



## BUDGETUPPDRAG 2022:

-UTVECKLA OCH STÄRKA ARBETET ATT  
FÅ FLER FÖRETAGSETABLERINGAR I  
STADEN

1.	SAMMANFATTNING .....	4
2.	Inledning.....	4
2.1.	Bakgrund.....	5
2.2.	Uppdrag och syfte.....	5
2.3.	Rapportens upplägg och läsanvisning.....	5
2.4.	Viktiga begrepp.....	6
2.5.	Avgränsningar, kopplingar till annan verksamhet och uppdrag .....	6
3.	Malmös näringsliv och positionering .....	7
4.	Etableringsarbetet i Malmö stad spänner över många discipliner .....	9
4.1.	Långsiktig/Strategiskt.....	9
4.2.	Marknadsföring och införsäljning.....	9
4.3.	Etableringsservice till företagen .....	10
4.4.	Tillståndsgivning/exploatering/anpassning.....	10
4.5.	After care .....	10
5.	Resultat från uppdragets utveckling av etableringsarbetet.....	11
5.1.	A) Öka kunskapsnivån och gemensam förståelse inklusive viktiga avvägningar.....	11
5.1.1.	Varför företagen väljer Malmö och var de kommer ifrån .....	11
5.1.2.	Vilka generella kriterier är viktiga för utländska företag vid en etablering.....	12
5.1.3.	Markttillgång.....	12
5.1.4.	Benchmarking av framgångsrikt etableringsarbete .....	13
5.1.5.	Intressentanalys .....	14
5.1.6.	Sammanfattande viktiga slutsatser från analyserna .....	14
5.1.7.	Övervägande vid exploatering.....	15
5.1.8.	Malmö är en del av en större arbetsmarknadsregion.....	15
5.2.	B. Förbättra införsäljningsarbetet.....	15
5.3.	C. Förbättra intern samverkan och etableringsservice .....	16
5.3.1.	Sammanställning av mark .....	16
5.3.2.	Utvecklad etableringsprocess .....	16
5.4.	D. Öka antalet anställningar av arbetslösa Malmöbor vid en etablering.....	16
6.	Etableringsprocessen, ansvar och rutiner.....	17
6.1.	Övergripande ansvar och roller - etableringsarbetet inom Malmö stad: .....	17
6.2.	Malmö stads uppdaterade etableringsprocess.....	18
6.2.1.	Tillståndsgivning/myndighetsutövning.....	19
6.2.2.	Etableringsteamet på STK – Ingång för majoriteten av etableringarna .....	20
6.2.3.	Exploateringsteamet på FGK – ingång för etableringar på kommunal mark.....	20
6.3.	Etableringsgruppen skall säkra effektiv service, samverkan och långsiktighet.....	22
6.3.1.	Organisation av etableringsgruppen.....	22
6.3.2.	Etableringsgruppens tre huvuduppgifter.....	22
6.4.	Direktörgruppen - vid de allra största och viktigaste etableringarna .....	23
6.5.	Samarbete med ASF kring kompetensförsörjningen.....	23
6.6.	Vidare arbete och möjligheter .....	23



# 1. SAMMANFATTNING

Budgetuppdraget ”**utveckla och stärka arbetet att få fler företagsetableringar i staden.**” har genomförts av kommunstyrelsen, tillsammans med tekniska nämnden, stadsbyggnadsnämnden och arbetsmarknads- och socialnämnden.

I genomförandet har fokus legat på att snabbt och konkret förbättra arbetet med etableringar och därmed få fler malmöbor i arbete. Det innebär att en mängd förbättringar och justeringar har genomförts under uppdraget.

Uppdraget har fokuserat på fyra delområden;

- Öka kunskapsnivån och gemensam förståelse, inklusive viktiga avvägningar
- Förbättra införsäljningsarbetet
- Förbättra intern samverkan och etableringsservice
- Öka antalet anställningar av arbetslösa malmöbor vid etableringar.

## Genomförda förbättringar och justeringar - ett urval

En sammanställning har gjorts av ett flertal relevanta analyser som bidragit till en gemensam kunskaphöjning. Tillsammans med en intressentanalys har det legat till grund för det vidare arbetet i uppdraget. Kunskapsunderlaget bidrar också till en gemensam bild i det långsiktiga utvecklingsarbetet kring företagsetableringar.

Ett viktigt resultat från budgetarbetet är integrationen mellan etableringsarbetet och arbetet på arbetsmarknads- och socialförvaltningen (ASF). Det har potential att öka antalet Malmöbor som får arbete genom etableringar på både kort och lång sikt.

Nya metoder för införsäljning till etableringsintressenter har utvecklats och antalet mässor/event Malmö stad deltog på i etableringssyfte har ökat.

En ny etableringsprocess har utformats och kompletterats med bland annat tydligare integration av ASF.

En ny sammanställning av Malmös verksamhetsmark och tillhörande markförsäljningar har tagits fram som kan integreras i fastighets- och gatukontorets (FGK) årliga markrapport.

Det har skapats en ny etableringsgrupp som inkluderar ASF. Syftet är att underlätta långsiktig samverkan och utveckling av det aktiva etableringsarbetet. En ny rutin har skapats för eskalering av de allra största etableringarna, i de fall det behövs en förvaltningsövergripande kraftsamling.

Hela avdelningen på Omvärld och näringsliv samt exploateringsenheten på FGK har utbildats av ASF i när, var och hur staden kan bidra med kompetensförsörjning i samband med näringslivskontakter i allmänhet, och etableringar i synnerhet, samt vilka verktyg som är tillgängliga. Nytt införsäljningsmaterial kring bland annat jobbspår har tagits fram.

Avslutningsvis har arbetsgruppen eftersträvat att effekter av arbetet och förbättrat samarbetet skall kunna leva kvar och utvecklas även efter budgetuppdragets slut.

## 2. Inledning

Kommunfullmäktige tar i sin årliga budget fram ett antal uppdrag till stadens nämnder. Dessa uppdrag ska utföras under året och redovisas som ett särskilt ärende till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige senast i samband med årsanalysen 2023.

Här redogör kommunstyrelsen, tillsammans med tekniska nämnden, stadsbyggnadsnämnden och arbetsmarknads- och socialnämnden, för budgetuppdraget att **”utveckla och stärka arbetet att få fler företagsetableringar i staden.”**

Budgetuppdraget tydliggörs ytterligare i budgetsskrivelsen för 2022:

### ***”Kraftsamling för fler jobb***

Många företag vill etablera sig i Malmö, men fler Malmöbor behöver ta del av de framväxande jobben. Det kräver både ett arbete med att rusta Malmöbor som behöver utbildning eller arbetslivserfarenhet, och ett strategiskt och proaktivt näringslivsarbete kopplat till framväxten av nya jobb. Malmö stad ska stärka arbetet med att locka företagsetableringar som bidrar till fler jobb för Malmöborna. Det kan handla om allt från att erbjuda mark för etablering, till att hjälpa företag att hitta rätt kompetens bland arbetslösa Malmöbor.”

## **2.1. Bakgrund**

Arbetet med att attrahera nya etableringar är en i högsta grad konkurrensutsatt verksamhet. OECD konstaterar i sin rapport, ”Mapping of Investment Promotion Agencies in OECD countries 2018” att investeringar är centrala för ekonomisk och hållbar tillväxt. De bidrar till att expandera den lokala ekonomin och driver jobbskapande och inkomstutveckling. Det är också motivet till att länder, regioner och städer utvecklat Investment Promotion Agencies (IPA:s) för att säkerställa sin attraktivitet som etableringsplats och dra till sig rätt företag. I Malmö stad är etableringsfunktionen på avdelningen Omvärld och näringsliv en motsvarande funktion till andra IPA:s.

Näringslivsarbete och sysselsättningsfrågor är viktiga fokusområden i Malmö och Malmö stadsbudget 2022. Budgeten tar fasta på utvecklingen av etableringsarbetet som ett verktyg för att nå ett starkare näringsliv och ökad sysselsättning, inte minst bland arbetslösa Malmöbor.

## **2.2. Uppdrag och syfte**

Kommunstyrelsen har under 2022 tillsammans med tekniska nämnden, stadsbyggnadsnämnden och arbetsmarknads- och socialnämnden utvecklat etableringsarbetet. Det inkluderar arbetssätt och samarbeten som underlättar för såväl företagen som det interna arbetet mellan förvaltningarna.

Etableringsarbetet involverar flera nämnders ansvarsområden och kräver särskilt fokus och samverkan för att fungera optimalt.

Uppdraget är att ”utveckla och stärka arbetet att få fler företagsetableringar i staden.” och arbetet syftar till konkret utveckling av etableringsarbetet samt utökad samverkan mellan förvaltningarna ur etableringsperspektivet.

## **2.3. Rapportens upplägg och läsanvisning**

Utöver inledningen är rapporten uppdelad i fyra kapitel som ger

- Kapitel 3 beskriver översiktligt Malmös förutsättningarna vad gäller näringsliv samt positionering av staden.
- Kapitel 4 beskriver övergripande Malmö stads etableringsarbete och vilka funktioner som berör, eller berörs av, etableringsarbetet. Syftet är att ge en grundförståelse för det aktiva etableringsarbetet i staden och hur Malmö stad hjälper etableringar.
- Kapitel 5 beskriver resultatet av arbetet samt förslag och förändringar som gjorts under arbetets gång uppdelat i fyra delar:

A) Öka kunskapsnivån och gemensam förståelse inklusive viktiga avvägningar. Här sammanfattas ett antal analyser kring Malmös näringsliv, positionering, förutsättningar som etableringsort och etableringsarbete i stort. Avsnittet ger en bra kunskapsgrund för såväl övriga delar av rapporten som etableringsarbete över lag.

