

VASAREGIONEN I UTVECKLING

VASEK 2003-2023



Lars Rosenblad



Vasaregionen i utveckling

VASEK 2003-2023

Lars Rosenblad

© **Vasaregionens Utveckling Ab**
VASEK 2023

Originaltext **Lars Rosenblad**
Layout **Thomas Backman**
Produktion **Morgan Digital**
Tryck **Waasa Graphics**
ISBN 978-952-6622-08-8

Innehållsförteckning

- 5 Förord
- 7 Vasaregionen skapas och får ett ansikte
- 21 Vasaregionen får ett utvecklingsbolag
- 41 Från grundande till ägarskifte -
företagstjänster för hela livscykeln
- 57 Regionutveckling i samarbete
med många parter
- 83 Regionkommunikation -
från soligaste staden till GigaVaasa
- 95 Avslutning - Vasaregionens
framgångsfaktorer
- 107 Anställda på Vasek genom åren
- 111 Författarens efterord och tack

Förord

När Vasaregionens Utveckling Ab grundades år 2003 hade man en vision om samarbete i stället för konkurrens mellan Vasaregionens kommuner. Visionen blev verklighet och Vasek har nu i 20 år fullgjort samma tre huvuduppgifter: företagstjänster, regionutveckling och regionkommunikation. Under de 20 åren har omvärlden förändrats radikalt på många sätt men Vasek har hela tiden lyckats blicka framåt och anpassa sig. Som ett led i 20-årsjubileet tillåter vi oss att för en gångs skull blicka bakåt och ge ut en bok som berättar om bolagets första 20 år.

Vi anlidade författaren Lars Rosenblad för att göra en jubileumsbok i stället för en traditionell företagshistorik för att ge läsarna flera perspektiv på Vaseks verksamhet. Jubileumsboken dokumenterar de viktigaste händelserna under Vaseks 20 första år, den beskriver hur vi jobbar som utvecklingsbolag och den kopplar också vår verksamhet till större skeenden i samhället och näringslivet. Boken börjar med att beskriva Vasaregionen – ett begrepp som inte fanns i folks medvetande för 20 år sedan, utan som föddes sida vid sida med processen att Vasaregionens Utveckling Ab, VASEK grundades och började jobba för regionen.

Själv har jag haft förmånen att jobba på Vasek nästan ända från början, och vill därför personligen tacka alla som varit med på vår gemensamma resa under Vaseks första 20 år. Tack alla kunder och företag vi fått jobba med! Tack styrelsen, ägarkommunerna och alla våra samarbetspartner! Framför allt vill jag tacka personalen – alla anställda från starten 2003. Er yrkeskunskap och ert engagemang för Vasek har gjort vår gemensamma resa framgångsrik och minnesvärd.

Vasa 1.6.2023

Stefan Råback

Verkställande direktör



01

Vasaregionen skapas och får ett ansikte

I begynnelsen var Mustasaari socken i Korsholms härad. Här grundade kung Gustav IV år 1606 Mustasaari stad – på svenska Mussor – som år 1611 bytte namn till Vasa stad. Staden omgavs av Kvevlax, Laihela, Lillkyro, Malax och Storkyro socknar. Livet i Korsholms härad var mest lokalt, men visst fanns det daglig trafik mellan socknarna och staden Vasa. Bönderna tog sig till staden för torghandel med spannmål, mjölk och kött. Fiskarna kom från skärgården med nyfångad fisk, och mellan socknarna och staden rörde sig gårdfarihandlare, den tidens mobila snabbköp.

Med dagens språkbruk skulle man säga att det uppstod ett pendlingsområde kring Vasa. Den mest omtalade pendlingsresan gjordes i början av augusti 1852 när torparen och gårdfarihandlaren Mårten Persson Ohls från Vörå hade tagit sig till Vasa stad för att idka handel. Den 3 augusti vilade han, påstått bakfull, i ett uthus och tappade sin pipa i den torra mossan med katastrofala följder. Hela Vasa stad brann upp och 3 000 stadsbor blev hemlösa.

I begynnelsen var också Svea rike, men när arkitekt Karl Axel Setterberg började planera ett nytt Vasa i stället för det nedbrunna Vasa skedde det i Storfurstendömet Finland, en autonom del av Tsarryssland. När kyrkan, de monumentala esplanaderna och offentliga byggnaderna byggdes skedde det i Nikolajstad som staden officiellt hette från 1855 till 1917 när namnet Vasa togs till heder igen i den självständiga republiken Finland. Allt medan nationsgränserna ritades om och Mustasaari blev Vasa som blev

Nikolajstad som blev Vasa igen, fortsatte den dagliga pendlingen kring staden, och småningom ledde industrialiseringen till en massiv inflyttning från landsbygden till staden.

Regioncentrum och pendlingsområde

400 år senare, kring millennieskiftet mellan 1900-talet och 2000-talet har Finland blivit medlem i den Europeiska unionen EU. Sockerna och häraderna finns inte längre kvar, men jobbpendlingen liksom resorna för att handla, göra ärenden och utöva hobbyer är livligare än någonsin i det område kring Vasa som en gång var Korsholms härad.

Regeringen Lipponen II:s program genomsyras av ord som beskriver EU:s regionalpolitiska idéer: *”regioncentrum”* och *”pendlingsområde”*. År 2001 lanserar inrikesministeriet ett regioncentrumprogram, vars finska förkortning AKO präglar regionalpolitiken och dess finansiering under hela 00-talet. Stadsregionen blir en ny basenhet i finländsk regionalpolitik till följd av EU:s programbaserade regionalpolitik som bland annat ska stöda tillväxtregioner.

En av konsekvenserna av regeringens satsning på regioncentrum och pendlingsområden kring millennieskiftet är att Korsholms härad i praktiken återuppstår i modern skepnad, den här gången under namnet *”Vasaregionen”*. Eller rättare sagt, Vasaregionen görs synlig igen, för funktionellt hade den existerat hela tiden sedan Korsholms härad och Mustasaari sockens tider. En modern stadsregion är ett område med en stad som regioncentrum, och den staden kan omges av kranskommuner, mindre städer och landskommuner som alla bidrar med olika näringar och varierande boendemiljöer. I stället för att konkurrera med varandra inom regionen förväntas de olika kommunerna samarbeta för att maximera regionens dragningskraft och ekonomiska tillväxt.

Regionala kännetecken och regiontyper

Geografisk region	Geografiskt avgränsad av naturen
Ekonomisk region	Ekonomiska mönster t.ex. gemensam arbetsmarknad eller produktionskluster
Funktionell region	Ekonomiska och sociala mönster, t.ex. arbetsmarknad, pendlingsområde
Kulturell region	Språk, dialekt eller annan form av kommunikation
Institutionell region	Administrativ/politisk enhet

Källa: Keating, M. (1998). *"The new regionalism in Western Europe: Territorial restructuring and political change."* Citerad i Emily Sundqvists doktorsavhandling *"Vem styr regionutvecklingen? Om förutsättningar för regionalpolitiskt ledarskap i de nordiska länderna"* Åbo Akademi 2022

Regioner kan definieras från många olika perspektiv, men oberoende av definition uppfyller Vasaregionen kriterierna på en region. Regionen är geografiskt avgränsad västerut mot kusten, fastän det i övriga väderstreck inte finns lika skarpa naturliga gränser. Vasaregionen är en tydligt avgränsad ekonomisk och funktionell region med gemensam arbetsmarknad, gemensamt pendlingsområde och ett starkt produktionskluster i form av energiteknologiklustret. Vasaregionen är en egenartad, historiskt tvåspråkig kulturell region där centralorten Vasa är en smältdegel för det finska Etelä-Pohjanmaa och Svenskösterbotten.

Vasaregionen består av de kommuner som har Vasa stad som centralort dit man pendlar för att jobba och dit man åker för fritid, kultur och shopping. Ungefär som i Korsholms härad i tiden. Pendlingsområdet har ingen skarp gräns, utan det upphör på de platser där en annan centralort blir mera lockande ekonomiskt och kulturellt för invånarna. Någonstans i Kyrolandet börjar man känna sig

Antal personer som jobbpendlar till Vasa

Korsholm	4914
Laihela	1532
Vörå	497
Malax	760
Korsnäs	151
Storkyro	395
Från andra regioner	2891
Sammanlagt	11140

som en del av Seinäjokiregionen, och i Nykarleby börjar Jakobstadsregionen. Sydösterbotten är både en egen region och en perifer del av Vasaregionen, men i Kristinestad märks tydligt Björneborgsregionens dragningskraft speciellt för shopping och fritid.

Vasaregionen är en gränsregion och därmed är också Umeåregionen en grannregion, som blir allt viktigare i takt med att affärerna, samarbetet och resandet över Kvarken igen ökar på 2020-talet. I ett globalt konkurrensperspektiv är en finländsk stadsregion fortfarande ett pyttelitet område och därför söker stadsregionerna ofta samarbete med grannregionerna i stället för att se dem som konkurrenter.

Stadsregioner i bemärkelsen pendlingsområden skiljer sig från administrativa regioner genom att de uppstått oplanerat genom mänsklig verksamhet. De har inte bildats med politiska beslut eller genom pennstreck på en karta. Där stater, län och landskap ofta är resultatet av politisk geografi, har stadsregionen i regel uppstått spontant som en produkt av ekonomisk och kulturell geografi.

Ett pendlingsområde går att beskriva i väldigt konkreta siffror. Man jämför antalet arbetsplatser i kommunerna med invånarantalet och får ett relationstal – *arbetsplatssufficiensen*. I Vasaregionen ser det ut som i de flesta andra stadsregioner: Centralorten Vasa har en arbetsplatssufficiens på 124, det vill säga 24 procent flera arbetsplatser än det finns arbetsföra. Grannkommunerna Laihela och Korsholm har arbetsplatser för bara 50 – 60 procent av sina arbetsföra invånare, medan Malax, Storkyro, Vörå och Korsnäs

Vasaregionens arbetsplatssufficiens 2021

(antalet arbetsplatser jämfört med antalet arbetsföra invånare)

Vasa	124,4
Korsholm	58,5
Laihela	53,6
Vörå	88,3
Malax	78,4
Korsnäs	74,1
Storkyro	78,6

Arbetsplatssufficiensen i andra regioncentra

Seinäjäki	112,5
Jakobstad	136,1
Karleby	105,5
Helsingfors	131,8

sysselsätter mellan 73 och 88 procent av sina arbetsföra. Nästan 5000 Korsholmsbor och 1500 Laihelabor jobbar i Vasa varje dag. Beroendet av arbetsplatser i centralorten och ett helt integrerat näringsliv är en av de starkaste drivkrafterna att utveckla näringslivet tillsammans i regionen i stället för att konkurrera.

Idrottens supporterkultur och rivaliteter är konkreta exempel på hur identiteten i en stadsregion uttrycks. Ishockeyklubben Vasa Sport har alltid varit hela Vasaregionens gemensamma angelägenhet och på fotbollens högsta nivåer finns en rivalitet mellan Vasaklubbarna med VPS i spetsen och grannregionernas klubbar Jaro och SJK. I Vasaregionen finns flera fotbollsspelare per capita än någon annanstans i Finland medan stora sporter i Södra Österbotten som boboll och brottning är ganska små i Vasaregionen.

Lokala och regionala medier är starkt identitetsskapande, och

Språkförhållandena i Vasaregionens kommuner

	Finska	Svenska	Andra språk
Storkyro	4 316	32	58
Korsnäs	76	1 706	242
Laihela	7 587	90	140
Malax	525	4 671	283
Korsholm	5 583	13 483	596
Vasa	45 023	15 912	7 049
Vörå	771	5 134	382

Källa: Finlands officiella statistik (nätpublikation). ISSN=1797-5379.

Helsingfors: Statistikcentralen (refererat 5.4.2023). Källa: <https://stat.fi/tilasto/vaerak#cubes>

de traditionella upplagegränserna mellan dagstidningarna har varit definierande för de kulturella och ekonomiska regionerna i Finland. I Vasaregionen har de finskspråkiga läst tidningen *Vaasa*, från 1984 *Pohjalainen*, medan *Ilkka* var tidningen i Seinäjokiregionen. Sammanslagningen till *Ilkka-Pohjalainen* år 2020 är ett intressant kulturellt experiment drivet av digitaliseringen. Upplagegränsen mellan de svenskspråkiga tidningarna *Vasabladet* och *Jakobstads Tidning*, senare *Österbottens Tidning* visar var gränsen har gått mellan Vasaregionen och Jakobstadsregionen. Starka kulturbärande regionala institutioner är också teatrarna, *Vaasan kaupunginteatteri* och *Wasa teater*.

Vasaregionen kan under inga omständigheter ses som en produkt av regioncentret Vasa stad, utan det är helheten – blandningen av olika livsmiljöer som definierar regionens särart. Från Vasa torg kommer man i praktiken på en timme till alla delar av regionen och 105 000 invånare bor inom en halv timmes bilväg från centrum. I Vasaregionen möter Kvarkens skärgårdsmiljö de österbottniska slätternas kulturlandskap format av jordbruk och dessutom rinner *Kyro älv* med sitt historiska älvlandskap genom regionen.

År 2023 består Vasaregionen av kommunerna *Vörå*, *Korsholm*, *Vasa*, *Laihela*, *Storkyro*, *Malax* och *Korsnäs* med sina speciella boendemiljöer som alla bidrar till regionens dragningskraft. Jämför alltså med socknarna i *Korsholms härad* för 400 år sedan: *Kvevlax*, *Mustasaari*, *Laihela*, *Lillykyro*, *Storkyro* och *Malax*.

En faktor som i allra högsta grad präglar Vasaregionen och skiljer den från alla andra lika stora stadsregioner är språkförhållandena. Ingenstans i Finland utanför huvudstadsregionen talas lika många språk, och de två nationella språkgrupperna finska och svenska är nästan jämnstora. Också om de flesta invånares personliga identitet är enspråkig finns det i den regionala identiteten en inbyggd förståelse för att Vasaregionen ska fungera på två språk i det offentliga och på många flera språk i det praktiska vardagslivet.

Det har veterligen inte gjorts någon färsk vetenskaplig undersökning om de regionala identiteterna i Vasaregionen, men ett rimligt antagande är att det inom regionen vid millennieskiftet inte fanns en historisk identitet över kommungränserna i motsats till grannregionerna där man oberoende av hemkommun känner att man bor i Jakobstadsnejden eller Sydösterbotten. Det fanns inte ett explicit "Vi" i Vasaregionen, utan vi:et har omfattat ett större område – Österbotten. I Vasa stad har det förstås existerat en gammal tvåspråkig Vasaidentitet men den hade i rätt liten utsträckning spritt sig till grannkommunerna i början av 2000-talet. En orsak är att orden Österbotten och österbottning har olika innebörd på svenska och finska. På svenska syftar österbottning oftast på en person som kommer från Svenskösterbotten – kustremsan från Kristinestad till Karleby. På finska är pohjalainen oftast en person som bor i det historiska Etelä-Pohjanmaa med sina vida slätter (lakeudet), inte vid kusten.

Kring millennieskiftet har vi alltså en Vasaregion med tydliga regionala kännetecken. Den är en geografisk, ekonomisk, funktionell och kulturell region. Det som saknas är dels det institutionella, dels en subjektiv regional identitet, känslan av ett gemensamt Vi.

Vasaregionen tar form

När Vasaregionens Utveckling Ab, VASEK grundas 2003 är det första gången sedan Korsholms härads tider som stadsregionen får en synlig, organiserad struktur. Vasek gör därmed Vasaregionen också till en institutionell region. I enlighet med tidens anda och de nya regionalpolitiska strömningarna bygger man inte en ny förvaltningsnivå utan kommunerna i Vasaregionen grundar tillsammans ett offentligt styrt utvecklingsbolag med syfte att utveckla stadsregionens konkurrenskraft.

I de kommande kapitlen av den här boken presenteras Vaseks verksamhet och vad bolaget uppnått under sina 20 första verksamhetsår, men ett tveklöst resultat som bör nämnas redan här, är att Vasek aktivt skapar själva Vasaregionen i invånarnas medvetande. När Vasek grundas är ordet Vasaregionen sällsynt. Invånarna upplever sig bo i Österbotten, ”*gamla Vasa län*” och den egna hemkommunen, men som konstaterades är det antagligen rätt få som identifierar stadsregionen kring Vasa som sin hembygd eller aktivt skulle använda ordet Vasaregionen.

En sökning i Vasabladets digitala arkiv från om att finansiera projekt, aktivt delta i projektarbete eller kommunicera utåt om förloppen. En politiskt laddad process som får kommunerna att sluta upp kring centralorten Vasa är kampen för centralsjukhusets fulljour i slutet av 2010-talet, men den kampen förs i hela landskapet Österbotten, inte bara i Vasaregionen.

Världsarv och trafik över Kvarken

Den 16 juli 2006 beslutar Unesco uppta Kvarkens skärgård på sin lista över världs naturarv efter en lång och krävande ansökningsprocess där Österbottens förbund är den drivande kraften. Kvarkens skärgård är tillsammans med Höga Kusten i Västerbotten ett av cirka 20 världsarv som utsetts tack vare sin unika geologi. Området är den plats i världen där man bäst kan uppleva landhöjningsfenomenet och dessutom studera unika geologiska formationer formade av istiden. Det internationella erkännandet av att Vasaregionens skärgård är unik i hela världen blir en identitetsbyggande faktor som förenar landsbygd och stad i regionen. Det gemensamma världsarvet med Västerbotten bidrar i sin tur till att bygga insikten om att Vasaregionen hör till en gränsöverskridande Kvarkenregion.



Unik skärgård. Att Vasaregionens skärgård är upptagen på Unescos lista över världs naturarv är en identitets-
skapande faktor i regionen.

Kvarkentrafiken och det korta avståndet till Sverige har genom tiderna varit både en identitetsbyggande faktor och en ekonomisk drivkraft för Vasaregionen. Färjetrafiken och turismen växte under efterkrigstiden tack vare den skattefria försäljningen, och luften gick därför ur både trafiken och det praktiska samarbetet över Kvarken när taxfreen avskaffades av EU 1999. Det visar sig vara svårt för rederierna att upprätthålla färjetrafik på marknadsmässiga grunder och därför enas småningom beslutsfattarna i Vasa och Umeå om att färjförbindelsen över Kvarken är så strategiskt viktig infrastruktur att samhället måste garantera den. År 2012 grundar Vasa och Umeå ett eget rederi, NLC Ferry, som 2013 börjar trafikera med marknadsföringsnamnet Wasaline. År 2016 börjar städerna i det gemensamt ägda bolaget Botnia Link planera en helt ny, för Kvarken

skräddarsydd färja med minimal miljöpåverkan. Vasek deltar både i utvecklingsprogrammen och den framgångsrika lobbningen för finansiering mot finska och svenska staten och EU. Den nya Kvarkenfärjan Aurora Botnia gör sin premiärtur den 28 augusti 2021 och Kvarkentrafiken kan igen börja växa och blomstra.

I regionutvecklingsprojekt av det här slaget kan aktörer som Vasek med kommunal, statlig och EU-finansiering jobba med frågor som varken företag eller kommuner kan satsa sina pengar på. Bakom abstrakta projektnamn som E12 *Atlantica Transport* och *Midway Alignment - Botnia Atlantica II* döljer sig i praktiken en viktig del av det jobb som knyter ihop Vasaregionen med Umeå med en modern färja.

