

# DE STÖRSTA SVENSKA LEDARSKAPS- BEDRIFTERNA

FÖRVERKLIGANDE AV EN MYCKET STOR VISION OCH AFFÄRSIDÉ / IKEA OCH TETRA PAK  
BYGGANDE AV NÄTVERKSFÖRETAG – LOGISTIKEN SKAPADE STYRKAN / HENNES & MAURITZ  
PARVISA SAMARBETET MYNDIGHETER – STORFÖRETAG SKAPADE VÄRLDENS MEST GLOBALA NÄRINGSLIV / VATTENFALL /  
ASEA, TELEVERKET / ERICSSON, FLYGVAPNET / SAAB  
VÄLFÄRDSSAMHÄLLET FRAMVÄXT OCH EN NY SOCIAL ORDNING / TAGE ERLANDER OCH GUNNAR STRÄNG  
FRÅN ICKE EXISTERANDE TILL STOR EXPORT / DET SVENSKA MUSIKUNDRET  
INDUSTRIELLT TÄNKANDE SOM GYNNAT SVERIGE / WALLENBERGDYNASTIN  
FRÅN SPIN-OFF TILL VÄRLDSLEDANDE / SVENSK BILINDUSTRI  
NYUTVECKLING AV STAGNERANDE REGION / MALMÖ I ÖRESUNDSREGIONEN  
MOT ALLA ODDS – FRÅN FORSKNING TILL VÄRLDSPRODUKT / LOSEC, MOBILTELEFONIN  
VERKLIG GLOBALISERING / GOTHIA CUP  
ETT UNIKT PERSPEKTIV PÅ LEDARSKAP / ASTRID LINDGREN  
STJÄRNOR I FOLKHEMMET – ATT FÖRENA JANTELAGEN MED STORA FRAMGÅNGAR / ASTRID, BJÖRN, ZLATAN, INGVAR, ANNA...



Vi påverkar  
Vi stöder  
Vi sammanför



**Handelskammaren**  
I sydsvenska företags intresse

Handelskammaren är en privat näringslivsorganisation som arbetar i sydsvenska företags intresse. Vi påverkar företagens villkor, vi stöder affärer och sammanför företag och människor. Handelskammaren har drygt 2.800 medlemsföretag. Mer information finns på [www.handelskammaren.com](http://www.handelskammaren.com)

# Att göra skillnad

Vad kännetecknar bra ledarskap? Denna enkla men samtidigt svåra fråga är vår utgångspunkt i 'De största svenska ledarskapsbedrifterna'.

Svaret är avgörande i en tid där ledarskap möter utmaningar som klimatkrisen, finanskrisen, att motstå en ständigt ökande konkurrens samt utveckla den offentliga sektorn – för att nämna några av de prövningar som samhället står inför idag.

Tyvärr leder den allmänna ledarskapsdebatten oss sällan närmare ett svar på dessa frågor. Den fokuserar istället oftast på den enskilde ledaren samt dagens ledarskapsverktyg - som lean management, kvalitetsstyrning, six sigma, balanced scorecard etc. Fokus läggs sällan på de djupare och mer fundamentala frågorna kring ledarskap. Kanske för att detta är en svårare och mer abstrakt diskussion.

Syftet med 'De största svenska ledarskapsbedrifterna' är att placera en ny milstolpe i den svenska ledarskapsdebatten. Den tar utgångspunkt i mål framför medel, och i ledarskapsbedrifter framför ledarskapsverktyg. Syftet är i slutändan att inspirera att vidareutveckla svensk ledarskap.

De 12 ledarskapsbedrifterna är vid en första anblick väldigt olika. Men med en gemensam nämnare: De visar att ett gott ledarskap framförallt handlar om att göra skillnad – bidra till synbar förändring. Oavsett om det handlar om att skapa ett spektakulärt resultat i en globaliserad verksamhet, att utveckla en delvis död region, att skapa innovation med en bärande idé eller att återuppfinna barnlitteraturen.

Vi ser fram emot att de 12 utkorade valen i "De största svenska ledarskapsbedrifterna" granskas och ifrågasätts, att vi får en livlig debatt kring varför just dessa bedrifter fått vara exempel på ett gott ledarskap. Då kan vi få både en mer nyanserad och mer målinriktad diskussion om ledarskap i Sverige. Och då har "De största svenska ledarskapsbedrifterna" bidragit till att göra en skillnad.

Trevlig läsning!

**Asger Daugbjerg**, Mandag Morgen

**Mikael Stamma**, Öresundskomiteen

**Stephan Mühler**, Sydsvenska Industri- och Handelskammaren

# De svenska ledarskapsbedrifterna

I rapporten ”*De största svenska ledarskapsbedrifterna*” presenteras några av de största sådana fenomen som har kunnat noteras i Sverige under en sextioårsperiod, det vill säga efterkrigstiden 1945 – 2005. Listan på 12 bedrifter skall inte ses som ett definitivt svar, utan som ett sätt att beskriva hur svenskt ledarskap har utvecklats och vilka händelser som har format utvecklingen. Inte minst syftar listan till att identifiera vilka beståndsdelar som är viktiga när företag, organisationer och ledare lyckas göra skillnad.

I vår lista avser ”bedrift” en prestation. Det är viktigt att understryka att det inte är den enskilda ledaren eller organisationen som står i fokus, utan de förutsättningar och den speciella utveckling som har gjort det möjligt för ledare och organisationer att bli framgångsrika. För att beskriva karaktären hos de enskilda bedrifterna har vi valt att lyfta fram särskilt tydliga exempel på företag och organisationer men också andra institutionella fenomen som sätter fokus på, och konkretiserar, vad som är unikt för bedrifterna.

Vi har försökt att fånga några av de genomgående tendenser som har format och utvecklat det svenska ledarskapet. Vår uppgift blev att identifiera ingredienserna i den ledarskapscocktail som är anledningen till att många svenska offentliga och privata verksamheter har klarat sig så väl. Att försöka beskriva vad det är som gör att en organisation eller institution blomstrar och presterar anmärkningsvärda resultat.

Det är genom att diskutera de konkreta bedrifterna tillsammans med de organisationer som illustrerar dem som vi kan lära något om ledarskap. De största svenska ledarskapsbedrifterna är ett medel för att nå fram till på vilket sätt som ledarskap har påverkat utvecklingen av offentliga och privata organisationer i Sverige. Vi vill med denna skrift bjuda in alla som utövar ledarskap och som intresserar sig för ledarskap att delta i diskussionen.

Det bör noteras att vad som är gott ledarskap har en kontextuell dimension, det vill säga påverkas av i vilken miljö det

utövas. I en helt annan kultur styrs det av andra värderingar. Här talar vi om gott svenskt ledarskap.

Vi har naturligtvis valt bedrifter som upplevs som viktiga när vi betraktar dem i dag. Det skulle knappast vara möjligt att helt frigöra oss från dagens uppfattning om vad som karakteriserar bra ledarskap, duktiga ledare och beundransvärda organisationer. Även om nutiden fungerar som ett slags filter när vi har gjort urvalet av bedrifter har vi tagit med bedrifter som varit av särskilt stor betydelse i sin tid. De är alla exempel på ledarskapsmässiga prestationer, som har varit med om att skapa, utveckla eller förändra vår syn på ledarskap. Därför kan de tjäna som förebilder för dagens och framtidens ledare.

Vi som har svarat för urvalet av bedrifterna är professorer i ledarskap, Christer Karlsson (Copenhagen Business School), Per-Jonas Eliaeson (Handelshögskolan i Stockholm), Allan Malm (Ekonomihögskolan vid Lunds universitet) samt Rolf Wolf (Handelshögskolan vid Göteborgs universitet). Vi har haft fria händer att både välja bedrifter och fastställa de kriterier som har utgjort grunden för urvalet. Vår utgångspunkt har varit att bedrifterna ska ha utförts under perioden 1945-2005, vara mer än en persons verk och ha koppling till Sverige eller svenskar. Bedrifterna skall också ha gjort skillnad, både under sin samtid och än i dag.