B) Förbättra införsäljningsarbetet  
Avsnittet beskriver vilka förändringar som genomförts kopplat till Malmö stads införsäljningsarbete gentemot möjliga etableringar.

C) Förbättra intern samverkan och etableringsservice  
Här sammanfattas utvecklingen av samarbetet, inklusive framtagande av en ny rapport kopplat till markförsäljningar. För att underlätta läsandet har en central del av arbetet, den kompletta uppdaterade etableringsprocessen, brutits ut och beskrivs separat i kapitel 6.

D) Öka antalet anställningar av arbetslösa malmöbor vid en etablering.  
Här beskrivs de många Avsnittet behandlar

- Kapitel 6 beskriver den kompletta och uppdaterade etableringsprocessen, inklusive markexploatering. Till skillnad från kapitel 4 beskrivs framför allt den interna processen kring en etablering och hur arbetet är organiserat.

## 2.4. Viktiga begrepp

Nedan begrepp har bitvis olika innebörd. Det här är de definitioner som används i dokumentet.

**Etableringar:** Med etableringar avses företag eller organisationer som inte finns på en plats, i vårt fall Malmö, och som skall flytta eller expandera med ett nytt kontor, industri eller motsvarande till eller i Malmö. I Malmö sker etableringar både i den blandade staden och på verksamhetsområden. En majoritet av stadens etableringar sker i den blandade staden.

I etableringsarbetet, som även inkluderar marknadsföring, införsäljning etc., exkluderas normalt Malmöbaserade företagsexpansioner eller omflyttningar. De kan självfallet ändå vara aktiva i exploateringar eller liknande processer.

**Exploateringar, försäljning, arrende och upplåtelse:** Med exploatering avses, i detta dokument, etableringar som kräver markförsäljning, alternativt upplåtelse via arrende, tomträtt eller liknande, av Malmö stads mark.

*Malmö stad har många fler etableringar än exploateringar. Antalet exploateringar begränsas bland annat av marktillgång.*

## 2.5. Avgränsningar, kopplingar till annan verksamhet och uppdrag

Etableringsarbetet är beroende av flera andra uppdrag och löpande verksamhet inom staden. En välutvecklad kommunal service är exempelvis en grundförutsättning för ett lyckat etableringsarbete<sup>1</sup>. Den huvudsakliga utvecklingen av kommunal service sker i den dagliga verksamhetsutvecklingen i respektive förvaltning samt, specifikt, i 2022 års budgetuppdrag där *”berörda nämnder ges i uppdrag att, var*

---

<sup>1</sup> ”Benchmarking etableringsarbete i svenska och internationella verksamheter, 2022”

*för sig, tillsätta referensgrupper med relevanta företag och branschorganisationer i syfte att stödja utvecklingsarbetet för förbättrad myndighetservice riktad mot näringslivet.”* Därför upptar exempelvis utveckling av ”allmän” kommunal service inget utrymme i detta uppdrag som fokuserar på förbättringar av etableringsarbetet specifikt samt hur vi kan öka möjligheterna för företagen att hitta rätt kompetens bland arbetslösa Malmöbor.

Mässdeltagande och stadens positionering är högst relevant för etableringsarbetet och är viktigt att utveckla. Utveckling av stadens gemensamma mässdeltagande och positionering sker i separata processer (där etableringsperspektivet är ett av många viktiga perspektiv). Området är angeläget och intressant men det fanns inte möjlighet att leverera en sammanhängande lösning inom budgetuppdraget. Arbetet fortsätter dock utanför budgetuppdraget.

Etableringsarbetet kommer att påverkas av Tillväxtkommissionens resultat och dess slutrapporten kommer att bidra med underlag i utvecklingen.

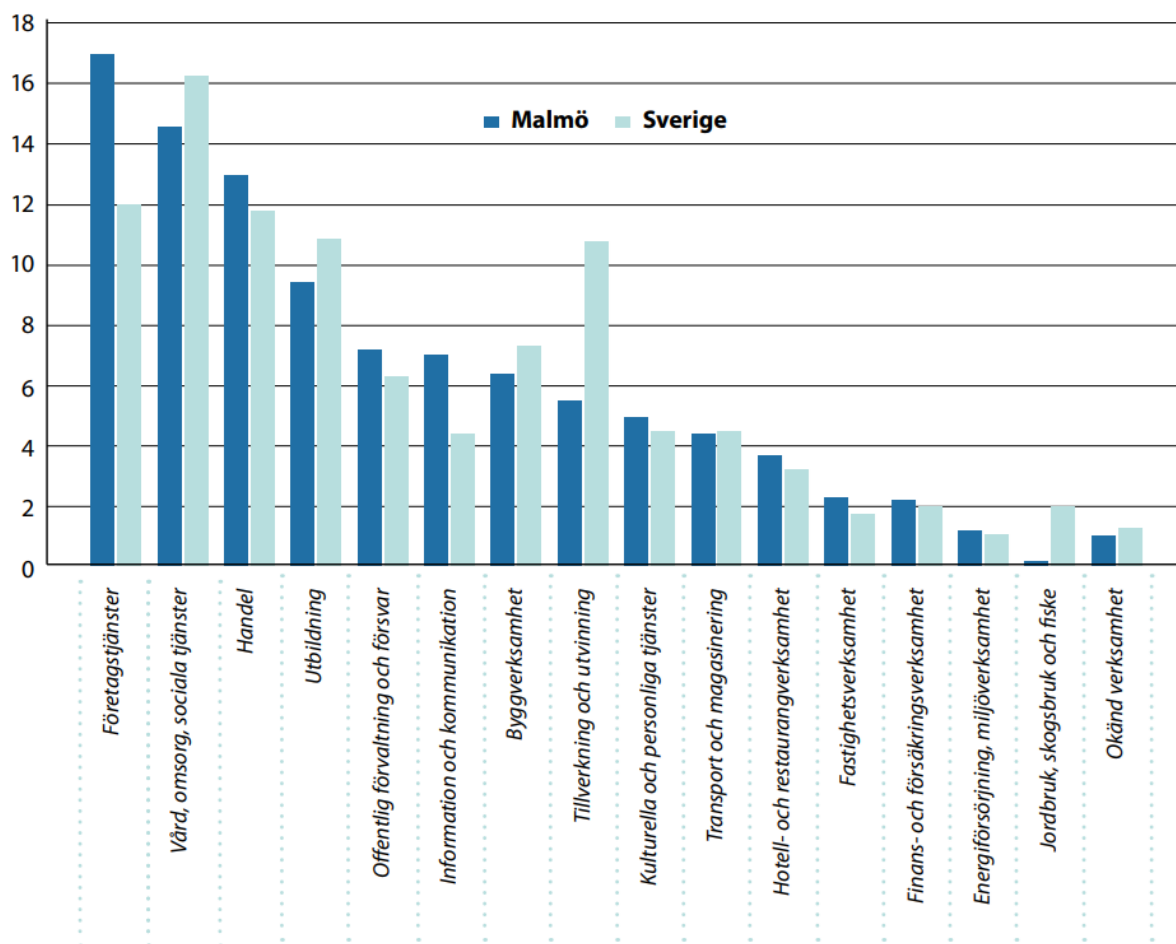
### **3. Malmö näringsliv och positionering**

Malmö har ett blomstrande och diversifierat näringsliv som är av avgörande betydelse för stadens attraktivitet och tillväxt. Malmö näringsliv skapar arbetsplatser, försörjning och service för Malmöbor och boende i kranskommuner och är en viktig tillväxtmotor på den regionala arbetsmarknaden. Näringslivet påverkas bland annat av Malmö befolkningstillväxt, ny infrastruktur och ökat fokus på klimat och hållbarhet. Kompetensförsörjning och innovationskraft är exempel på andra viktiga förändringsbärare och samtliga beståndsdelar bidrar till näringslivets utveckling och expansion.

Malmö är strategiskt placerat med en stark multimodal infrastruktur (tillgång till flyg, sjöfart, järnväg och väg), inklusive EU-core hamn, godsbangård, containerterminaler och järnvägsfrakt. Med 14 minuter till Skandinavien största flygplats och 26% av Sveriges och Danmarks samlade BNP inom en timme finns goda förutsättningar. Att Malmö ligger i Nordens största arbetsmarknadsregion bidrar ytterligare till stadens attraktivitet. Fehmarn Bält-tunneln kommer bidra till att förstärka det goda läget.

Malmö har en bredd av företag i olika branscher. Det har bidragit till en god resiliens för näringslivet över tid. Bland de branscher som är framträdande i staden finns flera kunskapsintensiva sektorer som t.ex. dataspelsutveckling och life science. Utifrån arbetsmarknadsstatistik (se diagram 1) är den största sektorn i stadens privata näringsliv, företagstjänster. Den inbegriper dock en bred blandning av verksamheter från konsulter, revisorer och jurister till stora företag från IKEA-sfären. Handeln är den tredje största branschen och står ensam för 13% av stadens arbetstillfällen. Information- och kommunikation är ett annat styrkeområde med ca 7% av stadens arbetstillfällen. Hotell- och restaurangbranschen är intressant då den haft starkast utveckling under det senaste decenniet (ökat antal anställda med 60%). Staden har jämfört med Sverigesnittet en lägre andel arbetstillfällen inom industrin. Tillsammans med logistik, hantverksföretag och volymhandel som också finns i stadens verksamhetsområden bidrar de med bredd och resiliens i näringslivet. Verksamhetsområdena bidrar även med viktiga arbetstillfällen för Malmö. I dessa områden finns exempelvis många arbetstillfällen för personer med kortare utbildning och /eller lägre språknivå.