Nordens viktigaste energikluster växer fram

Strax före 2010 börjar ett helt nytt ord – energiklustret – synas i medierna och i den politiska diskussionen i Vasaregionen. Tio år senare vet de flesta invånare i regionen att en viktig del av arbetsplatserna, skatterna och därmed välfärden kommer från exportföretagen i Nordens viktigaste energiteknologikluster. Man vet också att den gröna energiomställningen bort från fossila bränslen skapar enorm global efterfrågan som driver regionens industri framåt och gör att Vasaregionen sitter med trumf på hand, inte minst genom satsningen på energilagring och batteriteknologi inom ramen för GigaVaasa-satsningen.

Energiklustret blir på ett årtionde en grundsten i den regionala identiteten – inte minst tack vare Vaseks insats i kommunikationen. Arbetskraftspendlingen får ny betydelse när man inte längre bara far på jobb till Vasa, utan man jobbar tillsammans med tusentals andra för att motarbeta klimatförändringen.

I exportföretagen, högskolorna och de organisationer som jobbar med näringslivsutveckling har man sedan 1990-talet sett energiteknologin som den starka gemensamma nämnaren i regionens näringsliv med ypperliga förutsättningar till tillväxt. Energiklustret är vid tidpunkten för Vaseks grundande 2003 redan en av tyngdpunkterna i Vasaregionens kompetenscenterprogram. Däremot är det knappast många invånare i regionen som känner till energiklustret.

Vasek är från första början engagerat i det så kallade EnergyVaasa-samarbetet för att främja Vasaregionens utveckling som ett internationellt tillväxtcenter för energiteknologi. Vasek jobbar särskilt med marknadsföringen och bidrar på så sätt till att invånarna i Vasaregionen börjar förstå den roll energiklustret spelar. Vasek står också för en stor del av den kommunala medfinansieringen av teknologisentret Merinova som ansvarar för EnergyVaasa.

Energiklustret betyder i praktiken att energiteknik har blivit en industriell bas som förenar verkstadsindustrin och den elektrotekniska industrin och dessutom är grund för framtidssatsningen på batterikemisk industri. Av de två lokomotivföretagen i Vasa hade ABB och föregångaren Strömberg länge verkat inom alla delar av elenergi-kedjan: elproduktion, eldistribution och elanvändning, men det stora steget mot ett egentligt kluster togs när det andra lokomotivföretaget Wärtsilä började leverera dieselmotorkraftverk vid sidan om fartygsmotorer. År 1990 grundades kraftverksgruppen i Wärtsiläkoncernen.

Typiskt för ett kluster är att kunnandet föder nya företag som både samarbetar och konkurrerar med varandra. VEO grundades 1989 och Vacon (nu Danfoss) 1993 – bägge som spinoffbolag till ABB – och därmed står det senast i mitten av 1990-talet klart för dem som jobbar med näringslivs- och regionutveckling att Vasaregionen börjar ha ett energiteknologikluster av internationella mått. Samtidigt blir kampen mot klimatförändringen och hotet om en global klimatkris en stor politisk fråga senast 1997 under klimatkonferensen i Kyoto när det så kallade Kyotoprotokollet under-

EnergyVaasas nyckeltal

- **Består av 160 företag med en total omsättning på 5 miljarder**
- **Över 80 % av omsättningen är export**
- **Sammanlagt 12 000 anställda**
- **200 miljoner i FoU per år**
- **Nya investeringar på 1,2 miljarder väntas till slutet av 2025**

tecknas. För energiklustret i Vasaregionen betyder den växande internationella satsningen på klimatåtgärder en aldrig sinande global efterfrågan på just de produkter och tjänster som utvecklas i regionen: lösningar för förnyelsebar energi och energieffektivitet.

Det abstrakta begreppet *"Energiklustret"* betyder *"Vi är regionen som tar fram de tekniska lösningarna på klimatkrisen."*

Vi kan alltså konstatera att Vasaregionen i praktiken har existerat som stadsregion alltsedan Vasa grundades 1606, men att Vasaregionen dök upp i invånarnas medvetande efter att Finland blev medlem i EU 1995. Vasaregionens Utvecklings Ab, VASEK kom att bli den institution som fattades i regionen, och Vaseks första 20 år sammanfaller med stora händelseförlopp som definerar regionen och där Vasek är en viktig bakgrundskraft. Låt oss nu vända fokus till själva organisationen Vasek.



Foto: Conny Sundström

Vasaregionen får ett utvecklingsbolag

Vasek grundas av kommunerna i Vasaregionen år 2003, men i praktiken fattas beslutet år 2001 när Vasaregionen ansöker om att bli del av det statliga regioncentrumprogrammet (RCP, på finska AKO). En av huvudpunkterna är att grunda ett regionalt näringslivs- och utvecklingsbolag. I ansökan som beskriver Vasaregionens regioncentrumprogram daterad den 19 november 2001 konstateras att Vasaregionen bör utvecklas som en helhet, och det planerade bolagets verksamhetsidé är att förena och effektivera kommunernas näringspolitik till en gemensam regional näringspolitik.

Bakgrunden är att inrikesministeriet ville få fart på samarbetet i de större stadsregionerna genom RCP och utlovade statliga pengar mot att stadsregionerna internt kom överens om åtgärder för att förbättra sin konkurrenskraft.

I ansökan beskrivs de tänkta uppgifterna för näringslivs- och utvecklingsbolaget, och de är i huvudsak samma verksamhetsområden som Vasek fortfarande har 20 år senare: erbjuda olika experttjänster för företag, hjälpa mindre företag att internationaliseras, delta i förvaltningen av EU-projekt och sköta image marknadsföringen. I ansökan räknar man inte med att riktigt alla kommuner i regionen ska bli ägare i det nya bolaget, men det behövs inte heller. RCP-ansökan skrivs av en styrgrupp för att svara på inrikesministeriets krav och det förutsätter inte total enighet i alla kommuner.

Inrikesministeriets första beslut i september 2001 blir en besvikelse för Vasaregionen som uppmanas komplettera sin ansökan, vilket alltså görs i november. Men i december 2001 kommer grönt ljus från ministeriet, vilket betyder att jobbet med RCP börjar våren 2002. Regioncentrumprogrammet med dess statsfinansiering blir därmed riktlinje för processen att grunda Vasek.

Ett av bakgrundsdocumenten till Vasaregionens RCP är Vasaregionens regionavtal från samma år 2001. Det har uttryckligen godkänts av samtliga elva kommuners (Oravais, Vörå, Maxmo, Korsholm, Vasa, Lillkyro, Storkyro, Laihela, Malax, Korsnäs, Jurva) fullmäktige och visar därmed vad kommunerna gemensamt, politiskt kan förbinda sig till. Ett näringslivsbolag eller utvecklingsbolag nämns inte, utan kommunerna förbinder sig att förverkliga projekt och bedriva gemensam intressebevakning *"inom ramen för en regionorganisation som ska bildas"*.

Vasaregionens interna regionavtal är ett intressant tidsdokument som tydligt beskriver självständiga kommuners utmaningar i EU-Finland kring millennieskiftet, men också avspeglar oron i kommunerna att inte längre själva få besluta om allting. Avtalet målar upp en globaliserad värld där regioner konkurrerar internationellt, där innovationer, kompetens och utbildning på universitetsnivå är avgörande för hur regionen klarar sig, och där regionen dessutom behöver ha dragningskraft för att locka nya företag och invånare:

"I den allt mera internationaliserade världen och den ökande konkurrensen är det nödvändigt att samla krafterna". I stället för konkurrens inom Vasaregionen behöver vi styrka genom samarbete för att kunna konkurrera med andra regioner och med regioner internationellt. (...) Det är också i skattebetalarnas intresse att vid behov organisera serviceproduktionen regionalt för att spara kostnader och höja kvaliteten."

Men i samma andetag förutsätter kommunerna en absolut frivillighet och garderar sig mot samarbete som skulle nagga

på kommunens rätt att bestämma själv – en gardering som behövs för att alla elva kommuners fullmäktige ska godkänna avtalet. Landsbygdskommunerna är rädda för att allt ska handla om staden Vasa och de svenska kommunerna är oroliga för att samarbetet ska gå på finska.

”Grundmålet är att parterna i regionsamarbetet på självständig och jämställd grund med frivilliga åtgärder förverkligar sådant av parterna godkänt samarbete som alla har nytta av. (...) Verksamhetskulturen är sådan att man bara förverkligar de projekt om vilka man på förhand kan komma överens om med de medverkande kommunerna och andra instanserna. (...) I allt samarbete och utvecklingsarbete beaktar man och ger utrymme för inbördes språk- och kulturskillnader i regionens kommuner.”

Samarbetsvillkoren är alltså tuffa, men bollen sätts i rullning och det första gemensamma beslutet på vägen mot ett gemensamt utvecklingsbolag fattats i det interna regionavtalet 2001. Ett avtal är ett avtal som är uppgjort för att hållas.

Den kommunala försiktigheten eller misstron är ändå i efterhand sett en viktig byggsten när Vasek ska bygga upp sitt förtroende i kommunerna. I och med att varken fullt medlemskap eller deltagande i projekt är obligatorisk i början, tvingas Vaseks ledning satsa på projekt som kommunerna verkligen känner att de behöver. Vasek finns till för företagen i Vasaregionen och behöver accepteras av dem, men den viktigaste målgruppen i synnerhet de första åren är ändå de egna delägarna.

Vasek blir Vasek

Redan under 1990-talet väcks flera politiska initiativ i Vasa stad om att formalisera samarbetet med grannkommunerna genom att bilda en näringslivscentral i form av en samkommun eller ett

näringslivsbolag. Fullmäktigemotioner om att utreda näringslivs-samarbete lämnas in av Marjatta Vehkaoja (SDP) 1992, Lars-Erik Wägar (SFP) 1998 och Raimo Rauhala (SDP) 2000.

Kommungränserna är förstås aldrig hermetiskt tillslutna och kommunerna kring Vasa samarbetar bland annat om markanvändning och trafikfrågor. De har ett organ, Vasaregionens samarbetsnämnd, där kommundirektörerna också diskuterar näringslivsfrågor och eventuellt samarbete kring näringslivsfrågor. På 1990-talet är Vasas stadsdirektörer Juhani Turunen och Seppo Sanaksenaho drivande för att effektivera samarbetet med grannkommunerna, och strävan efter samarbete på formell nivå finns upptagen i Vasa stads strategier. Övriga kommuner är dock inte intresserade av ett gemensamt bolag för näringslivsfrågor på 90-talet.

Den finländska regionalpolitiken leds fram till 2008 av inrikesministeriet och där har man redan på 1980-talet börjat ta initiativ till att stärka stadsregionerna utanför huvudstadsregionen. Ett resultat är *Vasaregionens utvecklingsprogram* som utarbetades 1990 på direktiv av inrikesministeriet, och förnyades 1998 helt frivilligt på kommunernas eget initiativ.

Ordvalen i de två utvecklingsprogrammets förord skiljer sig markant från varandra, något som visar hur omvärlden förändras på åtta år. När kommunerna 1990 betonar att de uppfyller en lagenlig plikt genom att göra det program staten förutsätter, börjar man åtta år senare med att tillsammans konstatera att Vasaregionen är ett naturligt samarbetsområde för tolv kommuner (Närpes är med och gör upp programmet 1998).

År 1990 konstaterar kommunerna trots allt att processen med att göra upp programmet har varit nyttig: *"Under processen har man kunnat märka att programmet utöver att uppfylla inrikesministeriets önskemål också spelar en viktig roll som redskap och startpunkt för ett fortlöpande samarbete mellan de medverkande kommunerna ... Nämnden hoppas att denna rapport blir ett instru-*

ment för att bidra till att kommunerna i Vasaregionen börjar samarbeta ännu närmare för att utveckla den egna regionen”

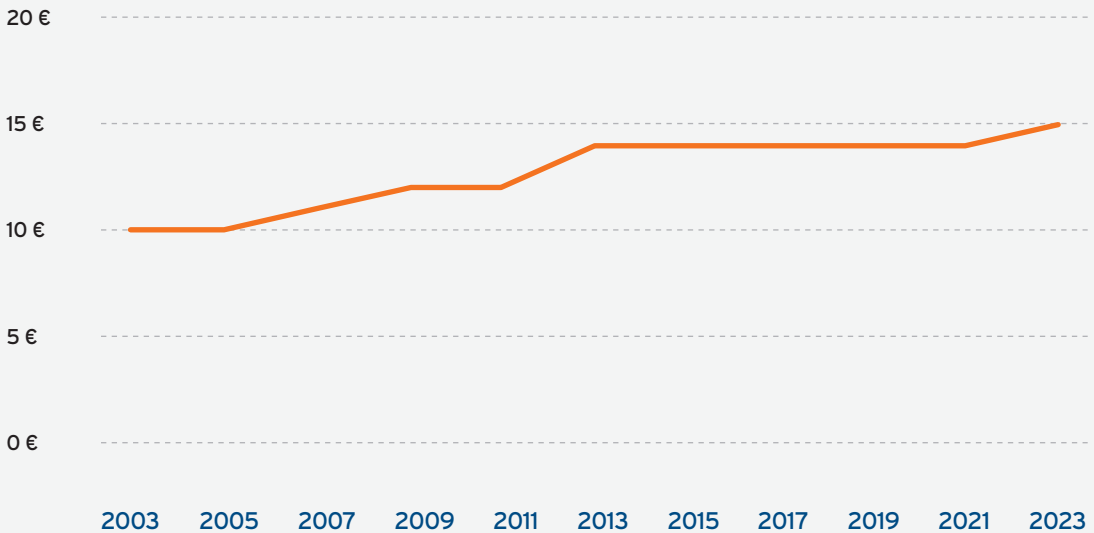
Åtta år senare, år 1998, uttrycker kommunerna redan en klar viljeyttring som i efterhand kan tolkas som ett viktigt steg på vägen mot att grunda Vasek: *”Kommunerna i Vasaregionen uttrycker i och med detta utvecklingsprogram sin gemensamma vilja att utveckla regionen till en ännu bättre plats för människor att bo på och företag att verka på.”*

I utvecklingsprogrammet från 1998 beskrivs de förändringar i verksamhetsmiljön som gör att de tolv kommunerna kring Vasa självmant beslutar att göra ett gemensamt program för Vasaregionen. Den ekonomiska depressionen i början av 90-talet, den nya länsindelningen som leder till att Vasa län försvinner, den nya landskapsindelningen, den försämrade kommunala ekonomin och den internetdrivna uppkomsten av det så kallade informations- och kommunikationssamhället har lett till dramatiska förändringar för städer och kommuner.

Men den viktigaste faktorn är ändå Finlands medlemskap i den Europeiska unionen EU 1995 som gör Finland till en del av den gemensamma marknaden. Det betyder fri rörlighet för varor, människor och kapital men framför allt en ökad internationell konkurrens för näringslivet, som också påverkas av en ny megatrend, globaliseringen.

När vi i denna bok studerar de faktorer som leder till att Vasek grundades är det uppenbart att EU-medlemskapet, EU:s programbaserade regionalpolitik och de krav den ställer på Finlands regionalpolitik är avgörande för statens satsningar på nationella tillväxtcentra och starka stadsregioner. Detta leder i sin tur till att utvecklingsbolag av Vaseks typ grundas kring centralorterna.

Kommunernas grundfinansiering euro / invånare



Modellen från Jyväskylä

År 2001 får Vasa en ny stadsdirektör Markku Lumio som kommer från ett jobb i Bryssel. Lumio har på 1990-talet fungerat som samlingspartistisk stadspolitiker och stadsstyrelsens ordförande i Jyväskylä. I bagaget har Lumio praktisk kännedom om hur man bygger upp ett utvecklingsbolag för att sköta näringsfrågor och regionutveckling i en stadsregion. Jyväskyläregionens utvecklingsbolag Jykes som grundades 1996 blir förebild för Vasek, och Lumio är både initiativtagare och pådrivande i processen som leder till att Vasek grundas.

År 2002 börjar en annan jurist, Marcus Henricson, som utvecklingschef i Korsholm, men han avancerar under året till kommun-

direktör. Henricson kommer från ett jobb som specialmedarbetare på försvarsministeriet i Lipponens andra regering, och till arbetsbilden hör att för Svenska Folkpartiet följa med vad som händer på inrikesministeriet. Där blåser det som sagt nya vindar inom regionalpolitiken som stegvis förändrats från statlig stödpolitik till ett medel för att stärka konkurrenskraften.

Centralorten Vasa är Vasaregionens till invånarantalet överlägset största kommun, men Korsholm är lika klar tvåa i den jämförelsen. Vasa har finsk majoritet och Korsholm är den största svenskdominerade kommunen. För beslutsfattandet men också det praktiska arbetet i Vasek är det en förutsättning att de två största delägarna är överens. På det här planet får Vasek en optimal start när de nya stads- och kommundirektörerna Lumio och Henricson har samma syn på hur en framgångsrik stadsregion ska fungera, vilka krav EU:s regionalpolitik ställer och hur finländska regeringar framöver kommer att sköta regionalpolitiken.

Den politiska beslutsprocessen att grunda ett näringslivs- och utvecklingsbolag avdramatiseras i och med att man i regionavtalet går in för frivillighet för kommunerna. Ingen kommun tvingas bli aktieägare och de som blir aktieägare skall inte tvingas med i projekt som de inte ser nytta av. Ändå dröjer de politiska besluten i kommunerna längre än vad initiativtagarna tänkt. De ledande tjänstemännen i kommunerna diskuterar fortlöpande hur ett gemensamt bolag kunde fungera och vilken nytta man kan få av det, men för fullmäktigledamöterna i flera kommuner är frågan ny och främmande och kräver tid.

Det skulle gå till den 23 maj 2003 innan kommunerna är överens och alla har fattat beslut i sina fullmäktige. Under åren 2001–03 pågår rätt intensiva diskussioner i tidningarnas insändarspalter samtidigt som informationsmöten hålls för både förtroendevalda och invånare i de olika kommunerna. Ett resultat av arbetet med Vasaregionens regioncentrumprogram år 2002 är att närings-

livs- och utvecklingsbolaget ska heta Vaasanseudun Kehitys Oy – Vasaregionens Utveckling Ab. Ordet "utveckling" i namnet är i sig ett linjeval som visar att man tänker bredare än i termer av ett näringslivsbolag för att sammanföra näringslivstjänster och näringsombud från kommunerna.

I den offentliga debatten framförs bland annat följande tveksamheter:

- Bolaget försämrar demokratin när det blir kommundirektörerna som styr och inte de folkvalda
- Österbottens förbund som jobbar för hela Österbotten räcker, Vasaregionen behöver inget eget bolag
- Landsbygdsnäringsarna kommer i kläm i ett bolag där Vasa stad dominerar
- Man kan inte slopa de kommunala näringsombuden och bara ha näringslivsutvecklare som sitter i Vasa
- Den svenska servicen hotas i ett Vasadominerat bolag
- Kommunerna ska inte gå med i ett bolag som äger och hyr ut industrifastigheter

Det är främst i de svenskspråkiga kommunerna diskussionen går het. I de tre kommunerna i Kyrolandet är beslutsprocessen i huvudsak odramatisk.

I det slutliga aktieägaravtalet beaktas flera av de kritiska synpunkterna. En särskild paragraf stadgar att bolaget inte ska äga mark eller fastigheter, inte direkt eller indirekt hyra ut utrymmen åt företag och inte heller gå i borgen för bolag som bedriver sådan verksamhet. Medlemskommunerna vill med det undvika de ekonomiska smällar flera kommuner gick på under 1990-talets ekonomiska kris när man hade investerat i industrihallar som plötsligt blev utan hyresgäster.

Andra begränsande skrivningar i det slutliga aktieägaravtalet är att den regionala intressebevakningen görs i samarbete med kommunerna och Österbottens förbund samt att landsbygdsförvaltningen och de lokala företagskontakterna blir kvar i kommunerna.

