.

## 9. Strategiska områden

---

De strategiska områdena är inte en beskrivning av vad som redan görs, utan de förmågor som länets samlade system behöver stärka för att möta en mer osäker och föränderlig framtid. Områdena har identifierats genom en analysprocess där kunskapskällor och insikter från flera regionala och nationella aktörer har förts samman. Förankringen har varit central för att säkra att strategin svarar mot verkliga behov i länet. Fokus har varit att förstå hur länets näringsliv förändras och vilka förflyttningar som krävs för att stärka länets långsiktiga konkurrenskraft. Resultatet ger en bred, tvärsektoriell bild av näringslivets behov, vilka kan sammanfattas i fem strategiska områden.

- Företagsutveckling
- Investering och etablering
- Kompetensförsörjning
- Innovation
- Energi och klimat





Tillsammans formar de strategiska områdena kapacitet för att länets näringsliv ska kunna förnyas, attrahera resurser och stå robust när förutsättningarna för värdeskapande förändras. Varje område innebär därför både ett ansvar och en utvecklingsuppgift – för regionen, för kommunerna och för övriga aktörer i systemet.

### Företagsutveckling

Företagsutveckling handlar om att stödja enskilda företag i deras nuvarande verksamhet, liksom att stärka näringslivets samlade förmåga till förnyelse, omställning och värdeskapande. I en tid där teknikutveckling, hållbarhetskrav och globala marknadsförändringar omformar konkurrensvillkoren behöver företag kunna utveckla nya affärsmodeller, ta position i förändrade värdekedjor och arbeta mer strategiskt med produktivitet och innovation.

Detta innebär att det regionala stödsystemet behöver röra sig bort från fragmenterade och projektbaserade insatser och i stället skapa mer sammanhållna utvecklingsmiljöer där kompetens, kapital och innovationsstöd samverkar. Företagsutveckling blir därmed en fråga om att stärka systemets kapacitet att stimulera lärande, samarbete och internationell orientering – inte enbart att lösa enskilda behov. Ett konkurrenskraftigt näringsliv kännetecknas av diversifiering, anpassningsförmåga och strategisk rörlighet. För länet innebär det att både små och stora företag behöver ges förutsättningar att växa på nya marknader, utveckla nya erbjudanden och ligga steget före i omställningen.

### Investering och etablering

Investering och etablering är en fråga om mark, lokaler och infrastruktur men också om att formulera och kommunicera länets potential genom ett tydligt och attraktivt värdeerbjudande i nationell och internationell konkurrens. I en tid där investeringar i ökande grad styrs av tillgång till kompetens, energi, innovationsmiljöer och hållbara värdekedjor behöver länet kunna visa hur dessa faktorer samverkar. Det innebär att arbetet med investering och etablering måste integreras med innovation, kapitalförsörjning, kompetensutveckling, geografiska förutsättningar och platsutveckling. Grunden är dock god planberedskap utifrån strategiskt medveten lokalisering, med utgångspunkt i länets mångfacetterade förutsättningar och branschbredd.

Det ställer krav på samordning mellan kommuner, region, statliga myndigheter och näringsliv samt en gemensam bild av länets prioriteringar. För att stärka långsiktig konkurrenskraft behöver investeringar bidra till att utveckla robusta värdekedjor och fördjupa länets strategiska positioner, snarare än enbart öka antalet etableringar. Attraktionskraft kräver också ett helhetserbjudande där god offentlig service, estetiskt tilltalande miljöer, upplevelser och konsumtion samt kommunikationer spelar stor roll för att attrahera.

## Kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning är en strategisk systemfråga för länets långsiktiga konkurrenskraft och omställningsförmåga. I ett arbetsliv som präglas av digitalisering, automatisering, demografiska förändringar och ökade hållbarhetskrav förändras både kompetensbehov och sättet kompetens utvecklas på. Detta ställer ökade krav på flexibilitet, lärande och anpassningsförmåga hos individer, arbetsgivare och utbildningssystem.