## FÖRVÄRVSARBETANDE PER BRANSCH I MALMÖ ÅR 2020 (I PROCENT)



Branscher sorterat i fallande storleksordning. Förvärvsarbetande dagbefolkning 2020 (16+ år). RAMS SCB. SNI2007. Förvärvsarbetande 16+ år med arbetsplats i regionen (RAMS).

Diagram 1 Malmös arbetstillfällen efter bransch

Malmös näringsliv består till stor del av små och medelstora företag. En stor andel av företagen är så pass små att de inte har några anställda alls. Entreprenörsandan är stor och i Malmöläget (2022) noteras det att det startas 9 nya företag varje dag i staden samt att över 35.000 arbetsställen bidrar till branschvariationen och ett mer resilient näringsliv.

Huvuddelen av nya företagsetableringar i Malmö sker i det befintliga lokalbeståndet, framförallt i den blandade staden. Malmös kommunala verksamhetsmark för nya företagsetableringar är begränsad. Samarbete inom MLR (MalmöLundregionen) och privata fastighetsägare är viktigt för att kunna välkomna markkrävande företag till Malmö och regionen. Samtidigt är det viktigt att veta att många av MLR-kommunerna delar Malmös utmaningar kring värdefull jordbruksmark och bristande marktillgång i kombination med många riksintressen att ta hänsyn till.



## 4. Etableringsarbetet i Malmö stad spänner över många discipliner

Det finns många faktorer och processer som påverkar etableringar. Översiktligt spänner etableringsarbetet över flera förvaltningar. Det är viktigt att veta att etableringsarbetet bygger på stadens allmänna attraktivitet, kompetensförsörjning, näringslivsklimat och långsiktiga utveckling.

Nedan beskrivs de primära områden som berör, eller berörs av, etableringsarbetet. Syftet är inte att ge en fullständig bild utan skapa en gemensam grundförståelse för det aktiva etableringsarbetet.

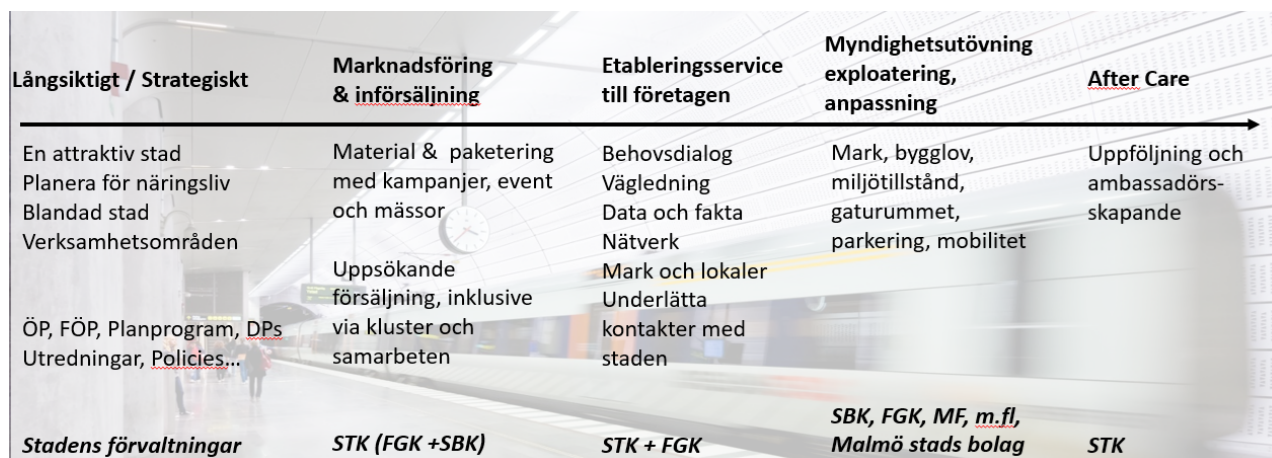


Fig. 1 Övergripande beskrivning av processer i Malmö stad som berör etableringar

### 4.1. Långsiktigt/Strategiskt

Malmö stad och alla förvaltningar arbetar löpande för att säkerställa en attraktiv stad för såväl boende som näringsliv. Alla förvaltningar är del i arbetet även om näringslivsperspektivet i stadsplaneringen ofta är mest aktuellt hos de tekniska förvaltningarna och på stadskontoret. Här ingår såväl arbete med stadens planering vad gäller mix av bostäder, kontor och verksamhetsområden som att tillvarata och förstå näringslivets framtida behov av logistik och transporter. Översiktsplanen är stadens huvudsakliga verktyg för den långsiktiga planeringen. Denna del av etableringsarbetet är inte i fokus i budgetuppdraget.

### 4.2. Marknadsföring och införsäljning

Att attrahera investeringar och etableringar är viktigt för utveckling, innovation och hållbar tillväxt. Marknadsföringen av Malmö stad som etableringsort handlar om ett långsiktigt, uthålligt och relationsskapande arbete. Säljande webbsida, marknadsföring, information – som Malmöläget, mässdeltagande och annan marknadskommunikation är alla viktiga komponenter i arbetet. För att underlätta för internationella etableringar behövs tillgång till informationsmaterial på engelska. Olika målgrupper och event kräver olika inriktning och positionering.

Omvärld och näringsliv ansvarar i första hand för de proaktiva marknads- och säljinsatserna kopplat till etableringar. Även fastighets- och gatukontoret arbetar proaktivt med vissa områden och marktytor, ofta i samarbete med omvärld och näringsliv. Stadsbyggnadskontoret bidrar övergripande med såväl informationsmaterial som personal vid gemensamt deltagande på relevanta event och mässor.

När det gäller arbetet att profilera och marknadsföra mark är samverkan med de näringslivsaktörer som vill etablera sig, bygga och vara verksamma i utvecklingsområdet ett bra verktyg. Ett exempel på hur det bidrar till marknadsföringen är den gemensamma profileringen av Malmö Industrial Park som sker mellan staden, Copenhagen Malmö Port (CMP) och de bolag som valt att etablera sig i området. I blandad stad spelar sammanslutningar som Samsyn Hyllie en liknande roll.

Marknadsföringen kompletteras med uppsökande försäljning, det vill säga identifierande av intresserade företag och kontakt av dem i avseende att sälja in Malmö som etableringsort. Detta arbete har förstärkts under budgetuppdragets gång.

### **4.3. Etableringsservice till företagen**

Etableringsteamet på omvärld och näringsliv, stadskontoret, arbetar övergripande för stadens etableringsservice och fastighets- och gatukontoret med exploateringar, ofta i samarbete med etableringsteamet.

När ett företag bestämmer sig för att etablera sig i Malmö, antingen på grund av vår införsäljning eller för att företaget själv identifierat möjligheterna med Malmö finns det en bred verktygslåda Malmö stad kan bistå företagen med.

Malmö stad erbjuder bl.a. hjälp med att hitta lokaler, kontaktytor till relevanta nätverk samt fakta om Malmö och Malmös näringsliv. Etableringsteamet agerar även, tillsammans med etableringsgruppen och kontaktcenter, som ingång till övriga delar av Malmö stad när dessa behövs för en etablering.

Etableringsteamet kan erbjuda kunden kompletterande service vad gäller kompetensförsörjning, information om boende, skolor, idrottsanläggningar, kulturinstitutioner, olika typer av nätverk och föreningar etc. Med den informationen underlättar vi för det nyetablerade företagets ledning, personal och deras familjer. Personalen och deras familjers trivsel är en nyckelfaktor för de allra flesta företagsetableringar.

### **4.4. Tillståndsgivning/exploatering/anpassning**

Intressenter som vill etablera sig i Malmö kommer ofta i kontakt med flera förvaltningar och tillståndprocesser där delar av stadens förvaltningar är aktiva i olika grad. Det kan röra sig om bygglov, miljötillstånd, livsmedelstillstånd, uteservering, skyltar, Anpassningar av trafiksituationen, användning av allmän platsmark etc.

Markförsäljning, arrende eller andra upplåtelseformer inklusive avtalsförfarande och överenskommelser ingår i denna del av etableringsprocessen.

Stadens myndighetsutövning och service påverkar etableringar och en god service och samarbete bidrar till en positiv upplevelse för intressenter. Ur ett etableringsperspektiv är alltså stadens generella service, myndighetsutövning och tillståndprocesser en viktig del av etableringsprocessen.

### **4.5. After care**

Även efter en etablering är på plats finns det anledning att följa upp företaget och dess upplevelse av såväl process, som Malmö i stort. Det bidrar till underlag för utveckling av etableringsprocessen, syftar till att säkerställa att företagen trivs och därmed väljer att stanna kvar i Malmö. Det gör det också möjligt att fånga företagets utvecklingskraft och stötta framtida tillväxt och utveckling. Är de nöjda finns det slutligen möjligheter att använda dem i marknadsföring och som framtida ambassadörer för etableringar i Malmö.