Sex kommuner – Korsholm, Vasa, Malax, Lillkyro, Storkyro och Laihela – blir från starten fullvärdiga aktieägare i Vasaregionens Utveckling Ab och tecknar aktier samt deltar i finansieringen av bolaget i förhållande till invånarantalet. Fyra kommuner –



Modell från Jyväskylä. Markku Lumio, Vaseks första styrelseordförande, hämtade inspiration från Jyväskylä då Vasek bildades.

Oravais, Vörå, Korsnäs och Jurva – tecknar minimiantalet aktier, 10 stycken, och köper de tjänster de behöver av bolaget. Maxmo kommun beslutar stanna utanför Vasaregionens Utveckling Ab. Dessa kommuner har dock rätt att bli fullvärdiga aktieägare fram till slutet av 2005 om de vill.

Beslutsmakten i Vasaregionens Utveckling Ab utformas så att Vasa stad som största aktieägare har majoritet på bolagsstämman. I styrelsen har alla fullvärdiga aktieägarkommuner en plats medan Vasa har ordförandeposten. En avgörande linjedragning är att både näringslivet och högskolorna får styrelseplatser – en plats var för storföretagen, småföretagen, universiteten och yrkeshögskolorna. Det officiella språket i bolagets styrelse är finska, men var och en kan tala sitt modersmål och protokollen skrivs till en början på bägge språken. Bolaget grundas officiellt den 20 augusti 2003 när grunddokumenten undertecknas och den konstituerande bolagsstämman hålls i stadsstyrelsens sessionssal i Vasa.

Vasek blir Vasek och börjar jobba

Det första stora beslutet styrelsen ska fatta är att utse verkställande direktör. I ägarkommunerna finns två linjer som avspeglar olika syner på Vaseks kommande roll. Vissa ser vd-arbetet som ett heltidsjobb medan andra anser att det räcker med en deltidsvd. Bland annat får Österbottens förbund och dess utvecklings- och näringslivschef Stefan Råback en förfrågan om Råback kunde sköta vd-uppdraget på halvtid, en påstöt som varken landskapsdirektör Olav Jern eller Råback själv tror på. I Vasa stads förvaltning höjs röster för att Vasek kunde administreras av stadens ledande tjänstemän som en del av deras jobb, och utvecklingsdirektören Jorma J. Pitkämäki nämns bakom kulisserna som en stark kandidat att leda Vasek. Den vägen vill dock inte styrelsen gå på utan

man ser att för att det nya utvecklingsbolaget ska få trovärdighet i hela regionen ska det administreras självständigt och inte ha en barlast av att uppfattas som Vasa stads interna angelägenhet.

Den nya topp tjänsten väcker stort intresse och ett 40-tal personer söker vd-jobbet. I december 2003 utser styrelsen diplomingenjör Pekka Haapanen till utvecklingsbolagets första vd. Styrelsen beskriver personvalet som ett linjeval, där Haapanens företagarbakgrund är en avgörande fördel jämfört med övriga huvudkandidaters bakgrund inom förvaltning, högskolor och kommunikationen. Vasek får därmed en ledare som känner till sin huvudmålgrupps det vill säga företagets verklighet och som väljer att leda utvecklingsbolaget uttryckligen som ett företag och inte en myndighet. Haapanen beskrivs som en doer snarare än en strateg, vilket i sin tur betonar styrelsens roll för bolagets strategiska utveckling.

Vaasanseudun Kehitys Oy – Vasaregionens Utveckling Ab är varken ett lättillgängligt eller säljande namn så styrelsen får också ta ställning till ett marknadsföringsnamn. Det ska fungera på finska, svenska och engelska både i Vasaregionen och utåt. Jarmo Mäkyänen från Reklambyrå WILMA anlitas för namngivningsprocessen och alternativen på slutrakan är VASKE, VASEK, VASKU, VOY, VOY-VAB, VARE, VAD-Center, VADCE och Wasaregion. Resten är som sagt historia och när namnet VASEK är valt gäller det att skapa en lätt igenkännlig visuell identitet. Grafiska designern Jukka Isomäki designar logotypen, men här har vd Pekka Haapanen sitt finger med i spelet. Han är hemma från Tammerfors och anhängare av ishockeyklubben Tappara vars blå-orangea färgvärld blir bas för designen.

Innan Vasek grundas har kommunerna kommit överens om att de fullvärdiga aktieägarna finansierar bolaget med 10 euro per invånare under åren 2004–06. Det är en moderat nivå för regionala utvecklingsbolag, och en medveten strategi av ägarkommunerna för att bygga en företagskultur där man hushållar med pengarna. I praktiken betyder det att Vasek finansieras av ägarkommunerna



Två verkställande direktörer. Pekka Haapanen (till vänster) valdes till Vaseks första vd. År 2017 tog Stefan Råback över efter honom. Bilden tagen 2014.

med ungefär en miljon euro om året i början av sin verksamhet. På 20 år ökar kommunernas finansiering till 15 euro per invånare eller ungefär 1,7 miljoner euro.

För projekt som Vasek administrerar, till exempel RCP får bolaget finansiering främst från staten eller Österbottens förbund som fördelar EU-finansiering. Å andra sidan används en del av Vaseks budget för så kallade kommunal delfinansiering av utvecklingsprojekt som administreras av andra. Det vill säga kommunerna finansierar Vasek som har rätt att besluta vilka projekt som ska få kommunal finansiering. Ett typiskt exempel är kompetenscentraprogrammet OSKE som administrerades av teknolog centrum Merinova.

Vaseks första kontor finns i Runsor och dit flyttar Mari Kattelus som den första anställda från RCP-kontoret i Vasa och följande nya anställning är erfarna kommunaltjänstemannen Jan-Erik Helelund som blir RCP-koordinator. Haapanen själv är operativ som företagsrådgivare och hans och styrelsens plan är att de följande rekryteringarna ska göras till företagsrådgivningen. I början av 2005 går Stefan Råback över från Österbottens förbund och blir branschchef på Vasek och följande rekrytering är Kjell Nydahl.

I de följande kapitlen i denna historik beskrivs i tur och ordning hur Vaseks tre tyngdpunktsområden, det vill säga företagstjänsterna, regionutvecklingen och regionkommunikationen, har utvecklats under bolagets första 20 år. Detta kapitel fokuserar på själva bolagets historia och de viktigaste vändpunkterna.

Vändpunkterna

Några huvudlinjer framträder tydligt. Vaseks verksamhet har under alla 20 år i praktiken handlat om samma tre tyngdpunktsområden. De körs i gång och körs upp så att fokus först läggs på företagstjänsterna, det mest konkreta och välbekanta området för delägarkommunerna och målgrupperna. Regionutvecklingen är

med från början i och med RCP, men de första åren handlar verksamheten om att prova sig fram på bred front, och det tar några år innan utvecklingsarbetet finner sina former. Regionkommunikationen handlar i början mest om intern kommunikation för att bygga förtroende hos kommuner, företag och skattebetalare, men från 2008 riktas kommunikationen allt mera mot externa målgrupper.

Vaseks första 20 år kan delas in i några faser

- 2003–2007 – när förtroendet byggs upp och alla kommer med
- 2008–2016 – när verksamheten växer och blomstrar
- 2016–2019 – de ekonomiskt tuffa åren
- 2019–2023 – pandemin och krigsturbulensen

Vasek inleder sin verksamhet med sex fullvärdiga ägarkommuner samt fyra kommuner som tecknar minimiantal aktier och köper de tjänster de behöver. De fullvärdiga ägarkommunernas förhoppningar är att alla småningom ska komma med och dela på finansieringen och så går det också inom några år. Korsnäs kommun blir fullvärdig ägarkommun år 2005. Maxmo som stannat helt utanför Vasek fusioneras med Vörå till kommunen Vörå-Maxmo år 2007, och samma år blir både Vörå-Maxmo och Oravais fullvärdiga delägare av Vasek.

Jurva är från början lite av ett specialfall i och med att kommunen i motsats till de andra Vasek-kommunerna hör till landskapet Södra Österbotten. Jurva har historiskt haft mycket samröre med Vasa och man var till exempel med och gjorde upp utvecklingsprogrammen för Vasaregionen 1990 och 1998. Jurvas tid i Vasek präglas dock av interna funderingar om vart man ska höra och slutsatsen blir att Jurva 2007 lämnar Vasek och inleder fusionsdiskussioner med Kurikka. 2009 blir Jurva en del av Kurikka stad och därmed en del av Seinäjokiregionen.



Ny styrelseordförande. När Tomas Häyry blev stadsdirektör i Vasa blev han samtidigt också styrelseordförande för Vasek.

Vaseks ägarantal minskar genom kommunsammanslagningar 2011 när Oravais går ihop med Vörå och 2013 när Lillkyro fusioneras med Vasa. År 2021 byter Storkyro på egen begäran landskap från Österbotten till Södra Österbotten och är därmed i en Jurva-liknande situation i förhållande till Vasek. Storkyro har traditionellt varit en gränskommun mellan Vasaregionen och Seinäjokiregionen, och politiskt har det funnits ett starkt stöd för att vara med i Vasek fastän kommunen kulturellt orienterar sig mot Seinäjoki.

Vasek startar sin verksamhet i Futura-byggnaderna i Runsor, men 2007 när det växande bolaget behöver större lokaler flyttar man till Nedre torget 1 A i Vasa. En mera central placering i Vasaregionen finns inte, och skylten vid torget gör att regionens

företagare och invånare påminns om bolagets existens. Man kan alltså med fog säga att Vasek sätts på kartan.

Ett viktigt steg i Vaseks historia som beskrivs närmare i kapitel 3 är när Vasek tar över nyföretagarcentralen Startia år 2008. De första verksamhetsåren koncentrerade sig Vasek på att hjälpa etablerade företag att utvecklas, men med Startia kommer också rådgivningen till nya företag med i bilden och tjänsteutbudet blir komplett för företagens hela livscykel.

2011 sker en betydande förändring på styrelsenivå när Markku Lumio på våren avgår som stadsdirektör i Vasas stads tekniska direktör Tomas Häyry utses först till t.f. stadsdirektör och väljs i augusti till ny stadsdirektör. Vasas stad sitter på ordförandeposten i Vaseks styrelse och fullmäktige utser Häyry till Lumios efterträdare också på denna post. Häyry har ett förflutet som utvecklingsdirektör i Vasas stad och är väl insatt både i regionutvecklingen och Vaseks verksamhet när han börjar som styrelseordförande. Lumio var en utvecklingsorienterad ledare, men Häyry driver stadsdirektörens utvecklingsroll ännu ett steg längre, senast i och med GigaVaasa-projektet från 2016 där han operativt leder satsningen att få nya företag till regionen.

Obetald moms skapar ekonomisk kris

År 2016 görs en skattegranskning på Vasek, och resultatet av den leder till tuffa sparåtgärder under några år och till ökat behov av att få in extern finansiering. Det visar sig att Vasek har tolkat momslagstiftningen fel och underlåtit att redovisa moms på kommunernas finansiering åren 2013–16. Vasek är ett aktiebolag och skickar varje år fakturor till kommunerna på deras överenskomna finansieringsandelar. På summorna ska utvecklingsbolagen fakturera moms för statens del, men det har Vasek inte gjort. Skattemyndig-

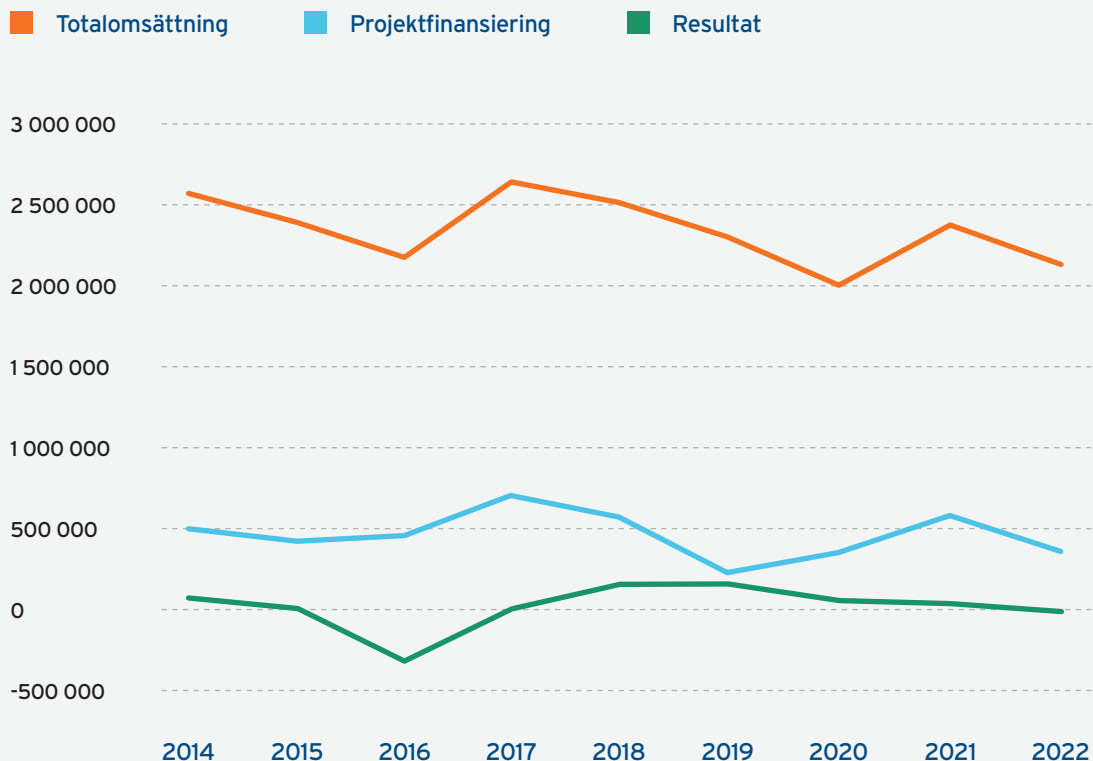
heten konstaterar därför att Vasek i efterskott är skyldigt att betala en summa på ungefär 300 000 euro till staten med skattehöjning, förseningsavgifter och räntor. Vasek försöker med överklagan få skattemyndigheten att ändra sitt beslut, men Helsingfors förvaltningsdomstols avgörande kommer 2017 och talar sitt tydliga språk. Vasek måste betala hela summan.

Styrelsens budskap till Vaseks ledning är entydigt. Delägarkommunerna kan ge lån och borgen för Vaseks verksamhet men de tänker inte stöda verksamheten finansiellt utöver grundfinansieringen, utan Vasek måste själv i sitt ekonomiska resultat täcka hålet i kassan efter momsåterbetalningen 2017. Vasa stad ger ett kassalån på 250 000 euro som Vasek ska amortera före utgången av år 2019. Det ekonomiska målet för Vasaregionens Utveckling Ab har hittills varit att uppnå ett nollresultat. År med små vinster varvas med några år med små förluster, men syftet är inte att Vasek ska generera vinst utan producera tjänster åt kommunerna till självkostnadspris. 2017 ändras styrningen tillfälligt och Vaseks ledning får i uppdrag av ägarna att under de kommande åren göra i vinst för att nolla fadäsen med momsens. Det blir tuffa år för bolaget, men man vänder på alla slantar, och lyckas också skaffa mera extern finansiering. Saneringen görs utan att någon anställd sägs upp eller permitteras, och återbetalningen av kassalånet slutförs redan efter ett drygt år, i slutet av år 2018.

Momskrisen leder inte till större rubriker i medierna, men under ytan bubblar det. Bolaget befinner sig i en svår ekonomisk situation som kräver handlingskraft. Samtidigt meddelar Haapanen inom november 2017 att han slutar som vd för att bli företagare.

Styrelsen inleder aldrig en rekryteringsprocess utan Vaseks utvecklingsdirektör Stefan Råback utses först till tjänsteförrättande vd och sommaren 2018 till vd. Råback är agronomie- och forstmagister, och arbetade i början av yrkeskarriären inom skogsbranschen och träförädlingsindustrin. Han har också jobbat

VASEKs omsättning (kommun- och projektfinansiering)



på Österbottens förbund som utvecklings- och näringslivschef under åren 2002–2005, vilket är en bra bakgrund med tanke på de behov som Vasek har vid tidpunkten. Råback började på Vasek 2005 med titeln branschchef, vilket i praktiken handlade om att bygga förtroende för bolagets verksamhet inom alla näringsgrenar också i landsbygdskommunerna. Han avancerade snabbt till utvecklingsdirektör med övergripande ansvar för regionutvecklingsverksamheten i Vasek och de strategiskt betydande, statsfinansierade utvecklingsprojekten som RCP, KOKO och INKA.

Företagsledningen kompletteras med långvariga chefen för företagstjänsterna Kjell Nydahl som utses till vice- vd. Till ny utvecklingsdirektör utses Riitta Björkenheim, vars operativa uppdrag är att vara lobbyare för regionens gemensamma utvecklingsprojekt, till exempel GigaVaasa. Hon har jobbat på Vasek sedan 2008, lett nyckelprojekten inom logistiksektorn och också vikarierat som kommunikationschef.

När coronapandemin bryter ut våren 2020 får Vasek igen visa sin flexibilitet och reagera snabbt på en totalt oväntad situation. Staten utvecklar olika stödsystem för företag som drabbas, och i Vasaregionen blir Vasek bland annat ansvarigt för att hantera och bereda stöden till ensamföretagarna från vilka det kommer över 800 ansökningar. Under sensvåren och sommaren styrs bolagets personresurser till ensamföretagarstöden, men samtidigt ökar antalet företagsrådgivningsmöten också i övrigt med det dubbla i och med att många drabbade företag behöver råd och hjälp med att söka andra stödformer som Business Finlands och NTM-centralens stöd. Distansmöten sparar visserligen tid, men pandemiperioden blir arbetsdryg speciellt för de Vasekmedarbetare som jobbar med företagsrådgivning.

Vaseks verksamhet påverkas radikalt på många sätt av pandemin. Företagsrådgivningen tar snabbt i bruk digitala kanaler i stället för att alltid träffa kunderna. Regionkommunikationen får göra om sina kampanjtidtabeller och regionutvecklingsprojekten framskrider delvis långsammare. Personalen jobbar ibland helt på distans, ibland delvis på distans. Liksom i många andra företag lär sig de anställda på några månader nya arbetsredskap och arbetsmetoder vilket betyder att företagskulturen permanent förändras så att man kan jobba mera på distans, spara resekostnader och vara flexiblare mot kunder som föredrar digitala möten.

I de följande kapitlen i denna bok ser vi närmare på hur Vaseks tre verksamhetsområden har utvecklats under 20 år.



Från grundande till ägarskifte – företagstjänster för hela livscykeln

Vasaregionen finns det 8220 företag hösten 2022 enligt Vaseks och Vasa stads informationstjänst. Av dessa har 718 eller hela nio procent grundats året innan, och 196 av de här företagen har fått hjälp av Vaseks nyföretagartjänst Startia. På 30 år har hela 4500 nygrundade företag betjänats av Startia. Det här är några siffror som berättar vad Vasek gör inom ramen för företagstjänsterna.

Företagstjänsterna liksom Vaseks hela verksamhet handlar i grunden om att skapa livskraft – ett av 2000-talets kommunala trendord. Kommunerna behöver skatteintäkter för att kunna ge bra kommunal service, och skatteintäkter genereras av företag som skapar arbetsplatser. Ett väldigt enkelt och logiskt resonemang, som dock innehåller ett stort "men". Inga privatägda företag grundas eller växer genom kommunala beslut. Däremot kan de kommunala beslutsfattarna ta ansvar för att företagen har förutsättningar att verka i kommunen.