En robust kompetensförsörjning förutsätter ett tydligt samspel mellan arbetsgivare, utbildningsaktörer och offentliga aktörer, där ansvar och roller är klara. Arbetsgivare har ett huvudansvar för sin egen kompetensförsörjning genom strategisk kompetensplanering, kompetensutveckling, arbetsplatslärande och breddad rekrytering. Samtidigt behöver utbildningssystemet och den regionala nivån bidra med strukturer som stödjer omställning, validering och livslångt lärande genom hela arbetslivet.

Regionen har här en systemledande roll i att samla aktörer, bidra med analys och skapa långsiktiga strukturer för dialog, gemensamt lärande och samordnad planering. Det handlar inte om tillfälliga projekt, utan om att bygga en varaktig kapacitet där förändrade kompetensbehov kan identifieras tidigt och omsättas i samlade insatser.

Kommunerna är nyckelaktörer i detta arbete genom sin dubbla roll som stora arbetsgivare och centrala utbildningsanordnare inom gymnasium, vuxenutbildning och yrkesutbildning. Deras roller behöver därför integreras i den regionala samordningen. Samtidigt är platsens attraktivitet – bostäder, tillgänglighet, service, kultur och ett inkluderande samhällsklimat – en avgörande faktor för att attrahera och behålla kompetens i länet.

Kompetensförsörjning blir därmed en gemensam systemuppgift som kräver långsiktighet, samordning och strategisk prioritering för att stärka länets samlade resiliens och utvecklingskraft.

## Innovation

Innovation är en grundläggande förmåga i ett konkurrenskraftigt näringsliv. I en omvärld präglad av teknologiska genombrott och ökade hållbarhetskrav behöver länet stärka sin kapacitet att utveckla, testa och skala nya lösningar – både inom etablerade branscher och i framväxande områden. Det innebär att innovationssystemet, som en del av aktörssystemet, behöver vara sammanhängande och tillgängligt, från tidig idé och forskning till kommersialisering och internationalisering. Aktörer inom akademi, näringsliv, offentlig sektor, stat, civilsamhälle och kapitalförsörjning behöver samspela mer strukturerat och med gemensam riktning. Innovation uppstår i mötet mellan kunskap, behov och entreprenörskap – och förutsätter miljöer där experimenterande och samverkan är en naturlig del av arbetet.

För Örebro län innebär detta att vidareutveckla de prioriteringar som tidigare har pekats ut i länets innovationsstrategi, ”Autonoma, digitaliserade och intelligenta produktionssystem” samt ”Livsmedel i skärningen mellan hållbarhet, hälsa, miljö och måltid” samtidigt som nya teknologier och affärsmodeller får växa fram och integreras i traditionella strukturer.

I praktiken har nästan all innovation även en social dimension, eftersom den utvecklas, används och påverkar människor och organisationer i olika sammanhang. Begreppet social innovation används dock för innovationer där både mål och medel i första hand är sociala – att möta samhällsbehov, stärka relationer och skapa nya samarbeten. Dessa innovationer är centrala för att driva utvecklingen mot ett resiliert och samhälle. Innovation blir därmed en drivkraft för både omställning och värdeskapande, och en central del i att stärka näringslivets långsiktiga konkurrenskraft.

## Energi och klimat

Omställningen innebär ett ökat effektbehov och större osäkerhet i energisystemet. Tillgång till stabil, prisvärd och fossilfri energi är avgörande för företagens investeringar, produktion och konkurrenskraft. Samtidigt skapas nya affärsmöjligheter, teknologier och värdekedjor, där cirkulära affärsmodeller stärker resurseffektivitet, säkrar tillgång till material och öppnar nya marknader. För länet innebär detta att energi- och klimatarbetet behöver integreras i näringslivsutvecklingen – från etableringar till innovation och industriell utveckling.