Gemensamt för de 12 utvalda bedrifterna är att de alla har varit nyskapande för sin tid och har etablerat nya standarder för bra ledarskap inom sina respektive områden. Det krävs mod för att gå emot strömmen och det vill vi gärna uppmuntra, genom att lyfta fram särskilda organisationer, företag, institutioner och personer.

Men *De största svenska ledarskapsbedrifterna* är inte ett galleri över enskilda personer eller organisationer som har gjort ledarskapsbedriften känd. Topprestationer inom ledarskap tillskrivs ofta enskilda personer, men bakgrunden är typiskt långt mer komplex och omfattar en lång rad av ledare, medarbetare och organisationer, som var och en för sig har bidragit med sin kom-

petens, kunskap och erfarenhet. Därför har vi grävt djupare när vi har gjort urvalet, för att på så sätt finna och uppmärksamma de tendenser, tankesätt, värderingar och förhållningssätt som har gjort det möjligt för svenskt ledarskap att utvecklas.

De centrala beståndsdelarna i en lista över de mest framstående ledarskapsbedrifterna är därför inte bara koncentrerade till personer eller organisationer, utan minst lika mycket till det som de representerar och som kan lära oss om bra ledarskap i dag och i framtiden.

De utvalda bedrifterna täcker in många områden och inkluderar såväl den offentliga som den privata och ideella sektorn. De sträcker sig över 60 år och är därför formade av olika samhälleliga och historiska förutsättningar. De utmärker sig på olika sätt, men några drag är gemensamma.

För det första utmärker de sig allihop genom att de har skapats genom en blandning av yrkesmässigt, strategiskt och socialt ledarskap. För några av bedrifterna väger de sociala faktorerna tyngst, medan det yrkesmässiga eller strategiska är viktigast för andra prestationer.

För det andra speglar många av de utvalda exemplen en kultur som samtidigt är både samlande och tävlingsinriktad. IKEAs systematiska arbete för att hela tiden sänka sina kostnader, och därmed sina priser, är ett illustrativt exempel. Det bidrar till att upprätthålla och utveckla företagets konkurrenskraft, samtidigt som det skapar en känsla av gemenskap, företagsanda och mening bland medarbetarna.

För det tredje verkar det som att organisationerna och aktörerna bakom de utvalda ledarskapsbedrifterna har blivit framgångsrika för att de har gått mot strömmen. Det gäller till exempel familjen Wallenberg, som byggde ett företagsimperium delvis genom att ha ett långsiktigt perspektiv på både näringsliv och Sveriges roll som industrination och bortse från kortsiktig avkastning. Med hjälp av en nära och konstruktiv dialog med i många fall socialdemokratiska regeringar bröt man också mot andra företags mer skeptiska syn på relationerna till arbetarrörelsen.

För det fjärde är flera av de organisationer som utmärker sig och beskrivs under respektive bedrift också goda exempel på andra bedrifter. Detta tolkar vi som ett uttryck för att man måste arbeta med flera dimensioner om man skall uppnå långvarig framgång.

Vi ser fram emot en fortsatt diskussion om det goda ledarskapet. *De största svenska ledarskapsbedrifterna* syftar till att utgöra en utgångspunkt och ett riktmärke – för inspiration, eftertanke och inte minst för debatt och dialog.

**Professor Christer Karlsson**  
**Professor Per-Jonas Eliaeson**  
**Professor Allan Malm**  
**Professor Rolf Wolf**

*Val och analys av vinnande bedrifter har gjorts av professorsgruppen, åtföljande texter har författats av journalisten Ylva Nilsson.*

# The Difference Between a Risk And an Opportunity Is How Soon You Discover It

Monday Morning provides the difference.

As Scandinavia's leading independent think tank, the main objective of Monday Morning is to enable key decision makers to navigate and operate in an increasingly fragmented and complex society. Never has the world faced so many urgent interconnected challenges. This calls for new shared understanding and shared solutions.

Monday Morning identifies the most important events and trends and transforms these into

strategic knowledge, empowering our clients with a competitive edge. Navigating under ever-changing circumstances it is not just a matter of what you know, but how fast you know and act upon it. This is Leadership Navigation.

Monday Morning has 20 years experience of Leadership Navigation.

Our Leadership Navigation approach builds on four major competencies:



Our Leadership Navigation approach ensures the shortest possible distance from a risk to an opportunity.

# Innehåll

- 01 Styrgruppens förord: Att göra skillnad
- 02 Professorenas förord: De svenska ledarskapsbedrifterna
- 08 Förverkligande av en mycket stor vision och affärsidé  
/ Ikea och Tetra Pak
- 10 Byggande av nätverksföretag – logistiken skapade styrkan  
/ Hennes & Mauritz
- 11 Parvisa samarbetet myndigheter – storföretag skapade världens mest globala näringsliv  
/ Vattenfall/Asea, Televerket/Ericsson, Flygvapnet/Saab
- 13 Välfärdssamhällets framväxt och en ny social ordning  
/ Tage Erlander och Gunnar Sträng
- 14 Från icke existerande till stor export  
/ Det svenska musikundret
- 16 Industriellt tänkande som gynnat Sverige  
/ Wallenbergdynastin
- 18 Från spin-off till världsledande  
/ Svensk bilindustri
- 19 Nyutveckling av stagnerande region  
/ Malmö i Öresundsregionen
- 21 Mot alla odds – från forskning till världsprodukt  
/ Losec, mobiltelefonin
- 23 Verklig globalisering  
/ Gothia Cup
- 24 Ett unikt perspektiv på ledarskap  
/ Astrid Lindgren
- 26 Stjärnor i folkhemmet – att förena Jantelagen med stora framgångar  
/ Astrid, Björn, Zlatan, Ingvar, Anna...

## Ikea och Tetra Pak

# Förverkligande av en mycket stor vision och affärsidé

En enkel idé, rätt förvaltd, kan överleva teknikutveckling, samhällsförändringar och konsumenters flyktighet genom en välbalanserad kombination av att både hålla fast i vad som fungerar i ursprungsidén och en anpassning till den ständigt föränderliga omvärlden.

Några svenska företag har lyckats oerhört väl med detta. Bedriften bakom vad som ser ut som en lyckosam produktförsäljning har bestämt sig att skapa ett genomtänkt produktions- och logistiksystem.

### Ikea

Ikea har idag flera hundra varuhus i 70 länder över hela världen som säljer för miljarder årligen. Men Ikea är mer än så, det har blivit ett begrepp som är så välkänt att det dyker upp som en självklarhet i affärsdiskussioner, i TV-program och hos ståuppkomiker såväl i Sverige som i Frankrike, Tyskland eller USA.

Sin smått osannolika framgång bygger Ikea på grundaren Ingvar Kamprads idé från slutet av 1940-talet om att sälja möbler billigt genom att bjuda in kunden att beskåda vad olika underleverantörer hade att erbjuda i en stor utställningshall, strategiskt placerad i periferin för lägsta möjliga lokalhyra.

Ett stort produktutbud till låga priser. Detta lockade snart kunder från hela Sverige till lilla småländska Älmhult.

Ikeas affärskultur bottnar i en mycket svensk förkärlek för praktiska lösningar och - paradoxalt med tanke på framgången - i en lika svensk attityd att man inte ska förhäva sig.

Ikea behåller sina ursprungsvärderingar, det ska vara enkelt och praktiskt. Företaget hyllar ogenerat sparsamheten/snålheten och erkänner oförbehållsamt vad deras attraktion för kunderna bygger på - låga priser.