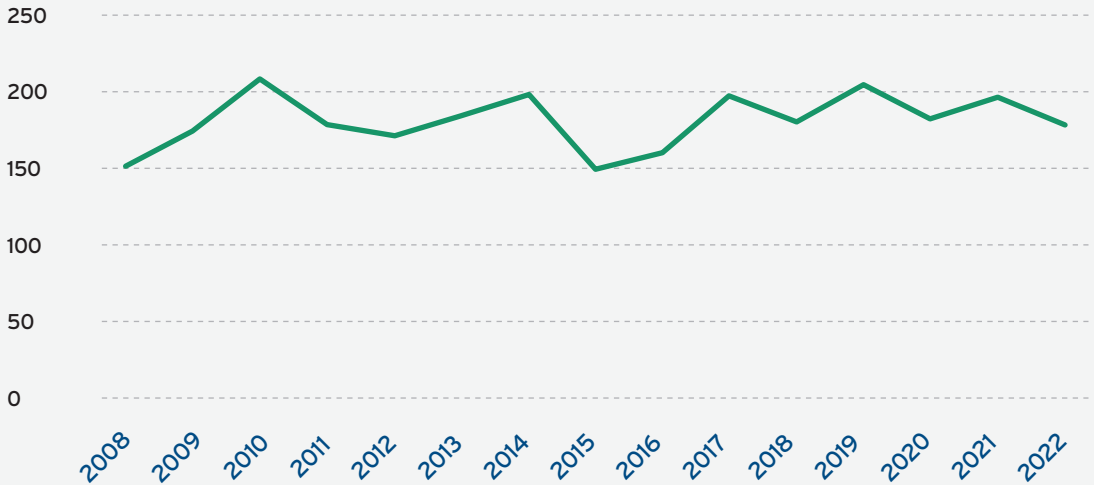
Företagstjänsterna är den del av Vaseks verksamhet som kanske mest påminner om det som gjordes i ägarkommunerna innan Vasek grundades. Kommunerna började på 1960- och 70-talen anställa näringsombud eller företagsombud som i princip fungerade som Vasek gör, det vill säga hjälpte lokala företag att utvecklas och växa. I början fick kommunerna statsandelar för näringsombudsverksamheten, men statsandelarna slopades 1992.

1989 grundas Finlands Nyföretagarcentraler r.f. på initiativ av näringslivet. Syftet är att det ska grundas flera nya företag i Finland med hjälp av regionala nyföretagarcentraler som drivs gemensamt av näringslivet och kommunerna. I bakgrunden finns bland annat den växande trenden att storbolag utlokalisera det som inte är så kallad kärnverksamhet, och det behövs duktiga företag som kan sköta det utlokaliserade. I Vasaregionen blir teknologicentrum Merinova (Merenkurkun Innovaatiokeskus) värd för Vasaregionens Nyföretagarcentral Startia som grundas 1992 under den djupa lågkonjunkturen. Från Startia får kommunerna service som kompletterar de egna näringsombudens verksamhet, och den tioåriga erfarenheten av Startias verksamhet bidrar till att avdramatisera planerna på företagsrådgivning över kommungränserna när Vasek grundas.

Kommunerna kräver ändå att få ha kvar de lokala företagskontakterna när Vasek grundas, och det kravet skrivs in i aktieägaravtalet för Vasek. När utvecklingsbolaget inleder sin verksamhet sköts företagsrådgivningen dels av kommunerna själva, dels av Startia och dels av Vasek. När Vasek tar sina första, trevande steg 2004–06 är företagstjänsterna instrumentet för att bygga förtroende hos de ibland tveksamma landsbygdskommunerna. Det är upp till bevis för Vasek och beviset levereras i form av breddad kompetens. I början av 2000-talet har kraven på de kommunala näringsombuden blivit tuffare. Teknologierna blir mera krävande, IT och digitalisering kommer starkt med i bilden och allt flera företag vill ut på exportmarknaderna genast från början. Det börjar bli omöjligt för en enda näringsombudsman att ge råd som är relevanta för alla företag i kommunen.

Vaseks svar är företagsrådgivare med specialkunskap om branscher och sektorer – tillräckligt snäv för att man ska kunna hålla upp kompetensen men samtidigt tillräckligt bred för att företagsrådgivaren också kan ta övergripande ansvar för en eller

Antal företag som grundats med hjälp av Startia



flera kommuner. I Vaseks årsberättelse 2005 listas tolv kontakter för företagsrådgivning i regionen. Pekka Haapanen, Stefan Råback och Kari Huhta på Vasek, Raimo Mansikkamäki på Startia samt åtta kommunala näringsombud, av vilka Kjell Nydahl redan samma år flyttar från Korsnäs Kurscentral till Vasek och Antti Alasaari i Jurva anställs av Vasek 2008.

Startia kommer med

2007 är alla kommuner i Vasaregionen fullvärdiga delägare i Vasek och de kommunala näringsombudens saga börjar vara all. De sista kommunala tjänsterna avvecklas efter hand som de kvarvarande näringsombuden går i pension. Därmed sköts före-

tagsrådgivningen inte längre alls av kommunerna utan helt och hållet av Vasek. Utvecklingsbolagets företagsrådgivare känner sin kommun ner på byanivå, tar hand om den första kontakten och slussar om det behövs kunden vidare till en mera lämpad rådgivare hos Vasek – allt på kundens språk. En pusselbit saknas dock i Vaseks rådgivning – de som står i beråd att starta eget, nyföretagarna som betjänas av Startia.

I Vaseks styrelse identifierar man tidigt det ologiska i att en viktig del av rådgivningen ges separat, vilket leder till att det inte alltid är så lätt för kunderna att veta vem man ska vända sig till. Startia hör



Företagsrådgivningen hjälper. Maria Uusihaka i Storkyro är en av många företagare som haft stor nytta av Vasek då hon grundade sitt företag, en frisör- och skönhetsalong.

till Merinova som är Vaseks kanske närmaste samarbetspartner inom regionutvecklingen och det förs en konstruktiv dialog både operativt och mellan ägarna som delvis är samma för Vasek och Merinova. År 2007 kommer Merinova och Vasek slutligen överens om att Startia ska flytta in under Vaseks paraply 2008. Varumärket Startia kvarstår, men visuellt får Startia Vaseks blå-orangea identitet och Startia-direktören Raimo Mansikkamäki flyttar in på Vasek på Nedre torget. Därmed har Vasek från 2008 rådgivningsansvaret för hela företagets livscykel från starten till ett eventuellt ägarskifte.

Om vi för en stund återvänder till de 8220 företagen som verkar i Vasaregionen hösten 2022 kan vi konstatera att 7230 eller 89 procent av dem har färre än 50 anställda. Just företagen med färre än 50 anställda är särskilt intressanta med tanke på sysselsättning och livskraft, för över hälften av alla nya jobb i Finland skapas i de här företagen. Speciellt starka sysselsättare är de snabbt växande, så kallade gaselföretagen som växer med över 20 procent om året.

När kommuner vill stärka sin livskraft är det således naturligt att de prioriterar åtgärder som hjälper flera företag att grundas, hjälper existerande företag växa men också hjälper existerande företag att leva kvar med nya ägare när ägaren vill sluta. Här har vi i ett nötskal det uppdrag som delägarkommunerna gett Vasek – att ge kostnadsfri, skattefinansierad företagsrådgivning åt företag i alla skeden av livscykeln. Vasek beviljar alltså inte finansiering utan bidrar med personresurser samt information om olika stödformer.

När man går in på Vaseks webbplats möts man av tre synliga alternativ att klicka vidare: *Starta eget*, *Befintliga företag och Ägarskiften*. Internt i Vasek finns inga skarpa gränser mellan rådgivningen i de olika faserna, utan den rådgivare som är mest lämpad för företagets affärsidé eller utmaning tar sig an uppdraget. Nyckelordet när Vasek delar in sitt tjänsteutbud är företagets livscykel. Låt oss kort se vad Vaseks rådgivare jobbar med under livscykeln olika faser.

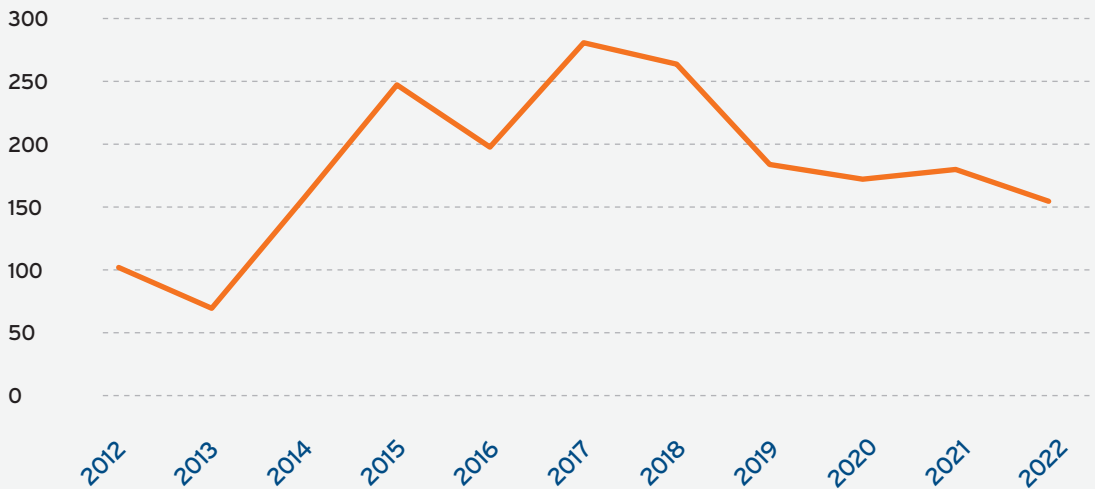
Starta eget

De flesta företags historia börjar med en idé. Så också de företag som grundas med hjälp av Startia. Och de är många. På 30 år har Startia haft 10 300 kunder, och över 4500 nya företag har som sagt grundats i Vasaregionen med hjälp av Startias startrådgivning. Ungefär 40 procent av de som tar kontakt med sin företagsidé grundar verkligen ett företag, och hela 82 procent av dessa företag finns kvar efter fem år. Det kan jämföras med att hälften av alla nygrundade företag i Finland upphör inom fem år.

Startia utvärderar företagsidén och kan ge rådet att den knappast håller för ett lönsamt företag eller att den är lovande men måste utvecklas. Då fungerar Startias rådgivare som bollplank för att utveckla företagsidén och göra en trovärdig affärsplan med ekonomiska kalkyler. När affärsplanen är klar är det mycket som ska göras innan företaget kan grundas. Ofta är företagaren expert på sin bransch men vet lite eller ingenting om företagande, och i de situationerna har Vaseks experter mycket att ge. Bland annat vet de vem företagaren ska vända sig till i nästa skede. Vasek har officiellt uppdrag att ge utlåtande om startpeng och de första åren gav man också utlåtanden om Finnveralån. Frågor som går igenom på Startia är till exempel:

- Lämplig företagstyp: aktiebolag eller annan företagsform
- Den juridiska processen att grunda och registrera bolag
- Vilka tjänster borde företagaren köpa, till exempel bokföring, marknadsföring, webb?
- Är företagaren berättigad till stöd, till exempel startpeng?
- Vilken finansiering behövs? Bankfinansiering eller statlig finansiering från Finnvera?

Företag som fått rådgivning av Vasek i ägar- och generationsskiften



- Behövs personal genast? Hur anställer man?
- Behövs lokal? Vasek är med och utvecklar samt marknadsför Vasaregionens lokal- och tomtregister
- Behövs myndighetstillstånd?
- Finns det uppfinningar eller immateriella rättigheter som borde skyddas?

Startia-tjänsterna började digitaliseras i ett rätt tidigt skede och Startia använder bland annat ett digitalt verktyg för att den hugade företagaren genast i första kontakten kan beskriva företagsidén, samt ett verktyg där företagaren och Vaseks expert tillsammans interaktivt kan göra upp affärsplanen.



I med- och motgång. Företagsrådgivaren Antti Alasaari (till vänster) på besök hos Lai-Teräs Mäkinen. Rådgivningen som Vasek ger kan gälla allt från export och produktutveckling till ekonomiska utmaningar.

Ett alternativ till att starta eget är att köpa ett etablerat företag. I och med att Vasek är involverat i ägarskiften har bolaget ett konfidentiellt register över möjliga säljare och kan koppla ihop köpare och säljare.

Utveckla företag

När en etablerad företagare hör av sig till Vasek för att få råd kan frågorna i princip handla om vad som helst, men vissa speciella vändpunkter eller kritiska faser i företagets livscykel återkommer i kontakterna. Också i den här fasen jobbar Vasek i nätverk med andra aktörer och kan styra kunden rätt i de fall när utvecklingsbolaget inte själv kan hjälpa. Viktiga kontakter är NTM-centralen, Business Finland, TE-centralen, Finnvera och privata aktörer. För etablerade företag finns många alternativa stöd- och finansieringsformer och

gemensamt för dem att ansökningsprocesserna, affärsplanerna och kalkylerna ofta ska vara betydligt mera avancerade än när man grundar ett nytt företag. Vanliga frågeställningar är till exempel

- Första anställningen utöver ägaren
- Rekryteringsproblem, hur hitta personal?
- Investeringsbehov, hur finansiera?
- Produktutveckling, vilka stöd finns?
- Export, internationalisering, hur ta sig utomlands?
- Marknadsföring, vilka stöd finns?
- Ekonomiska problem, skuldrådgivning, skuldsanering

Ägarskiften

Rådgivning vid ägarskiften har funnits med i bilden sedan Vasek inledde sin verksamhet, men ett mera systematiskt arbete för att befärma ägarskiften inleds 2012. Vasek har bland annat genomfört flera utvecklingsprojekt kring temat vilket har höjt personalens kompetens. Bakgrunden är att man i Finland samhällsekonomiskt börjat förstå vilka värden och vilka potentiella skatteintäkter som går förlorade om ett fungerande företag bara lägger ned sin verksamhet. Samtidigt blir det vanligare med företagare som aktivt söker köpare. Tidigare grundades många mindre företag för att sysselsätta ägaren, men dagens företagare vill oftast sälja sitt företag när de går i pension eller planerar hoppa över till en ny företagsidé. Tidigare talade man mest om generationsskiften, men på 2020-talet är andelen ägarskiften inom familjen endast tio procent av ägarskiftena bland Vasek-kunderna. Rådgivningen kring ägarskiften skiljer sig från övrig företagsrådgivning i Vasek

främst genom att ett lyckat ägarskifte oftast är en lång, flerårig process där Vasek kan vara med och sammanföra köpare och säljare, men också ge praktiska råd åt ena eller bägge parterna.

Omvärlden lever och förändras

Under Vaseks första 20 år förändras omvärlden såväl regionalt som nationellt och globalt, vilket påverkar både befintliga företag och intresset att bli företagare i Vasaregionen.

Först och främst har konjunkturerna varierat vilket syns i karaktären på kundernas ärenden. Under 00-talet fram till finanskrisen går Vasaregionen på högvarv tack vare energiklustret, och det växande behovet av ny arbetskraft. Många företag har problem att rekrytera och vänder sig till Vasek för att få råd och hjälp. I slutet av 2010-talet börjar en ny fas av stor arbetskraftsbrist i regionen. Mellan dessa expansiva perioder är det kärvare tider när företag behöver hjälp med att lösa ekonomiska problem. Vasaregionen drabbas av finanskrisen med en liten fördröjning och här blir framför allt 2010 ett ansträngt år för många företag. Då stiger Vaseks totala antal företagskontakter första gången till över 4000, en siffra som följande gång uppnås år 2020 när coronapandemin drabbar många företag hårt. Vasek ger bland annat skuldrådgivning åt företag och de ärendena hopas under sämre år.

En intressant insikt från de första 20 åren är hur lite konjunkturerna påverkar antalet nygrundade företag eller intresset att grunda företag. I Vasaregionen har antalet företag i själva verket vuxit förvånansvärt stabilt över konjunkturerna. År 2022 finns det ungefär 1500 flera företag i regionen än när Vasek grundades. När det är goda tider ser många optimistiskt på att starta eget och när det är sämre tider leder ökad arbetslöshet och rädsla för uppsägningar till andra impulser att bli företagare. Kriser skapar

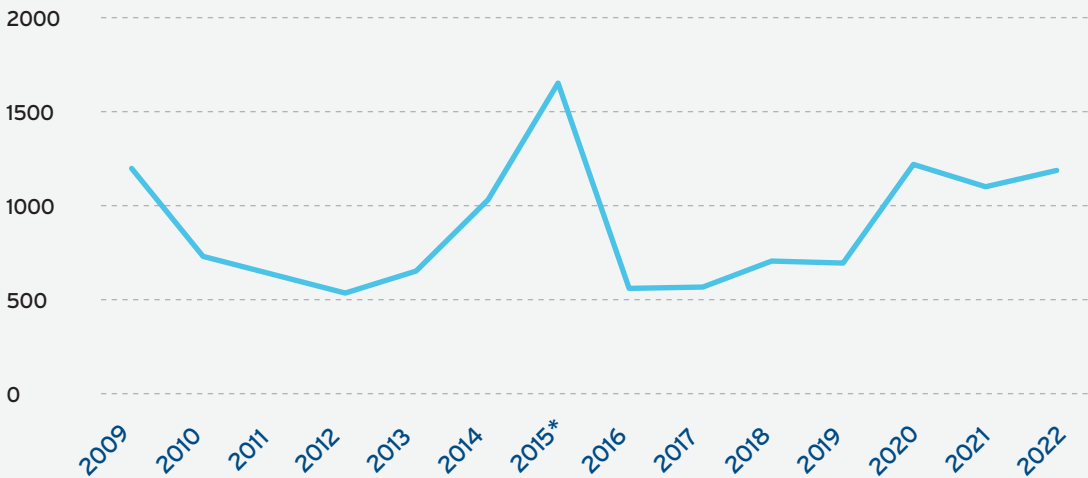
också möjligheter. Under corona-åren 2020 och 2021 vänder sig många till Vasek med företagsidéer som rider på digitaliseringen och möjligheten att erbjuda olika tjänster på distans.

Vasaregionen är en av Finlands mest internationella regioner och inflyttningen från andra länder ökar kraftigt under Vaseks första 20 år. Det syns också i företagandet och kontakterna med Startia. De första åren är andelen kunder av utländsk härkomst några enstaka procent, men den ökar kraftigt i början av 2010-talet och stiger till mellan 15 och 18 procent i början av 2020-talet. Många invandrare kommer från väldig företagsamma miljöer, andra har svårt att få jobb och väljer att sysselsätta sig själva.



Råd och tips. Olle Nynäs från Korsnäs fick hjälp av Vasek med bland annat budget och finansieringsplan då han grundade sitt byggföretag.

Antal företag som fått rådgivning av Vasek



*CRM-systemändring och ändring i statistikföring

En tydlig trend under Vaseks första 20 år är att antalet ensamföretagare ökar. Det beror till en del på att de så kallade lättföretagarna som fakturerar via tjänster som ukko.fi blir flera, och på att flera personer med fast jobb väljer företagande som en bisyssla. Men på Vasek noterar man också att en annan typ av ensamföretagande är på uppgång – ett nätverksmässigt företagande där småföretagare köper tjänster av varandra i stället för att anställa egna arbetstagare. De här företagen söker sällan stark tillväxt, men de har en betydande inverkan på sysselsättningen. Allt flera ensamföretagare är högutbildade experter från industrin som startar eget för att sälja konsulttjänster också på export.

