

*Avd för protokoll och
internationella frågor*

2 0 0 3 - 0 7 - 1 7

S U Z A N N E L I L J E G R E N

I N T E R N A T I O N E L L S T R A T E G I
F Ö R S T O C K H O L M S S T A D

Sammanfattning

Visionen

Den internationella visionen för Stockholms stad följer fullmäktiges fastställda vision och inriktningsmål:

Stockholm uppfattas internationellt som norra Europas mest spännande stad – en hållbar stad i förändring och utveckling med ett fungerande näringsliv och arbetsmarknad. Stockholm är en ledande europeisk huvudstad med en kunskapsbaserad ekonomi. Stockholm är en aktiv och synlig stad på den internationella arenan men Europa och framför allt norra Europa är prioriterade.

Målen

De strategiska internationella målen för staden är:

1. Positionera Stockholm internationellt som norra Europas mest spännande stad – en ekologiskt hållbar stad i förändring och utveckling, en möjligheternas stad
2. Positionera Stockholm som Europas ledande, kunskapsbaserade huvudstad med speciell betoning på de av fullmäktige prioriterade klustren
3. Positionera Stockholm som en aktiv och framgångsrik partner i arbetet med att nå Europeiska unionens mål, säkra att medborgarnas intressen tas till vara i EU och driva frågan om samarbete och samagerande inom EUs nordliga dimension
4. Säkra att Stockholm intar en ledarroll bland huvudstäderna i norra Europa
5. Säkra att Stockholm blir en ledande nod gentemot Nordamerika i det transatlantiska samarbetet

Metoden

Sedan tidigare har staden utarbetat metoder och strategier för det internationella arbetet. I förslaget till ny internationell strategi bibehålls i huvudsak dessa tidigare metoder och strategier med några tillägg:

- Varje nämnd bör i sin verksamhetsplan beskriva hur de strategiska internationella målen ska uppnås inom sina respektive ansvarsområden samt vilka medlemskap i internationella nätverk och organisationer, deltagande i internationella projekt och evenemang som nämnden prioriterar. I prioriterade organisationer och nätverk bör staden vara aktiv, driva stadens intressen och sträva efter ledande förtroendeposter
- I allt internationellt arbete ska hänsyn tas till de två europeiska synsätten: innehåll och form
- Stockholms roll som huvudstad bör betonas.
- Geografiskt bör betoningen i det övergripande internationella arbetet vara på Norden, norra Europa, Europeiska unionen samt Nordamerika.
- Stadens organisatoriska bredd, kompetens, ekonomiska styrka och demokratiska självstyre bör betonas och användas i allt internationellt arbete samt inom ramen för EU-arbetet.

Ansvarsfördelningen i staden

- Kommunfullmäktige ansvarar för fastställande av stadens internationella strategi.
- Kommunstyrelsens uppdrag är att leda, samordna och följa upp övriga nämnders internationella verksamhet.
- Internationella beredningen svarar för beredningen av internationella ärenden inför beslut i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.
- Stadsledningskontorets avdelning för protokoll och internationella frågor samordnar staden internationella arbete.
- Varje nämnd och bolag ansvarar för de internationella kontakterna inom sina respektive ansvarsområden.

Resurserna

Personellt och ekonomiskt avgör respektive nämnd vilka resurser som behöver avsättas för att nå de strategiska målen. Kommunstyrelsen bör utöver detta avsätta resurser för de generella satsningar på kompetensutveckling och samordning som krävs för att uppnå målen.

Innehållsförteckning	
Fullmäktiges beslut om vision och inriktningsmål	4
Internationell vision	5
Ansvarsfördelningen i staden	5
Stadens strategi och mål	6
Stockholms internationella förutsättningar	7
Stockholm – möjligheternas stad	7
Stockholm – välfärd, miljö och offentlig service	8
Stockholm - självstyre, bred verksamhet och stark ekonomi	8
Stockholm – en aktiv och framgångsrik stad i det Europeiska samhällsbygget	9
Stockholm – i utkanten av Europa men i centrum för norra Europa	9
Kritiska framgångsfaktorer	10
Stadens internationella ambitioner	10
Syfte	10
Förslag till ny internationell strategi	10
Strategiska mål	10
Arbetsmetoder för att nå målen	11
Befintliga resurser	12
Detta bör utvecklas och förstärkas	12
Stadens arbete i internationella organisationer och nätverk	12
Hotbilden mot Stockholm	13
Stockholms konkurrenter	13
Sammanfattande analys av Stockholms styrkor, svagheter, möjligheter och hot	13
Internationellt arbete på kort sikt	15
Internationellt arbete på längre sikt	15
Resursbehov	15
Bilaga 1. Bakgrund – Stadens strategiska inriktning	17
Stadens strategiska inriktning	17
Den Europeiska unionens mål och strategier	18
Stadens nuvarande strategi för arbetet i Europeiska unionen	20
Stockholmsregionens internationella strategier	20
Allmänt om internationellt arbete	22
Nätverk och organisationer	22
Två synsätt: innehåll och form	22
Bilaga 2 Konkurrenter	24
Helsingfors	24
Barcelona	25
Bilaga 3. Exempel på operativt arbete som syftar till strategins måluppfyllelse	26

Fullmäktiges beslut om vision och inriktningsmål

Stockholms kommunfullmäktige har fastslagit stadens vision till ”En politik för Rättvisa, Utveckling och Ekologisk hållbarhet” där Stockholm ska bli norra Europas mest spännande plats. Visionen syftar bl a till att stimulera fortsatt hållbar tillväxt i regionen så att Stockholm även fortsättningsvis är den ekonomiska motorn i regionen och landet. Trots att stadens ekonomiska förutsättningar förväntas försämrats så ska de prioriterade verksamheterna klaras. Dessa prioriteringar sammanfattas i fullmäktiges fastställda inriktningsmål.

De fem inriktningsmålen är

1. Förbättra välfärden och de kommunala verksamheterna
2. Bygga bostäder och utveckla Stockholm
3. Göra Stockholm till en ekologisk hållbar storstad
4. Bryta segregationen och fördjupa demokratin
5. Ta ansvar för ekonomin

Möjligheterna för staden att uppnå de av fullmäktige fastställda inriktningsmålen beror inte enbart på stadens organisations förmåga att själv nå målen. Stadens organisation är beroende av andra aktörer i sin omgivning. Förutom aktörer i Stockholmsområdet sätter nationella och internationella aktörer spelregler som också gäller staden, ex staten och Europeiska unionen.

Upp till 60 procent av beslut som fattas i fullmäktige berörs direkt eller indirekt av beslut i EU. FN och andra internationella organisationer påverkar också medborgarnas vardag. Agenda 21-arbetet är ett exempel på detta. Ett aktivt internationellt arbete ger staden möjlighet att påverka dessa beslut i syfte att tillvarata medborgarnas intressen.

Möjligheten att nå fullmäktiges mål påverkas också av kompetensen bland stadens anställda. Här ger det internationella arbetet en möjlighet att utbyta erfarenheter från andra städer och därmed slippa uppfinna hjulet på nytt. Ett exempel på detta är inom området för marksanering.

Stockholmsregionens förmåga att attrahera internationella investeringar, besökare samt kompetent arbetskraft och samtidigt behålla befintliga företag och institutioner samt kompetent arbetskraft, påverkar också möjligheten att uppnå fullmäktiges mål. Här är ett aktivt internationellt arbete en förutsättning för att staden även fortsättningsvis ska utvecklas positivt.

Internationell vision

I stadens internationella strategi går det att hänvisa till alla fullmäktiges inriktningsmål, även om några av dem är av speciell betydelse: Bygga bostäder och utveckla Stockholm samt göra Stockholm till en ekologiskt hållbar storstad. I fullmäktiges prioriterade inriktning sägs att staden ska verka för en bred samverkan inom regionen mellan offentliga och privata aktörer i syfte att stärka Stockholmsregionens position i norra Europa. Dessutom ska Stockholm bli en ekokommun där Agenda 21-arbetet i stadsdelsnämnderna ska ges hög prioritet och stärkas.