”Inte för de rika men för de kloka”, lyder reklamen.

Utan att avlägsna sig från den ursprungliga idén, har konceptet förfinats - kundens inköp ska vara en bekväm och smidig upplevelse. Ikea introducerade de ”platta paketen” som gjorde det enkelt att ta hem möblerna i bilen även om man måste montera ihop den själv.

På varuhuset har restaurang och kafé tillkommit för en välbehövlig paus. Lekområden för barn (självklart övervakad av vuxen personal) gör det möjligt för barnfamiljen att låta handlandet ta sin tid. Billiga och varierade möjligheter för transport av de inköpta möblerna erbjuds på alla varuhus. Experthjälp för att ”designa” framförallt köken erbjuds.

Den framgångsrika bedriften bakom Ikeas succé är att tillämpa ett systemtänkande från start till mål med utgångspunkt i grundkonceptet - låga priser och stort utbud. Försäljningen förläggs till varuhus i storstädernas ytterområden där lokalhyran är billig. Storskalig produktion hämtas från många olika underleverantörer genom en noga utprövad logistik.

Processen är skräddarsydd, från produktion som måste vara snabb och exakt, till distributionen där ingen tid får gå till spillo före mötet med kunden.

### Tetra Pak

Bedriften att få en produkt att, liksom Ikea-konceptet, att bli en självklarhet över hela världen står också Ruben Rausing och Tetra Pak för.

Förutom utnyttjandet av en smart uppfinning, har koncernen genom att erbjuda en heltäckande systemlösning, lyckats erövrta och behålla världsdominans i sin bransch.

Företaget skapades efter andra världskriget av Ruben Rausing. I återuppbyggnadsfasen stod färsk mjölk till en befolkning som farit illa i fokus, inte minst till barnen, och Rausing



# “Bedriften bakom vad som ser ut som en lyckosam produktförsäljning har bestått i att skapa ett genomtänkt produktions- och logistiksystem”

träffade rätt när han lyckades ta fram en förpackning för mjölk som gjorde transporten från bonden till stadsbon enkel och hygienisk.

Bakom låg ett revolutionerande patent, ett sätt att fylla förpackningar kontinuerligt genom ett papprör som trycktes ihop och blev en tetraeder varefter förpackningen förslöts så att inget syre kvarstod.

Tetran, en hygienisk, icke-skrymmande, vattentät förpackning av plastöverdragen papp sålde inom tio års tid i en miljard förpackningar årligen och glasflaskan var snart utkonkurrerad.

Grundidén har inte förändrats men förbättrats. Förpackningar i olika format utformas för att vara enkla att stapla i affären, enkla att öppna och återförsluta, enkla att kasta.

Tillverkare av juice och saft har inte varit svåra att övertyga. En ny stor kundgrupp tillkom sedan vin i kartong slagit igenom i Australien, USA och så smått även den mer konservativa europeiska vinsektorn.

Det senaste tillskottet är bönor, krossade tomater, soppor och såser vars tillverkare nu överger glas och aluminiumburkar.

Familjen Rausing har behållit kontrollen över sin process genom lösningen att hyra ut sina maskiner och sälja förpackningsmaterialet. Idag levererar man till sina kunder ett heltäckande koncept där process, förpackning och distribution ingår.

Det är en stor bedrift som familjen Rausing och Tetra Pak står för – att växa från ett svenskt företag till en global koncern med verksamhet i 170 länder, att trots 50 år på nacken lyckas få kartongen att kännas som en modern produkt.

Det mest storslagna är ändå att ha vunnit och kunna behålla världsdominansen i denna bransch, decennium efter decennium, genom klokt utnyttjande av en skicklig systemlösning och helhetskoncept.

# Byggande av nätverksföretag – logistiken skapade styrkan

Företag som når den internationella toppen har ofta en stor hemmamarknad i ryggen eller en nedärvd tradition att bygga från.

Ett företag som startar utan dessa fördelar men ändå kan vinna internationell framgång inom en extremt konkurrensutsatt och snabbväxande sektor, har skapat något alldeles unikt.

Framgången i det här exemplet bygger på en svensk styrka – förmågan att lösa praktiska problem – som har utnyttjats till att triumfera i en icke-svensk bransch.

Erling Perssons ursprungliga affärsidé från 1940-talet: ”Glamour i var mans (kvinnas) byrålåda” hade inspirerats av amerikansk detaljhandel. Den förvaltas idag med stor framgång av den tredje generationen Persson och har gjort av Hennes & Mauritz ett internationellt välkänt storföretag med över 1 000 butiker i hela västvärlden.

Hennes & Mauritz’ framgångar bygger delvis på samma utgångspunkt som många andra konkurrenter i modebranschen också startar från: Att hög omsättning/stora volymer gör låga priser möjligt.

Men förklaringen till att en svensk detaljhandelskedja kunnat slå igenom så stort i hela västvärlden i en bransch där Sverige inte har någon tradition att bygga på eller ett internationellt renommé, ligger i klädkedjans unika koncept – ett genomarbetat logistiksystem.

H & M-butiker ligger alltid centralt. Där kunderna finns i stort antal, ska butikerna finnas. Men H&M tar konceptet ett steg ytterligare genom att alltid förlägga flera butiker inom kort gångavstånd från varandra, minst fyra butiker i en stadskärna.

En sidovinst i konceptet är att det skapar en upplevelse av stark närvaro i centrum, där saker händer. Den huvudsakliga vinsten är att det skapar volym och stordriftsfördelar, håller kostnaderna nere genom möjligheter till delad infrastruktur, små lager och enklare leveranser.

Logistik-tänkandet har genomförts minutiöst, ända ner på

“Men vad som är mycket svenskt är en stark förkärlek för att hitta praktiska lösningar på alla problem”

nivån för enskilda plagg. Grundaren Erling Persson var under sin tid noga med att personligen kontrollera vad som sålde och vad som inte sålde i butikerna. Detta har ersatts med en mycket exakt elektronisk återrapportering av vilka plagg som hänger kvar efter varje dags slut. Inköpen ska vara rätt, inga nya beställningar görs till underleverantörerna om plagg som inte säljer. Stora lager kostar, felsatsningar i modet kostar.

H & M vågade bryta med modebranschens tradition att lansera en ny klädkollektion för varje årstid. Det starka greppet över hela kedjan, från produktionen hos underleverantören och distributionen ända fram till galgen i butiken, gör det möjligt att istället oavbrutet introducera nya plagg. Kunden ska kunna gå in i sin H & M-butik en gång i veckan och hitta något nytt.

För att inte tappa glamour-faktorn bland de låga priserna, har H & M haft lyckade samarbeten med världens mest kända klädskapare (Karl Lagerfeld, Stella McCartney, Roberto Cavalli) och under 2000-talet återerövat ryktet om att kunna erbjuda glamour till låga priser.

Valet av kläddesigners som H & M anlitar för att skapa glamour-faktorn illustrerar för övrigt att modet inte är en bransch där svenskt ursprung ger någon extra goodwill.

Men vad som är mycket svenskt är en stark förkärlek för att hitta praktiska lösningar på alla problem. H & M har använt en ”svensk” styrka i en bransch där det annars inte är någon fördel att vara just svensk.

## Vattenfall/Asea, Televerket/Ericsson, Flygvapnet/Saab

# Parvisa samarbetet myndigheter – storföretag skapade världens mest globala näringsliv

Svenska regeringar efter andra världskriget hade ett tydligt utstakat mål - ett välmående, modernt samhälle. Vägen dit, löd den klara övertygelsen, går genom teknisk utveckling.