## 5. Resultat från uppdragets utveckling av etableringsarbetet

Uppdraget har fokuserat på att förbättra det aktiva och konkreta arbetet med etablering och exploatering. I budgetuppdraget har vi fokuserat på fyra delområden som ger effekt både på kort och lång sikt.

- A. Öka kunskapsnivån och gemensam förståelse inklusive viktiga avvägningar.
- B. Förbättra införsäljningsarbetet
- C. Förbättra intern samverkan och etableringsservice
- D. Öka antalet anställningar av arbetslösa malmöbor vid en etablering.

### 5.1. A) Öka kunskapsnivån och gemensam förståelse inklusive viktiga avvägningar

Arbetsgruppen har sammanställt analyser, benchmarking och delat perspektiv mellan förvaltningarna för att skapa en gemensam bild och förståelse kring etableringsarbetet och identifiera potential för förbättringar. Informationsdelandet har gett goda effekter och breddad förståelse. Genom att börja bredare med tvärfunktionella grupper delades mycket kunskap internt och nya kontakter har skapats, inte minst med arbetsmarknads och socialförvaltningen, som vi räknar med kommer ge positiva effekter på såväl etableringsarbetet som arbetsmarknadsarbetet framöver. Här följer ett urval av lärdomar från kunskapsunderlagen.

#### 5.1.1. *Varför företagen väljer Malmö och var de kommer ifrån*

I Öresundsinstitutets analys av huvudkontor<sup>2</sup> som flyttat till Malmö sedan 2000 är det framför allt tre faktorer som lyfts upp som fått företagen att flytta till Malmö:

- Kompetensförsörjningen, dvs att företagen får tillgång till rätt personal. Rekryteringsbasen är både Malmö och resten av arbetsmarknadsregionen. Tillgången till rätt personal är en helt central faktor för företagsetableringar, såväl som expansion. Det handlar dels om att arbetsmarknadsregionen är stor nog, dels att kompetensen finns, och utbildas, samt att de har möjlighet att komma till arbetsplatserna. Här är kollektivtrafiken central men även andra färdmedel, inklusive cykel och bil.
- Moderna och tillgängliga, kontor i stationsnära lägen, inte minst i Hyllie med tillgänglighet av flera trafikslag gör det attraktivt och ofta yteffektivt att omlokalisera. Här är det värt att påpeka att Öresundsinstitutet i sin senaste analys<sup>3</sup> även lyfter fram vikten av att bibehålla och säkra billiga lokaler för stadens startups<sup>4</sup> (och nystartade företag), så att dessa kan bedriva sin verksamhet.
- Öresundsbron och närheten till Copenhagen Airport.

I en senare, ännu opublicerad, analys ”Malmöns näringsliv” där vi tagit del av utkastet, kommer Öresundsinstitutet även komplettera med andra styrkor som Malmö har, även om dessa inte driver etableringar i samma utsträckning.

Det är bland annat stadens unga befolkning, den internationella prägel (inte minst kopplat till kompetensförsörjningen). Rapporten lyfter även 13 universitet i närområdet, inom Öresundsregionen.

---

<sup>2</sup> Huvudkontor och specialkontor till Malmö, Öresundsinstitutet, 2017.

<sup>3</sup> Malmö näringslivsanalys, preliminär version, Öresundsinstitutet, 2022

<sup>4</sup> I en startup söker entreprenörerna en skalbar och repeterbar affärsmodell och fortsätter att utveckla modellen snarare än att ha en fast modell, som är fallet för många andra företag. (Verksamt.se)

Den danska marknaden och huvudstaden, samt vid öppnandet av Fehmarn Bält, även den tyska marknaden, är andra positiva faktorer.

Av de 100 analyserade huvudkontoren och strategiska etableringarna som gjorts i Malmö sedan 2000 kommer den absolut största delen, 81 stycken, från södra Sverige. Danmark och Tyskland är de största internationella marknaderna.

Det konstateras vidare att Malmö stad som totalt paket är viktigt för etableringar och näringslivet i stort. Det handlar om förutsättningar för näringslivet men även för de boende och medarbetare - att medarbetare trivs, känner sig trygga, kan äta god mat, ge barnen en god skolgång och ha ett gott liv skall inte underskattas.

### **5.1.2. Vilka generella kriterier är viktiga för utländska företag vid en etablering**

Konsultföretaget Kairos Future har djupintervjuat företag som etablerat sig i Sverige för MalmöLundregionens räkning. I ”Rapport om utlandsetableringar<sup>5</sup>” tar de upp ett antal kriterier som avgör etablering på en viss plats

- Närhet till kunder och/eller marknadspotentialen för tjänster / produkter. Företagets förmåga att nå kunder från etableringen på ett effektivt sätt är avgörande för en majoritet av etableringarna.
- Kompetensförsörjningen är central.
- Varumärkeskänsliga storbolag vill generellt etablera sig i huvudstäder först.
- Mellanstora bolag har högre kostnadskänslighet och etablerar sig inte gärna i huvudstadsområden.
- Mindre bolag är mindre känsliga för etableringsort men utgår ofta antingen ifrån en befintlig relation alternativt kostnadsfördelar.
- Mellanstora eller mindre utländska bolag använder sig ofta av befintliga kontakter när de planerar en utlandsetablering, egen personal eller kontakter, kunder eller leverantörer som har kunskap om marknaden.
- Det är stor skillnad på etablering av ett industriföretag och ett tjänsteföretag. En större industrietablering är ofta väldigt kapitalkrävande, lång och komplex. Ett tjänsteföretag kan vara igång på relativt kort tid.

### **5.1.3. Markttillgång**

I Översiktsplanen (ÖP) pekas nuvarande och framtida verksamhetsområden ut. ÖP visar därmed möjligheter till framtida etablering av verksamheter som inte kan rymmas i den blandade staden. Det kan exempelvis vara för att de är störande eller farliga.

I utredningen av budgetuppdraget ”framtida verksamhetsområden, 2020” konstaterades att Malmö stads verksamhetsmark räcker i ca 20 år. Prognosen utgick ifrån att verksamhetsmark detaljplaneras, projekteras och tillgängliggörs för försäljning i samma hastighet som snittet under de senaste fem åren samt att utpekade verksamhetsområden i ÖP bibehålls. En ökad mängd tillgängliggjord säljklar mark har potential att öka försäljningstakten men korta tiden markreserven räcker.

2021 hade Malmö stad en stor mängd intressenter av verksamhetsmark. Ca 70 intressenter lämnade in en formell intresseanmälan om verksamhetsmark, vilket totalt resulterade i två försäljningar/tomträttsupplåtelse. Under flera års tid har huvudbegränsningen för antalet försäljningar

---

5 Rapport Utlandsetableringar – Kairos futures för Invest in Skåne och MLR – 2022

/ upplåtelser varit tillgänglig verksamhetsmark även om företag även faller bort för att de inte skapar tillräckligt mycket arbetstillfällen, saknar finansiell stabilitet etc.

Under slutet av 2022 har det både tillkommit mer mark samtidigt som det noterats tendenser till att etableringsförfrågningar drar ut på tiden vilket resulterat i att marktillgången inte varit huvudbegränsning. Det är en kombination av osäkra omvärldsförhållande, inflation, räntehöjningar och elsituationen som verkar ligga bakom och det kan innebära en nedgång i förfrågningar under 2023.

Det är mängden kommunal mark Malmö stad planerar och tillgängliggör till försäljning som i första hand begränsat antalet exploateringsetableringar under de senaste årens högkonjunktur. (Undantaget är MIP där Malmö stads krav på nyttjande av hamnfunktionen under flera år var den begränsande faktorn.) Med tanke på bristen av tillgänglig mark, politiska avvägningar och krav från exempelvis länsstyrelsen att inte exploatera mark med riksintressen finns det skäl att anta att det kan vara utmanande att öka mängden verksamhetsmark i hög grad framöver. Därför är det viktigt att kunna säkerställa såväl rätt val av etableringar som mark till viktiga etableringar och teknisk infrastruktur över tid, samtidigt som de bidrar till arbetstillfällen idag. Marktillgången är därför också viktig att värna på andra sätt, exempelvis genom att befintliga verksamhetsområden tillåts förtätas där så är lämpligt etc.

Baserat på att tillgången på kommunal mark är begränsad fokuserar det uppsökande införsäljningsarbetet i första hand på den blandade staden. Strategiska överväganden, vikten av att lyfta markområden samt konjunktur och arbetsmarknadsläget påverkar denna bedömning över tid. Ett exempel på detta är marknadsföring av Malmö Industrial Park.

I de sammanhang staden upplåter/säljer mark till en företagsetablering har staden större möjlighet att påverka vilken etablering det blir och om den blir av eller inte.

#### **5.1.4. Benchmarking av framgångsrikt etableringsarbete**

Malmö stad har låtit genomföra en benchmarking<sup>6</sup> av, framför allt nationella men även internationella, aktörer som arbetar med att attrahera och stötta etableringar. Det rör sig om över 20 kommuner, regioner och sammanslutningar (såsom Greater Copenhagen) som intervjuats kring etableringsarbete för att identifiera viktiga framgångsfaktorer. Nedan redogörs för de viktigaste slutsatserna.