Den internationella visionen för Stockholms stad följer fullmäktiges fastställda vision och inriktningsmål:

Stockholm uppfattas internationellt som norra Europas mest spännande stad – en hållbar stad i förändring och utveckling med ett fungerande näringsliv och arbetsmarknad. Stockholm är en ledande europeisk huvudstad med en kunskapsbaserad ekonomi. Stockholm är en aktiv och synlig stad på den internationella arenan men Europa och framför allt norra Europa är prioriterade.

Ansvarsfördelningen i staden

Kommunfullmäktige ansvarar för fastställande av stadens internationella strategi.

Kommunstyrelsens uppdrag är att leda, samordna och följa upp övriga nämnders internationella verksamhet. Internationella beredningen svarar för beredningen av internationella ärenden inför beslut i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

Stadsledningskontorets avdelning för protokoll och internationella frågor samordnar staden internationella arbete. Avdelningen är bl a kansli för internationella beredningen, presidiet samt stadens nätverk för EU-frågor, Europaforum. Avdelningen bistår också borgarråden, presidiet och övriga delar av stadsledningskontoret i internationella frågor, tar fram beslutsunderlag till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige, samordnar stadens medlemskap i verksamhetsövergripande organisationer och nätverk, ansvarar för projektledning av kommunstyrelsens projekt med internationell koppling samt bistår, samordnar och följer upp övriga förvaltningar och bolag i internationella frågor. Avdelningen ansvarar också för professionella studiebesök till staden och guideade visningar av Stadshuset

Varje nämnd och bolag ansvarar för de internationella kontakterna inom sina respektive ansvarsområden.

Stadens strategi och mål

Staden har i maj 2000 fastställt en strategi för arbetet i den Europeiska unionen.¹ Denna strategi bygger i väsentliga delar på den strategi som antogs 1997 men innebar vissa interna organisatoriska förändringar. Enligt strategin ska stadens EU-arbete inte separeras från den reguljära verksamheten i staden. Målet med strategin är att EU-frågorna ska samordnas och integreras i det dagliga arbetet i stadens förvaltningar och bolag.

Den prioritering av bevakningsfrågor som fastställdes i strategin var lagstiftningsfrågor (direktiv), finansieringsfrågor samt samarbete och verksamhetsutveckling. Staden skall, t ex, aktivt driva på utvecklandet av en europeisk politik på områden som är prioriterade av staden. EU-arbetet är en del av profileringen av stadens internationella varumärke.

I EU-strategin betonas att Stockholm ska vara en viktig nod i Östersjöregionen, att europaarbetet är en prioriterad och integrerad del av stadens reguljära verksamhet och betraktas som ”inrikespolitik”, att prioriterade kluster är IT- frågor/informationssamhället, miljöfrågor och hälsoaspekter, Östersjösamarbete samt att prioriterat sakområde är storstadsfrågor. Strategin innebär också att stadens EU-arbete samordnas på regional nivå genom stadens ägande i den ekonomiska föreningen Stockholmsregionens Europakommitté, SEU.

Ansvar för samarbetet inom EU inom olika fackområden åvilar den förvaltning och det bolag där sakkunskaperna finns. Stadsledningskontoret samordnar och förmedlar information och ansvarar tillsammans med de ämnesansvariga för kontinuerlig redovisning till kommunstyrelsen. Stöd till stadens verksamheter vad gäller EU-arbetet finns bl a från SEU och från stadsledningskontoret.

Inom området för samarbetsavtal har staden av tradition en policy att alla huvudstäder av princip är vänorter till Stockholm men att formella vänortsavtal inte tecknas. De undantag som finns är bl a generella samarbetsavtal med Moskva, S:t Petersburg och Riga. Däremot tecknas avgränsade avtal mellan fackförvaltningar och olika städer.

Staden engagerar sig i arbete av biståndskaraktär enbart i de fall då finansiering sker av annan part, t ex SIDA, FN eller Världsbanken.

¹ Strategi för stadens arbete i Europeiska unionen. Utlåtande 2000:RI (Dnr 220/00, 317/00)

Kommunallagen tillåter inte svenska kommuner att använda skattemedel för t ex bistånd men staden kan bistå med expertis. I de fall då FN eller Världsbanken begär hjälp av Stockholm och ställer ekonomiska resurser till stadens förfogande för denna hjälp, prioriterar staden hjälpinsatser i vårt geografiska närområde samt i de områden där staden och/eller nationen tidigare haft ett djupare engagemang.

Som ledande huvudstad i norra Europa och med en stor andel av stadens medborgare från Medelhavsområdet, har staden betonat sitt ansvar för den nord-sydliga dialogen inom Europeiska unionen, inklusive unionens dialog med sina grannar runt Medelhavet.

I arbetet med att attrahera utländska investeringar och företag fokuserar staden på de områden i världen som ligger långt framme inom de av staden prioriterade klustren (industriella branscher). Dessa områden är framför allt Nordamerika, Sydostasien och delar av Europa.

Stockholms internationella förutsättningar

Stockholmsregion har en kunskaps- och servicebaserad ekonomi och är som Sveriges huvudstad en av världens ledande städer i övergången till kunskapssamhället.² En stor del av medborgarna får sin utkomst från verksamheter inom t ex TIME, Life Sciences, miljöteknik och andra högteknologiska områden där förädlingsvärdet generellt är högt. Men medborgarnas utkomster kommer också från servicenäringen och från offentligt finansierad verksamhet.

Flera faktorer i Stockholmsregionen bidrar till att göra Stockholm till en internationell, ekonomisk knutpunkt och internationellt attraktiv för boende, företagande och besökare: en hög andel internationellt verksamma företagshuvudkontor och/eller F&U-enheter, högkvalitativa akademiska institutioner med F&U i världsklass samt ett brett, internationellt inriktat kultur- och underhållningskluster (inkl idrotten) och en internationellt högt rankad kluster för professionella besök. Såväl företagen, akademi, kultur/underhållning/idrott och besöksnäringen är områden där staden medverkar på olika sätt.

Stockholm – möjligheternas stad

Att bo, besöka och verka i Stockholm är att befinna sig i en miljö som i många stycken präglas av kunskapssamhället. I Stockholm är inte bara användningen av Internet, datorer och mobiltelefoner hög, i Stockholm har avregleringarna blivit norm, det europeiska välfärdssamhället utvecklats, entreprenörskap, riskkapital och

² IDC/World Information Society Index 2003

innovationer fått en framträdande roll och medborgarnas kompetens ställts i fokus. Stockholm har blivit internationellt känd som en av världens yppersta testmarknader för ny teknologi och ett centrum i Europa för konvergensen mellan flera av de högteknologiska industrierna och underhållningsindustrin.

Stockholm har blivit möjligheternas stad och en av Europas främsta kunskapsbaserade ekonomier. Som sådan attraherar Stockholm internationella investeringar och företag från framför allt Nordamerika, Sydostasien och delar av Europa. I ett Europa där den övergripande visionen är att Europa ska bli världens mest dynamiska, kunskapsbaserade ekonomin, har Stockholm en unik chans att positionera sig som den stad i Europa som har kommit längst i övergången till kunskapssamhället.

Inom ramen för detta synsätt ryms samtliga av stadens verksamheter. De nya krav och behov som kunskapssamhället ger upphov till, reflekteras i stadens service gentemot medborgarna, i utvecklingen av den demokratiska processen samt i den fysiska utvecklingen av staden.

Stockholm – välfärd, miljö och offentlig service

I Europa är Stockholm - eller snarare Sverige - mest känt för sin sociala välfärd. Även om investerare har högre kunskap om Stockholms specifika styrkor inom högteknologi, så är det välfärdssamhället som är generellt känt i Europa. I övriga världen är Stockholm och Sverige mer okänt men även här är det välfärdssamhället som vi i första hand förknippas med.

Stockholms goda miljö och skönhet liksom den bredd och tillgänglighet av fritidsaktiviteter som regionen erbjuder är andra värden som bidrar till att göra staden internationellt attraktiv. Även den höga kvaliteten och tillgängligheten i regionens offentliga service särskiljer Stockholm från många andra huvudstadsregioner i världen

Stockholm - självstyre, bred verksamhet och stark ekonomi

Stockholms stad har också en hög grad av självstyre, en välskött ekonomi, är en av Sveriges största organisationer och har ett brett ansvarsområde. Kvaliteten och bredden i stadens verksamhet attraherar professionella besökare och är en viktig del i positionering av staden internationellt. Med sin bredd och storlek attraherar också staden professionella medarbetare som, när de representerar staden internationellt, bidrar positivt till bilden av Stockholm.