För att säkra den slags utveckling som de önskade se, tog ledande socialdemokrater ombord det svenska näringslivet. Staten stod för finansiering och risker, de utvalda företagen stod för kreativitet och goda tekniska lösningar.

Sverige behövde tillgång till modern teknologi, det stora men glest bebodda landet behövde en väl fungerande infrastruktur.

Att lita till utlandet för att åstadkomma den slags framsteg kom aldrig på tal. De svenska efterkrigsolitikerna tog saken i egna händer. Genom noga definierad teknikupphandling såg de till att få en svensk teknikutveckling och svenskbaserad utbyggnad av infrastrukturen.

Den svenska konsensuskulturen gjorde samarbetet mellan socialdemokratiska regeringar och ”kapitalisterna” möjligt. I Sverige tenderar man att lösa praktiska problem först och att diskutera ideologi i andra hand. Sverige är inte konfrontationernas land där ”klassfiender” funnit det omöjligt att samarbeta om intressen har sammanfallit.

I det här fallet sammanföll intresset i högsta grad mellan stat och näringsliv. Den svenska verkstadsindustrins stora företag som gynnades i teknikupphandlingen fick både tillgång till finansiella förskott och en säker avkastning på de produkter som utvecklades.

De statliga företag/myndigheter som utgjorde den andra halvan av ”utvecklingsparet”, hade egen teknisk kompetens och kunde driva på forskningen genom krävande önskemål och ibland egna förslag till lösningar.

Företagen utnyttjade tillfället till att bygga upp en stark kompetens och erfarenhet som kunde användas för att lyckas med export och utlandsetableringar. Sveriges industrier stod redo att arbeta efter kriget och när fler arbetare behövdes, hade den

svenska staten inga problem med att öppna för en stor arbetskraftsinvandring.

### Vattenfall/Asea

Asea var ett verkstadsföretag som hjälpte statliga Vattenfall att utveckla energiförsörjningen (från transformatorer, tyristorer och elkablar till kärnkraftverk), och Statens Järnvägar att göra järnvägen en fungerande kommunikationsväg (tåg och lok).

Asea blev ett av de absolut största svenska exportföretagen och har behållit sin svenska anknytning även sedan det slagits samman med schweiziska Brown Boveri och blivit ABB med en årlig omsättning över 170 miljarder Skr, 160 000 anställda och verksamhet i över 100 länder.

### Televerket /Ericsson

LM Ericsson möjliggjorde en snabb utveckling av svenska telekommunikationer i nära samarbete med den statliga teleoperatören Televerket (numera bolaget TeliaSonera) där man tog fram telefonväxlar och så småningom även mobiltelefonen. Detta lade grunden för en världsexpansion och bolaget bygger idag telenät och säljer telekommunikationslösningar över hela världen. Årlig omsättning närmar sig 185 miljarder Skr.

### Flygvapnet /Saab

Saab (Svenska Aeroplan Aktie Bolaget) startades före andra världskriget för att utveckla svenskt militärt flyg i nära samarbete med Flygvapnet. Upprustning för ett militärt oberoende ansågs nödvändigt för ett land som höll fast vid sin neutralitet genom det kalla kriget. Saab Aerospace gav upphov till exportprodukter som Draken, Gripen, Viggen och säljer fortfarande sitt kunnande internationellt, också som underleverantör.

Bolaget avknoppade dessutom bilen Saab som etablerat sig på världsscenen och dragit in miljarder i svensk export.

# “I Sverige tenderar man att lösa praktiska problem först och att diskutera ideologi i andra hand”

Utvecklingsparen lade utan tvekan grunden till det eftertraktade moderna samhället och omvandlingen skedde dessutom hisnande fort.

Samarbetet skapade hundratusentals jobb och bidrog till att bygga upp ett gediget välstånd i Sverige. Det lilla glesbefolkade landet Sverige har än idag flest multinationella företag av alla länder i världen, räknat per capita.

En sidoeffekt var att invandringen aldrig blev en politisk stridsfråga. Fortfarande idag är Sverige ett öppet land utan att det vållat lika stora våndor som i andra europeiska länder.

Till baksidan av myntet hör onekligen allt det som sopades ut av det gamla Sverige när moderniseringen genomfördes i rasande fart.

Dit hör också ett kvarvarande aktuellt problem för svensk ekonomi, att Sverige blivit beroende av sina storföretag eftersom ett vitalt småföretagsliv inte orkat växa upp i skuggan av jättarna.

Det hör också till saken att nutida svenska lagar om fri konkurrens, införda av EU, inte skulle tillåta något medlemsland att ta liknande teknologiska jättekälv framåt genom statligt gynnande av utvalda företag.

## Tage Erlander och Gunnar Sträng

# Välfärdssamhällets framväxt och en ny social ordning

När medelklassen når en viss storlek i ett land anses det starka demokratin, skapa social stabilitet och öka den personliga tryggheten i form av offentlig välfärd.

Men för att ge många människor möjlighet att uppnå det välstånd som definieras som medelklass, krävs en tydlig struktur och starka institutioner.

Under radarparet Erlander-Sträng skapades sådana strukturer och en stor del av den svenska arbetarklassen lyftes in i medelklassen.

Per-Albin Hansson (socialdemokratisk statsminister 1932-1946) döpte visionen till ”folkhemmet” och termen sa precis vad det handlade om: Ett tryggt hem för hela folket, med betoning på ”hela”.

Sverige var före andra världskriget ett land med djupa sociala klyftor, hög arbetslöshet, stor fattigdom, slum och låg utbildningsnivå.

Det tog ungefär 30 år, stark målfokusering och skickligt konsensusbyggande för att förverkliga folkhemmet.

Trots de ekonomiska klyftorna i landet vilket förorsakade radikal retorik i båda ändar av det politiska spektret, förmådde man i Sverige 1938 att lägga en grundsten till en stark industriell tillväxt – Saltsjöbadsavtalet.

Avtalet blev den första av de institutioner som skulle rama in det svenska välfärdssamhället, en föregångare till dagens stötdämpare på arbetsmarknaden, kollektivavtalen.

Saltsjöbadsavtalet ersatte årtal av vilda strejker och arbetsmarknadskonflikter med ett brett samförstånd mellan arbetsgivare och fackföreningar. Svenska fackföreningar kunde i fortsättningen enrulleras när industrin behövde genomföra plågsamma omstruktureringar och vann i utbyte en stark anställningstrygghet, insyn och inflytande över arbetsvillkoren.

Tage Erlander, då ecklesiastikminister, blev 1946 det överraskande valet till ny socialdemokratisk partiledare och statsminister när Per-Albin Hansson dött i en hjärtattack. Erlander hade kommit in i regeringen samtidigt som Gunnar Sträng och de samarbetade väl. Under decennierna framöver skulle dessa två bilda ett sant radarpar med Gunnar Sträng som finansminister (åren 1955-76) och Erlander som statsminister (fram till 1969).

Det var med Erlander och Sträng vid rodret som en lång rad av socialdemokratiska regeringar (under en kortare period i ko-

alition med Bondeförbundet) skulle driva igenom de sociala reformer som tillsammans utgör den svenska offentliga välfärden.

1946 kom en allmän sjukförsäkring som gav alla svenskar fri sjukvård och sjukpenning för alla yrkesarbetande - försäkringskassan. Året efter kom barnbidraget som höjde inkomsterna i den ekonomiskt ansträngda period av livet när barnen är små.

Därefter skapades AMS, gratis arbetsförmedling och med statliga åtgärder för arbetslösa.

1957 fick Sverige en allmän tilläggspension, ATP, som tryggede försörjningen för de äldre.

Den statliga satsningen på boendet kallad miljonprogrammet utrotade under 1960-talet slummen i Sverige, gjorde modernerna, hygieniska bostäder tillgängliga för alla, i bilanpassade förstäder.