Elektrifieringen är en grundförutsättning för industrins omställning och nya etableringar, men ställer krav på ett energisystem som är robust, flexibelt och leveranssäkert. Det kräver en aktiv regional samordning kring energiplanering, effektfrågor och energiberedskap för att minska sårbarheter och skapa långsiktiga förutsättningar för näringslivet.

AI blir samtidigt en allt viktigare möjliggörare. Genom att analysera stora datamängder kan AI optimera energianvändning, förbättra prognoser och bidra till ett mer effektivt och flexibelt energisystem. För industrin innebär detta ökad produktivitet, lägre kostnader och nya affärsmöjligheter kopplade till energi och klimat.

Länet har goda förutsättningar genom stark kompetens inom AI och aktörer som ligger långt fram i utvecklingen av smarta och energieffektiva lösningar. Detta skapar möjligheter för innovation och samverkan mellan akademi, näringsliv och offentliga aktörer, där regionen har en viktig roll i att driva och samordna utvecklingen.

Energisystemets utveckling hänger nära samman med elektrifiering, hållbara transporter och cirkulära flöden. Genom stärkt samverkan och strategisk energiplanering kan regionen möta framtida efterfrågan, öka resurseffektiviteten, stärka försörjningsberedskapen och öka sin attraktionskraft för investeringar i framtidens värdekedjor.

### Faktaruta

#### **Det regionala aktörssystemet – gemensam genomförandekraft**

Det regionala företagsfrämjandet i Örebro län består av ett antal finansierade aktörer och kommunala organisationer som arbetar med innovation, kompetensförsörjning, export, kapitalrådgivning, energiomställning och lokal näringslivsutveckling. Tillsammans utgör de ett system som på olika sätt bidrar till företagets utveckling och konkurrenskraft. Varje aktör har ett eget uppdrag och en särskild roll, men ingen kan på egen hand möta de strukturella och sammanhängande utmaningar som näringslivet står inför. Genom att knyta samman insatser över organisatoriska gränser stärks den samlade genomförandekraften i länet. Det är i samspelet mellan aktörerna – inte i de enskilda insatserna – som länets verkliga utvecklingskraft avgörs.

Det är i mötet mellan de strategiska områdena – där kompetens möter innovation, där energitillgång påverkar investeringar och där företagsutveckling knyts till kapital och plats – som de mest avgörande systemfrågorna uppstår. För att hantera dessa gränsöverskridande utmaningar behöver arbetet organiseras på ett sätt som bryter stuprör och skapar gemensam riktning. Detta är syftet med de regionala omställningsarenorna.

## 10. Regionala omställningsarenor

Omställningen till ett mer resilient samhälle kan inte drivas genom enskilda projekt eller parallella initiativ. Den kräver strukturer där aktörer samlas kring gemensamma systemutmaningar och tar ett långsiktigt ansvar för riktning och prioritering. Regionala omställningsarenor är den arbetsform där regionala analyser omsätts i praktisk handling.



Många av de frågor som är avgörande för framtiden i Örebro läns näringsliv – såsom energisystemets utveckling, industrins omställning, kompetensförsörjning och digitalisering –

uppstår i skärningspunkten mellan sektorer och nivåer. De kan inte lösas inom enskilda organisationer eller kommunala gränser, utan formas i samspelet mellan företag, kommuner, region, akademi, civilsamhälle och nationella aktörer.

Omställningsarenorna skapar den struktur där detta samspel kan organiseras. Arenorna är långsiktiga, strukturerade men flexibla miljöer för samverkan, analys och gemensam utveckling. Inspiration kan hämtas från internationella exempel på liknande arenor där aktörer samlas för att analysera komplexa system, formulera gemensamma mål och utveckla handlingsvägar som genomförs över tid. Det centrala är inte mötet i sig, utan den gemensamma förmågan att gå från insikt till prioriterad handling.