Till skillnad från de flesta andra städer i Europa och många andra städer i världen, har de nordiska städerna som demokratiska

institutioner, samt dess valda företrädare, en stark ställning i samhället. Stockholm kan därmed ha en stark röst i det europeiska och internationella samhällsbygget.

Stockholm – en aktiv och framgångsrik stad i det Europeiska samhällsbygget

Med sin organisatoriska storlek, ekonomiska styrka och sina professionella medarbetare har Stockholm goda förutsättningar att aktivt delta, och därmed påverka, utvecklingen inom Europeiska unionen. Utöver de skyldigheter staden har genom Sveriges medlemskap i unionen, så kan staden genom ett aktivt EU-arbete värna medborgarnas intressen. I de kanaler som staden kan använda i sitt EU-arbete ingår såväl medlemskap i organisationer och nätverk som nationella kanaler samt direktpåverkan.

Inom de flesta områden som union pekat ut som centrala, kan Stockholm räknas bland de främsta städerna i Europa, t ex är Stockholm den huvudstad i Europa som kanske kommit längst i arbetet mot EUs mål att bli världens mest konkurrenskraftiga och dynamiska kunskapsbaserade ekonomi. Inom många områden kan ett aktivt arbete bidra till att Stockholm snabbare blir en stad som kännetecknas av rättvisa, utveckling och ekologisk hållbarhet.

Stockholm – i utkanten av Europa men i centrum för norra Europa

Stockholms geografiska position i norra Europa med en liten, fragmenterad marknad i vårt närområde, marknadsmässigt i Europas utkant men med en potentiell marknad om 100 miljoner innevånare runt Östersjön, är en speciell utmaning. Östersjöregionen är en av Europas största och mest dynamiska utvecklingsområden. Idag finns ingen annan stad i Östersjöregionen som har en bättre marknadsposition än Stockholm men däremot fler aspiranter om tätpositionen. Några av dessa är Helsingfors och S:t Petersburg i norr och Malmö-Köpenhamn och Hamburg i söder.

För samtliga dessa städer finns dock nödvändiga samarbetsbehov. I ett kontinentalt perspektiv måste norra Europa arbeta aktivt för att attrahera investeringar och EU-satsningar samt stimulera handel och säkra kompetens- och resursförsörjningen. Konkurrenterna finns i första hand i Mellaneuropa och i västra Europa. Stockholm har anledning att sträva efter en ledarroll i detta samarbete i syfte att säkra rollen som Sveriges tillväxtmotor, som kulturell spjutspets i regionen och som den mest framtidsinriktade, spännande regionen i norra Europa.

Kritiska framgångsfaktorer

Stockholms stads förmåga att:

- välja samarbetspartners som bidrar till att uppnå stadens mål, t ex medlemskap i organisationer och nätverk, val av EU projekt, val av andra städer som partners etc
- pro-aktivt delta – med ett kvalitativt innehåll - på strategiska internationella arenor
- representeras internationellt på korrekt nivå och i strategiska fora
- leverera ett inflytande på europeisk och internationell stadsnivå
- skapa allianser som bidrar till måluppfyllelse, t ex inom EUs nordliga dimension, med de regioner i världen som är ledande inom de prioriterade klustren
- vara efterfrågad partner i såväl Europa som övriga världen
- fortsätta leda utvecklingen in i kunskapssamhället
- uppträda som en ledande huvudstad i Europa och stärka positionen i norra Europa
- synliggöra stadens utvecklingsarbete inom de olika fackområdena
- utnyttja organisationens storlek och kompetens i det internationella arbetet

Stadens internationella ambitioner

Syfte

Stockholm ska även i framtiden vara norra Europas mest spännande stad att leva, bo och verka i. Detta säkras genom att investeringar i staden ökar, kompetens- och resursförsörjning säkras, det demokratiska självstyret värnas samt samarbete och handel med strategiskt utvalda regioner stimuleras.

Förslag till ny internationell strategi

Strategiska mål

1. Positionera Stockholm internationellt som norra Europas mest spännande stad – en ekologiskt hållbar stad i förändring och utveckling, en möjligheternas stad
2. Positionera Stockholm som Europas ledande, kunskapsbaserade huvudstad med speciell betoning på de av fullmäktige prioriterade klustren
3. Positionera Stockholm som en aktiv och framgångsrik partner i arbetet med att nå Europeiska unionens mål, säkra att medborgarnas intressen tas till vara i EU och driva frågan om samarbete och samagerande inom EUs nordliga dimension
4. Säkra att Stockholm intar en ledarroll bland huvudstäderna i norra Europa

5. Säkra att Stockholm blir en ledande nod gentemot Nordamerika i det transatlantiska samarbetet

Arbetsmetoder för att nå målen

Det internationella arbetet ska ske ute i verksamheterna men utifrån den fastställda internationella strategin. Varje nämnd bör därför i sin verksamhetsplan beskriva hur de strategiska, internationella målen ska uppnås inom sitt respektive ansvarsområde.

Där bör också framgå vilka medlemskap i internationella nätverk och organisationer samt vilka deltagande i internationella projekt och evenemang som nämnden prioriterar samt varför denna prioritering görs. Vissa förvaltningar och bolag är t ex medlemmar i internationella branschorganisationer. I dessa branschorganisationer bör staden offensivt söka förtroendeposter i syfte att positionera staden som internationellt ledande inom den aktuella branschen.

Det förvaltnings- och bolagsövergripande internationella arbetet samordnas av kommunstyrelsen. I det ingår att välja för staden lämpliga medlemskap i övergripande nätverk och organisationer, deltagande i högnivåmöten samt evenemang/projekt som inte naturligt faller inom övriga nämnders ansvarsområden. Styrning av samordningsarbetet sker genom internationella beredningen.

I allt internationellt arbete i staden, vare sig det sker centralt eller ute i verksamheterna, ska hänsyn tas till de två europeiska synsätten: innehåll och form.

Stockholms roll som huvudstad bör betonas och samarbeten i första hand sökas bland andra huvudstäder. Inom respektive nämnd kan även andra städer prioriteras beroende på nämndens specifika behov.

Geografiskt bör betoningen i det övergripande internationella arbetet vara på Norden, norra Europa, Europeiska unionen samt Nordamerika. Inom respektive nämnd kan ytterligare geografiska områden prioriteras beroende på nämndens specifika behov.

I prioriterade organisationer och nätverk bör staden vara aktiv, driva stadens intressen och sträva efter ledande förtroendeposter.

Projekt av biståndskaraktär kan enbart komma ifråga om finansieringen sker externt, under förutsättning av begäran om biståndet kommer från SIDA, EU eller FN samt att biståndet riktar sig mot målgrupper i vårt geografiska närområde samt i de områden där staden och/eller nationen tidigare haft ett djupare engagemang.

I arbetet inom Europeiska unionen bör staden även fortsättningsvis ta sitt ansvar för den nord-sydliga dialogen, aktivt arbeta för en fokusering på EUs nordliga dimension, aktivt delta i dialogen om unionens framtid, aktivt delta i arbetet med att uppfylla unionens övergripande mål samt använda stadens organisatoriska bredd, kompetens, ekonomiska styrka och demokratiska självstyre i påverkansarbetet.

Befintliga resurser

Varje nämnd ansvarar för att resurser avsätts – såväl personella som ekonomiska – till att nå de internationella målen.

Detta bör utvecklas och förstärkas

Ett framgångsrikt internationellt arbete ställer krav på fortlöpande kompetensutveckling, såväl bland förtroendevalda som tjänstemän. Viktiga områden är t ex

- Språkkunskaper
- Internationell och interkulturell kompetens
- Kunskaper om EU, dess uppbyggnad och möjligheter
- Projektledningskompetens med betoning på transnationellt samarbete
- Presentationsteknik
- Internationell styrelsekompetens

Samordningen av det internationella arbetet bör förbättras, inte minst inom marknadsföringen av staden internationellt. Så t ex bör ett grundläggande marknadsföringsmaterial, inkl webb site, utformas för en internationell målgrupp. Här ingår också förbättrat stöd till verksamheterna vad gäller EU-arbetet.