Parallellt utformades grundskolan, en enhetlig skola upp för alla sociala klasser som också förlängde skolplikten till nio år.

Skola, sjukvård och bostäder, en ljus barndom och trygg ålderdom skulle erbjudas alla av staten, gratis eller åtminstone mycket billigt.

Tage Erlander förespråkade en omfattande offentlig sektor, i hans vision kallat ”det starka samhället”.

Finansminister Gunnar Sträng bidrog med beskattning av fler källor och med högre uttagsnivåer. Han satte en ära i goda finanser och gjorde sig känd som sparsam, på gränsen till snål, med statens pengar.

Det starka samhället visade så småningom även upp sina avigsidor. Det var hårt reglerat, starkt normstyrt och högt beskattat – det tvingade entreprenörskap att arbeta i motvind, det gynnade likriktning och låste in kapital och andra resurser.

Det välfärdssamhälle som dagens svenskar har ärvt har satt sina kulturella spår – Gunnar Sträng är med sin stränga sparsamhet även i dagens starkt förändrade samhällsklimat en så stark förebild att den största komplimang man kan ge finansminister Anders Borg, är att han liknar Gunnar Sträng.

I Sverige kan en politiker vinna applåder när hon säger: ”Det är ballt att betala skatt”.

Att bygga folkhemmet, med ett av världens största välstånd och att fördela detta välstånd så att större delen av befolkningen kommer i åtnjutande av det var, med avigsidor och allt, en lysande ledarskapsbedrift.

## Det svenska musikundret

# Från icke existerande till stor export

Plötsligt och alldeles oväntat på 1990-talet var svensk musikexport på kartan. Mångmiljonintäkter för Sverige och dessutom med hög ”cool-”faktor.

Ett litet land hade lyckats att internationellt etablera en hel rad artister i världens kanske tuffaste bransch, pop- och rock-musiken.

Att skriva låtar som slår internationellt är inte alldeles ovanligt. Desto mer anmärkningsvärd är bedriften att med nytänkande marknadsföring och distribution kunna bryta igenom kulturella och strukturella murar för att sälja musikkundret.

Ingen såg det komma men en vacker dag låg Sverige som trea i världen när musik mättes i exportinkomster per capita.

Insikten fick många att häpna: Musik kunde vara lönsamt för landet Sverige, inte enbart ett sätt för enstaka framgångsrika artister att bli miljonärer (läs Abba).

I början av 1990-talet spelade Roxette musiken till Julia Roberts genombrottsfilm och turnerade över USA med fulla hus, hårdrocksgruppen Europe spelade inför en halv miljon åskådare, Neneh Cherry (liksom hennes framgångsrika bror Eagle Eye Cherry) låg överst på både amerikanska och brittiska topplistor och vann det ena brittiska musikpriset efter det andra.

Vid mitten av 1990-talet visade handelsministern stolt upp sig med svenska artister vid exportmässor, regeringen tilldelade musikgruppen Cardigans årets exportpris och den svenska musikbranschen bildade en paraplyorganisationen för musikexport.

När journalister, ekonomer och forskare började leta efter förklaringar till hur det svenska musikundret kunde uppstå, hittade de flera förklaringar i samhället.

Svenska ungdomars engelskakunskaper ansågs bidra. Det multikulturella samhälle som Sverige varit sedan 1960-talets invandring fick en stor del av äran.

Den offentliga sektorn hyllades i sammanhanget, t ex för den kommunala musikskolan. I många år hade svenska skolbarn gratis fått privatlektioner i valfritt instrument.

Statens generositet med bidrag till studiecirklar i valfritt ämne (t ex hårdrocksgitarr) har finansierat många tonåringars källarband. De kommunala fritidsgårdarna gav banden en chans att möta en publik och få scenvana.

Det går ändå inte att bortse från mannen som först sprängde vällen för svensk musik utomlands – Stikkan Andersson, manager och textförfattare för Abba.

När Abba vann Eurovisionsschlagerfestivalen i brittiska Brighton våren 1974 såg Stikkan Anderssons mycket lilla musikbolag Polar till att plattan var ute på marknaden och kunde spelas av europeiska radiostationer i stort sett dagen efter.

Hans lansering och försäljning av gruppen genom skivförsäljning, världsturnéer och skicklig mediehantering drog maximal nytta av intresset för Abba samtidigt som det tillät gruppmedlemmarna att ägna sig helt åt sin musik.

I Sverige fick Abba utstå mycket kritik för sin ”kommersialism” och medlem nummer 5, Stikkan Andersson, kanske mest av dem alla. Till slut hamnade han i konflikt med gruppmedlemmarna och samarbetet bröts.

Att Stikkan Andersson visade andra svenskar hur affärer ska göras i musikbranschen går emellertid inte att ta ifrån honom. Hans professionella hanterande av gruppens enorma musikaliska framgångar stakade ut vägen.

Det pris han instiftade, ”Polar Music Prize”, och donerade 42 Mkr till, delas ut en gång om året av den svenske kungen och är ett av världens mest prestigefyllda musikpris.

”Större än Volvo” som det ibland påstods, blev aldrig den svenska musikexporten även om entusiaster under guldåldern

# “Ingen såg det komma men en vacker dag låg Sverige som trea i världen när musik mättes i exportinkomster per capita”

lät sig svepas iväg i det slags påståenden. Mer nyktra forskare beräknade musikexporten under mitten av 1990-talet till 1,3 mdr kronor årligen (Robert Burnett vid Karlstad universitet). Drygt det dubbla eller 3,3 mdr kronor årligen hävdade en rapport från ESO (Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi), framräknad av ekonomie doktor Kim Forss. Då var CD-tillverkning och andra kringliggande fenomen medtagna.

Entusiasmen var inte avhängig exakta siffror över intäkterna.

”Enligt min erfarenhet är intresset för svensk musik i världen en tillgång för marknadsföringen av andra produkter. Den gamla traditionella bilden av Sverige kompletteras nu med kreativitet, ungdomlighet och djärvhet”, kommenterade handelsminister Leif Pagrotsky.

Sedan CD-skivan blivit teknologiskt fränsprungen av nedladdning från Internet, har svenska exportinkomster av musik blivit svårare att mäta.

Men bedriften som det svenska musikundret på 1990-talet utgör, att slå sig igenom den helt massiva amerikanska/brittiska dominansen inom all populärmusik, har bevisligen öppnat dörrar och fått fler svenskar att göra sig hemmastadda på den största marknaden av alla, den amerikanska.

Svenska musikproducenter och låtskrivare skriver och producerar idag åt internationella storstjärnor som Britney Spears, Take That och Kate Perry med häpnadsväckande framgång.

I september 2010 var fyra av de 5 högst placerade singelskivorna på USA:s billboard skrivna av svenskar.

I Eurovisionsschlagerfestivalen i Oslo 2010 slogs det svenska bidraget ut ur finalen men av de 25 finalisterna hade 6 bidrag skrivits av svenskar.

Svenska låtar drog år 2006 in 342 Mkr i Stimpengar från utlandet. Artister som Madonna, Eminem och Lady Gaga väljer

svensken Jonas Åkerlund när deras musikvideos ska produceras.

Musikundret har fått sin efterföljare i en annan genuint amerikansk nöjesbransch, dataspelen.

Svenska – engelskkunniga – datanördar har slagit världen med häpnad. Battlefield-serien, skapad 1999, har på tio år sålts i 25 miljoner exemplar, fler än Roxette har sålt skivor.

Sett till antal företag och anställda (kring 3 000) är Stockholm/Uppsala näst störst region för spelutveckling i världen, med bara London framför sig.

Den svenska dataspelsbranschen har sedan 1998 sett sin försäljning stiga från 80 Mkr till 2,9 mdr kr år 2009. Exporten drar in ungefär 1 miljard kronor årligen.