- Etableringsarbetet är nära sammankopplat med näringslivsstrukturen och det är stor skillnad mellan mark- och kunskapsintensiva kommuner. Effektivt etableringsarbete utgår ifrån stadens eller regionens befintliga näringslivsstruktur.
- Finns det god tillgång på säljbar mark (och el) tenderar fokus att ligga på verksamhetsmark, I Sverige är detta vanligare i mellersta och norra Sverige. Kunskapsintensiva städer och regioner som exempelvis Göteborg eller Stockholm fokuserar i högre grad på likaledes kunskapsintensiva etableringar.
- Genom att arbeta för att stärka kluster och utgå från regionens styrkor samt vad som eventuellt saknas för att utvecklas ännu starkare skapas bättre resultat.
- Proaktiv försäljning i kunskapsintensiva kommuner sker ofta i någon form av samarbete med styrkekluster och/eller baseras på befintligt näringslivs karaktär.
- Proaktiv markförsäljning är bara aktuellt där det finns mycket säljbar verksamhetsmark. Har man ont om verksamhetsmark begränsas det utåtriktade arbetet kring verksamhetsmark eftersom nyttoeffekten är låg.
- Samverkan inom kommunen - Generellt konstateras att samverkan inom kommunen och mellan förvaltningar är avgörande för etableringsarbetet. En gemensam och lösningsfokuserat

---

<sup>6</sup> Benchmarking etableringsarbete – En intervjustudie med 22 deltagande kommuner och regioner, studentarbete åt Malmö stad, 2021.

arbetsätt med möjligheter till snabb information till intressenter och problemlösning över förvaltningsgränser är en grundförutsättning för att både attrahera och säkra etableringar. Det noteras av flera respondenter att samverkan med målsättning att säkra etableringar kan vara lättare att åstadkomma i mindre kommuner. Tidsaspekten är ofta viktig och flera respondenterna nämner att snabb hjälp/information kan avgöra företagets val av etableringsort.

### **5.1.5. Intressentanalys**

Under uppdraget har en bred intressentanalys genomförts av arbetsgruppen för att identifiera möjliga samarbeten och nätverk som är relevanta ur ett etableringsperspektiv. Det konstateras att det finns en stor mängd intressenter både inom och utanför staden som påverkar och / eller påverkas av etableringar. Utöver ingående funktioner kan även miljöförvaltningen, skolförvaltningarna m.fl. nämnas. Externt är det exempelvis aktörer som Invest in Skåne<sup>7</sup>, Sydsvenska handelskammaren, ambassader, Business Sweden, Medeon och klusterbildningarna som t.ex. Game habitat/Dev hub, Medicon Valley Alliance och Mobile heights. Samarbete med flera av aktörerna, inte minst Invest in Skåne, bör fortsätta utvecklas och arbetsgruppen räknar med att intressentanalysen kommer att användas i det vidare utvecklingsarbetet.

### **5.1.6. Sammanfattande viktiga slutsatser från analyserna**

- Kompetensförsörjning är helt avgörande vid etableringar, (och för befintligt näringsliv). En välfungerande arbetsmarknadsregion med hög tillgänglighet som gör det enkelt för företag att hitta rätt kompetens och, omvänt, för kompetensen att ta sig till arbetsplatsen är en grundförutsättning för etableringsarbetet.
- Malmö finns i en intressant region med stort kundunderlag och enkel möjlighet att bearbeta såväl regionen, sverigemarknaden och den danska marknaden. Vid Fehmarn Bälts öppnande ökar även attraktiviteten för arbete mot den tyska marknaden ytterligare. Flygplatsen underlättar internationell bearbetning.
- Etableringar på verksamhetsmark är viktiga för stadens arbetsmarknad och näringsliv men bör troligen inte vara huvudfokus i det uppsökande etableringsarbetet då antalet intressenter vida överstiger tillgänglig mark.
- Den svenska marknaden är intressant för Malmö ur ett etableringsperspektiv. Däremot finns det låg nytta att arbeta för att etableringar från närliggande kommuner eftersom det är en del av samma arbetsmarknadsregion. Historiskt är närmarknaden med Danmark och Tyskland näst viktigast.
- Tillgången till Copenhagen airport är en stor styrka och påverkar exempelvis såväl kompetensförsörjning som kundunderlag och internationella samarbetsmöjligheter.
- Det är viktigt att värna och utveckla det interna samarbetet med tillhörande service till etableringsintressenter.
- En etableringsprocess från ett företags sida är ofta långsiktig och kan spänna över flera år. framförallt när det gäller markkrävande etableringar. Ett mindre tjänsteföretag kan gå betydligt snabbare. Oavsett form tar processen, från uppfattat behov av expansion till färdig etablering, ofta tid.
- Utöver ovan gjorda analyser kan arbetsgruppen konstatera att tillgången till el och elpriser har ökat i betydelse vid etableringsförfrågningar, inte minst på verksamhetsmark.

---

<sup>7</sup> Vid årsskiftet 2022/2023 flyttade verksamheten från Invest in Skåne över till avdelningen för regional utveckling på Region Skåne. I rapporten används för enkelhetens skull "Invest in Skåne" genomgående för att beskriva funktionen.

- Malmös generella attraktivitet för såväl boende (företagens anställda) som näringslivet i stort är en viktig del i möjligheten att attrahera etableringar.
- Intressentarbetet och analyserna ger en god grund för vidare arbete.

### **5.1.7. Övervägande vid exploatering**

Tekniska nämnden ansvarar för och företräder kommunen i alla frågor som rör kommunens fastighetsinnehav. Tekniska nämnden ansvarar för den övergripande samordningen och genomförandet av exploatering inom kommunen. Detta innebär att nämnden ska förvärva, iordningställa och avyttra eller upplåta byggklar kommunal mark för bebyggelse, såsom för bostäder och näringsverksamheter. I arbetet har arbetsgruppen lyft avvägningar och kriterier som är viktiga i dialogen med intressenter så att tekniska nämnden får bra underlag i samband med en etablering.

De kriterier som beaktas i samband med en etableringsförfrågan är information om bolag, antal anställda och ev. hyresgäst. Vidare beaktas hur företaget avser nyttja byggrätten, dvs höjder och ytor inom den aktuella ytan i verksamhetsområdet. Annan information som är viktig att inhämta är bolagets stabilitet och dess ekonomiska förutsättningar.

Alla etableringsförfrågningar går formellt via en intresseanmälningsblankett på Malmö stads hemsida. I samband med budgetuppdraget har den uppdaterats så att företagen får lämna in mer information i ett tidigare skede vilket underlättar initial utvärdering.

En annan del som är fastställd av tekniska nämnden är att det till avtalen ska biläggas sociala överenskommelser, dvs en skriftlig överenskommelses avseende samarbeten som upprättas mellan ASF och det företag som etablerar sig. Dessa överenskommelser innehåller information om exempelvis antal praktikplatser, yrkesutbildningar mm som blir möjliga i samband med en etablering.

Utöver ovan punkter har arbetsgruppen tittat på ytterligare delar som är viktiga kriterier i samband med en etablering. Exempelvis har arbetsgruppen identifierat att det i det fortsatta arbetet med etableringar finns ett behov av att titta djupare på frågor som rör hållbarhet, urban och industriell symbios, innovation, energilösningar, hållbara transportlösningar, typ av anställda, hamnfunktioner, p-lösningar, möjlighet till mellan användning/startups möjlighet att växa över tid mm. Andra frågor som etableringsgruppen tar med sig i det fortsatta arbetet är exempelvis branschmix/varumärken, samverkansformer, inklusive ASF:s vidare integrering i arbetet samt upplåtelseformer mm.

Även om den enskilt viktigaste frågan är att skapa arbetsplatser till Malmö stad så är det viktigt att hitta en god och långsiktig dialog med de företag som vill etablera sig där ovan nämnda kriterier blir viktiga att behandla för att kunna uppnå en väl fungerande etablering.

### **5.1.8. Malmö är en del av en större arbetsmarknadsregion**

Malmö verkar i första hand för att relevanta etableringar hamnar i Malmö. Därefter för att de ska hamna inom MLR, i tredje hand Skåne, därefter övriga delar av Öresundsregionen.

## **5.2. B. Förbättra införsäljningsarbetet**

Under året har ett särskilt fokus legat på att utveckla införsäljningsarbetet. Framförallt har etableringsteamet på omvärld och näringsliv, som har huvudansvaret för att aktivt söka nya intressenter och kunder, uppdaterat sina processer. Ett omfattande kunskapsunderlag, som i korthet presenteras i denna rapport har legat till grund för utvecklingen av införsäljningsarbetet.

I samband med budgetuppdraget har det proaktiva införsäljningsarbetet förstärkts. Det har bland annat skett genom ökat deltagande på nationella och internationella mässor och events. Det har i högre utsträckning även skett i samarbeten med såväl STK/FGK som Invest in Skåne, Business Region Stockholm och andra aktörer. Målsättningen med fler samarbeten har varit ökad synlighet och närvaro

kompletterat med bättre kostnadseffektivitet. Några exempel på nya konstellationer är Transport- och logistikmässan i Göteborg, Expo Real i München och Business Arena Köpenhamn.

Nya försäljningsmetoder har prövats och initierats under året. Etableringsteamet har frigjort en hel resurs för enbart uppsökande arbetet. För att öka effektiviteten har även ett arbete med en konsult initierats. Konsulten bistår med initial leadgenerering<sup>8</sup> och kvalificering av ett större antal potentiella etableringar. Intressenterna tar sedan etableringsteamet över för att, tillsammans med övriga berörda förvaltningar, i möjligaste mån utveckla till en etablering i Malmö.