I förbättrad samordning ingår också behov av en tydligare politisk besluts- och förankringsorganisation. Detta är inte minst viktigt eftersom stadens internationella policy vinner på att ha en bred politisk förankring som gör att stadens grundläggande image utvecklas långsiktigt, oavsett politisk majoritet.

Stadens arbete i internationella organisationer och nätverk

Varje nämnd bör beskriva vilka medlemskap i internationella nätverk och organisationer samt vilka deltagande i internationella projekt och evenemang som nämnden prioriterar samt varför denna prioritering görs. Vissa förvaltningar och bolag är t ex medlemmar i internationella

branschorganisationer. I dessa branschorganisationer bör staden offensivt söka förtroendeposter i syfte att positionera staden som internationellt ledande inom den aktuella branschen.

I de regionala samverkansorgan och organisationer som staden är medlem i, bör staden erbjuda sina plattformar som arenor för arbetet med regionalgemensamma budskap. Det ger både effektiv användning av stadens medlemskap och erbjuder nytta till våra regionala samarbetspartners.

Hotbilden mot Stockholm

Stockholms konkurrenter

Stockholm har dels geografiska konkurrenter, dels nischkonkurrenter. Samtidigt som städerna konkurrerar med varandra bör samarbete vara en ledstjärna. Konkurrenterna är inom det geografiska närområdet, dvs inom Europeiska kontinenten.

Exempel på geografiska konkurrenter är Helsingfors, S:t Petersburg, Malmö-Köpenhamn, Berlin, Hamburg, London och Amsterdam.

Exempel på nischkonkurrenter är

- andra huvudstäder i Europa, t ex Wien (nod gentemot ansökarländerna i Mellaneuropa)
- inom TIME-område: Helsingfors, Amsterdam och London
- inom Life Sciences: Malmö-Köpenhamn och London
- inom bank- och finansområdet: London och Frankfurt
- inom Östersjöområdet: Helsingfors, S:t Petersburg och Köpenhamn
- inom innovation och entreprenörskap: Barcelona

Staden bör kontinuerligt bevaka och analysera konkurrerande städers strategiska inriktningar.

Sammanfattande analys av Stockholms styrkor, svagheter, möjligheter och hot

Styrkor:

- Stockholm är en av världens ledande städer i övergången till kunskapssamhället
- Stockholm är Sveriges tillväxtmotor och ett innovativt centrum förknippat med Nobelpriset
- Stockholm är en internationell, ekonomisk knutpunkt
- Stockholm är en av världens främsta testmarknader för ny teknologi

- Stockholm är känd för sin högklassiga välfärd, miljö och offentliga service
- Stockholms stad har en bred verksamhet med god kvalitet, hög omsättning och stark balansräkning
- Stockholms stad har en tradition av starkt demokratiskt självstyre och hög självförsörjningsgrad
- Stockholm är aktiv och framgångsrik i det europeiska och internationella samhällsbygget
- Stockholm är geografiskt i centrum i norra Europa

Svagheter:

- Stockholms stad har få strategiska allianser med andra städer samt mest kontakter i norra Europa
- Stockholm har bara framgångsrikt utnyttjat EU-medlemskapet inom några få områden och har i unionsarbetet få kontakter med våra nationella företrädare
- Stockholm är en relativt liten huvudstad
- Stockholm ligger geografiskt i Europas glesbygd och utkant
- Stockholm är inte en del av ett dominerande språk- och kulturområde
- Stockholm har inte utnyttjat sin organisatoriska styrka och sitt starka demokratiska självstyre i den internationella marknadsföringen

Möjligheter:

- Stockholm är en av världens främsta kunskapsbaserade ekonomier och därmed i linje med EUs övergripande mål att bli världens mest konkurrenskraftiga och dynamiska kunskapsbaserade ekonomi
- EU-medlemskapet möjligheter att stärka regionens kompetens- och resursförsörjning, t ex genom brain circulation
- Stockholms erfarenheter och framträdande position inom unionens utpekade mål, t ex social sammanhållning, hållbar ekonomisk tillväxt och utveckling av en kunskapsbaserad ekonomi
- Stockholm rankas mycket högt i internationella index över städer med hög livskvalitet
- Stadens bredd och ekonomiska styrka samt det demokratiska självstyret
- Norra Europa, med samtliga länder som EU-medlemmar utom Ryssland, ger en nordlig dimension med möjlighet till samagerande inom unionen.
- Stockholm som viktig partner till och port in i Europa för nordamerikanska städer
- Stockholm är huvudstad
- Stadens professionella medarbetare som expertkompetens inom EU

Hot:

- Den ekonomiska utvecklingen försvagar Stockholms position som ledande stad i kunskapssamhället, t ex utflyttning av företag och kompetens
- Stockholms viktigaste aktörer inom de utpekade klustren förmår inte ta tillvara kompetens- och resursmöjligheterna inom EU, t ex brain circulation, 6:e ramprogrammet
- Stockholms stad förmår inte bygga strategiska allianser med utpekade samarbetspartner i städer, organisationer och nätverk
- Beslut om det framtida Europa leder till minskat lokalt självstyre och mer centralisering
- De europeiska och nationella marknadsförutsättningarna gynnar en geografisk centralisering mot det kontinentala Europa
- Norra Europa blir inte den tigerekonomi som förutskickats
- Stockholms bostadsbrist
- Ett EU som fokuserar på Mellaneuropa efter utvidgningen

Internationellt arbete på kort sikt

- Förankra strategin i nämnder och förvaltningar/bolag
- Påbörja arbetet med utveckling och förstärkning av förutsättningarna

Internationellt arbete på längre sikt

Till 2006 bör staden vara känd i nämndernas viktigaste målgrupper som:

- Norra Europas mest spännande stad – en ekologiskt hållbar stad i förändring och utveckling, en möjligheternas stad
- Europas ledande, kunskapsbaserade huvudstad med speciell betoning på de av fullmäktige prioriterade klustren
- I Europaarbetet bör vi fortsätta arbetet med att säkra att medborgarnas intressen tas tillvara i EU samt vara kända i departementen och kommissionen som en aktiv och framgångsrik partner i arbetet med att uppnå Europeiska unionens mål.
- I vårt närområde bör staden ha säkrat ledarrollen bland huvudstäderna i norra Europa
- I det transatlantiska samarbete bör staden ha blivit en ledande noder i norra Europa inom några områden, t ex inom några kluster

Resursbehov

Personellt och ekonomiskt avgör respektive nämnd vilka resurser som behöver avsättas för att nå de strategiska målen.

Kommunstyrelsen bör utöver detta avsätta resurser för de generella satsningar på kompetensutveckling och samordning som krävs för att uppnå målen. Det gäller t ex förbättrad språk- och internationell/interkulturell-kompetens, utformning av webb site för en internationell målgrupp samt förbättrat stöd till verksamheterna vad gäller EU-arbetet.

Bilaga 1. Bakgrund – Stadens strategiska inriktning

Stadens strategiska inriktning

Kommunfullmäktige har fastställt visionen för Stockholms stad som *en stad för rättvisa, utveckling och ekologisk hållbarhet* samt beslutat om fem inriktningsmål för stadens arbete. I stadens internationella strategi går det att hänvisa till alla dessa inriktningsmål, även om några av dem är av speciell betydelse: Bygga bostäder och utveckla Stockholm samt göra Stockholm till en ekologiskt hållbar storstad.