Framtida forskning får visa om det svenska musikundret kan ta åt sig äran för att ha öppnat dörren för fler lyckade svenska exportsatsningar.

## Wallenbergdynastin

# Industriellt tänkande som gynnat Sverige

Det svenska välståndet har byggts upp i ett stort antal industri-företag som grundades kring förra sekelskiftet och kring andra världskriget.

Bolagen fick tid att växa sig starka trots att framtidsutsikterna många gånger var osäkra och perioderna av olönsamhet har varit långa.

Det är en ledarskapsbedrift utan motstycke som framförallt Marcus Wallenberg den yngre har stått för, när han har gynnat företag helt enkelt för att: "Det är bra för Sverige".

Namnet Wallenberg har länge varit synonymt i det svenska språket med kapitalist, uttalat med avsky eller beundran, beroende på i vilket politiskt läger man hör hemma. Ingen ifrågasätter dock att släkten Wallenberg har utövat ett enormt stort inflytande i det industriella Sveriges framväxt.

Marcus Wallenberg den yngre (1899-1982) ärvde sin position. Hans farfar André Oscar grundade Stockholms Enskilda Bank 1856, hans två söner drev den vidare.

Dessa två bröder Wallenberg använde redan på 1800-talet bankens tillgång till kapital för att gå in i unga industriföretag som startades, ofta grundade på Sveriges rikliga råvarutillgångar i skog och järn.

Det var industridelen av familjeföretaget som intresserade Marcus Wallenberg den yngre allra mest när han kom in i banken 1925. Hans äldre bror Jacob gick in som VD i banken 1927 medan Marcus ägnade sig mer åt släktens ägande i företag. 1946 bytte bröderna roller och Marcus Wallenberg blev VD i banken medan Jacob gick in för industridelen.

Att räkna upp de industrier som Wallenbergdynastin har satsat på under 1900-talet sammanfaller nära nog med en uppräkningslista av Sveriges internationella storföretag: SKF, Asea, Atlas

Copco, Stora, SSAB, Saab, Scania, Ericsson, Huskvarna, Astra, Electrolux...

Staten hade efter Kreugerkraschen 1932 begränsat bankers ägande av företag och bröderna Wallenberg utövade därför mycket av sin makt genom två investmentbolag, Investor och Providentia.

Marcus Wallenberg skapade en svensk kapitalistisk ägarmodell, "aktivt ägande". Styrelsens kontrollfunktion skildes från företagsledningen vilket gav personer i styrelsen möjlighet att kunna spela en roll som engagerad ägare i flera bolag. Denna separation blev ett effektivt styrinstrument och anses ha gett ett viktigt bidrag till det svenska näringslivets goda utveckling.

Han var en driven affärsman men höll sig inte därför enbart till företag eller affärsidéer som gav snabb avkastning.

Hans stora teknikintresse gjorde honom öppen för modern teknologi och villig att satsa på nyheter.

Redan 1939 lät han sitt bolag Svenska Järnvägsverkstäderna skapa en avdelning för att bygga flygplan, vilken sedan blev grunden till det svenska försöket att skapa en inhemsk flygindustri, SAAB.

Efter andra världskriget hade MW blivit smärtsamt medveten om Sveriges behov av goda flygförbindelser med omvärlden och räknade inte med att omvärldens goda vilja skulle tillgodose det behovet. Därför skapades föregångaren till SAS (under namnet SILA).

Båda bolag gick år efter år med förlust men det betraktade han inte som ett skäl att överge verksamheten, det nationella intresset vägde tyngre.

På 1960-talet samlade MW företag som han hoppades stod för framtidens teknologi i utvecklingsbolaget Incentive. Här



# “Det är en ledarskapsbedrift utan motstycke som framförallt Marcus Wallenberg den yngre har stått för, när han har gynnat företag helt enkelt för att: ”Det är bra för Sverige”

fanns kameratillverkaren Victor Hasselblad, glasbruket Orrefors och medicinteknologi-företaget Gambro, vilka trots förluster hölls under armarna, i utvecklingens namn.

Marcus Wallenberg följde sin vision om ett modernt svenskt industrisamhälle vilket innebar att sätta industriell utveckling först, före lönsamhet. Det räckte om det lönade sig på sikt, så länge det var bra för Sverige.

Han var dock inte större idealist än att han gjorde affärer där det gick, när det gick. Marcus Wallenberg och hans bror Jacob fortsatte att göra affärer med tyska företag under kriget och kom hotande nära att svartlistas av den amerikanska regeringen för att ha uppträtt som bulvan i USA åt tyska Bosch.

Affären var tillräckligt skandalös för att den svenska regeringen skulle neka att gå i god för Wallenberg inför amerikanerna, trots att samlingsregeringen hade anlitat Marcus Wallenberg intensivt under kriget. Han fick leda utrikesdepartementets delegation som förhandlade om fortsatt öppna handelsförbindelser med Storbritannien, Frankrike och USA. Det gällde att övertyga de allierade om att inte stänga av trafiken, trots att Sverige försåg nazi-Tyskland med järnmalm.

Marcus Wallenberg lät inte ideologin stå i vägen för sina affärer utan höll lika självklart under kommande decennier regelbunden kontakt med sin politiska ”fiende”, de socialdemokratiska regeringarna, för att stämma av såväl politisk som industriell utveckling.

Storkapitalister som tar nationellt ansvar känns idag förlegat. Men Marcus Wallenberg stora del i att Sverige fick uppleva en guldålder under 1900-talet som byggde välståndet, är en verklig ledarskapsbedrift.

## Svensk bilindustri

# Från spin-off till världsledande

Stora länder i världen sätter en stolthet i att ha en nationell fordonstillverkare. Sverige har fyra, alla väl etablerade på den internationella scenen.

Den lyckosamma strategin från 1920-talet att skapa en nätverksbaserad produktion har gett Sverige en industri dubbelt så stor som den faktiska biltillverkningen.

Sverige är, som få andra, ett land av ingenjörer och den stora bilindustrin är ett resultat av detta.

Svensk fordonsindustri är en gigant, även efter några ekonomiskt riktigt hårda år som har gått illa åt framförallt personbilsförsäljningen.

Branschen sysselsätter i Sverige runt 125 000 människor, svarar för runt 8,5 procent av landets BNP och kring 13 procent av varuexporten

Volvo Personvagnar, Saab Automobile, Scania och Volvo AB (med lastvagnar, bussar, entreprenadmaskiner, mm) är självklara nav i hjulet men de står inte för mer än cirka hälften av verksamheten.

Konceptet om biltillverkning inom ramen för ett nätverk, formulerades tidigt i ett strategidokument av två inspirerade ingenjörer, Gustaf Larsson och Assar Gabrielsson, "Att tillverka på Volvo-vis"

Det vore både krävande och dyrt att bygga en bil från början till slut. Istället skulle beställningar läggas ut på olika leverantörer i verkstadsindustrin att bidra med var sina delar till en bil som sedan monterades samman av biltillverkaren.

## Volvo

Volvo startades sedan SKF övertygats av idén om biltillverkning i Sverige, liksom av chansen att få avsättning för sin egen produkt, kullager, och beslöt att finansiera projektet. 1927 kunde den första Volvo-bilen rulla ut från en fabrik på Hisingen.

Volvo (latin för "Jag rullar") var ett vilande varumärke som hade inregistrerats av SKF för kullager.

Den entusiastiska duon gick raskt vidare till att utveckla en lastbil (1928), en buss (1934), båtmotorer (1935) och flygmotorer (1941).

Lastbilarna och bussarna drog tidigt in pengar medan det dröjde länge innan biltillverkningen blev lönsam. Det skulle ändå bli i en Volvo som det svenska folket några decennier senare rullade in i folkhemmet.