Internationalisering och export är ett stående tema för Vaseks företagskontakter. Vasaregionen är en av Finlands starkaste

exportregioner och många företagare har erfarenhet av exportjobb på sina tidigare arbetsplatser. När de blir företagare vill de ofta satsa på export och varje år kommer hundratals kundkontakter om temat internationalisering. Förutom Norden och EU har till exempel marknaderna i Kina, Indien, USA, Kanada, Brasilien och Ryssland varit aktuella.

När man ser på vilka typer av företag som grundas i regionen är det tjänsteföretagen som dominerar. Årligen är drygt 70 procent av de nygrundade företagen tjänsteföretag, drygt 20 procent verkar inom handeln och drygt fem procent inom tillverkning och produktion. I landskommunerna kring Vasa grundas flera mångsyssleriföretag, i Vasa mera nischade bolag. Företagarna blir allt yngre och på Vasek bedömer man därför att olika satsningar för ungdomar såsom Företagsbyn och Ung Företagsamhet verkligen har önskad effekt.

Bland branscherna ser man två tydliga uppstickare under 20 år. Den ena är IT, den andra är välmående samt social- och hälsovårdstjänster. Samtidigt finns det inga tecken på att det skulle grundas färre företag inom samhällets infrastruktur som rörmo-kare, byggare och frisörer, utan i de branscherna har företagsamheten varit på hög nivå sedan Vasek grundades.

Finansieringen säker, inte projektberoende

Företagsrådgivningen finansieras huvudsakligen av kommunernas betalningsandelar och är inte lika beroende av projektfinansiering som regionutvecklingen och regionkommunikationen. Det faktum att Vasek gått in för fasta jobb i stället för projektanställningar skapar kontinuitet som gör företagsrådgivarna till välbekanta ansikten för Vasek i sina kommuner och branscher. Företagsrådgivningen har i princip fungerat på samma sätt under Vaseks 20 första



Alla samlade. Hela Vaseks personal fångad på samma bild år 2022.

verksamhetsår med små nyansskillnader. Startia kom med, personalen har vuxit och verksamheten har digitaliserats, men syftena är de samma. År 2010 går nyföretagandets nestor Raimo Mansikkamäki i pension och Tommi Virkama blir ny direktör för Startia.

Företagstjänsterna fungerar i nära samverkan med de andra två verksamhetsområdena i Vasek, regionutveckling och regionkommunikation och personalen rör sig mellan verksamheterna. Alla tre ben stöder varandra och företagsrådgivningen har flera gånger fått resurser från projekt med extern finansiering. Till exempel blir projektet *Kakkosvaihde* 2009–12 en brygga mellan Startia och rådgivningen för befintliga företag när projektet finansierar en extra kontaktrunda för att uppdatera unga företags affärsplaner. Satsningen på ägarskiftesrådgivning får fart av tre omfattande EU-finansierade projekt som stärker Vaseks resurser. Regionkommunikationen med fokus på rekrytering är ett viktigt verktyg 2008 samt från 2019 framåt när företagen signalerar att personalbristen börjar vara kritisk.

I det här kapitlet har vi koncentrerat oss på hur Vasek jobbar för små- och medelstora företag, där bolaget årligen i snitt betjänar ungefär 1200 företag i olika delar av livscykeln. I nästa kapitel fördjupar vi oss i Vaseks tjänster för hela näringslivet och de stora lokomotivföretagen.



Vindzinc

BLOMBERG
STEVEDORING

LIEBHERR 400

splithoff

LIEBHERR 1411 400

BLOMBERG
STEVEDORING

Vindzinc

04 Regionutveckling i samarbete med många parter

- Hur skulle det vara med ett universitet i Vasa?
- Vad om Vasa och Umeå skulle bilda en gemensam Kvarkenstad?
- Om järnvägen till Vasa skulle elektrifieras?
- Om Vasa blev ett centrum för internationell flygtrafik?
- Om man med en Nordlink skulle knyta ihop trafiken från den norska Atlankusten med Ladogaregionen i Ryssland över Umeå, Kvarken och Vasa?
- Om vi skulle få en fast förbindelse över Kvarken?
- Om vi skulle starta ett forsknings- och utvecklingssamarbete på axeln Vasa-Umeå-Luleå-Uleåborg?

Det här var projekt som initierades i det första utvecklingsprogrammet för Vasaregionen 1990, 13 år före Vasek inledde sin verksamhet. Flera åtgärder har genomförts, andra är ständigt aktuella evighetsfrågor, men ingen fråga känns helt otidsenlig över 30 år senare. De stora strategiska frågorna från 1990 är i själva verket beskrivande för vad regionutveckling handlar om och vad Vasek har jobbat med under sina 20 år.

30 år senare, år 2021, undertecknar Vasas stadsdirektör Tomas Häyry och näringsminister Mika Lintilä det så kallade Ekosystemav-

talet för innovationer mellan staden och staten, ett styrdokument för regionutvecklingen för åren 2021–27. Där definieras de stora frågorna för Vasaregionen som staden, Vasek, Merinova, staten och andra aktörer kommer överens om att satsa pengar på under 2020-talet.

- Hur ska vi på sex år lyckas få fyra gånger mera EU-stöd för innovationssatsningar i Vasaregionen?
- Hur ska Vasa med hjälp av ny teknologi bli koldioxidneutralt till år 2030?
- Hur ska vi i Vasa hamn och kring den nya Kvarkenfärjan skapa en innovationsplattform som hjälper marinteknikföretag att göra pilotprojekt och kommersialisera sina exportprodukter?
- Hur ska vi till år 2027 få minst tre batteriteknikföretag som sysselsätter minst 3000 personer att etablera sig i Vasa och bidra till världens miljövänligaste batterier?
- Hur ska vi hjälpa regionens lokomotivföretag att utveckla och exportera energilösningar på systemnivå – energisystem som är så omfattande att inget företag ensamt klarar av dem och som leder till tusentals nya jobb?
- Hur ska vi i Vasa bygga upp forskningsinfrastruktur av internationell betydelse kring energilagring och digitala energinätverk?

Den stora skillnaden mellan regionutvecklingsdokumenten 1990 och 2021 är att det första är gjort som en intern prioriteringslista i regionen, det andra är Vasaregionens svar på vad regionen ska göra för att Finland och EU ska vara konkurrenskraftiga och livskraftiga globalt. På 30 år har Vasaregionen identifierat ett självklart område där man är på topp också internationellt – energitekniken. Temana från 1990 har ingalunda försvunnit, men om Vasaregionen vill ha ekonomiskt betydande stöd av staten eller EU för att utveckla dem

ska man helst kunna visa hur de utvecklar exportföretagen inom energiklustret. Ett bra exempel är den nya Kvarkenfärjan som dels är ett levande laboratorium och skyltfönster för ny marinteknik, dels knyter ihop de ekonomiska regionerna i Mittnorden.

Regionutvecklingen är en av Vaseks tre huvuduppgifter. Utvecklingsprojekten som Vasek genomför stärker i många avseenden företagsrådgivningens tjänster och flera anställda jobbar inom bägge områdena. Skillnaden är att företagstjänsterna går ut på att handgripligen hjälpa mindre företag etableras och växa i Vasaregionen, medan regionutvecklingens uppdrag är att utveckla Vasaregionens näringsliv och dess verksamhetsförutsättningar som helhet. De ledande exportbolagen, de så kallade lokomotivföretagen är lokomotiv också i regionutvecklingen, men till exempel utveckling inom logistiken gynnar alla företag, stora som små.

För invånarna och beslutsfattarna i Vasaregionen är regionutvecklingen säkert den mest abstrakta delen av Vaseks verksamhet. Den är varken synlig som regionkommunikationen eller lätt mätbar som företagstjänsterna utan resultaten syns på lång sikt, och de riktigt goda resultaten är alltid en följd av att många instanser jobbar tillsammans.

Först och främst har Vasaregionen lyckats få med företagen i regionutvecklingen. När industrin själv är med och skriver ansökningar till statliga program får det en helt annan trovärdighet än om ansökningen är en ren tjänstemannaprodukt. Företagen har tre styrelseplatser i Vasek, de är majoritetsägare i Merinova och företagets egen intressebevakare Österbottens handelskammare deltar aktivt i regionutvecklingen. Det här har bidragit till att enskilda bolag är beredda att sätta in resurser i regionutvecklingsprojekt. Wärtsiläs koncernchef Jaakko Eskola konstaterade 2018 att den bästa samarbetsmodellen i världen finns i Vasa där företagen, högskolorna, Vasa stad och dess invånare tillsammans jobbar för att utveckla Finland.

Regionutveckling har ofta en koppling till forskning och därför är högskolor och universitet viktiga samarbetspartner i regionutvecklingsprojekt. Utöver de vasabaserade Vasa universitet samt yrkeshögskolorna VAMK och Novia har också Åbo Akademi, Hanken och Helsingfors universitets juristutbildning bidragit till regionutvecklingsprojekt.

Österbottens förbund (ÖF) är en mycket betydande aktör för regionutvecklingen i och med att förbundet är den myndighet som beviljar EU:s regionalstöd i Österbotten. Flera för Vasek viktiga finansieringskanaler som Interreg Aurora och Europeiska regionala utvecklingsfonden ERUF:s medel för Österbotten förvaltas regionalt av Österbottens förbund. Därför krävs det samsyn och nära samarbete mellan Vasek och ÖF för att driva de riktigt stora utvecklingsprojekten. Till Österbottens förbund hör också kommunerna i Jakobstadsregionen och i Sydösterbotten, vilket är en bidragande orsak till att Vasek i många projekt samarbetar med de regionala utvecklingsbolagen Concordia, Dynamo Närpes och Kristinestads näringslivscentral. EU-finansiering för Vaseks projekt beviljas också genom NTM-centralen främst via Landsbygdsprogrammet, men också från ERUF. Österbottens Arbets- och näringsbyrå (TE-byrån) är med i nätverket när det gäller frågor som rör brist på arbetskraft eller sysselsättningsfrågor.

Vaseks närmaste samarbetspartner i många spetsprojekt är teknologisentret Merinova, som grundades 1989 av Vasa stad, universitetet och näringslivet. I motsats till andra teknologicenter och regionala utvecklingsbolag i Finland har Merinova ända från början ägts av industrin och företagen till största delen. Österbottens handelskammare är en viktig och naturlig samarbetspartner i näringslivsfrågor och intressebevakning. Handelskammaren är en stark lobbare särskilt för trafik- och utbildningsfrågor som är viktiga för Vasek, men den kan också med fonderade medel gå in med finansiering i projekt där det förutsätts att näringslivet finan-

sierar. Kust-Österbottens företagare och de lokala företagarföreningarna representerar de mindre företagen i Vaseks styrelse. I många större utvecklingsprojekt i Vasa där det behövs fastigheter för industri eller logistikverksamhet är fastighetsbolaget Vaasa Facilita (tidigare Vaasa Parks) en viktig samarbetspartner.

Vasek har tack vare projektverksamheten under sina 20 första verksamhetsår byggt upp ett brett samarbetsnätverk på bägge sidor om Kvarken, både i Sverige och Norge. Bland annat Umeå stad och Region Västerbotten är viktiga länkar i samarbetet som år 2021 utmynnar i att Kvarkenregionen får juridisk status som EGTS-region i EU, en region med rätt att driva utvecklingsprojekt och intressebevakning. Den officiella statusen i EU leder till att en av Vaseks viktigaste samarbetspartner Kvarkenrådet ombildas från förening till ett stabilt juridiskt organ.

Ett nätverk som inte ska underskattas för Vaseks del är de övriga regionala utvecklingsbolagen i Finland. Stadsregionerna tenderar att ha liknande utmaningar på alla håll i Finland, och goda idéer hos ett utvecklingsbolag kan ofta tillämpas också hos de andra. Därför har Finlands kommunägda utvecklingsbolag bildat intresseorganisationen SEKES, där Vasek har varit synnerligen aktivt, bland annat innehaft styrelseposter.

Vaseks många roller

Regionutveckling skiljer sig från kommunalt beslutsfattande på så sätt att politikerna inte kan bestämma hur näringslivet ska utvecklas. Däremot kan man politiskt fatta beslut om resurser och finansiering av till exempel utbildning och infrastruktur som stärker näringslivets verksamhetsförutsättningar, men i grund och botten handlar regionutveckling om att det offentliga är drivande i nätverk tillsammans med företag, högskolor och organisationer.



Regionutveckling i ett nötskal. Politikerna kan inte bestämma hur näringslivet ska utvecklas, men de kan jobba för att skapa så goda förutsättningar som möjligt för företagen.

Offentliga pengar satsas på övergripande samarbetsprojekt som man inte kan förutsätta att enskilda företag ska ta ansvar för. Under Vaseks 20-åriga historia har bolaget allt mera fått rollen av den instans som koordinerar regionutvecklingen och fungerar som spindeln i nätet i Vasaregionen.

- Vasek gör upp regionala strategier och program.
- VASEK förvaltar projekt som finansieras med finansiering från EU eller staten.
- Vasek beviljar så kallad kommunal medfinansiering till utvecklingsprojekt som förvaltas av andra organisationer.
- Vaseks anställda deltar som sakkunniga, samarbetspartner, styrgruppsmedlemmar eller i andra uppgifter i olika projekt.

För att samarbetet mellan aktörerna ska fungera krävs öppen kommunikation och fungerande personrelationer, men framför allt krävs koordinerade strategier. När de centrala aktörernas strategier talar samma språk kan alla följa sina egna regelverk och riktlinjer, men ändå dra åt samma håll. Österbottens landskapsstrategi styr hur Österbottens förbund fördelar EU-pengar enligt EU-programmens prioriteringar. Landskapsstrategin är i sin tur kompatibel med strategierna för Vasaregionen och de övriga regionerna i Österbotten.

Vasaregionen hade en gemensam strategi för åren 2004-15 och en livskraftsstrategi för åren 2016-20. Livskraftsstrategin är godkänd av alla kommuners fullmäktige och den är ett ambitiöst dokument på 75 sidor där 68 utvecklingsåtgärder slås fast och ansvaret för dem fördelas mellan kommuner, Vasek, Merinova, högskolor och andra aktörer. 32 av åtgärderna definierar Vasek som huvudansvarig eller delansvarig. Vaseks dåvarande utvecklingsdirektör Stefan Råback var med i beredningsgruppen och Vasek hade en viktig expertroll när livskraftsstrategin gjordes upp.

Jobbet med att göra upp en ny regionstrategi avbröts 2019 under fusionsprocessen mellan Vasa och Korsholm och har efter det fördröjts av olika faktorer som pandemin, osäkerheten på grund av kriget i Ukraina och den enorma reformen av social- och hälsovården. Det här betyder att den gediget uppgjorda livskraftsstrategin för 2016-20 i praktiken är riktgivande för regionen och därmed för Vasek långt in på 20-talet. Vaseks styrelse uppdaterar årligen bolagets strategiska tyngdpunkter och anpassar dem till förändringar i omvärlden.

Mycket mera än energi

Under sina 20 första år har Vasek förvaltats, finansierats eller på annat sätt deltagit i hundratals regionutvecklingsprojekt. Varje år

har Vasek drivit 10-20 egna projekt och beviljat finansiering till ungefär lika många. Det finns ingen möjlighet att på ett så här begränsat utrymme presentera alla projekt, och därför beskrivs några teman och program som visar på bredden i regionutvecklingen.

Energiteknik och energiklustret

Vasaregionens viktigaste näringslivssektor har under åren satt allt större prägel på Vaseks verksamhet, men i och med att själva teknologikutvecklingen i huvudsak hör till teknologicentret Merinova har energitekniken ingalunda dominerat Vaseks verksamhet. Vasek har under hela sin verksamhetstid delfinansierat Merinovas verksamhet och bär sedan 2016 ansvarat för kommunikationen för EnergyVaasa. På 2020-talet med Ekosystemavtalet får energitekniken en klart större roll också för Vasek i och med utvecklingen av GigaVaasa-området och andra strategiska satsningar inom ramen för Ekosystemavtalet.

Metallbranschen

Metallindustrin är en del av den industriella ryggraden i Vasaregionen och många små och medelstora metallföretag är med i energiklustrets nätverk av underleverantörer. Vasek har förvaltat program som *Ostrobothnia Metal* och *Finnmet Partners*. Ofta har finansieringen kommit från Europeiska regionala utvecklingsfonden via Österbottens förbund, och Vasek har samarbetat med de andra Österbottiska utvecklingsbolagen för vilka metallbranschen också är viktig.

Trähusindustrin

Trähusindustrin och småhusindustrin har traditionellt varit viktiga näringar i landsbygdskommunerna kring Vasa och speciellt under

00-talet var Vasek aktivt med i branschens utvecklingsprojekt som efter hand kom att fokusera på hållbarhetsfrågor, men också certifieringsprocesser i företagen, utveckling av konstruktionslösningar och processutveckling i fabrikerna och kompetensöverföring från Sverige. Bostadsmässan i Vasa 2008 fungerade som marknadsföringskanal för den lokala småhusindustrin.

Byggbranschen

2012 flyttades utvecklingsfokus från hustillverkarna till byggbranschen som helhet och sedan dess har utvecklingsprogram för byggbranschen funnits med i Vaseks projektportfölj. Energilösningar, energieffektivitet och hållbarhet har spelat en stor roll i Vaseks projekt och ofta har man kunnat använda samma finansieringskanaler som för energiteknikprojekten. Under slutet av 2010-talet genomfördes projekt som stödde byggexport till norra Sverige, och en satsning på så kallade smarta städer gjordes. Vasek har också deltagit i finansieringen av en forskningsprofessor i träbyggnad vid Vasa universitet.

Cirkulär ekonomi

Långt innan begreppet cirkulär ekonomi blev ett modebegrepp identifierade Vasek utvecklingen av cirkulär ekonomi som ett framtidsstema där utvecklingsbolaget kan fungera som katalysator. När ett nytt sätt att tänka ska spridas och förankras bland regionens företag är offentlig finansiering ofta nödvändig. Vasek inledde sin satsning 2017 med det egna projektet *Cirkulär ekonomi i Korsholm* vars syfte är att småningom skapa ett kluster av företag inom cirkulär ekonomi i närheten av Stormossen och Westenergy. Efter det följde de ambitiösa projekten CERM (Circular economy roadmap) samt CIT (circular insight & transition). Till-

sammans med de andra utvecklingsbolagen skapade Vasek en gemensam vägkarta för hela Österbotten kring utveckling inom cirkulär ekonomi, liksom verktyg för enskilda företag att utveckla sina processer. Tack vare projekten har det också gjorts nyetableringar i Vasaregionen.

Kunskapsintensiva företagstjänster KIBS

I början av 2000-talet valde storbolag att utlokalisera stödfunktioner och det grundades många nya företag som erbjöd så kallade kunskapsintensiva företagstjänster. Hit hör ekonomiförvaltning, ingenjers- och planeringsbyråer, översättning och tolkning samt så kallade Contact Centers för banker, försäkringsbolag och telefonoperatörer som sökte sig till Vasaregionen där det finns flerspråkig personal. I slutet av 00-talet drev Vasek en större projekthelhet för att utveckla dessa branscher.

Internationalisering

Att hjälpa de mindre företagen att hitta exportmarknader och internationaliseras har hela tiden hört till Vaseks verksamhet speciellt inom företagsrådgivningen där många företag vill ha hjälp av Vasek för att komma ut i världen. I det statliga KOKO-programmet 2010-12 var internationaliseringen en skild helhet och efter det har Vasek gjort flera satsningar bland annat på de svenska och norska marknaderna. I internationaliseringsfrågor har Vasek ofta samarbetat med Viexpo i utvecklingsprojekt men också när man hjälpt enskilda företag.