Av fullmäktiges tidigare inriktningsmål var det framför allt ett som rörde det internationella arbetet: Stockholm ska vara en attraktiv plats för boende, företagande och besök. Här är några exempel på hur detta inriktningsmål utvecklades i nämndernas arbete vad gäller det internationella arbetet:

I stadens näringslivsnämnd har inriktningsmålet utvecklats och definierats som att Stockholm 2010 ska vara en av Europas bästa städer att starta och driva företag i. För att uppnå detta måste Stockholm erbjuda ett internationellt konkurrenskraftigt företagsklimat.³ Nämnden betonar också behovet av att marknadsföra Stockholm som etableringsort i syfte att visa upp bilden av Stockholm som IT-metropol, kunskaps- och vetenskapsstad, som en stad med god tillgänglighet och framkomlighet, god miljö och rent vatten samt med en serviceinriktad kommunal organisation och ett fritt och rättvist konkurrensklimat.⁴

I beredningen av ärendet av Stockholm Visitor's Board betonas att Stockholm ska marknadsföras som besöksort gentemot bl a utländska besökare.⁵

Profileringsarbetet ska befästa Stockholms ställning som ledande besöksstad, både vad gäller turister och professionella besökare.²

Stadsbyggnadsnämndens bidrag till att uppnå detta mål är att värna om Stockholms skönhet och särart, dess natur- och kulturvärden samt att planera för en god och mångsidig framtida stadsmiljö. Nämnden vill stärka infrastrukturen genom Projektet Europakorridoren men också delta aktivt i internationella nätverk och EU-finansierade utvecklingsprojekt.⁶

³ Näringslivsnämndens verksamhetsplan 2002.

⁴ Bilden av Stockholm och hur vi kommunicerar den.

⁵ Ny organisation för Stockholm Information Service. Utlåtande 2001:RI (Dnr 1388/01)

⁶ Stadsbyggnadsnämndens verksamhetsplan för 2002

Kulturnämnden skriver att ett brett kulturutbud spelar en viktig roll vid val av bostadsort och vid företagsetableringar. Därmed bidrar all kulturverksamhet till att göra staden till en attraktiv plats för boende, företagande och besökare. I praktiskt taget all verksamhet som nämnden bedriver finns ett internationellt perspektiv och internationella samarbeten.⁷

Miljö- och hälsoskyddsnämnden har ett aktivt internationellt arbete och miljöfrågorna är ett av stadens prioriterade sakområdena i EU-arbetet. Nämnden pekar bl a på att stadens arbete med EU-projektet miljöbilar i Stockholm bidrar till att göra staden attraktiv för boende, företagande och besök. Projektet är det största EU-projekt som nämnden hittills deltagit i och följs upp av ett ännu större EU-projekt inom samma område.⁸

I regionens organisation för s k Inward Investment (dvs arbete för att attrahera internationella företagare och investeringar) Business Arena Stockholm, där staden är huvudägare, finns en strategi att fokusera på regionens viktigaste (ur ekonomisk synvinkel) branscher (kluster). Dessa sammanfaller med stadens egna prioriterade kluster, dvs TIME-sektorn, Life Science, Miljöteknik och Finans.⁹

De senaste åren har BAS verksamhet i första hand koncentrerats till andra regioner i världen som, likt Stockholmsregionen, ligger långt framme i utvecklingen inom de prioriterade klustren. Dessa områden är framför allt USA, Kanada, delar av Sydostasien samt delar av Europa. USA är det största ursprungslandet för utländska investeringar i Stockholmsregionen med 640 arbetsställen. Näst största ursprungsland är Storbritannien med 530 arbetsställen. Därefter kommer Norge, Finland och Nederländerna. USA är också det land där de största antalet intresseförfrågningar kommer ifrån.¹⁰

Den Europeiska unionens mål och strategier

Stadens internationella strategi påverkas av Sveriges medlemskap i den Europeiska Unionen. Genom medlemskapet har Sverige – och därmed också staden - skyldighet att arbeta för Unionens gemensamma mål och strategier.

⁷ Kulturnämndens verksamhetsplan 2002

⁸ Miljö- och hälsoskyddsnämndens verksamhetsplan 2002

⁹ Business Arena Stockholm AB, verksamhetsplan 2002

¹⁰ Business Arena Stockholm, årsredovisning 2001

Unionens huvudsakliga mål¹¹ är att:

- *Införa ett unionsmedborgarskap* ([Grundläggande rättigheter](#); [Fri rörlighet](#); [Medborgerliga och politiska rättigheter](#));
- *Utveckla ett område med frihet, säkerhet och rättvisa* ([Samarbete på området rättsliga och inrikes frågor](#));
- *Främja ekonomiska och sociala framsteg* ([Inre marknaden](#); [Euron – den gemensamma valutan](#); [Hur man skapar arbetstillfällen](#); [Regional utveckling](#); [Miljöskydd](#));
- *Stärka Europas roll i världen* ([Gemensam utrikes- och säkerhetspolitik](#); [Europeiska unionen i världen](#)).

Vid Europeiska rådets möte i Lissabon (mars 2000) och i Nice (december 2000) enades medlemsstaterna om åtaganden för att främja hållbar ekonomisk tillväxt och sysselsättning av god kvalitet, i syfte att minska risken för fattigdom och social utslagning samt stärka den sociala sammanhållningen i unionen. Vid rådets möten i Stockholm (mars 2001), Göteborg (juni 2001) och Barcelona (mars 2002) har tillfogats delmål för andel sysselsatta, hållbar utveckling samt stramare samordning av makroekonomin m m.

Vid toppmötet i Lissabon antog unionen det strategiska målet att EU till år 2010 ska bli världens mest konkurrenskraftiga och dynamiska kunskapsbaserade ekonomi, med möjlighet till hållbar ekonomisk tillväxt med fler och bättre arbetstillfällen och med en högre grad av social sammanhållning.

Vid toppmötet i Nice antogs en socialpolitisk dagordning som syftar till att modernisera den europeiska sociala modellen, investera i människor och bekämpa social utslagning. Målet är att trygga ett positivt och dynamiskt samspel mellan ekonomisk politik, sysselsättningspolitik och socialpolitik. Den s k Öppna samarbetsmetoden, som utvecklats sedan toppmötet i Lissabon, ska också användas inom det socialpolitiska området.

Utifrån unionens mål utarbetas tvååriga nationella handlingsplaner samt även lokala handlingsplaner som i sin tur påverkar stadens arbete. Så t ex är ett av unionens högprioriterade mål för socialpolitiken att inrikta arbetet på de medborgare som står vid sidan av arbetsmarknaden eftersom arbetslöshet anges som främsta orsak till fattigdom och social utslagning. Detta mål är i linje med stadens högprioriterade mål att halvera antalet socialbidragstagare.

På lokal nivå ska de nationella handlingsplanerna motsvaras av lokala handlingsplaner. Redan idag har staden påbörjat samarbete med andra

¹¹ <http://europa.eu.int/abc-sv.htm>

lokala aktörer inom unionen för att utveckla arbetet med de lokala handlingsplanerna.

Stadens nuvarande strategi för arbetet i Europeiska unionen.

Staden har i maj 2000 fastställt en strategi för arbetet i den Europeiska unionen.¹² Denna strategi bygger i väsentliga delar på den strategi som antogs 1997 men innebar vissa interna organisatoriska förändringar. Enligt strategin ska stadens EU-arbete inte separeras från den reguljära verksamheten i staden. Målet med strategin är att EU-frågorna ska samordnas och integreras i det dagliga arbetet i stadens förvaltningar och bolag.

Den prioritering av bevakningsfrågor som fastställdes i strategin var lagstiftningsfrågor (direktiv), finansieringsfrågor samt samarbete och verksamhetsutveckling. Staden skall, t ex, aktivt driva på utvecklandet av en europeisk politik på områden som är prioriterade av staden. EU-arbetet är en del av profileringen av stadens internationella varumärke.

De prioriterade sakfrågor som strategin pekar ut är IT-frågor/informationssamhället, miljöfrågor och hälsoaspekter, Östersjösamarbete samt storstadsfrågor. Strategin innebär också att stadens EU-arbete samordnas på regional nivå genom stadens ägande i den ekonomiska föreningen Stockholmsregionens Europakommitté.

Ansvar för samarbetet inom EU inom olika fackområden åvilar den förvaltning och det bolag där sakkunskaperna finns. Stadsledningskontoret samordnar och förmedlar information och ansvarar tillsammans med de ämnesansvariga för kontinuerlig redovisning till kommunstyrelsen.