För att utveckla hanteringen och möjliggöra ett professionellt arbete med en ökande mängd potentiella etableringscase har ett CRM-system (kundhanteringssystem) upphandlats och, i ett första steg, implementerats på STK.

I benchmarkingrapporten av etableringsverksamheter<sup>9</sup> framkom att ett effektivt uppsökande arbete primärt sker inom, och tillsammans med, befintliga styrkekluster. Parallellt med uppsökande arbete ovan planeras det även för utökat samarbete med styrkekluster för att identifiera behov och möjligheter inom respektive kluster och därigenom hitta relevanta etableringar. Arbetet har påbörjats med bland annat gamingklustret och har för avsikt att breddas till andra områden.

Malmö stad arbetar både nationellt och internationellt när det gäller uppsökande införsäljning. Bearbetning av internationella marknader sker i första hand via, eller tillsammans med, Invest in Skåne som har det som huvuduppdrag. Business Sweden har valt att arbeta med och genom regionerna och från Malmös sida är det effektivt att utnyttja de resurserna genom långsiktigt samarbete. Malmö stad driver även direkt internationellt arbete både i form av marknadsföring och proaktiv införsäljning. Samarbetena frigör även resurser för bearbetning av svenska företag, i linje med Öresundsinstitutets analys.

Arbetsgruppen räknar med att erfarenheter från budgetuppdraget, analyser och intressentkartläggningen kommer att kunna bidra till utvecklingen av införsäljningsarbetet även under kommande år.

### **5.3. C. Förbättra intern samverkan och etableringsservice**

Under arbetet har etableringsprocessen både kartlagts och utvecklats. Det innefattar ingångar och ansvariga för etableringar inklusive gränssnitt och samarbetet med kontaktcenter och deras rutiner i samband med etableringsförfrågningar.

En etableringsgrupp står startklar för att driva utvecklingen vidare och en eskaleringsfunktion för att säkerställa de allra största etableringarna har utvecklats. Det löpande samarbetet mellan exploatering på FGK och etablering på STK har fördjupats.

#### **5.3.1. Sammanställning av mark**

Kommande verksamhetsmark, tillgänglig mark och markförsäljningar för såväl verksamhetsmark och kontor med tillhörande ytor och arbetstillfällen kommer sammanställas årligen av fastighets- och gatukontoret för att underlätta gemensam planering och uppföljning av verksamhetsmark.

---

<sup>8</sup> Processen där en verksamhet identifierar potentiella framtida kunder för verksamhetens tjänster eller produkter. Det är alltså arbetet med att hitta lämpliga kunder.

<sup>9</sup> Benchmarking etableringsarbete – En intervjustudie med 22 deltagande kommuner och regioner, studentarbete åt Malmö stad, 2021.



### **5.3.2. Utvecklad etableringsprocess**

Det sammanlagda resultatet av arbetet med samverkan och service finns i kapitel 6 som beskriver den utvecklade etableringsprocessen i Malmö stad i sin helhet.

## **5.4. D. Öka antalet anställningar av arbetslösa Malmöbor vid en etablering.**

En central målsättning under budgetuppdraget arbetet har varit att säkerställa arbetstillfällen till Malmöborna. Ett viktigt verktyg för att nå målet har varit att öka antalet arbetslösa personer som kan anställas i samband med etableringar. Därför har arbetet med budgetuppdraget eftersträvat ett nära samarbete mellan etableringsteamet och exploatering, som möter företagen vid etableringsförfrågningar, och arbetsmarknadsavdelningen på ASF som (i samverkan med andra parter) står för verktyg och arbetar med arbetslösa malmöbor. Under projektet har därför såväl säljande material, rutiner och nya kontaktvägar utvecklats.

ASF:s material för införsäljning av exempelvis ”utbildning genom lokala jobbspår”<sup>10</sup> (fortsättningsvis jobbspår), har utvecklats gemensamt för att öka attraktiviteten vid presentation av möjligheterna till företag. Kundnytta har lyfts fram och de fina resultat som jobbspår redan genererat bidrar till hög trovärdighet, vilket även underlättar användningen från exploatering och etableringsteamet.

Stadens serviceerbjudande till etableringar har förstärkts vad det gäller hjälp med kompetensförsörjning via ASF, exempelvis jobbspår. Detta gäller framför allt vid behov av kollektivavtalsansluten arbetskraft där vi samtidigt kan få fler Malmöbor i arbete. Rutiner för användande av jobbspår samt andra delar av ASF:s verksamhet vid etableringar har etablerats och med nya kontaktvägar säkerställs att en större bredd av ASF:s verktygslåda aktivt kan användas vid arbetet med exempelvis sociala klausuler i samband med etableringar. Allt med målsättningen att fler Malmöbor utanför arbetsmarknaden skall kunna anställas vid etableringar.

Genom kunskap om och tillgång till verktygslådan från ASF har vi även fått nya argument för införsäljning av Malmö stad kopplat till kompetensförsörjning. Malmö stad kan nu sälja in möjligheten att ge aktiv hjälp och utbildning av framtida medarbetare för att säkra kompetens till företag som vill etablera sig i Malmö.

I budgetuppdraget har alla som arbetar med etableringar respektive exploatering av verksamhetsmark utbildats av ASF. Det inkluderar vilka möjligheter ASF har att erbjuda hjälp med företagens kompetensförsörjning. Målsättningen är både att stärka erbjudandet mot potentiella etableringar genom att erbjuda dem hjälp med kompetensförsörjning samtidigt som det är ett verktyg för att fler arbetslösa Malmöbor skall få arbete vid etableringar. Utbildningen inkluderar var, när, hur och för vem exempelvis rekryteringsservice, praktikplatsförmedling och jobbspår kan användas för företag och etableringar. För att utnyttja utbildningen som gjorts under budgetuppdragets breddades målgruppen till att även omfatta alla medarbetare på Omvärld och näringsliv. Det ger möjligheter till ytterligare utväxling på ASF:s verksamhet och stärker Malmös förmåga att bidra till näringslivets kompetensförsörjning.

Uppdraget har resulterat i förstärkt samarbete mellan framför allt STK/FGK och ASF vilket bekräftats inte minst av budgetuppdragets medlemmar från ASF som menar att det är bättre än det någonsin varit förut.

För att kunna bidra till långsiktiga effekter kommer ASF delta i etableringsgruppen för att säkerställa att arbetsmarknadsperspektivet fortsätter ta plats och att Malmö stad kan dra nytta av kunskaper och verksamhet från ASF i etableringsarbetet och företagens kompetensförsörjning.

---

<sup>10</sup> Lokala jobbspår är ett samarbete mellan Malmö stad, Arbetsförmedlingen och arbetsgivare. Utifrån företagets behov kombineras utbildning och insatser så att Malmöbor utanför arbetsmarknaden kan få anställning.

## 6. Etableringsprocessen, ansvar och rutiner

### 6.1. Övergripande ansvar och roller - etableringsarbetet inom Malmö stad:

Nedan redogörs översiktligt för de övergripande funktioner som arbetar aktivt med etableringar i Malmö stad. (Delar av detta finns även beskrivet i avsnitt 4.) En viktig del av budgetuppdraget har handlat om att tydliggöra och hitta nya gränssnitt mellan involverade förvaltningar och deras roller i etableringsarbetet.

Stadskontoret har det övergripande ansvaret för etableringsfrågorna utifrån ett samordnings- och näringslivsperspektiv. På avdelningen omvärld och näringsliv finns etableringsteamet som operativt driver stadskontorets arbete med etableringsfrågor. Stadskontoret driver etableringsarbetet, framförallt för icke markkrävande etableringar, bidrar med marknadsföring, införsäljning och service till företag som är intresserade av att etablera sig i Malmö. Stadskontoret bidrar också med näringslivsperspektivet i olika stadsplaneringssammanhang så att staden långsiktigt fortsätter att vara attraktiv för nya etableringar.

Fastighets- och gatukontoret ansvarar för exploatering, strategiska markförvärv och markförsäljning inklusive arrende eller upplåtelse. De säkerställer även tillgänglighet, trafik och logistikförutsättningar. Fastighets- och gatukontoret ansvarar även för Malmös hamnförvaltning och hamnens utveckling för stadens räkning men även tillsammans med hamnoperatören Copenhagen Malmö Port (CMP).)

Stadsbyggnadskontorets uppdrag med fysisk planering av staden är en viktig del i att proaktivt skapa goda, framtida förutsättningar för att attrahera nya företag på lång sikt. Stadsbyggnadskontoret bidrar exempelvis med att säkerställa mark för verksamheter genom att peka ut områden i översiktsplanen, detaljplanelägga mark, bygglov m.m. som skapar förutsättningar för såväl expansioner i befintligt näringsliv som nya etableringar. Stadsbyggnadskontorets verksamhet, problemlösning och service vid utbyggnadsområden, detaljplaner och bygglovsärenden i samband med pågående etableringar är viktiga förutsättningar i kontakter med företag som är på väg att etablera sig.

Arbetsmarknads- och socialförvaltningen bistår med stöd till kompetensförsörjningen vid etableringar, inom framförallt kollektivavtalsområdet, och erbjudandet är även en viktig del i införsäljningen av specifika branscher och etableringar. De stöttar också i arbetet med överenskommelser om social hållbarhet i samband med exploatering.