Landsbygdsnäringsar

Utvecklingen av lantbruket har aldrig hört till Vaseks ansvar, men däremot nog övriga landsbygdsnäringsar, till exempel småskalig metallindustri på gårdarna. Vasek har också varit engagerat i bland annat pälsbranschen, fiskerinäringsens och växthusnäringsens utveckling.

Mediebranschen

På 00-talet sågs mediebranschen som en potentiell tillväxtbransch i Vasaregionen och den lyftes fram både i de regionala strategierna samt i regioncenter- och kompetenscenterprogrammen. Övergången till digital-tv var en av drivkrafterna och tanken var att utveckla interaktiv tv, digitalt innehåll och nya format. Media City vid Åbo Akademi var den bärande kraften och Media City drev också Österbottens mediekommision vars uppdrag var att locka film- och tv-produktion till Vasaregionen. Vasek stödde aktivt Media Citys verksamhet, men mediebranschen blev aldrig den bärande bransch man hoppades på och satsningarna lades ned på 2010-talet.

Vasaregionens idrottsakademi

Idrottsakademin är en stiftelse som hjälper studerande att satsa på tävlingsidrott vid sidan om studierna. Vasek har varit med och finansierat idrottsakademin under nästan 20 år med ungefär 20 000 euro om året. Konceptet med Idrottsakademin utvecklades inom det första regioncenterprogrammet och Vasek utser fortsättningsvis stiftelsens styrelse. Vid första anblicken kan projektet verka lite udda i Vaseks projektportfölj, men det handlar om att öka regionens dragningskraft. Tanken är att Vasa

ska vara en attraktiv studiestad som lockar ambitiösa studerande från hela landet. Idrottsakademin har hundratals studerande från olika skolor och högskolor.

Turismnäringen

Vasek blev aldrig ett turismbolag med uppgift att marknadsföra eller sälja turism, utan för det ändamålet fanns till en början Österbottens Turism rf och numera Visit Vaasa. Men stöd till turismföretagen och utveckling av turismnäringen har varit ett genomgående tema för Vasek i ett flertal projekt sedan bolaget grundades. Vasek har också ansvaret för att utveckla tillgängligheten till regionen vilket direkt bidrar till besöksnäringens konkurrenskraft. Ofta har man samarbetat över Kvarken med Umeå och Höga Kusten och för det samarbetet har finansieringen kommit från EU:s Botnia Atlantica- och Interreg Auroraprogram för gränsöverskridande samarbete i Norden.

Välfärdsbranschen

En social- och hälsovårdsreform har varit ett återkommande politiskt tema sedan Vanhanen-regeringen lanserade planen för Paras-reformen 2006, men beroende på regeringens sammansättning har innehållet i reformen varierat. Katainens / Stubbs regering 2011–15 planerade en reform med ett betydande privat serviceutbud, och i samband med det var det aktuellt inom regionutvecklingen att satsa på projekt som utvecklade den privata välfärdsbranschen. 2010–11 koordinerade Vasek utvecklingen av en regional servicesedel, vars betydelse dock minskade när social- och hälsovårdsreformen ändrade karaktär. Reformosäkerheten ledde till att långsiktiga satsningar blev omöjliga och 2016 upphörde Vaseks utvecklingsprojekt för välfärdsbranschen.



Förbindelser är a och o. Anna Måtts-Fransén och Riitta Björkenheim jobbar för att förbättra logistiken i Vasaregionen.

Logistiken - ett av Vaseks starkaste ben

Flera av företagens verksamhetsförutsättningar – löner, skatter, handelsvillkor mm, bestäms långt borta från den regionala eller kommunala nivån. Men det finns två områden där regionerna kan ta en drivande roll med egna åtgärder och stark intressebevakning. Det ena är tillgång till utbildad arbetskraft och det andra är transportinfrastruktur och logistik. I den här historiken fördjupar vi oss i logistiken som ett framgångsrikt exempel på vad regionutveckling är och vad Vasek gör.

Logistiken fanns med i Vaseks verksamhet från det att bolaget grundades, men det var i Regioncentrumprogram II som Vasek

2007 fick finansiering för att börja utveckla logistiken och anställa sin första logistikexpert Tommi Tuominen. Vid den här tiden var det ovanligt att de regionala utvecklingsbolagen satsade på logistik, men önskemålet kom uttryckligen från industrin i Vasaregionen, som ville trygga sina transporter av varor och människor till land, till havs och i luften.

En av de stora frågorna när Vasek grundades var elektrifieringen av Vasabanan som regeringen till slut beslutade om 2008 och som slutfördes 2011. Här var Vasek med i intressebevakningen i slutskedet av processen, men engagemanget för järnvägstrafiken fortsätter på många plan såsom utvecklingen av stambanan, snabbare förbindelse mellan Vasa och Seinäjoki, hamnförbindelsen och ett nytt



En hamn i alla väder. Sen 2010-talet har Vasek jobbat hårt för att utveckla hamnen i Vasa.

stickspår till GigaVaasa-området. Likaså deltar Vasek kontinuerligt tillsammans med andra aktörer i intressebevakningen och lobbningen för landsvägstrafiken och riksvägarna. Men det är för flygtrafiken och fartygstrafiken som Vasek har gjort sina största insatser både i fråga om utvecklingsprojekt samt lobbning och intressebevakning.

I årsberättelsen för 2008 lyfts logistiken fram på pärmen i form av RG Lines färja och ett lyftande Finnairplan. Samma år inleds det treåriga utvecklingsprogrammet Vaasa Airport Park Logistics Center som finansieras av Europeiska regionala utvecklingsfonden ERUF genom Österbottens förbund, och därmed kan en andra logistikexpert, Riitta Björkenheim, anställas. Syftet är både att marknadsföra flygplatsen som ett potentiellt flygfält för flygfrakt och att utveckla ett nytt flyglogistikcenter vid flygfältet.

En av de första insikterna är att utveckling av flygfrakten går hand i hand med passagerartrafiken och därmed blir Vasek snabbt en aktör också i strävan att bygga ut passagerartrafiken på Vasa flygfält. Den ekonomiska nedgången efter finanskrisen och företagens ändrade logistikrutiner leder till att det aldrig finns ekonomiska förutsättningar för att öppna ett flyglogistikcenter i Vasa men i stället leder Vaseks jobb till resultat inom passagerartrafiken. Vaseks aktiva marknadsföring mot flygbolagen gör att nya rutter och charterlinjer öppnas. Som bäst fanns reguljära rutter samtidigt till Helsingfors, Stockholm, Umeå, Köpenhamn, Riga och Tallinn, och chartertrafiken expanderade. År 2012 är ett rekordår med 374 000 passagerare och Vasa är Finlands sjätte största flygplats mätt till antalet passagerare.

År 2010 börjar Vasek i *Logistic Solutions*-programmet tillsammans med regionens andra aktörer utveckla vad man kallar ett helhetssystem för logistiken i Vasaregionen med flygfält, hamn, järnväg och europavägar inom en radie på 15 kilometer. Ett helt nytt, men prioriterat utvecklingsobjekt är Vasa hamn och dess koppling till Nordic Logistic Center, NLC i Umeå samt utvecklingen av Kvarcentrafiken.

Till projektet hör ett jättelikt logistikcentrum för landtrafik, NLC Vasa, som börjar planläggas av Korsholm och Vasa i närheten av flygfältet.

Under 2010-talet flyttas tyngdpunkten i Vaseks logistikprojekt allt mera mot hamnen och Kvarkenrafiken. År 2013 startar utvecklingsprogrammet *Midway alignment of the Bothnian corridor* med direkt EU-finansiering. Kvarkenrådet är programansvarig, men Vasek deltar på alla plan, inte minst med logistikkunnande. Programperioden 2013–15 får en förlängning till år 2019 och programmet beskrivs som regionens spetsprojekt. År 2013 skrivs det första gången ut i Vaseks årsberättelse att målet är en ny färja över Kvarken.

Vid den här tiden börjar man i Europa jobba gränsöverskridande med logistikkorridorer som binder ihop olika länder och transportsätt. Projekten *Nordic Logistic Corridor 2011–14* och *E12 Atlantica Transport* finansierade av EU:s Botnia Atlantica projekt har målet att knyta ihop trafiken över Finland och Kvarken med en rutt till hamnen i Mo i Rana på norska atlantkusten.

Typiskt för regionutveckling är att också när det inte går som planerat kan de gjorda satsningarna leda till utveckling som man kanske inte tänkt på. Så var fallet med NLC Vasa-området som skulle bli ett logistikcentrum för landtrafik. Liknande planer utvecklades emellertid på många andra håll i landet och samtidigt strömlinjeformades exportföretagens globala logistikprocesser så att NLC Vasa aldrig behövdes. Men när GigaVaasa-projektet för att locka batterifabriker startas 2016 faller pusselbitarna på plats. Korsholms och Vasas gemensamma planerade logistikcenterområde blir i stället bas för GigaVaasa och regionen kan genast från början visa intressenter en realistisk, fysisk placering för batterifabriksområdet.

En utveckling som däremot sker precis som Vasek och andra aktörer planerat är satsningarna på hamnen och Kvarkenrafiken. 2015 grundar Vasa och Umeå det gemensamma hamnbolaget Kvarken Ports, och utvecklingsarbetet inom *Midway alignment of*

Foto: Wasaline/Christoffer Björklund



Gränsöverskridande logistikkorridor. Det går knappast att överdriva betydelsen av att Kvarken fick en ny färja 2021.

the Bothnian corridor fokuserar allt tydligare på att utveckla en ny Kvarkenfärja. Logistikutvecklingsprogrammen körs samman med utvecklingsprogrammen för energiklustret och färjan planeras tillsammans med industrin för att bli en teknikutvecklings- och marknadsföringsplattform för grön marinteknik. Från 2014 är intressebevakningen i praktiken lobbning inte minst i Bryssel för finansiering av färjan. 2018 kommer finansieringsbeslutet för färjan och 28 augusti 2021 inleder Aurora Botnia trafiken.

Framgångsreceptet för Vaseks logistiksatsningar är att de går hand i hand med utvecklingen av energiklustret. Våren 2021 går man därför med i projektet Nordic Battery Belt Logistics som tar fram en strategi för att främja hållbara och kostnadseffektiva transporter inom projektets verksamhetsområde, det nordiska batteribältet i Finland, Sverige och Norge från Vasa över Skellefteå till Mo i Rana.

Programmen som styr

AKO, KOKO, INKA, AIKO, Ekosystem... Det är omöjligt att redogöra för Vaseks historia, utan att snubbla över abstrakta förkortningar och bokstavskombinationer. Ännu knepigare är det på svenska eftersom de svenska och finska bokstavskombinationerna skiljer sig från varandra och används parallellt.

I korthet handlar det om arbets- och näringsministeriets program för regionutveckling som får sina ramar i regeringsprogrammen och beror på regeringens politiska linje. Regionalpolitiken är i huvudsak en EU-behörighet, vilket begränsar medlemsländernas friheter, så i praktiken handlar de nationella programmen om hur regeringen och arbets- och näringsministeriet väljer att tillämpa och tolka EU:s regionalpolitik. I det följande beskrivs kort de olika programmen och avtalen med staten som i sin tur bygger på EU:s programperioder.

EU:s regionalpolitik, särskilt från och med Lissabon-strategin år 2000 går ut på att städerna och stadsregionerna har ansvar för den kunskaps- och innovationsdrivna utveckling som ska garantera EU:s konkurrenskraft i en globaliserad värld. Regionutvecklingen ska ske i nära samarbete mellan näringslivet, den offentliga sektorn och högskolorna. En trend som lyfter stadsregionerna är globaliseringen. När handelshinder mellan länder avlägsnas och frihandeln utvidgas är det på 1990-talet regionala ekonomiska kluster som ses som drivande motorer i den globala ekonomin. Regionerna behöver inte i EU längre gå utomlands via huvudstäderna utan de ska skapa direkta kontakter. Det synsättet passar som hand i handsken i Vasaregionen med sin starka export.

De program som Vasek haft ansvar för eller varit involverade i har den gemensamma nämnaren att trygga Finlands konkurrenskraft och gynna tillväxten genom att höja kompetensen och uppmuntra till innovationer i stadsregionerna.

Kompetenscentraprogrammen OSKE 1995 - 2014

När Finland blir EU-medlem och börjar tillämpa EU:s regionalpolitik inleds satsningar på så kallad spetskompetens och på att bygga nationella industrikluster i världsklass.

Kompetenscentraprogrammen OSKE (Osaamiskeskusohjelma) 1994–98, 1999–2006 och 2007–13 är Finlands viktigaste regionalpolitiska verktyg för att uppnå de målen. För Vasaregionen har energiteknologin under hela EU-tiden stått i centrum för OSKE.

Vasek är formellt inte en del av kompetenscenterprogrammet, utan programansvarig för Vasaregionens kompetenscenter är teknologacentret Merinova som 2007–14 också fungerar som koordinator för det nationella finländska energiklustret. I praktiken är Vasek dock en integrerad del av OSKE från första början eftersom den kommunala delfinansieringen beviljas av Vasek, och Vaseks experter sitter med i olika arbetsgrupper. Ur statlig synvinkel går OSKE och regioncenterprogrammen hand i hand.

Under 20 år förändras synen på teknologisk utveckling och innovationer så att man börjar uppfatta de nationella klustren som för små och begränsade enheter. I det nya paradigmet verkar företagen i globala ekosystem där nationsgränserna spelar en mindre roll. Därmed är det dags för nya regionalpolitiska program som stöder ekosystemstanken och 2014 upphör OSKE.

Konsekvens för Vasek

För Vaseks del betyder gränsdragningen mellan teknologibolag och utvecklingsbolag att Vasek grundas för att vara ett expertföretag på företagsamhet och företagsutveckling, medan teknologikunskapen koncentreras till Merinova där näringslivet är delägare. Vasek får dock småningom en allt större roll i energiklustret genom sitt växande ansvar för energiklustrets kommunikation inom EnergyVaasa.

Regioncentrumprogrammet 2002 - 2006

Programmet blir känt som AKO (Aluekeskusohjelma) på finska och RCP på svenska. Det sjösätts av Lipponens andra regering som sitter mellan 1999 och 2003 och finansieringen fortsätter under Kiviniemis och Vanhanens regeringar 2003–2007. Tanken är att regioner skulle uppmuntras att utvecklas på basis av sina egna styrkor och kompetenser.

Konsekvens för Vasek

Med det här programmet börjar Vaseks historia. I Vasaregionens RCP är en av huvudpunkterna att grunda ett näringslivs- och utvecklingsbolag och ge bolaget i uppdrag att förvalta RCP för att utveckla en regional näringslivspolitik. Samarbetet mellan högskolor och universitet intensifieras i och med att högskolorna i Vasa grundar ett högskolekonsortium.

Regioncentrumprogram II 2007-2009

Programmet drivs av de centerledda regeringarna Kiviniemi och Vanhanen och fortsätter där RCP I slutade. Anmärkningsvärt är att regionalpolitiken fortsätter relativt likadan trots att regeringsbasen ändrar, något som ger flera år av stabilitet för regionutvecklingen. Från 2008 leds verksamheten från det nygrundade Arbets- och näringsministeriet. I Vasaregionens RCP II eller AKO II som programmet blir känt som, betonas innovation och kompetens, utveckling av Vasaregionens ledande branscher samt förstärkning av regionens logistiska system.



Trygga konkurrenskraften. Under åren har Vasek deltagit i ett stort antal regionutvecklingsprogram. Regionerna behöver i EU inte längre gå utomlands via huvudstäderna, vilket passar den exportdrivna Vasaregionen som hand i handske.

Konsekvens för Vasek

Vasek förvaltar Vasaregionens RCP II. Tack vare programmet läggs grunden för berättelsen om Nordens största energikluster. Vasek får i och med RCP II större ansvar för kommunikationen medan Merinova leder de mera tekniska utvecklingsprojekten. Varumärket EnergyVaasa tas i bruk för energiklustret och får en egen webbportal där Vaseks experter första gången sammanställer fakta om hur internationellt betydelsefullt energiklustret är sett till antal företag och anställda, omsättning, exportvärde och FoU-insatser. Under RCP II inleds också Vaseks mångåriga, framgångsrika satsningar på logistik, när man för en del av finansieringen anställer en logistikexpert.

Kohesions- och konkurrenskraftsprogrammet KOKO 2010 – 2012

Kohesions och konkurrenskraftsprogrammet KOKO fortsätter där RCP slutade, men det nya är att staten vill *”stödja samarbetet mellan de olika aktörerna såväl inom som mellan regionerna och förbättra den regionala kohesionen och interaktionen”*. I praktiken betyder det att man i samma program tar med fortsättningen på RCP men också de tidigare fristående landsbygds- och skärgårdsutvecklingsprogrammen. KOKO planeras av Vanhanens regering att gälla för åren 2010–13, men kom att tillämpas av Katainens regering som inte ser programmet som prioriterat och lägger ned det två år i förtid 2011. I praktiken fortsätter verksamheten så länge det finns pengar kvar under 2012.

Konsekvens för Vasek

Vasek förvaltar Vasaregionens KOKO, som till innehållet är Finlands mest omfattande med 13 olika utvecklingshelheter. I och med programmet görs en storsatsning på kommunikation för energiklustret tillsammans med Merinova. Vasek kan anställa en kommunikationschef och Merinova en marknadsföringsdirektör, energiambassadörskampanjerna genomförs och Energy Week startas.

Med KOKO-programmet kom också projekt för skärgården och landsbygdsnäringsarna med i Vaseks projektportfölj. Vasek leder själv utvecklingsprojekt för turism i världsnaturarvet och är med i ett samösterbottniskt projekt för pälsnäringen.

I och med att KOKO:s finansiering avbryts abrupt i förtid av regeringen, avslutas en drygt tioårig period med långsiktighet i Finlands regionalpolitik. Vasek glider in i en fas av osäkerhet kring projektfinansieringen men lyckas i det stora hela hitta ersättande finansiering för slutfasen av de viktigaste projekten. KOKO är det

sista statliga regionutvecklingsprogrammet som Vasek ensam förvaltar, men i praktiken förändras väldigt lite eftersom Vaseks portfölj med stora regionala projekt samtidigt växer stadigt.

Tillväxtavtalet 2014-15

År 2013 under Katainenregeringen ingår staten ett tvåårigt så kallat tillväxtavtal med de tolv stadsregioner i Finland som har över 100 000 invånare. En av de tolv regionerna som tillsammans står för $\frac{1}{3}$ av Finlands bruttonationalprodukt är Vasaregionen. Tillväxtavtalet ger ingen direkt finansiering, men det är politiskt bindande för ministerierna. I praktiken går tillväxtavtalet hand i hand med programmet INKA som görs för samma tolv stadsregioner och vars avsikt bland annat är att finansiera åtgärderna i tillväxtavtalet.

Innovativa städer INKA 2014-15

Programmet Innovativa städer, INKA lanseras under Katainens regering som efterföljare till OSKE-programmet som avslutades 2013. Intressant i sammanhanget är att staten nu fokuserar på städerna i stället för stadsregionerna och därmed är Vasa stad avtalspart. I INKA frångår man indelningen i branscher och teknologier och bygger istället upp fem teman utgående från kund- och lösningsperspektiv samt branschöverskridande teman: *Bioekonomi, Hållbara energilösningar, Cybersäkerhet, Framtidens hälsa* samt *Smart stad och industri i förnyelse*. Vasa får det nationella ledningsansvaret för ett av de fem temana *Hållbara energilösningar* där de andra medverkande städerna är Villmanstrand och Uleåborg. Finansieringen och administrationen av INKA sköts av Tekes.