Inom en arena organiseras arbetet i en sammanhållen portfölj av insatser. Visioner, strategiska vägval, pilotprojekt och lärande hålls ihop i en kontinuerlig process snarare än i avgränsade projekt. Portföljen utgör samtidigt ett styrverktyg där prioriteringar synliggörs och resurser samordnas. Den gör det möjligt att fatta medvetna beslut om vilka insatser som ska skalas upp, samordnas eller avslutas. På så sätt skapas stabilitet i långsiktiga frågor utan att tappa rörlighet.

För företag och andra aktörer innebär omställningsarenorna ett tydligare sammanhang att verka inom. Aktörer ansluter till strategins genomförande genom att delta i omställningsarenor, bidra till gemensamma mål och tydliggöra hur deras insatser stärker de prioriterade systemfrågorna. På så sätt kopplas enskilda initiativ till en större helhet och bidrar till gemensam effekt. Genom att samla aktörer över tid byggs förtroende, gemensam förståelse och handlingskraft – och länets omställningsförmåga stärks på systemnivå.

## 11. Region Örebro läns roll i genomförandet

---

Region Örebro län har ett lagstadgat regionalt utvecklingsansvar som innebär att regionen ska ta fram en strategi för länets utveckling och samordna insatser för att genomföra den. Uppdraget omfattar att arbeta fram och fastställa utvecklingsstrategin (RUS), och andra styrande strategier, samordna genomförandet, besluta om användningen av medel för regionalt tillväxtarbete, följa upp, utvärdera och redovisa resultaten till regeringen. Den här strategin, *En regional strategi för näringslivets konkurrenskraft*, är en understrategi till den Regionala utvecklingsstrategin.

Strategin genomförs i samverkan mellan näringsliv, kommuner, akademi, civilsamhälle och andra regionala och nationella aktörer. Ingen enskild aktör kan ensam bära omställningen, men den regionala nivån har ett särskilt ansvar för helheten - likväl som det offentliga har ett ansvar för samhällets långsiktiga överlevnad. I detta ansvar ingår att hålla ihop bilden av näringslivets behov, initiera nya samverkansstrukturer när behov uppstår samt att tydliggöra prioriteringar när resurser behöver koncentreras.

Region Örebro län tar därför ansvar för att:

- Ta fram och tillgängliggöra gemensam analys, omvärldsbevakning och kunskapsunderlag
- Initiera, samla och samordna regionala omställningsarenor kring för näringslivet strategiskt viktiga frågor
- Prioritera och mobilisera regionala, nationella och europeiska resurser i linje med strategins inriktning
- Hålla samman gemensamma mål och uppföljning genom återkommande lärandecykler

Regionens roll är att skapa struktur, riktning och kontinuitet över tid. Genomförandet sker i nära samverkan med aktörer som omsätter strategin i praktisk handling inom sina respektive uppdrag och mandat. För att strategin ska bli verklighet krävs ett gemensamt sätt att leda, samverka och agera - ett systemledarskap. Det är detta arbetssätt som ger strategin kraft över tid.

## 12. Styrning och uppföljning

---

Strategins genomförande och uppföljning organiseras genom målstyrningskonceptet OKR (Objectives och Key Results). OKR används som ett gemensamt styr- och lärandeformat för att:

- definiera mätbara nyckelresultat som visar om utvecklingen går mot strategins delmål (objectives)
- skapa transparens mellan aktörer kring ansvar, bidrag och framsteg
- möjliggöra omprioriteringar när insatser saknar effekt eller när förutsättningar förändras

Utifrån detta byggs ett årshjul för uppföljning och lärande, där region, kommuner och aktörer tillsammans möts för att tillsammans kunna prioritera och justera riktning framåt.