Under 1950-talet inleddes den stora exportsuccé som gjort

Volvo Personbilar och Volvo Lastvagnar till världsledande i sina segment, med tillverkning och försäljning över hela världen.

## Saab

Framgången lockade fler. Den första Saab-bilen kom ut på marknaden 1947 när tillverkaren av militärflyg Svenska Aero-plan AB, ville ställa om till en civil verklighet. Saab utnyttjade kompetens från flygsidan och fann sin egen nisch med en aerodynamiskt utformad bil och mycket enkel och billig teknologi som tvåtaktsmotorn.

Efter framgångar i rallyn beslöt man i slutet av 1960-talet att gå upp i klasserna med Saab 99. 1978 gjorde sedan Saab sitt internationella genombrott med introduktionen av en turbomotor för dagligt bruk.

## Scania

Scania började som cykeltillverkare 1901 och har byggt lastbilar (tillsammans med Vabis) sedan 1924. En 25 år lång fusion med Saab övergavs på 1990-talet och när Scania-Vabis börsintroducerades var spekulanterna många till detta lönsamma bolag. Vinnare till en majoritetsandel blev till slut Volkswagen. Svensk-baserade Scania fortsätter att generera vinst och fokuseringen på tunga lastbilar har gett starka marknadsandelar i hela världen, med fabriker i sju länder och försäljning i över 100 länder.

Grundkoncepten från de allra första bilarna har förblivit desamma: För Volvos del säkerhet och kvalitet, för Saab teknisk uppfinningsrikedom och kvalitet.

Nätverkssystemet har bevisligen fungerat väl för biltillverkarna men det har också inneburit att svensk verkstadsindustri vuxit sig stark.

Underleverantörer har inte bara haft tillgång till några stora kunder men har också haft incitament att bedriva ett eget utvecklingsarbete. Många har efter hand skaffat sig kunder bland andra biltillverkare än de svenska liksom kunder i andra branscher. Flera är världsföretag, inte bara SKF men också t ex Autoliv.

Svåra tider i bilbranschen slår hårt mot underleverantörerna när de drabbar Volvo och Saab men många bland dem lyckas ställa om och vinna nya uppdrag.

Den anmärkningsvärda ledarskapsbedrift som det innebär att bygga en världsledande industri kring en process, har mycket att tacka Gustaf Larsson och Assar Gabrielsson. "Outsourcing" och nätverk är standardbegrepp inom företagslitteraturen idag men på 1920-talet var det ett inspirerat nytänkande.

## Malmö i Öresundsregionen

# Nyutveckling av stagnerande region

Ibland måste man ändra förutsättningarna för att kunna bryta sig loss ur en nedgångsspiral och vända utvecklingen. Det kräver djärvhet och kan vålla kontroverser när även den mentala kartan måste ritas om.

Denna bedrift har Malmö stad lyckats med, starkt pådriven av kommunalrådet Ilmar Reepalu.

Industriestaden Malmö för illa under 1970- och 80-talet och den ekonomiska krisen i början av 1990-talet såg ut att slå in den sista spiken i kistan. Ytterligare industrinedläggningar spade bort 27 000 jobb på kort tid. Arbetslösheten låg som värst på 25 procent och utflyttningen var så stor att det rädde överskott på bostäder. All nybyggnation låg nere.

Malmöns kommunpolitiker med Ilmar Reepalu i spetsen, valde i det läget att gå på offensiven. En övertalningskampanj drogs igång för att ge Malmö en högskola. Tidigare kommunalrådet Lars Engqvist (s) fick socialdemokratin att överge sitt motstånd mot Öresundsbron – ett projekt så kontroversiellt att miljöminister Olof Johansson avgick i protest och vållade regeringskris.

Slutligen valde staden att köpa det gamla industriområde i hamnen där Kockumsvarvet legat och använda det till nytänkande utveckling. Staden vann möjligheten att inhysa den nationella bostadsmässan Bo01 vilket innebar att på relativt kort tid skapa en ny stadsdel, tillika en som var miljö- och klimatanpassad.

Dessa tre strategiska beslut utgör alla exempel på systempåverkande stadsbyggnad. Kommunalpolitisk försiktighet fick ge vika för en långsiktig vision vars fullföljande innebar ett stort mått av risktagande, både politiskt och finansiellt.

De visionära förändringarna skulle förändra Malmö radikalt. Bron som började byggas 1995 har efterhand fått störst del av äran för Malmö förändring och den var utan tvekan viktig.

Precis efter invigningen sommaren 2000 var flertalet som rullade över den nya bron turister och semesterfirare. Det störs-

ta geografiska hindret mellan Skåne och Själland hade avlägsnats men de mentala hindren krävde lite mer tid.

### Tio år efter bronns öppnande har en ny region uppstått

Cirka 12 000 danskar har bosatt sig på den svenska sidan eftersom bostadspriserna där är lägre. Ett nytt bostadsområde har vuxit upp längs vattnet, Bunkeflostrand.

Drygt 20 000 öresundsbor pendlar varje dag över bron, i bil eller tåg, för att arbeta på andra sidan nationsgränsen där jobben är fler. Skåne-Själland utgör nu en sammanhållen arbetsmarknadsregion vilket inte minst har löst Malmö ur den höga arbetslöshetens grepp. Den absoluta majoriteten arbetspendlare är skåningar som hittat jobb på den danska sidan.

Danskar shoppar gärna på helgerna i billiga Malmö eller köper sommarstugor på den svenska sidan. Skåningarna utnyttjar Köpenhamns nöjesliv mer än någonsin.

Under 2009 gjordes 35,6 miljoner resor över bron utan att färjan mellan Helsingborg-Helsingör därför förlorat trafik.

Skåne har blivit en populär etableringsort för globala koncerners nordiska huvudkontor med dubbelt så många huvudkontor här som i Oslo. Strax norr om Malmö har ”Medicon Valley” vuxit upp. Här finns över 30 procent av alla medicinsk-teknologiska företag i Norden.

Malmö högskola – i Västra Hamnen – kunde öppnas 1998 och har precis som bron skänkt staden en annan karaktär. Den stad som får studenter får också kaféer, restauranger, nya butiker, ett nytt nöjesliv.

Utbildningsnivån i regionen har stigit. Högskolan ingår i samarbetet Öresundsuniversitet som ger 140 000 studenter tillgång till kurser på 14 olika universitet, för att nå sin examen.

Valet att inte lägga högskolan i ett ytterområde där fastighetspriserna är lägre, utan i centrum för folklivets skull, var ett medvetet strategiskt beslut som har gynnat staden Malmö.

# “Kommunalpolitisk försiktighet fick ge vika för en långsiktig vision vars fullföljande innebar ett stort mått av risktagande, både politiskt och finansiellt”

Bo01 – numera Västra Hamnen – kostade den kommunala kassan mycket och var ett högst kontroversiellt projekt när det byggdes upp, inte minst för arkitekten Ralph Erskines vågade ”Turning Torso” som sticker upp högt över stadens tak.

Men just därför har stadsdelen blivit mycket uppmärksammad i hela världen och blivit en besöksattraktion i egen rätt.

Malmö drar dessutom nytta av erfarenheterna av att ha prövat en miljö- och energimässigt genomtänkt stadsdelsplanering och är på väg att etablera sig internationellt som en intressant föregångare inom ”urban sustainability”.

Projektet fortsätter. Staden sålde sitt energibolag Sydkraft för att finansiera en tågtunnel - Citytunneln – som kommer att förkorta och förenkla resorna samtidigt som två nya stationer blir utgångspunkt för nya stadsdelar.

Citytunneln är för övrigt ovanlig eftersom den invigs i december 2010, ett halvår före tid och 1 miljard kronor billigare än budget.