Utöver förvaltningarna involverade i budgetuppdraget bidrar alla förvaltningar genom att bygga och utveckla en stad som attraherar såväl människor som företag. De bidrar även, vid behov kring konkreta etableringsförfrågningar.

**Etableringsteamet:** Den grupp på stadskontoret, omvärld och näringsliv, som aktivt arbetar med att generera, stötta och ge service till konkreta etableringar.

**Exploateringsteamet:** Exploateringsteamet på FGK består av exploateringsenheten på stadsutvecklingsavdelningen i samarbete med utvecklingsenheten på fastighetsavdelningen. De ansvarar för exploateringsfrågor för stadens verksamhets- och kontorsområden där staden är markägare. FGK:s ansvar är att utveckla mark med avsikt att sälja och upplåta mark. FGK ansvarar även för arrendeutplåtelse.

**Etableringsgruppen:** Ny förvaltningsövergripande grupp som underlättar smidig hantering av etableringsförfrågningar, informationsgivning etc. STK, SBK, FGK och ASF har alla deltagare och övriga förvaltningar bjuds in beroende på fråga. Gruppen arbetar också för att strategiskt och långsiktigt utveckla Malmö stads etableringsarbete över förvaltningsgränserna.

## 6.2. Malmö stads uppdaterade etableringsprocess

Nedan redovisas etableringsprocessen som tagits fram i budgetuppdraget. Den beskriver översiktligt hur Malmö stad hanterar ett företag som är intresserat av att etablera sig i staden från det att kontakt skapats till dess att en etablering är på plats.

Utöver intressenter som nås av Malmö stad i det uppsökande arbetet kommer en stor andel företag självmant till Malmö. Via malmo.se är vägen in för en etablering tydlig. Samtidigt finns det många alternativa vägar in i staden. Det kan vara allt ifrån kontaktcenter till politiker, stadens medarbetare eller direktörer. Generellt skall en förfrågan, oavsett initial kontaktväg, kanaliseras till etableringsteamet alternativt, vid markfrågor, till exploatering på fastighets- och gatukontoret. Kontaktcenters rutiner har uppdaterats under uppdraget så att de smidigt kan hänvisa rätt.

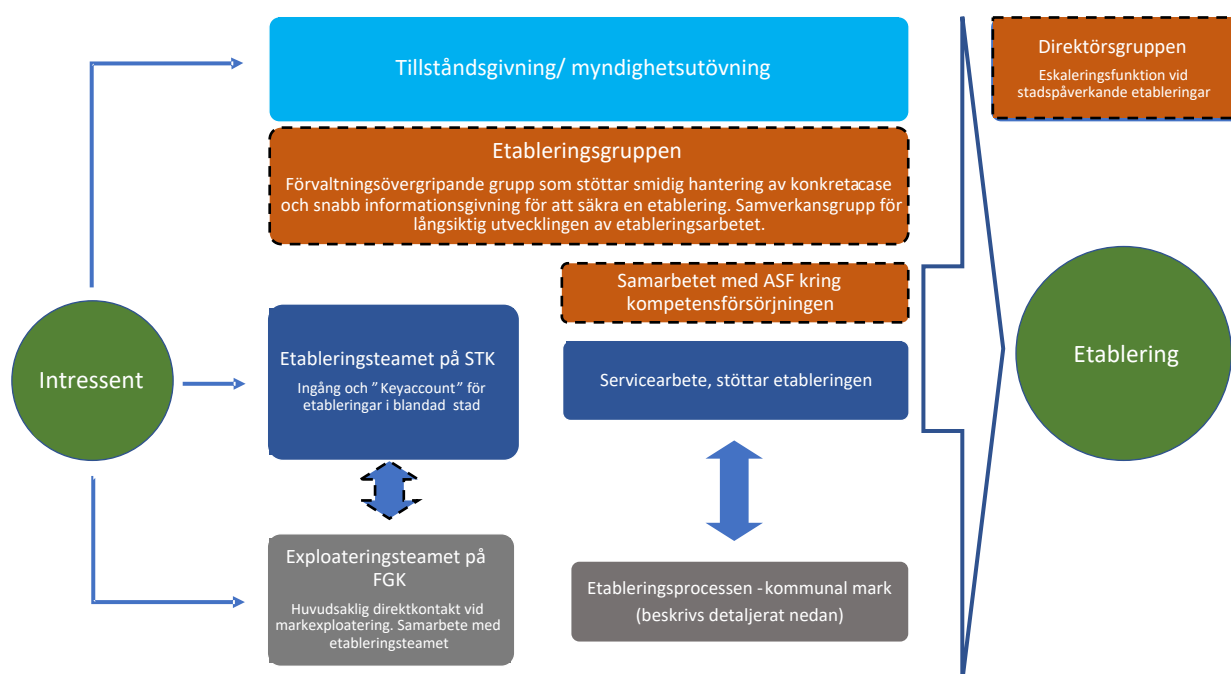


Fig.2 Malmö stads uppdaterade etableringsprocessen – Orange rutor motsvarar nya funktioner/rutiner

### Det finns två huvudsakliga processer för en etablering beroende på etableringstyp.

- Etableringar som kräver kommunal mark tas om hand av exploateringsteamet och fastighetsavdelningen
- Andra typer av etableringar, företrädesvis i blandad stad, ansvarar etableringsteamet för.

Samarbetet mellan FGK och STK har utvecklats både före och under budgetuppdraget så oavsett vilken väg företaget kommer in på slussas de rätt mellan funktionerna. Företag som inte får möjlighet till arrende, upplåtelse, alternativt köp av mark från kommunen lämnas över till etableringsteamet när det är relevant och etableringsteamet hjälper intressenter till exploatering när det är lämpligt.

Vid större markkrävande etableringar arbetar exploatering och etablering tillsammans för att säkra etableringen. Här kan olika typer av kompetenser behövas över tid för att säkra etableringen.

### En tredje väg

Det finns även företag som inte behöver något etableringsstöd, exempelvis en kontorsetablering som redan innan eventuell kontakt med staden hittat kontor och startat verksamhet i Malmö. Dessa företag hanteras väl i stadens normala myndighetsutövning när behov uppstår.

### **6.2.1. Tillståndsgivning/myndighetsutövning.**

Stadens myndighetsutövning finns nästan alltid med i en eller annan form i samband med en etablering. Det kan vara i större eller mindre utsträckning, exempelvis ett förändrat bygglov eller markupplåtelse för gatupratare<sup>11</sup>. I andra mer komplexa etableringar kan stora delar av stadens förvaltningar beröras.

Vid markexploatering är stadens myndighetsutövning alltid involverad i hög utsträckning.

### **6.2.2. Etableringsteamet på STK – Ingång för majoriteten av etableringarna**

I princip alla etableringar som inte kräver kommunal mark hanteras av etableringsteamet på Omvärld och näringsliv. Teamet tar emot intressenter och kartlägger behov och möjligheter samt bistår med service genom hela processen. Etableringsteamet finns med som kontakt för intressenten under hela processen fram till en eventuell etablering.

Finns det behov av snabb information för att avgöra om en etablering kan bli aktuell ur exempelvis plan eller bygglovshänseende används etableringsgruppen som beskrivs nedan. Den används även vid behov av gemensam problemlösning och samordning kring etableringen.

### **6.2.3. Exploateringsteamet på FGK – ingång för etableringar på kommunal mark.**

Exploateringsteamet ansvarar för etableringar som kräver kommunal mark. Processen är ofta både längre och mer komplicerad än vid etableringar i blandad stad. Exploateringsteamet följer alltid företaget genom processen. Vid behov av utökad service exempelvis av nätverk eller kompetensförsörjning kopplas etableringsteamet in. Det gäller även vid större etableringar där exploatering och etablering arbetar gemensamt genom hela processen för att säkerställa etableringen.

Nedan beskrivs processen från markförfrågan till färdig etablering i de fall det finns färdig och detaljplanelagd mark. Saknas det tillkommer generellt många år, beroende på hur långt en eventuell planering och förberedelse för verksamhetsmark kommit. Från benchmarkingjämförelsen av etableringsprocesser är det tydligt att färdig detaljplanelagd mark är en konkurrensfördel. Är inte marken färdigställd riskerar tidsperspektiven bli så långa att antalet intressenter sjunker drastiskt och därmed även Malmö stads möjlighet att välja rätt företag. Det pekar på vikten av att ha tillgänglig säljklar mark över tid parallellt med att värna den tillgängliga marken och säkerställa rätt etableringar.

---

<sup>11</sup> En gatupratare är en dubbelsidig skylt som står på marken och ofta används för att exponera en produkt, tjänst eller butik. En av de vanligare markupplåtelseerna för Malmö stad.