### Tidslogik och uppföljningsrytm

Strategin bygger på en tydlig tidslogik där långsiktig riktning kombineras med regelbunden uppföljning och möjlighet till justering:

- Lång sikt (2030/2040): Effektmålet anger den övergripande riktningen och provas mot omvärldsutveckling och länets nuläge.
- Medellång sikt (3–4 år): De strategiska målen operationaliseras genom tre övergripande delmål (objectives) som driver förflyttning i systemet.
- Årlig rytm: Prioriteringar och gemensamma OKR revideras och fastställs årligen i dialog mellan Region Örebro län och relevanta aktörer, kopplat till ordinarie styrprocesser och resursmobilisering.
- Löpande uppföljning: Nyckelresultat följs upp regelbundet som del av återkommande lärandecykler där analys, erfarenheter och resultat omsätts i justerade vägval och insatser.

Tidslogiken och uppföljningsrytmen syftar till att skapa en stabil riktning för näringslivets långsiktiga konkurrenskraft, samtidigt som genomförandet blir flexibelt och ger förutsättningar för ett kontinuerligt lärande. Insatser som inte bidrar till målen eller som saknar tydlig systemeffekt ska kunna omprövas, stärkas, samordnas eller avslutas – för att resurser ska användas där de ger störst gemensam effekt.

## 13. Tack till alla er som bidragit!

---

Arbetet med denna strategi har utgått från en samlad och fördjupad analysprocess, där fokus varit att förstå omvärlden och hur förutsättningarna för länets näringsliv förändras samt vilka förflyttningar som krävs för att stärka länets långsiktiga konkurrenskraft.

Vi har sammanfört flera kunskapskällor – företagsdialoger, statistik, omvärldsanalyser, insikter från kommuner, regionala aktörer, nationella organisationer, innovationsmiljöer, branschaktörer och akademien. Syftet har varit att förstå:

- vilka omställningskrafter som påverkar företagen
- var företagen upplever strukturella hinder
- vilka områden som är avgörande för länets långsiktiga attraktionskraft och resiliens.

Vi vill med detta tacka alla människor som varit med och utvecklat strategin till vad den är idag. Stort tack till vårt advisory board, våra regionala aktörer inom det företags- och innovationsfrämjande systemet, våra kommuner, näringslivsrepresentanter och kollegor m.fl. Samtidigt som vi tackar er vill vi också välkomna er in i nästa steg av arbetet. Det är nu det börjar! Låt oss kavla upp ärmarna och göra verkstad av detta tillsammans.

## 14. Referenslista

---

**Folke, C., Carpenter, S.R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T. & Rockström, J. (2010).** *Resilience Thinking: Integrating Resilience, Adaptability and Transformability*. Ecology and Society, 15(4):20. Available at: [https://www.fs.usda.gov/pnw/pubs/journals/pnw\\_2010\\_folke.pdf](https://www.fs.usda.gov/pnw/pubs/journals/pnw_2010_folke.pdf) [[fs.usda.gov](https://www.fs.usda.gov/)]

**Geels, F.W. (2002).** *Technological Transitions as Evolutionary Reconfiguration Processes: A Multi-Level Perspective and a Case-Study*. Research Policy, 31(8/9), 1257–1274. Available at: <https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/6761018/Geels02technological.pdf> [[ris.utwente.nl](https://ris.utwente.nl/)]

**Howells, J. (2006).** *Intermediation and the Role of Intermediaries in Innovation*. Research Policy, 35(5), 715–728. Available at: [https://www.ausicom.com/filelib/researchlibrary/intermediaries\\_innov.pdf](https://www.ausicom.com/filelib/researchlibrary/intermediaries_innov.pdf) [[ausicom.com](https://www.ausicom.com/)]