Stockholmsregionens internationella strategier

Länsstyrelsen i Stockholms län har antagit en strategi för länets internationella arbete som syftar till att stärka regionens förutsättningar att utvecklas ekonomiskt, socialt och miljömässigt och därigenom stärka länets roll som nationell tillväxtmotor.¹³ De övergripande målen är att

- förbättra kunskapsförsörjningen och tillgången till information, marknader och samarbetspartners i andra länder
- stärka regionens ekonomiska specialisering/profilering i förhållande till andra länders regioner
- stärka regionens integrering i EU-samarbetet samt utbytet av och effektiviteten i användningen av transnationella EU-program

¹² Strategi för stadens arbete i Europeiska unionen. Utlåtande 2000:RI (Dnr 220/00, 317/00)

¹³ Riktlinjer för länsstyrelsens internationella arbete 2002-2004, Länsstyrelsen i Stockholms län, Avd RegU

Länsstyrelsens strategi för att åstadkomma detta är bl a att

- verka för ett samordnat regionalt uppträdande i internationellt arbete
- inrikta arbetet på insatsområden där regionen har komparativa fördelar
- fokusera på vissa geografiska områden
- bygga på kvalitativa värden som uttrycks med begreppet hållbar utveckling
- erfarenhetsutbyte i det internationella arbetet
- fortsätta bygga upp internationell projektledarkompetens i regionen

Länsstyrelsens inriktning i sitt internationella arbete är

- Östersjösamarbete- där styrelsen vill medverka till att Stockholmsregionen kan inta rollen som "hub" i Östersjösamarbetet. Prioriterat område är kompetensöverföring och de instrument som styrelsen vill arbeta med är de regionala tillväxtavtalen, SIDA och de nationella resurserna för internationellt program – och projektarbete.
- EU-länderna, användningen av EU:s fonder och program – där styrelsen vill att antalet EU-finansierade transnationella projekt där styrelsen medverkar, ska öka med 50 %. Styrelsen vill också skapa en regional nod i det europeiska nätverk av informationscentraler som EU-kommissionen planerar att starta 2004 samt att uppmuntra regionala match-making initiativ.
- Köpenhamns/Öresundsregionen – där styrelsen vill identifiera några strategiska partners som kan leda till samarbeten med Stockholmsregionen
- Representation i internationella organ – där styrelsen vill koncentrera representationen till ett fåtal organ av strategisk betydelse samt bedriva erfarenhetsutbyte med andra aktörer om det internationella arbetet.

Även i andra dokument som rör Stockholmsregionens utveckling, betonas stadens roll i internationella sammanhang. I den regionala utvecklingsplanen, RUFSS 2001, är Stockholmsregionens internationella konkurrenskraft ett av tre grundläggande mål för att regionen ska få en fortsatt positiv utveckling.¹⁴ Enligt planen bör Stockholmsregionen utvecklas till ett centrum i Östersjöregionen samtidigt som regionen bidrar till hela områdets utveckling och uppbyggnad. Planen pekar också på betydelsen av att regionens

¹⁴ Regional utvecklingsplan för Stockholms län, samrådsunderlag (RUFSS). PM 2002 RI (Dnr 1107/01)

internationalisering påskyndas och att de internationella nätverken utvecklas.

Allmänt om internationellt arbete

En generell regel i internationellt arbete är att osäkerheten ökar med avståndet. Ju längre bort geografiskt och kulturellt, ju större osäkerhet kring den blivande samarbetspartnern. Det vanligaste och effektivaste sättet att reducera denna osäkerhet är personliga kontakter.

Genom aktivt medlemskap i organisationer/nätverk och fysisk synlighet i internationella sammanhang får staden de personliga kontakter som krävs för att det internationella arbetet ska bli effektivt och framgångsrikt. Det innebär konkret att tid måste avsättas för personliga möten mellan de i staden som har internationella uppdrag och sina motsvarigheter i andra städer och organisationer. Det betyder också att kontinuitet i de personliga kontakterna är mycket viktigt.

Nätverk och organisationer

Stadens internationella arbete sker i det dagliga arbetet ute i verksamheten. Mycket av arbete görs i samarbete med andra städer i och utanför Europa. Ibland sker detta samarbete i intresseorganisationer där staden är medlem eller i informella nätverk där staden ingår. Ibland sker samarbetet bilateralt och ibland är det staden som tar egna initiativ och bjuder in till samarbete. Arbetet i internationella medlemsorganisationer och nätverk ger stadens anställda och förtroendevalda möjlighet att lära känna sina motsvarigheter i andra städer, skapa samarbetsprojekt och utbyta erfarenheter. Medlemskapet i organisationerna och nätverken är plattformar att arbeta utifrån.

Varje förvaltning och bolag har sin prioritering av de organisationer och nätverk som man valt att delta i. Det finns också organisationer och nätverk som är förvaltningsövergripande men där stadens förvaltningar och bolag ansvarar för sina respektive sakområden. Samordningsansvaret ligger dock centralt i staden. Ett exempel på en sådan organisation är Eurocities där staden är aktiv inom flera kommittéer och arbetsgrupper.

Stadens prioriteringar vad gäller dessa organisationer och nätverk bör regelbundet ses över.

Två synsätt: innehåll och form

Grovt förenklat kan det internationella arbetet också delas in i två dominerande synsätt: innehåll och form. De anglosaxiska kulturerna/protestantiska arvet är många gånger fokuserade på innehållet medan de latinska kulturerna/katolska arvet mer betonar formen. Så t ex har många latinska städer en vice borgmästare med speciellt ansvar för de internationella frågorna. Denna borgmästare har

då också till uppgift att representera staden i långt fler sammanhang än vad som utifrån ett anglosaxiskt perspektiv uppfattas som effektivt eller sakligt relevant.

Eftersom Stockholms prioritet är Europaarbetet där båda dessa kulturer finns representerade måste också båda synsätten adresseras. Konkret innebär det att även de politiska företrädarna behöver sätta av tid för det internationella arbetet, både när det är innehållsmässigt motiverat men även när det kanske främst handlar om "form". Hittills har staden i första hand representerats internationellt av kommunfullmäktiges ordförande och av finansborgarrådet. I förekommande fall, när frågan rör ett speciella sakområde, har ytterligare borgarråd varit engagerade.

Bilaga 2 Konkurrenter

Helsingfors

Den internationella visionen i Helsingfors är att staden ska vara huvudstad i EUs nordliga dimension, nod mellan EU och Ryssland och internationell expert på Östersjöns miljö. Liksom Stockholm satsar Helsingfors på att marknadsföra ett urval industriella kluster (telekom, IT, bioteknik, miljö, design och media) och besöksnäringen.

Helsingfors internationella marknadsföring inriktar sig också mot kulturen (aktivt attrahera internationella kultur- och idrottsevenemang), miljön, livslångt lärande (marknadsföra universitet och högskolor, öka antalet internationella skolor) samt kommunikation och logistik (säkra och utveckla stadens internationella logistiska position inom flyg, hamn, tåg och landförbindelser, speciellt med Ryssland).

Helsingfors viktigaste samarbetspartners i Östersjöregionen är Moskva och S:t Petersburg (Ryssland), huvudstäderna i Östersjöregionen samt Hamburg (Tyskland). I det traditionella nordiska samarbetet vill Helsingfors föra in EUs nordliga dimension. Strategin gentemot de baltiska länderna är bidra med kompetensöverföring och hjälp vid EU inträdet samt att öka deltagande i Östersjöorganisationerna i syfte att leda samarbetet i regionen.

Helsingfors har valt en aktiv EU strategi där syftet är att påverka lagstiftning och direktiv, marknadsföra Helsingfors, delta i projekt och få EU finansiering. Det allmänna omdömet om Helsingfors i EU sammanhang är att staden har lyckats mycket bra med sitt EU arbete.

I samarbetet mellan städer har staden valt att prioritera UCUE (Union of Capitals of the European Union), Eurocities och UBC. Inom ramen för medlemskapet i dessa organisationer strävar Helsingfors efter att organisera konferenser och seminarier samt att få styrelsepositioner. Staden vill också utvecklas det nordiska samarbetet samt delta i internationella nätverk.