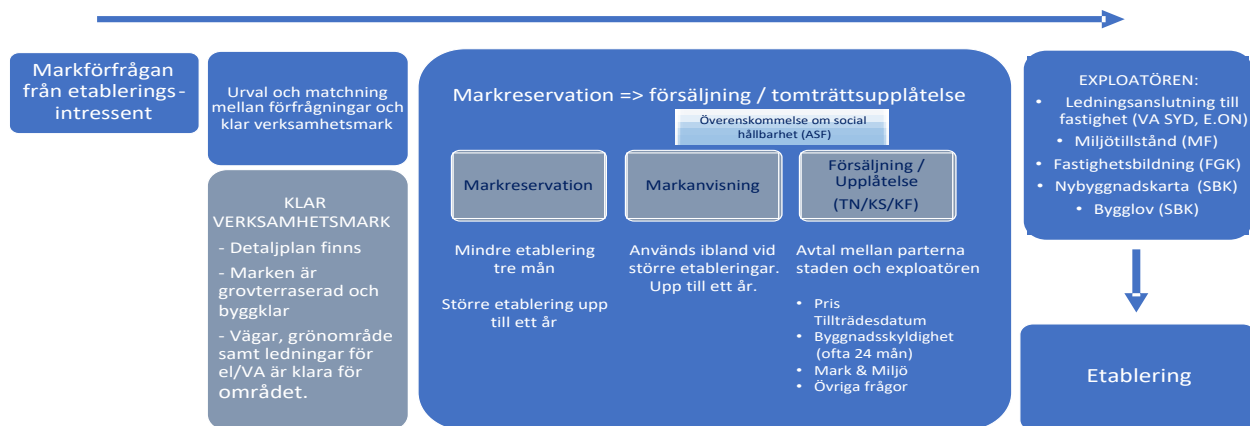


Fig.3 Detalj - Etableringsprocessen vid mark ägd av Malmö stad - från det att förfrågan når exploatering till dess att etablering sker. (Förutsätter etableringsklar verksamhetsmark)

### Urval och matchning mellan förfrågningar och klar verksamhetsmark

En förfrågan om mark för etablering kommer in till exploateringsgruppen i form av en formell intresseanmälan.

Vid en intresseförfrågan går ansökan samt företagets nyckeltal och verksamhet igenom. Alla intresseförfrågningar för mark jämförs sinsemellan och bedöms enligt FGK:s prioriteringspolicy. Här säkerställs frågor som rör etableringen, dvs kriterier såsom antal arbetsplatser, utnyttjande av bygggrätt och andra viktiga frågor som bidrar till att företaget gynnar staden.

En förutsättning för att kunna matcha företag för en markförsäljning är att det finns färdig verksamhetsmark dvs. lagakraftvunnen detaljplan, marken är grovterraserad/byggklar mark samt vägar/ledningar el/va är färdigt till området. I vissa fall behövs även en tidig dialog med bygglov för att kunna säkerställa att en etablering kan vara möjlig.

Motsvarar intressenten stadens initiala krav och det finns möjlig mark träffar teamet intressenten så att man får en djupare beskrivning av verksamheten, typ och mängd av arbetstillfällen, målet med exploatering, eventuella planer på byggnader och utformning etc.

Anses det fortfarande finnas goda förutsättningar för en etablering som ger värde till Malmö startas en diskussion om markförvärv/upplåtelse med företaget som söker mark. Här följer också formella processer ledda av ansvarig förvaltning. Fastighets- och gatukontoret är markägare och ansvarar för slutlig avtalsförhandling i försäljningsprocessen. Generellt är det första formella steget i processen en markreservation.

### Markreservation till försäljning/tomträttsupplåtelse

I en markreservation reserveras marken till intressenten. Vanligtvis utfärdas en reservation i tre månader men om det är en större aktör/större fastighet kan längre reservationstid utfärdas. Om det är en större etablering som är aktuell där speciella förutsättningar råder (exempelvis hamnfunktioner) så tecknas vanligtvis även en markanvisning mellan parterna Malmö stad och företaget.

I markanvisningsavtalet tecknas de punkter som är viktiga för ett kommande köpeavtal/tomträttsavtal. Här förbereds även för en social överenskommelse som i ett försäljningsavtal/tomträttsavtal fungerar

som en sidolöpare till huvudavtalet. I en social överenskommelse kommer ASF och företaget överens om olika typer av arbetsmarknadsfunktioner såsom yrkesutbildning, praktikplatser, möjliga nya anställningar etc.

Efter det att parterna Malmö stad och företaget är överens så tecknas ett köpeavtal/tomträttsavtal. Avtalen godkänns av tekniska nämnden och, vid högre försäljnings/upplåtelsebelopp, kommunfullmäktige.

## **Myndighetsbeslut och anslutningar**

För att kunna påbörja byggnation krävs ett antal myndighetsbeslut (bygglov SBK /miljötillstånd MF) samt överenskommelser om anslutningar såsom VA och el. FGK ansvar för ansökan om fastighetsbildning till lantmäteriet samt att en nybyggnadskarta lämnas över till bygglov. Efter det att alla beslut är klara kan byggnation börja. I avtalet som tecknas mellan staden och företaget finns en byggnadsskyldighet vilket innebär att företaget en viss tid efter tillträdesdatum ska ha uppfört stora delar av sin byggnad under en viss tid (efter vanligtvis 24 månader).

## **Om intressenten inte får mark**

Kan inte Malmö stad möta intressentens behov kan det finnas andra lösningar som privata fastighetsägare eller kommunerna i MalmöLund-regionen. Exploatering ansvarar för att förmedla kontakt till etableringsteamet som därefter ansvarar för att diskutera lämpliga.

## **6.3. Etableringsgruppen skall säkra effektiv service, samverkan och långsiktighet**

Den förvaltningsövergripande etableringsgruppen är ett direkt resultat av budgetuppdraget. Gruppen ska arbeta för att stadens förvaltningar agerar gemensamt och koordinerat i relation till nya etableringar. Det kan t.ex. innebära att verka problemlösande och/eller att skapa gemensamma prioriteringar i relation till en specifik etablering. Det övergripande målet är att underlätta och effektivisera hanteringen av en given etablering så att staden inte riskerar att missa intressanta etableringar.

Etableringsgruppen kommer också arbetat med att säkerställa en långsiktig fortsatt utveckling av etableringsarbetet på en operativ nivå med avsikt att bibehålla perspektivbredd som uppkommit under budgetuppdraget.

### **6.3.1. Organisation av etableringsgruppen**

- Etableringsteamet – STK (sammankallande)
- Exploatering - FGK
- Bygglov - SBK
- Plan och strategi - SBK
- Arbetsmarknad - ASF
- Andra förvaltningar och företagslots bjuds in vid behov

### **6.3.2. Etableringsgruppens tre huvuduppgifter**

Arbetsgruppen ser tre huvuduppgifter för etableringsgruppen. Det handlar om att:

- Underlätta etableringsprocessen genom samverkan och informationsinhämtning i samband med relevanta etableringar
- Säkerställa en aktiv och långsiktig utveckling av det operativa etableringsarbetet mellan de funktioner som arbetar aktivt med etableringar.
- Säkra lärande kring etableringar och arbeta för att minska flaskhalsar och utmaningar i etableringsarbetet.

De långsiktiga perspektiven kan inkludera utveckling av bemötande i etableringsprocessen så att upplevelsen i kontakterna med Malmö stad är positiv oavsett om företagets behov kan mötas eller ej. Det kan också handla om att säkerställa förvaltningarnas olika perspektiv och god dialog med målgrupper.

För det långsiktiga arbetet inleder gruppen med en formaliserad mötesfrekvens om fyra gånger per år. Frågor kring specifika etableringar är i stället behovsstyrt och innefattar bara berörda förvaltningar för att säkerställa god service med minimal övrig påverkan på organisationen.

Mötesfrekvens och arbetet i etableringsgruppen utvärderas efter ett år.

#### **6.4. Direktörsguppen - vid de allra största och viktigaste etableringarna**

Vid enstaka tillfällen kommer förfrågningar till Malmö stad som kan ha stadsövergripande påverkan där det blir exceptionellt viktigt att aktivera stadens gemensamma arbete. För att säkerställa resurser och information till berörda förvaltningar eskaleras en sådan etablering till direktörsguppen, där förvaltningscheferna från de tekniska förvaltningarna och näringslivsdirektören deltar (SBK, FGK, STK och MF). Vid behov kan andra förvaltningschefer bjudas in.

Vid en förfrågan som tjänsteorganisationen i en förvaltning anser vara aktuell för direktörsguppen lyfts frågan till aktuell direktör som tar ställning till sammankallande.

#### **6.5. Samarbete med ASF kring kompetensförsörjningen**

Som beskrivits ovan finns ASF med både tidigare och djupare i etableringsprocessen än tidigare. Målet är att använda ASF:s verktyg, till exempel jobbspår för att öka antalet anställningar av arbetslösa Malmöbor samtidigt som företagen får hjälp med sina kompetensbehov. Både etableringsteamet och exploateringsteamet har numera med sig ASF:s verktygslåda och kan sälja in möjligheterna för intressenter att säkra kompetens. Etableringsteamet använder även möjligheten att staden kan bidra med kompetensförsörjning i sin införsäljning när det är relevant. Sociala klausuler kommer också kunna vidareutvecklas med det förbättrade samarbetet.

#### **6.6. Vidare arbete och möjligheter**

Uppdraget har resulterat i nya samarbeten, kontakter och kunskapsdelning. Det gör att det finns många insikter och möjligheter som uppenbarats under arbetets gång som förvaltningarna kommer kunna arbeta vidare med i utvecklingen av det operativa etableringsarbetet.

Det inkluderar exempelvis samarbetet kring införsäljning, att lyfta fler av de redan framgångsrika etableringarna i marknadsföring och fortsätta integrationen mellan det traditionella etableringsarbetet och arbetet inom arbetsmarknads- och socialförvaltningen.