Konsekvens för Vasek

Vasek spelar en viktig roll i ansökningsprocessen både till INKA och Tillväxtavtalet tillsammans med Vasa stad och Merinova. INKA-temat Innovativa energilösningar administreras praktiskt av Merinova som också hade förvaltat föregångaren OSKE. Vasek är dock aktivt med i verksamheten genom att stå för kommunal delfinansiering både för programmet och projekt som ingår i programmet. Vaseks roll blir i allt högre grad att fungera som spindeln i nätet för Vasaregionens utvecklingsprojekt. Ett av målen med INKA och Tillväxtavtalet är att finansiera utvecklingsplattformar som företagen har nytta av i sin egen forskning och utveckling. I Vasa får planeringen av EnergyLab (senare Vebic), Wasa Station och den nya Kvarkenfärjan finansiering på det här sättet.

Tillväxtavtalet 2016-18 och AIKO 2016-19

Sipiläregeringen ingår ett nytt tillväxtavtal för åren 2016–18 på samma premisser som Katainenregeringens tillväxtavtal. Det finns inget finansieringsinstrument knutet till avtalet utan man gör upp ett särskilt program för finansieringen: AIKO-programmet – Regionala innovationer och försök (Alueelliset Innovaatiokokeilut). Det nya tillväxtavtalet görs med Joensuu, Villmanstrand-Imatra-regionen, Uleåborg, Tammerfors, Åboregionen, Vasaregionen och huvudstadsregionen. Alla AIKO-pengar går dock inte till städerna i tillväxtavtalet, utan en del kanaliseras via landskapen, för Vasaregionens del av Österbottens förbund.

Konsekvens för Vasek

VASEK deltar i utarbetandet av Vasas tillväxtavtal, i genomförandet av flera projekt samt medverkar i finansieringen av projekt som ingår i avtalet. Under de här åren fattas de avgörande besluten att bygga Kvarkenfärjan och utveckla GigaVaasa-området.

Ekosystemavtalet 2021-27

2019 tillträder Rinnes/Marins regering som börjar förbereda sitt eget regionutvecklingsprogram – Ekosystemavtalet – med många nya ingredienser. Målgruppen definieras nu till universitetsstäder och därmed är Vasa stad avtalspart i programmet som inleds 2021. Ekosystemet är en samarbetsmodell som för samman företag, högskolor, forskningsinstitut, finansiärer och andra intressentgrupper inom FUI-verksamheten för att få fart på innovationer, ny affärsverksamhet och nya lösningar. Ekosystemet möjliggör pilot- och testmiljöer för utvecklande av produkter och tjänster. För Vasaregionen är modellen välbekant och beskriver hur aktörerna i energiklustret redan länge arbetat.

Konsekvens för Vasek

Vasek är med och utarbetar Ekosystemavtalet. I och med avtalet blir energitekniken och energiklustret en ännu tydligare tyngdpunkt i Vaseks verksamhet.



05

Regionkommunikation - från soligaste staden till GigaVaasa

Som vi konstaterade i första kapitlet är Vaseks viktigaste resultat inom kommunikationen att skapa Vasaregionen som begrepp. Det vi inte har ord för, det finns inte och därför fanns Vasaregionen egentligen inte innan man började tala om den. Och det var uttryckligen processen med att grunda Vasek och Vaseks tillkomst år 2004 som ledde till att politiker, tjänstemän och medier allt oftare började tala om Vasaregionen och småningom se stadsregionen som en naturlig enhet.

Från den första insikten om Vasaregionen är det emellertid ett långt steg till en regionidentitet bland dem som bor i regionen, och framför allt till att Vasaregionen blir känd nationellt och globalt. Redskapet för att bli känd stavas regionkommunikation och -marknadsföring, ett av Vaseks tre verksamhetsområden från början. Låt vara att de allra första åren satsade Vasek mest på att bygga upp de två andra benen, företagstjänsterna och regionutvecklingen.

Fram till 2008 koncentreras regionkommunikationens resurser på intern kommunikation i Vasaregionen. Det är en medveten satsning på att vinna förtroende och bli känt i hela verksamhetsområdet under några år när utvecklingsbolaget möttes av viss skepsis bland beslutsfattarna och skattebetalarna speciellt utanför Vasa.

Informationstidningen Vasek Forum utkom tre till fyra gånger

om året och delades ut till alla hushåll och företag i medlemskommunerna. Tidningen handlade om Vaseks verksamhet, om företag och regionutvecklingsprojekt. Det finns inga läsarundersökningar att tillgå, men klart är att namnet Vasek och den verksamhet som förknippas med Vasek exponerades för breda medborgargrupper, inte minst bland företagare och företagsledare. För de viktigaste målgrupperna, företag och kommunala beslutsfattare gav Vasek dessutom ut regelbundna nyhetsbrev, vilket man har fortsatt med sedan dess. I årsberättelsen för 2005 lyfts en tydlig strategisk tanke med internkommunikationen fram: *"I fortsättningen är regionens interna information värd en satsning, delvis på grund av den kommande kommun- och servicestrukturen."* En del av den interna regionkommunikationen är evenemang som sammanför beslutsfattare inom Vasaregionens kommuner och näringsliv. 2007 ordnas det första Future Workshop-seminariet tillsammans med Österbottens handelskammare och tidningen Pohjalainen.

De första åren handlar kommunikationen utåt mest om reklam, temabilagor, mässbesök samt produktion av broschyrer och egen webbplats. Det är bristen på arbetskraft åren före finanskrisen på 00-talet som leder till att Vasek gör de första större satsningarna på regionkommunikation mot externa målgrupper. År 2008 inleds Vaseks eget treåriga projekt *WasaWorks* som finansieras av Europeiska regionala utvecklingsfonden genom Österbottens förbund. Den viktigaste praktiska åtgärden i projektet är att få till stånd arbetsrelaterad inflyttning. Projektet består av publikationer och marknadsföringsresor. En intressant marknadsföringsplattform är bostadsmässan i Vasa år 2008. Works-projektet blir en milstolpe för Vasek i och med att det är första gången bolaget får en heltidsanställd resurs för regionkommunikation när Mari Kattelus, som redan jobbar på Vasek, tar sig an uppdraget.

Det stora steget inom regionmarknadsföringen tas år 2010 med finansiering från statens KOKO-program, som förvaltas av Vasek.



Vasaregionen på kartan. EnergyWeek började som ett endagsevenemang år 2011, och har sedan dess vuxit till en jättetillställning. Evenemanget riktar sig till energiexperter över hela världen.

Man kommer överens med Merinova att dela på marknadsföringsansvaret i EnergyVaasa så att Merinova riktar sig mot företag och Vasek marknadsför regionen för att locka inflyttare, arbetskraft och studerande. För KOKO-finansieringen anställs Robert Olander som marknadsföringsdirektör för energiteknikbranschen på Merinova och Suvi Markko som kommunikationschef för Vasaregionen på Vasek. Nu inleds en fas med kraftigt ökad strategisk kommunikation och breda kampanjer för att marknadsföra Vasaregionen som en region att flytta till och att investera i.

Julen 2010 görs en synlig satsning på intern kommunikation i regionen när Vasaregionens julkalender *Liv och lust – Eloa ja lloa* lanseras med en egen webbsajt där man i luckorna på två språk lyfter fram platser och personer som symboliserar Vasare-

gionen. Julkalendern är ett arbetsprov på hur Vasek ofta jobbar med kommunikationen – tajt budget och snabba ryck när man får en spontan idé.

En av de första åtgärderna inom KOKO-finansieringen blir att göra en kommunikationsstrategi som definierar Vasaregionens kärnbudskap och viktigaste målgrupper. I och med att själva begreppet Vasaregionen är helt nytt behövs ett verktyg som håller ihop kommunikationen i en miljö där tjänstemän, politiker, företagsledare och helt vanliga invånare berättar om regionen i sina nätverk. Det är ingen hemlighet att kommunikationen från både Vasa och Österbotten har varit spretig, okoordinerad och mest berott på vem som berättat vad. Ett talande faktum, som också visar på styrkan med tydliga kärnbudskap, är att många finländare långt in på 2000-talet förknippar Vasa med *Finlands soligaste stad* efter turismmarknadsföringens kampanjbudskap från slutet av 1900-talet.

I kommunikationsstrategin 2011 definieras tre kärnbudskap som är faktabaserade och särskiljande för Vasaregionen jämfört med andra regioner:

- Energiteknologi
- Lycklighet
- Natur

Lyckligheten handlar egentligen om att förutsättningarna för att bli lycklig. När forskarna mäter de faktorer som leder till lycka som sysselsättning, välfärd och hälsa är Finland år efter år ett av världens lyckligaste länder och Vasaregionen en av de lyckligaste regionerna. Naturen i Vasaregionen är unik, inte minst Kvarkens världs naturarv, men också de vidsträckta österbottniska slätterna och älvmiljön kring Kyro älv.

Det stora jobbet inför kommunikationsstrategin är ändå att ta fram basfakta om energiteknologins betydelse och berätta berättelsen om energiklustrets historia. Det är ett krävande jobb att definiera klustret och sammanställa olika faktabaserade nyckeltal, inte minst för att Statistikcentralen och andra statistikproducenter inte tar fram företagsdata inom stora koncerner på regionnivå.

I kommunikationsstrategin presenteras det faktpaket om EnergyVaasa som fortfarande hänger med och är basen i regionens och EnergyVaasas kommunikation: antalet företag och anställda, hur många som jobbar med produktutveckling, exportandelen och exportvärdet.

Berättelsen om energiklustret börjar med motorfabrikerna, speciellt fabrikören John Wickström som återvände till Vasa från USA där han varit en pionjär inom bilindustrin för att i Vasa utveckla den första småbåtsmotorn. Berättelsen fortsätter med hur lokomotivföretagen Strömberg (ABB) och Wärtsilä kom till Vasa, födde spinoff-företag, bildade underleverantörskedjor och hur energiteknologin blev den gemensamma industriella basen som nu får ett nytt ben i batteriteknologin. Det faktum att Vasaregionen har Nordens mest betydande energiteknologikluster har verkligen slagit igenom i de viktigaste målgrupperna och det är en direkt konsekvens av Vaseks lyckade jobb med kärnbudskapen i den första kommunikationsstrategin 2011.

Lyckligheten som kärnbudskap används i form av sloganen *Tusentals lyckliga berättelser* i olika sammanhang men budskapet lyfts aldrig så tydligt fram som man hade tänkt när kärnbudskapen formulerades. Naturen har alltid haft sin givna roll i berättelsen om Vasaregionen, men när budskapet användes i praktiken, speciellt lokalt, var det tydligt att det är havet med Kvarkens världs naturarv och en havsstrand ända in i Vasa centrum som skiljer naturen i Vasaregionen från naturen i andra regioner.

När Vasek 2017 uppdaterar kommunikationsstrategin har



Energiskt nätverkande. EnergyWeek är både en mäs­sa och ett seminarium, men framförallt är det en viktig plats för nätverkande där branschkolleger kan knyta kontakter.

energin således sin självklara plats men de andra två budskapen justeras. Naturen snävar in på just havet och lyckligheten byts mot passion, ett ord som berättar hur regionens människor tar sig an jobb, hobbyer och livet i stort. I strategiprocessen 2017 är flera aktörer, bland annat Visit Vasa, delaktiga och man anpassar också budskapen till turismmarknadsföringens behov.

I den uppdaterade kommunikationsstrategin 2017 är Vasaregionens kärnbudskap således:

- Energi
- Hav
- Passion

När kommunikationsstrategin 2011 står klar inleds några år av intensivt kampanjarbete för att föra ut budskapen om Vasaregionen. I mars 2011 ordnas nätverksevenemanget Vasa Wind Exchange som sammanför internationella och lokala företag med kommuner, markägare och andra intresserade av branschen.

Vasa Wind Exchange är betydelsefull på flera sätt. Vasek hade i ett tidigt skede identifierat vindkraften som en framtidsbransch, men 2011 var den fortfarande en väldigt omstridd energiform som väckte starka känslor för och emot. I efterhand kan man konstatera att evenemanget skapade framtidstro och nätverksbyggande som i sin tur bidrog till att Vasaregionen och Österbotten var tidigt ute med att bygga ut vindkraften. Framför allt blev Wind Exchange startskottet för ett av regionmarkandsföringens flaggskepp Vaasa Energy Week. Genast efter det lyckade evenemanget 2011 beslutade Vasek att Wind Exchange skulle få en fortsättning 2012, men då kompletterat med andra teman än vind.

Vaseks genom tiderna största och synligaste marknadsföringssatsningar är energiambassadörskampanjerna 2012 och 2013, ett koncept som utvecklas på Vasek för att nå maximal synlighet. En ung person med koppling till energiteknik anställs på ett sommarjobb med lyxiga arbetsförhållanden mot att hen i sociala medier, videor och andra kanaler berättar om sitt jobb och marknadsför företagen hen jobbar för. Kampanjen börjar på vintern när kandidaterna till jobbet presenteras och ambassadören väljs ut. På sommaren rapporterar energiambassadören om sitt sommarjobb och de företag hen jobbar på.

År 2012 väljs diplomingenjörstudierande Tuomas Vanhanen bland 1 600 sökande till energiambassadör. Han får en månadslön på 10 000 euro, gratis uppehälle på hotell i Vasa och en hybridbil till förfogande. Vanhanen jobbar en vecka i taget på 10 arbetsplatser inom EnergyVaasa. År 2013 är ambassadören ingenjörstudierande Pentti Itkonen vars jobb är att besöka tio länder i fem världs-



Jorden runt. Kampanjen med energiambassadören vann FM-guld i regionmarknadsföring 2012. Följande år förnyades kampanjen då energiambassadören Pentti Itkonen besökte EnergyVaasa-företag världen över.

delar och rapportera från EnergyVaasa-företagens energiprojekt i de länderna. År 2012 vann energiambassadörskampanjen guld i FM i regionmarknadsföring. Kostnaderna för kampanjen var 150 000 euro, men kampanjen väckte så stort medialt intresse att det motsvarar ett värde på tre miljoner euro jämfört med om det redaktionella utrymmet i spalter och tv hade köpts som reklam.

Vaasa EnergyWeek får alltså sin början med det småskaliga och rätt spontant arrangerade evenemanget Vaasa Wind Exchange 2011, men Vaseks team inser genast vilken potential evenemanget har, och därför kopplas det samman med det Energi- och miljöseminarium som hade ordnats av andra aktörer som Österbottens förbund och Österbottens handelskammare.

EnergyWeek blir ett regionalt spetsprojekt som under 2010-talet växer till internationella dimensioner från 2000 besökare år 2013 till 4500 besökare från 38 länder år 2018 när väggarna börjar komma emot i både evenemangsutrymmena och hotellen i Vasa. EnergyWeek drabbas förstås hårt av pandemin och i mars 2020 blir det dramatiskt för både för besökare, arrangörer och hotell när EnergyWeek som det första större evenemanget i Finland måste ställas in med bara ett par dagars varsel.

Det andra pandemiåret 2021 ersätts EnergyWeek med en serie högklassiga EnergyTalks på nätet, men 2022 kan EnergyWeek igen ordnas enligt sitt beprövade koncept att vara ett nätverksevenemang. Det betyder att man varken är mäsas eller seminarium, utan man tar en del mäsas och en del seminarium och blandar dem till en helhet där deltagarnas nätverkande blir huvudsaken.

En större ändring Vasaregionens kommunikation och marknadsföring görs 2016 när Vasek får hela ansvaret för hela EnergyVaasas marknadsföring och kommunikation och Merinova helt koncentrerar sig på substansfrågorna. Under slutet av 2010-talet handlar mycket om att förbättra och förenhetliga de digitala plattformarna och visuella profilerna i regionen. Först lanseras den

gemensamma webbplatsen vasaregionen.fi 2015, och 2019 är det dags för webbplatsen vaasa.fi där Vasek, Vasa stad, Visit-Vaasa och Världsarvet i Kvarken kommunicerar utåt under den gemensamma visuella identitet som designades 2018. Bolaget Vaseks webbplats och egna visuella identitet kvarstår dock för att kommunicera själva bolagets ärenden.

Vaseks anställda deltar också i regionens kommunikation i kulisserna genom lobbning eller så kallad påverkanskommunikation. I motsats till marknadsföring som per definition är synlig, syns lobbningen sällan utåt men den är instrumentell för regionutvecklingen som är beroende av resurser från EU och staten. Det faktum att världens miljövänligaste passagerarfärja Aurora Botnia började trafikera 2021 är resultatet av en idog lobbingsprocess i Bryssel, Helsingfors och Stockholm där Vaseks anställda deltog tillsammans med regionens ledande tjänstemän och politiker.

En annan framgångshistoria är GigaVasa-teamet där Vasek också är med. I slutet av november 2016 får en grupp personer som jobbar med regionutveckling i Vasaregionen ett förhandsbesked om att något stort ska hända de närmaste veckorna. Några privatpersoner med kommunikationsbakgrund och Vasakoppling har reagerat på att Tesla ska bygga en enorm batterifabrik, en gigafabrik, i Europa. De ser möjligheterna för energiklustret och kontaktar Vasa stads ledning som i sin tur beslutar agera genast för att hinna med i kampen om gigafabriken. Den 5 december 2016, efter korta men intensiva förberedelser, går Vasa stad ut med att man försöker få Teslas fabrik till Vasa. Den mediala uppståndelsen blir stor och fastän det i praktiken aldrig ens är nära att just Tesla skulle etablera sig i Vasa startar GigaVaasa-satsingen här och nu och resultatet är att enorma etableringar förbereds på GigaVaasa-området. För att de etableringarna ska bli verklighet har ett enormt världsomspännande kommunikationsjobb gjorts bakom kulisserna med Vasek som en aktör.



Lycka som kärnbudskap. År 2021 ordnade Vasek i samarbete med Vasa stad en imagekampanj där man sökte världens lyckligaste människa. Vann gjorde Sebastian Da Costa (framme till höger).

Efter coronapandemin är Vaseks kommunikationsfokus tillbaka i samma situation som när den externa kommunikationen expanderade 2008. Företagen behöver mera anställda och regionen behöver nya invånare. Flygtrafiken är igen ett viktigt lobbyobjekt för att säkerställa regionens tillgänglighet efter att resandet legat nere. Vasek samarbetar med Vasa stad kring lycklighetstemat som Vasa stad igen dammat av. Hösten 2021 röstas 31-årige Sebastian da Costa fram till världens lyckligaste person. På 13 år har digitaliseringen dock förändrat marknadsföring och kommunikation i grunden. Där Vaasa Works-kampanjen 2008 bedrevs med broschyrer, tidningar och tidningsreklam kretsar kampanjerna på 2020-talet nästan helt kring sociala medier.



Avslutning – Vasaregionens framgångsfaktorer

Ar 2023 är ett synnerligen intressant år för ett kommunägt utvecklingsbolag att fylla 20 år. 2023 tar välfärdsområdena över social- och hälsovården samt räddningsväsendet. Kvar i kommunerna blir första och andra stadiets utbildning och ett antal andra uppgifter. Men kvar i kommunerna blir framför allt livskraftsfrågorna. Kommunerna förväntas själva ta större ansvar för att finansiera sin verksamhet genom att utveckla ett näringsliv som genererar skatter.

I den nya kommunallagen från 2015 lyfts livskraftsfrågorna upp som kommunens syfte genast i första paragrafen: *"Kommunen ska främja sina invånares välfärd och sitt områdes livskraft samt ordna tjänsterna för sina invånare på ett ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbart sätt."* I och med att Vaseks kärnuppgifter är livskraft, dragningskraft och näringslivsfrågor ligger Vaseks verksamhet 2023 närmare kommunernas kärnuppgifter än någonsin tidigare.