Helsingfors inställning till vänortssamarbete liknar Stockholms: stadens princip är att alla huvudstäder är vänorter till Helsingfors och formella samarbetsavtal finns endast med Moskva, S:t Petersburg, Kiev och Beijing. Strategin är dock att bygga ett nätverk med 10 – 15 städer i utvecklingsländer där relationen baseras på bilaterala avtal.

Barcelona

Barcelona är andra största stad i Spanien och huvudstad i regionen Katalonien. Stadens industriella struktur liknar Stockholms och ett samarbete har funnits i flera år. Barcelona arbetar mycket aktivt internationellt och lägger ner stora ekonomiska och personella resurser på det internationella arbetet. Liksom en del andra städer i framför allt södra Europa, avsätter Barcelona 0,7 procent av sin omsättning till bistånd där en heltidsanställd leder det aktiva biståndsarbetet.

Barcelona har en mycket medveten strategi för hur staden positionerar sig i internationella organisationer och nätverk och stadens borgmästare ägnar stor del av sin tid till just detta arbete. Utöver borgmästaren har Barcelona en vice borgmästare med internationell inriktning. Några exempel är Barcelonas medlemskap i ett urval av de viktigaste internationella organisationerna för städer, t ex Metropolis (största städerna i världen), UTO (United Towns Organisation, i huvudsak fransktalande städer i världen), IULA (kommunförbund i världen men där några enstaka städer också är medlemmar, bl a Barcelona) samt WACLA (samarbetsorganisation för ovan beskrivna organisationer samt ytterligare 1 –2 organisationer). Genom sitt ordförandeskap i Metropolis blev Barcelona också ordförande och kansli för WACLA, vilket i sin tur gav staden en ledande roll i städernas samarbete med FN.

Barcelona deltar också i informella nätverk, t ex mellan socialistiskt styrda storstäder i EU där bl a Paris, Rom, Wien och Berlin ingår, är mycket aktiva i Eurocities, i olika EU sammanhang, i bilaterala samarbeten med olika städer bl a Boston i USA osv. Syftet med det intensiva internationella arbetet är bl a att marknadsföra staden för investerare, företag och besökare men också att använda positionen i politiska syften.

Barcelona anses som mycket framgångsrik i sitt internationella arbete och har via detta, skaffat sig en mycket stark position inom EU och bland europeiska städer.

Bilaga 3. Exempel på operativt arbete som syftar till strategins måluppfyllelse

Nedan följer exempel på hur det operativa arbetet i staden kan utformas i syfte att nå strategins mål. Varje nämnd måste dock själv ansvara för och besluta om sitt operativa arbete.

Mål 1: Positionera Stockholm internationellt som norra Europas mest spännande stad – en ekologiskt hållbar stad i förändring och utveckling, en möjligheternas stad

Genom historien har framgångsrika städer alltid tryggt försörjningen av sina viktigaste produktionsmedel. Stadsstaterna under antiken och medeltiden är ett exempel, huvudstäderna i sjöfararnationerna ett annat.

I modern tid kan Silicon Valley tjäna som ett gott exempel där en medveten strategi har varit att attrahera de mest välutbildade och begåvade individerna i världen, de mest framgångsrika högteknologiska företagen samt de volymmässigt största mängderna av riskvilligt kapital. Silicon Valley har också samarbetat med andra framgångsrika regioner inom det högteknologiska området, t ex Stockholm.

Vilka faktorer är viktigast för en kunskapsbaserad ekonomi och hur kan ett agerande internationellt bidra till att säkra att dessa faktorer adresseras?

Viktiga faktorer: Säkra tillgången på välutbildad arbetskraft, investerare och riskkapital

Exempel på operativt arbete som syftar till att nå måluppfyllelse:

- Identifiera de städer som har kompletterande klusterkompetens, t ex Milano och Barcelona inom designområdet och Bangalore, Baltikum och regioner i Ungern inom IT-området samt Los Angeles, Singapore och Tel Aviv inom Life Science och TIME-områdena. Skapa konkreta samarbetsavtal med de utvalda regionerna/städerna inom t ex studentutbyte, företagsmatchning, konferenser, investerarakiviteter, kultur m m.
- Aktivt verka för etablering av utländska institutioner inom högskoleområdet för att trygga tillgången på internationella begåvningar.
- Skapa nätverk av städer med liknande och framträdande position som Stockholm, t ex världsledande testmarknad för högteknologiska produkter där nätverket skulle kunna inbegripa Stockholm, Hong-Kong, Helsingfors, Singapore och San

Fransisco. Andra aktuella områden kan vara kulturen, utbildningen, stadsplaneringen, omsorgen och infrastrukturen.

- Aktivt delta i och leda utvalda EU-projekt inom stadens prioriterade kluster och sakområden. Här bör 6:e ramprogrammet vara prioriterat.
- Aktivt välja nätverk och organisationer som gynnar inflödet av välutbildad arbetskraft, investerare och riskkapital
- Trygga och utveckla Stockholm som ledande nod i norra Europa för kommunikation, t ex flyg, tåg och vägtransporter men också telekommunikationer.
- Medvetet bygga upp och underhålla relationerna till städer och stadsorganisationer i världens dominerande kunskapsbaserade ekonomi, Nordamerika, samt marknadsföra Stockholm som viktig partner till och port in i EU för nordamerikanska städer.

Mål 2: Positionera Stockholm som Europas ledande, kunskapsbaserade huvudstad med speciell betoning på de av fullmäktige prioriterade klustren

Vid varje epokskifte har maktförskjutningar skett till följd av en förändring i samhällsstrukturen. Så t ex förlorade ägandet över jorden sin relevans när industrisamhället tog över från jordbrukssamhället. Som ledande stad i Europa i övergången till kunskapssamhället påverkas samtliga delar av samhället av skiftet. Det gäller såväl arbetstillfällen som kultur, sociala behov som stadsplanering. Medborgarnas krav förändras och därmed anpassas också stadens verksamheter till de nya behov som uppstår.

Inom många av stadens verksamhetsområden är Stockholm först i Europa med att möta dessa nya krav och behov. Såväl erfarenheterna av denna ”resa” in i kunskapssamhället som de nya verksamheter som blir resultatet är kunskap som staden bör använda i det internationella arbetet.

Vilka faktorer är viktigast för att positionera Stockholm som ledande huvudstad i Europa i övergången till kunskapssamhället?

Viktiga faktorer: Identifiera och analysera kunskapssamhällets konsekvenser på staden, såväl i ett brett perspektiv som för Stockholms stads egna verksamheter. Offensivt initiera en dialog om kunskapssamhället i de organisationer och nätverk som staden prioriterar.

Exempel på operativt arbete som syftar till måluppfyllelse:

- Samtliga förvaltningar och bolag kan i sitt internationella arbete använda egna erfarenheter för att positionera Stockholm som ledande stad i Europa i övergången till kunskapssamhället

- I politiska linjetal framförda i internationella sammanhang, kan Stockholm som ledande stad i övergången till kunskapssamhället beröras.

Mål 3: Positionera Stockholm som en aktiv partner i arbetet med att nå Europeiska Unionens mål, säkra att medborgarnas intressen tas till vara inom EU och driva frågan om samarbete och samagerande inom EUs nordliga dimension

Sedan Berlinmurens fall i slutet av 80-talet har ett nytt momentum skapats i det europeiska samhällsbygget. Detta tar sig bl a uttryck i EUs begynnande roll som alternativ röst till USA i världspolitiken men också i de diskussioner som nu förs om Europas framtid, t ex i det s k konventet. I vågskålen ligger bl a städernas roll i det framtida Europa och därmed också de förutsättningar för tillväxt som kommer att finnas i Europa framöver.

De nordiska länderna har idag ett starkare lokalt demokratiskt självstyre, bredare verksamhetsområden och en mer självständig finansiering än vad många andra europeiska länder har. I diskussionerna om Europeiska unionens framtid är relationerna mellan de olika demokratiska beslutsnivåerna i fokus.

Många av de beslut som redan idag fattas på EU-nivå påverkar den lokala nivån och därmed medborgarnas vardag. Här har staden som demokratisk representant för alla medborgare ett ansvar för att driva stockholmarnas intressen i t ex policyfrågor.