**Kivimaa, P., Boon, W., Hyysalo, S. & Klerkx, L. (2019).** *Towards a Typology of Intermediaries in Sustainability Transitions: A Systematic Review and a Research Agenda*. Research Policy, 48(4), 1062–1075. Available at: [https://www.researchgate.net/profile/Laurens-Klerkx/publication/328232884\\_Towards\\_a\\_typology.../links/5c6ff1d4a6fdcc471592b559/Towards-a-typology-of-intermediaries-in-sustainability-transitions-A-systematic-review-and-a-research-agenda.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Laurens-Klerkx/publication/328232884_Towards_a_typology.../links/5c6ff1d4a6fdcc471592b559/Towards-a-typology-of-intermediaries-in-sustainability-transitions-A-systematic-review-and-a-research-agenda.pdf) [[researchgate.net](https://www.researchgate.net/)]

**OECD (2020).** *Development Co-operation Report 2020: Learning from Crises, Building Resilience*. OECD Publishing. Available at: <https://doi.org/10.1787/f6d42aa5-en> [[Development...uth Galaxy](https://www.oecd.org/)]

**OECD (2023).** *Regions in Industrial Transition 2023: Full Report*. OECD Publishing. Available at: [https://www.oecd.org/en/publications/regions-in-industrial-transition-2023\\_5604c2ab-en/full-report.html](https://www.oecd.org/en/publications/regions-in-industrial-transition-2023_5604c2ab-en/full-report.html) [[oecd.org](https://www.oecd.org/)]

**Senge, P., Hamilton, H. & Kania, J. (2015).** *The Dawn of System Leadership*. Stanford Social Innovation Review. Available at: [https://ssir.org/articles/entry/the\\_dawn\\_of\\_system\\_leadership](https://ssir.org/articles/entry/the_dawn_of_system_leadership) [[ssir.org](https://ssir.org/)]

**Sveriges Kommunikatörer (2022).** *Metodmaterial om OKR*. Available at: <https://www.sverigeskommunikatorer.se> [[scholar.google.com](https://scholar.google.com/)]



## Örebro län 2040 – ett framtidsscenario

---

År 2040 verkar Örebro läns näringsliv i en turbulent och snabbt föränderlig omvärld, präglad av klimatkris och globala spänningar. Världen är mer fragmenterad än tidigare och nationerna vänder blicken inåt, där växande handelshinder skapar osäkerhet i flöden och leveranskedjor. Länets befolkning har endast ökat marginellt och blivit betydligt äldre. Färre unga ska försörja allt fler äldre, samtidigt som företagen brottas med kompetensbrist när stora pensionsavgångar inte fylls på. Delvis möts utmaningen genom automation och att AI integreras i arbetslivet, men det räcker inte för att täppa igen hela kompetensgapet.

Klimatförändringarnas effekter märks redan tydligt i länet: perioder av långvarig torka avlöses av intensiva skyfall som sätter både samhälle och näringsliv under press. Samtidigt skärps klimatkraven i alla sektorer. Elektrifieringen har ökat efterfrågan på el så mycket att den tidvis blivit en bristvara, trots en omfattande utbyggnad av förnybar energi. Företag tvingas planera för en mer osäker energitillgång, hushålla med el och utveckla egen kapacitet, exempelvis genom lokala energigemenskaper, för att hantera effekttoppar.

Näringslivet 2040 handlar i högre grad om överlevnad än expansion. Företag planerar för återkommande störningar, prioriterar trygg och robust leverans framför lägsta kostnad och måste leva upp till hårt ställda hållbarhetskrav. Bara de verksamheter som tidigt ställt om och byggt motståndskraft klarar sig väl i det nya normalläget.

Skillnaderna mellan stad och land har också fördjupats. Medan urbana kärnor fortsätter att attrahera investeringar, arbetskraft och infrastruktur, kämpar många landsbygdsföretag med bristande vägar, svagare elnät och minskad service. Detta skapar en än större utmaning för länets sammanhållning och utvecklingskraft.

Denna framtidsbild är inte en prognos, utan ett möjligt normalläge. Strategin är vårt gemensamma svar på hur näringslivet i Örebro län kan stå starkare i en värld i ständig omställning.