När man sammanfattar Vaseks första 20 år kan man konstatera att bolaget varit framgångsrikt. Åren 2003–23 sker en kraftig uppgång för Vasaregionen när Nordens ledande energikluster tar form. Själva utvecklingsbolaget utvecklas hand i hand med regionen – ofta har Vasek spelat en roll i utvecklingen, ibland en huvudroll och ibland har man hängt på när andra aktörer varit drivande. Moms krisen 2016 är egentligen den enda stora krisen Vasek haft och den tar man sig ur på några år. En ständig utmaning speciellt för regionutvecklingsverksamheten är politiska vändningar

och brist på långsiktighet för statens utvecklingsprogram och strukturer. När regeringarna byts kan det bli tvära kast för prioriteringar och finansiering av program vilket för Vaseks del har lett till förseningar och utmaningar med resurseringen.

Den viktigaste mätaren på ett företags framgång är förstas kunderna. Vasek är visserligen ett instrument för ägarkommunerna, men Vasek finns till för företagen i Vasaregionen. Vasek gör årligen en intressentenkät som mäter hur nöjda kunder och andra intressenter är med verksamheten. Vitsorden har genomgående varit höga under åren, till exempel åren 2021 och 2022 är snittet på skolvitsordet för hela Vaseks verksamhet över 8,6 och över hälften av de som svarar ger vitsordet 9 eller 10.

Lyckade linjedragningar

När Vasek grundas gör ägarkommunerna några linjedragningar som visar sig vara lyckade. Bolaget har alltid haft en måttlig budget och ledningen tvingas hushålla med pengarna. Under de 20 första verksamhetsåren ökar kommunernas finansiering stegvis från 10 till 15 euro per invånare år 2023. Det faktum att bolaget så snabbt kvittar förlusten efter momskrisen kan bland annat förklaras med att ledningen och personalen är vana att jobba sparsamt. Det blir tufft, men man ser från början att det finns möjligheter att lyckas.

Grundarkommunernas beslut att starta från rent bord med ny organisation i stället för att bli ett redskapsbolag för Vasa stad och ledas med vänstra handen av stadens tjänstemän är en förutsättning för att Vasek ska accepteras regionalt. Inom tre år från starten har alla de tveksamma kommunerna Korsnäs, Vörå och Oravais sett så mycket nytta i Vaseks verksamhet att de beslutar gå in som fullvärdiga aktieägare.



Framgångsrik region. Åren 2003-2023, alltså de år som Vasek funnits, sker en kraftig uppgång för Vasaregionen.

Vasek har från första början haft samma fokuserade roll med tre huvuduppdrag – företagsrådgivning, regionutveckling och regionkommunikation. Intressant i sammanhanget är att förstå vilka uppgifter som inte hör till Vasek och hur detta har påverkat bolaget. En alternativ strategi hade varit att i Vasek försöka skapa effektivitet och stordriftsfördelar genom att sammanföra kommunala teknologibolag och utvecklingsbolag eller genom att ta med till exempel turism eller fastighetsutveckling. Vasa stad och grannkommunerna väljer alltså ändå en annan väg och beslutar att inte slå ihop alla samkommunala utvecklingsuppgifter i ett bolag.

I Vasaregionen grundades teknologicentrum Merinova 1989 som ett gemensamt bolag för industrin, kommunerna och högskolorna med industrin som majoritetsägare, och det är

aldrig aktuellt att slå ihop regionens teknologibolag med det nya utvecklingsbolaget. Delägarkommunernas hårda motstånd mot att ta med fastighetsutveckling och uthyrningsverksamhet i Vasek är i efterhand sett klok riskminimering. I ansökan till regioncentrumprogrammet 2001 nämndes "Vaasa Parks-modellen" som en prioriterad verksamhet för Vasaregionen, men den tanken förkastades och Vaasa Parks, från 2022 Vaasa Facilita, har fortsatt som ett bolag för fastighetsutveckling i Vasa, dock med regionala Merinova som delägare.

Vasek driver regionutvecklingsprojekt för turism och är engagerat i turismföretagens utveckling, men däremot hör inte turismmarknadsföring och försäljning till Vasek utan för det ändamålet har kommunerna 2014 grundat marknadsföringsbolaget Visit Vasa som i sin tur samarbetar nära med turismföretagen och Vasek.

En fördel med att driva regionalt samarbete inom flera olika bolag är att begreppet Vasaregionen kan vara litet flexibelt beroende på vad man samarbetar om. I Visit Vasa är Närpes med, och i Merinova städerna Kauhava och Lappo från Södra Österbotten. Men den stora fördelen, som i alla högsta grad har präglat Vasek är att de olika utvecklingsbolagen på det här sättet blir expertorganisationer med kunskapsföretagets identitet. De hålls tillräckligt små och smidiga, riskhanteringen blir enklare och ledarskapet kan bli mera fokuserat. Utvecklingsbolagen får en själ. Merinovas själ är energiteknik, Vaasa Parks själ är fastigheter och Visit Vasas själ är turism.

Vaseks själ

Vaseks själ är att vara ett expertbolag för företagen i Vasaregionen. Ett expertbolag som behandlar alla företag lika oberoende av hur stora de är. Här talar företagsrådgivningens kundnöjdhetssenkäter sitt tydliga språk: Ur företagets synpunkt har Vasek lyck-



Med i tåten. Vasaregionen hör till en handfull regioner som varit med i kärnan av alla statliga regionprogram.

ats med sitt uppdrag. Ett kunskapsföretag personifieras av sina anställda. Det var utgångspunkten för bolagets första vd Pekka Haapanen som lade grunden för kunskapsorganisationens företagskultur där företagsrådgivarna får stor frihet att styra över sina jobb. Det bidrar till trivsel på jobbet, långvariga arbetsförhållanden och därmed till att Vaseks företagsrådgivare blir synliga ansikten utåt mot företagen. Integrationen med Startia 2008 skapar en logisk helhet som regionens företag förstår.

Ungefär en fjärdedel av Vaseks finansiering är projektfinansiering som blev osäkrare efter att staten i början av 2010-talet tappade långsiktigheten i regionalpolitiken, och varje regeringskifte har fört med sig nya utvecklingsprogram med nya krav. Vasek har ändå i huvudsak gått in för fasta arbetsförhållanden och lyckats anställa medarbetare som har kompetens att ta sig an nya arbetsuppgifter beroende på projektfinansieringen. Många anställda kan också obehindrat byta roller mellan företagsrådgivning, regionutveckling och regionkommunikation. Vasek har inte en enda gång under sin historia tvingats permittera medarbetare.

Ett offentligt ägt företag som Vasek verkar i gränslandet mellan det offentliga och det privata vilket betyder att företagskulturen kan styra hur bolaget agerar. Här gjorde Vaseks styrelse genast i början en viktig linjedragning när den anställde företagaren Haapanen som bolagets första vd. Han byggde ett utvecklingsbolag, inte en myndighet. Valet av Stefan Råback till vd efter Haapanen var ett lika logiskt steg i den situation Vasek befann sig i efter momskrisen. Företagsrådgivningen rullade på av egen maskin och samtidigt stod Vasaregionen och dess energikluster beredda att ta nya steg som krävde strategiska satsningar på regionutvecklingsprojekt och samarbete på bred front. Haapanens operativa styrka fanns inom företagsrådgivningen, medan Råback är en utpräglad strateg och administratör som operativt ansvarat för Vaseks regionutveckling och stadigt expanderat projektportföljen

med dess komplicerade finansieringskanaler. En avgörande vändpunkt i Vaseks historia var Råbacks och medarbetarnas resoluta tag för att snabbt få skutan på rätt kurs igen efter krisen 2017.

De första verksamhetsåren på 00-talet vann Vasek kommunernas förtroende genom en rätt spretig verksamhet som gjorde att alla kommuner upplevde att de fick någonting. Men stegvis blev verksamheten mera strategisk, och framför allt har Vasek för det mesta lyckats undvika lockelsen att söka projektpengar bara för att sådana finns. De första åren var energitekniken mest en *"Merinova-fråga"*, låt vara att Vasek stod för kommunfinansieringen, men senast i och med kommunikationsansvaret för energitekniken kom Vasek in i kärnan av energiklustrets utveckling.

Tänka strategiskt tillsammans

En framgångsfaktor på styrelsenivå i Vasek är att intressekonflikter och olika åsikter i sakfrågor har hållits utanför styrelserummet. Under Paras-processen i slutet av 00-talet drev Vasa aktivt på en kommunsammanslagning i Vasaregionen, medan övriga kommuner var negativa. Tio år senare var Vasa och Korsholm inne i en politiskt uppsplitande process om kommunfusion som föll när Korsholmsborna 2019 förkastade förhandlingsresultatet i en rådgivande folkomröstning. Styrelsemedlemmarna i Vasek vittnar om att de här diskussionerna inte påverkat jobbet i Vaseks styrelse, utan styrelsen har skött sitt uppdrag att jobba för Vaseks bästa och för företagen i regionen. Styrelsens sammansättning med tre representanter för näringslivet och en för högskolorna bidrar också till att bolagsstyrelsen inte blir en interkommunal tummelplats.

I första kapitlet av den här historiken konstateras att ett av Vaseks viktigaste resultat de facto är att skapa själva Vasaregionen i invånarnas medvetande. På politisk nivå bidrar Vasek och

styrelsearbetet i bolaget till ett paradigmskifte där kommunpolitikerna lär sig tänka strategiskt tillsammans, och se att det som är bäst för regionen också är bäst för kommunen.

Vasaregionen föds i invånarnas medvetande parallellt med processen att grunda Vasek. Världsnaturarvet förankrar regionen i en unik natur. Kvarkensamarbetet får helt ny fart i och med den nya färjan Aurora Botnia. Klimatkrisens krav på grön omställning skapar en icke sinande efterfrågan på energiklustrets produkter med energilagring och batteriteknik som nya spetsområden. Rysslands krig mot Ukraina föder ytterligare incitament för grön omställning bort från fossila bränslen, vilket leder till ännu större efterfrågan på ny energiteknologi.

När man studerar vilka finländska städer och stadsregioner som fått finansiering från de statliga regionutvecklingsprogrammen sedan Finland blev EU-medlem är det uppenbart att Vasaregionen är med i elitgruppen. Oberoende vilka kriterier som tillämpas hör Vasaregionen till en handfull regioner som varit med i kärnan av alla statliga program sedan kompetenscentraprogrammet OSKE och regioncentraprogrammet RCP. En förklaring stavas EnergyVaasa, energitekniken och det exportvärde som energiklusterföretagen producerar. Vasaregionens roll som finländsk exportmotor kan helt enkelt inte förbigås i program som finns till för att förbättra Finlands eller EU:s konkurrenskraft.

Men lika viktig är kvaliteten på de ansökningar som Vasaregionen gjort, där det ofta är Vasek som hållit i pennan i nära samarbete med staden, Merinova, Österbottens förbund och framför allt industrin själv. Det är lätt att resignera eller till och med bli lite cynisk inför nya regionalpolitiska trender och EU-liturgi, men faktum är att det i statliga utvecklingsprogram finns betydande ekonomiska resurser för gemensamma framtidssatsningar som företag, kommuner eller högskolor inte ensamma mäktar med. I Finland har Vasek och Vasaregionen tack vare genomtänkta, strategiskt motiverade

ansökningar lyckats nästan optimalt, men på EU-nivå finns fortfarande jobb att göra för att komma åt de riktigt stora pengarna.

Framtiden är här

Det är svårt att förutspå framtiden i en omgivning där teknologin utvecklas i rasande fart och svarta svanar i form av miljökriser, ekonomiska kriser, pandemier och krig plötsligt dyker upp på himlen. Utvecklingen i Vasaregionen har som vi såg i kapitel 4 i denna bok trots allt i över 30 år handlat om i stort sett samma strategiska teman, och på basis av dessa går det att dra vissa



Folk behövs. Företagen inom Vasaregionen behöver fler anställda och regionmarknadsföringen satsar därför på att locka nya invånare.

slutsatser om regionens och därmed Vaseks framtidsutmaningar.

Österbotten hör historiskt till Finlands mest företagsamma regioner och det finns inga tecken som tyder på att det kommer att ändras. Nya arbetsplatser kommer fortfarande att skapas främst i små och medelstora företag vilket betyder att behovet av Vaseks tjänster inom företagsrådgivning är stabilt.

Företagen inom Vasaregionen behöver flera anställda och regionen behöver massiv inflyttning. Regionkommunikationens tyngdpunkt är också framöver att locka nya invånare från när och fjärran. Kampanjer och projektfinansierad marknadsföring räcker inte långt i konkurrensen med andra regioner, utan ägarkommunerna ställs inför valet att i ägarfinansieringen göra strategiska satsningar på kommunikation i Vasek.

De riktigt stora pengarna för regionala satsningar på både FoU och infrastruktur finns på EU-nivå vilket betyder att Vasek och regionens andra aktörer i sin lobbingsverksamhet jobbar allt mera direkt mot Bryssel.

EnergyVaasa och energitekniken är och förblir den industriella basen och den dominerande näringen inom överskådlig framtid. Risken är att det skapas en bild av Vasaregionen där alla jobb är ingenjörsjobb eller fabriksarbete. Inom alla tre verksamhetsområden – företagstjänster, regionutveckling och kommunikation – får Vasek agera för att motverka denna risk, utveckla kompletterande branscher och berätta hur mångsidig regionen är.

Forskningen och utbildningen i Finland är ekonomiskt pressade under 2020-talet när staten satsar på försvaret och löser vårdkrisen. Universitetsnätet kan ställas inför reformer, Vasa Universitets roll måste bevakas och regionen måste kämpa för större offentlig finansiering av forskning och utveckling. Vasek och andra aktörer behöver tillsammans med företagen intensifiera intressebevakningen och visa på forskningens och utvecklingens betydelse för EnergyVaasa-företagen.

Utvecklingen av energiteknik kompletteras med massiv utsläppsfri energiproduktion i form av väte, vind och sol när regionen ska förse GigaVaasa-anläggningarna med utsläppsfri energi. Energiteknikklustret blir ett komplett energikluster av samma typ som oljeindustrins Stavanger i Norge.

Energiklustret i Vasa utvidgas till energiklustret i Österbotten när Karlebyregionen satsar på batterikemi och gruva samtidigt som vätgasprojekt, havsvindparker och annan förnybar energiproduktion startas längs hela den österbottniska kusten. Svänger pendeln för regionutvecklingen igen mot större enheter än stadsregionen?

Den Kvarkenstad Vasa-Umeå som Vasaregionen beskrev i sitt första utvecklingsprogram 1990 kommer närmare än någonsin. De smått teoretiska förhoppningarna om ett Mittnorden blir verklighet när batteribältet och logistiken byggs ut från Vasa över Umeå och Skellefteå till Mo i Rana. Kan man lösa vårdkrisen och trygga regionens utbildningar med gemensamma satsningar i Kvarkenstaden? Fattas beslut om en fast förbindelse över Kvarken under 2020-talet?

När Vasek hösten 2023 inleder sitt tredje årtionde finns Vasaregionen både i invånarnas och omvärldens medvetande. Allt flera invånare inser att de som bor i regionen sitter i samma båt oberoende av kommungränser, och därför håller en starkare regional identitet på att växa fram. Den gröna omställningen och elektrifieringen av samhällen världen över gör att markandspotentialen för regionens industri är enorm. Vasaregionen ligger i topp i landet sett till sysselsättning, ekonomisk bärkraft, investeringar och framtidssatsningar. Vasaregionen har under de gångna 20 åren blivit en av Finlands mest framgångsrika stadsregioner.

Anställda på Vasek genom åren

Fastanställda och tidsbundna avtal på över ett år

Namn	Börjat	Slutat
Pekka Haapanen	2004	2017
Mari Kattelus	2004-	
Jan-Erik Helenelund	2004	2006
Kari Huhta	2004	2016
Anne Pennström	2005	2013
Päivi Elina Alasjärvi	2005	2019
Stefan Råback	2005-	
Kjell Nydahl	2005-	
Mika Erkkilä	2007	2008
Stefan Malm	2007	2011
Tommi Tuominen	2007	2012
Raimo Mansikkamäki	2008	2010
Elina Jacklin	2008	2009
Riitta Björkenheim	2008-	
Antti Alasaari	2008-	

Namn	Börjat	Slutat
Raine Vasanoja	2008	2012
Anna Måtts-Fransén *	(2009, 2010, 2011, 2012) 2013-	
Sari Saarikoski	2009	2018
Johanna Hietikko-Koljonen	2009-	
Suvi Markko	2010	2015
Tuulia Taanila	2010	2013
Kentth Nedergård	2010	2012
Tommi Virkama	2010-	
Kia Lettelin-Kock	2012	2015
Mauritz Knuts	2012	2023
Helene Krohn	2012	2013
Lasse Pohjala	2013-	
Peter Källberg	2013-	
Markus Rönnblom	2013	2014
Eivor Koskela	2013-	
Mikael Hallbäck	2013	2016
Marko Koski	2014	2018
Olav Nylund **	(2014) 2016-	

Namn	Börjat	Slutat
Hanna Malkamäki, f.d. Alavillamo	2016-2019, 2023-	
Pekka Mäkinen	2017	2018
Essi Saarenpää	2017	2018
Marko Kuokkanen	2017	2018
Göran Östberg	2017	2023
Kristoffer Jansson	2019-	
Terhi Teräväinen	2019-	
Kenneth Dalkvist	2020-	
Matias Båsk	2020	2021
Tuija RiihÄ-Pundars	2021-	
Anna Hakkari	2021	2023
Emelie Toppari	2023-	
Jessica Ekström	2023-	

* sommarjobb ** först projektanställd

Författarens efterord och tack

När jag vintern 2022 anlätades för att dokumentera Vaseks 20 första verksamhetsår var uppdraget att skriva en jubileumsbok, inte en traditionell företagshistorik. Jag tog mig således an uppdraget med hjälp av journalistens och kommunikätörens verktygslåda, inte yrkeshistorikerns.

Boken baserar sig på skriftliga originalkällor och intervjuer med nyckelpersoner på Vasek och ägarkommunerna. Jag har gått igenom Vaseks styrelseprotokoll och årsberättelser samt det skriftliga material bolaget gett ut. För att komma åt tiden före grundandet gick jag till kommunala beslutsprotokoll och olika regionala program för samarbete över kommungränserna. Mediebevakningen av Vasek har jag tagit del av så långt den finns tillgänglig i öppna elektroniska arkiv. 20-årsperspektivet är tacksamt på så sätt att de flesta nyckelpersonerna är vid liv och har trovärdiga minnesbilder. Till källorna hör också regeringsprogram och dokument från de myndigheter som ansvarar för regionalpolitiken i Finland.

Jag vill tacka alla som tagit sig tid att hjälpa med boken. Ingen nämnd, ingen glömd. På Vasek var jag alltid välkommen, och vd Stefan Råback har varit en optimal uppdragsgivare med klara egna visioner, men alltid öppen för skribentens idéer och lösningar.

Vasa 1.6.2023

Lars Rosenblad

Under de 20 år som Vasaregionens Utveckling Ab VASEK funnits har många viktiga saker hänt: Tusentals nygrundade företag har fått hjälp, energiklustret i Vasaregionen har blivit känt världen över och kommunerna i Vasaregionen har lärt sig jobba strategiskt tillsammans.

Den här jubileumsboken berättar om VASEKS historia och bolagets mångsidiga arbete, men den berättar också om själva Vasaregionen - och hur den kom att bli en av Finlands mest framgångsrika regioner.