Med sin breda verksamhet och starka självstyre har de nordiska huvudstäderna också en unik chans att – trots att de ur ett befolkningsperspektiv är relativt små – kunna skapa sig en starkare position än vad man har idag. Detta gäller inte minst Stockholm. Här kan en positionering som Europas främsta region för kunskapsbaserad ekonomi kompletteras med en aktiv och ledande roll i utvecklingen av offentlig verksamhet i en kunskapsbaserad ekonomi.

Inom EU-arbetet finns möjligheter till samverkan och samagerande inom såväl transnationella projekt, erfarenhetsutbyte och påverkan på EUs policyfrågor och framtid. Här har Stockholm också möjlighet att som huvudstad samla de svenska städerna till gemensamma agerande, t ex inom prioriterade nätverk och organisationer.

Vilka faktorer är viktigast för att Stockholm ska få en starkare position inom EU än vad staden har idag samt att medborgarnas intressen ska tas till vara?

Viktiga faktorer: Bygga starka allianser med EUs övriga huvudstäder. Uppfattas som aktiv i arbetet med att forma Europas framtid (synlighet i policyfrågor). Prioritera högt deltagande i EUs transnationella projekt Påverka den politiska agendan. Påverka policybeslut. Göra Stockholms val av samhällsbygge känt och respekterat i unionen.

Exempel på operativt arbete som syftar till måluppfyllelse:

- Pro-aktivt söka samarbeten med andra huvudstäder inom EU och framför allt med huvudstäder utanför Norden, t ex i policyfrågor
- Identifiera relevanta internationella nätverk och organisationer där Stockholm aktivt kan marknadsföra utvecklingen inom stadens verksamheter. Stadens förvaltningar och bolag bör identifiera möjliga tillfällen för staden att ingå i styrelserna i dessa organisationer, organisera konferenser och seminarier, delta som talare etc.
- Initiera diskussioner och ta en ledande roll i utvalda policyfrågor, t ex genom politiskt agerande vid vald internationell arena, ex Eurocities
- Avsätta resurser för såväl deltagande i andras EU-relaterade initiativ som för EU-relaterade initiativ där staden söker ledarrollen
- Prioritera projekt inom exempelvis 6:e ramprogrammet med målsättningen att varje större förvaltning inom staden deltar i eller leder minst ett projekt
- Pro-aktivt arbete och synlighet på valda europeiska arenor i frågor kring unionens framtid
- Pro-aktivt medverka till att stadens kompetenta medarbetare blir utsedda i unionens expertgrupper och därmed kan driva medborgarnas intressen
- Genom professionella besöksprogram marknadsföra Stockholms samhällsbygge
- Stå värd för konferenser, möten, utställningar m m som syftar till att sprida kunskap om Stockholms val av samhällsbygge

Mål 4: Säkra att Stockholm intar en ledarroll bland huvudstäderna i norra Europa

Stockholm både konkurrerar och samarbetar inom den europeiska delmarknaden norra Europa. Liknelse kan göras med USA som i alla sammanhang uppträder som en nation men där nationen USA egentligen består av ett antal delmarknader. En av dessa delmarknader, tillika en delstat, har profilerat sig inom ramen för nationen USA, nämligen Kalifornien. Orsaken är att varumärket Kalifornien har ett högre värde inom vissa nischmarknader än vad varumärket USA har. Det gäller t ex de högteknologiska marknaderna.

Genom att profilera Kalifornien kan städerna inom delstaten komplettera varandra vid marknadsföringen internationellt och därmed ge ett starkt, gemensamt erbjudande. Vanvördigt uttryckt: gemensamt fälla bytet, släpa hem det och därefter dela på det.

I Europa skulle på samma sätt norra Europa och/eller Östersjöregionen kunna marknadsföras gemensamt om respektive stad kunde samarbeta om ett gemensamt erbjudande. En sådan marknadsföring skulle i första hand rikta udden mot övriga delar av Europa. Stockholms erbjudande skulle i dessa sammanhang kunna sammanfattas i internationell marknadsföring av de av fullmäktige utpekade prioriterade klustren samt som Europas mest avancerade kunskapssamhälle. Om Stockholm lyckas på dessa områden kommer stadens position i Östersjöregionen att vara oomstridd även framöver. Helsingfors strategi att vara porten mellan EU och Ryssland behöver därmed inte komma i konflikt med Stockholms strategi.

Vilka faktorer är viktigast för att Stockholm ska framstå som ledande inom våra utpekade kluster och som Europas mest avancerade kunskapssamhälle?

Viktiga faktorer: Säkra en världsledande roll och världsledande funktion som nod inom våra utpekade kluster samt marknadsföra stadens utveckling inom bl a områden som välfärd, demokrati, hållbar utveckling, infrastruktur och stadsplanering

Exempel på operativt arbete som syftar till måluppfyllelse:

- Ta initiativ till och leda en gemensam marknadsföring av norra Europa gentemot investerare i högteknologiska kluster, t ex tillsammans med Exportrådet
- Identifiera de viktigaste internationella aktörerna inom respektive kluster, i samarbete med näringsliv och akademiska institutioner, samt initiera aktiviteter i syfte att uppnå rollen som världsledande nod
- Inta en ledarroll i det nordiska samarbetet, särskilt mellan de nordiska huvudstäder som också är medlemmar i EU. I denna ledarroll ingår att ta initiativ till att skapa en nordisk huvudstadsröst i vissa EU-frågor. I ledarrollen ingår också att bjuda in ansökarländernas huvudstäder i norra Europa till gemensamma initiativ och ställningstagande i EU-frågor, den nordliga dimensionen
- Aktivt arbeta för att positionera Stockholm som samarbetspartner gentemot ansökarländerna i norra Europa, t ex via SEU-arbetet

Mål 5: Säkra att Stockholm blir en ledande nod gentemot Nordamerika i det transatlantiska samarbetet

Under de senaste 20 åren har Sverige gått från en 3:e plats i den så kallade "internationella välförhållanden" till en 17:e. Under samma period har USA behållit sin position som en av världens främsta ekonomier. Samtidigt har Stockholm varit ett svenskt tillväxtlokomotiv. Stockholms fördel har varit koncentrationen av kunskapsbaserade företag till Stockholmsregionen som i sin tur har gett arbetstillfällen och en snabb utveckling mot en kunskapsbaserad ekonomi.

För att Stockholm ska kunna bibehålla och utveckla sin position som den region som är Europas mest konkurrenskraftiga och dynamiska kunskapsbaserade ekonomi, vilket är i linje med Europeiska unionens övergripande mål, så måste Stockholm söka sig till de regioner i världen som har kommit längst i övergången till kunskapssamhället. Erfarenheterna från bl a Business Arena Stockholms arbete visar att det är de regioner som ligger i utvecklingens framkant som i första hand ser Stockholm som attraktivt för boende och företagande. Det är från dessa som de flesta investeringarna och den mest kompetenta arbetskraften kommer. Av de regioner som idag är aktuella, är Nordamerika i särklass.

Vilka faktorer är viktigast för att Stockholm ska bli en ledande nod gentemot Nordamerika i det transatlantiska samarbetet?

Viktiga faktorer: Att Stockholm har bra kommunikationer med Nordamerika. Att Stockholm är känt i Nordamerika. Att Stockholm initierar samarbeten med strategiskt valda städer, organisationer och nätverk i Nordamerika. Att nordamerikanska intressenter uppfattar Stockholm som en viktig partner och en naturlig ingång till Europeiska unionen

Exempel på operativt arbete som syftar till måluppfyllelse

- Pro-aktivt inbjuda Nordamerikanska intressenter till projekt, t ex inom 6:e ramprogrammet
- Verka för bättre kommunikationer mellan Stockholm och Nordamerika
- Marknadsföra Stockholms samhällsbygge gentemot Nordamerikanska målgrupper, t ex mot professionella besökare
- Samarbeta med Nordamerikanska intressenter inom stadens verksamheter, t ex inom hållbar utveckling, kultur och integration
- Inbjuda Nordamerikanska intressenter till av staden arrangerade internationella konferenser