Malmö har fortsatt problem, t ex med hög kriminalitet och med integrationen. Ilmar Reepalu är en omstridd person av flera skäl och inte minst för just de stora projekt som han har genomdrivit i Malmö.

Men hans och övriga kommunpolitikernas djärva satsningar för att omvandla Malmö från en nedgången före detta industristad till en livaktig, myllrande, internationellt omtalad kunskapsstad, är en mycket stor ledarskapsbedrift.

## Losec, mobiltelefonin

# Mot alla odds – från forskning till världsprodukt

Tålmod är inte alltid en egenskap som prioriteras i ett snabbriktigt och konkurrensutsatt näringsliv. Så när enskilda individer väljer att lita på sitt omdöme och håller fast vid goda idéer trots motgångar, finansieringssvårigheter och motstånd från en oförstående ledning, är det en bedrift värd att uppmärksamma och att belöna.

### Losec

Forskningschefen Ivan Österholm på det lilla företaget Hässle drevs av sin egen övertygelse och lät sig inte slås ned av moderbolaget Astras återkommande krav på att Hässle skulle avstå från egen forskning och nöja sig med att ta fram lönsamma produkter av substanser som tillhandahölls från det centrala laboratoriet i Södertälje. Oförskräckt arbetade han och hans kemister med egna uppslag. Övertygad om att viktiga insatser kräver ett inflöde av idéer från kompetenta människor, satte han upp en diskussionsgrupp där han kunde hämta förslag, stöd och inspiration hos forskare på universiteten och praktiserande läkare.

Viljan att hitta en medicin som löste ett växande hälsoproblem i västvärlden - för stor saltsyreproduktion i magen, med magsår som komplikation - kom just från den gruppen.

Österholm och hans trogna medarbetare Lars Olbe och Sven-Erik Sjöstrand skulle få arbeta med frågan i 22 år och råka ut för många motgångar.

Koncernledningen trodde inte på projektet utan ville ha det nedlagt. Periodvis fick trion arbeta med projektet på fritiden för att inte gå emot ledningens order. Nya genombrott gav möjlighet att ta upp det igen men efter ett tag drogs finansieringen in på nytt. Vid två tillfällen reste Österholm utomlands för att själv förhandla fram extern finansiering från andra bolag, när Astra dragit in resurser.

Till slut lyckades försöken. 1988 kunde produkten Losec lan-

seras och Astras lycka var gjord. Från 1995 och flera år framåt var Losec världens mest sålda läkemedel.

Den har vid det här laget lindrat problem för miljoner människor, magsårsoperationer är numera extremt sällsynta och Losec anses som en av de stora svenska upptäckterna.

### Mobiltelefonin

När den svenske ingenjören Östen Mäkitalo 1981 blev först i världen med att lansera fungerande mobiltelefoni skedde det inte så mycket i trots mot direkta order som i skymundan för oförstående chefer och företagsledningar.

I princip fanns det redan bärbara telefoner, inom militären, men dessa var 15 kilo tunga radioapparater, knappast en konsumentprodukt. Anställd på Televerkets forskningsavdelning gav sig Mäkitalo på projektet att skapa en elektronisk "switch" som fångade radiosignaler även om man rörde sig över stora avstånd.

Resurserna var extremt små, inte mer än ett tiotal personer och en budget på 2-3 miljoner kronor årligen. Projektet var inte sanktionerat av den översta ledningen och cheferna närmast över Mäkitalo valde i princip att titta bort.

Internationellt pågick kapplöpningen. I USA och Japan arbetade stora FoU-avdelningar med samma uppgift.

När Mäkitalo började förstå hur lösningen skulle se ut, insåg han att det enda rimliga var att bygga ut systemet från ett nationellt till ett nordiskt. En nordisk arbetsgrupp sattes samman av statliga televerk.

Ericsson fick beställningen att tillverka en digital växel för mobiltelefoner men koncernen trodde inte på mobiltelefonin. En mekanisk växel kunde man tänka sig, inget annat.

Det blev under hot om att projektet skulle vända sig till japanska konkurrenter som Ericsson motvilligt anslöt sig.

1981 kunde man lansera världens första mobiltelefonsystem

“Det är en stor bedrift att behålla en långsiktig vision i en miljö och ett samhällsklimat som på gott och ont gynnar korta, snabba resultat men inte har uthålligheten att vänta in en långsiktig framgång”

anpassad för konsumenter, NMT (Nordisk Mobiltelefoni). Mäkitalo hade slagit både amerikaner och japaner.

Hans vision var mer långsiktig och visade sig vara rätt tänkt. Medan svensken hade satsat på att utveckla ”roaming” (telefonen kan byta täckningsområde och ändå fortsätta att fånga signaler) hade amerikaner och japaner jobbat med lokala system som aldrig skulle kunna bli riktigt stora.

Framgången intresserade Europa som nu drog in Mäkitalo i ett europeiskt projekt att skapa nästa generations mobiltelefoni. GSM (Groupe Speciale Mobile) lanserades 1992 och används numera av kring 1,5 miljarder abonnenter.

Även här fick Mäkitalo använda list för att driva igenom en mer långsiktig vision av mobiltelefoni. Tyskar och fransmän hade tagit ledningen över projektet och ville satsa på ett system som kunde täcka stora städer. Ingen kunde föreställa sig hur utbrett mobiltelefonin skulle komma att bli.

Mäkitalo från glesbebodda Sverige ville däremot ha ett landstäckande (precis som NST) och kastade sig in i en kapplöpning mot tiden. Tillsammans med universitetet i Trondheim fick han fram en lösning före andra deltagare och hans teknikval blev styrande, GSM blev landstäckande.

Svenskt näringsliv har levt gott i många decennier på uppfinningar som förvaltats väl inom storföretag.

Ivan Östholm och Östen Mäkitalo demonstrerar samma för-tjusning i att lösa konkreta problem som har ligger till grunden för en stor del av svensk industri. De har haft klara idéer om vad de ville uppnå och släppte inte taget inför motgångar, bristande uppbackning eller ens direkta order om att lägga ned.

Det är en stor bedrift att behålla en långsiktig vision i en miljö och ett samhällsklimat som på gott och ont gynnar korta, snabba resultat men inte har uthålligheten att vänta in en långsiktig framgång.

## Gothia Cup

# Verklig globalisering

En vecka i juli varje sommar samlas 35 000 tonåringar från hela världen i staden Göteborg för att spela fotboll. Kurdiska flickor från Irak, kanadensiska indianer, afrikanska småpojkar och småländska damlag ger allt på fotbollsplan... och på kvällen på det gemensamma diskoteket.

Gothia Cup är en bedrift av storslagna proportioner, ett arrangemang fött och drivet av idealister som i 35 år lyckats med att organisera och finansiera denna stora händelse utan att förlora ur siktet det ursprungliga syftet som var att åstadkomma ett möte mellan människor.

Världens största fotbollsturnering räknar i deltagare 35 000 spelare eller drygt 1 600 lag från 75 länder (totalt genom åren 800 000 11-18-åringar). Den genomförs av det lilla fotbollslaget BK Häcken.

Det började som ett samarbete mellan två göteborgslag, BK Häcken och allsvenska GAIS. Idén till en internationell ungdomsturnering kom först från Kjell Uppling, målvakt i GAIS. Lars Åke Tingvall, tränare i BK Häcken hade det driv som krävdes för att få det förverkligat.

Arrangemanget föddes ur en vilja till gemenskap över nationsgränser och bortom politik, en idé om sport som förbrödande och vikten av att människor möts.

1975 gjordes en första avspark med 275 lag anmälda. Flera tusen broschyrer hade skickats världen runt för att få deltagare. Ledarna fick jaga sponsorer för evenemanget, bägge fotbollsklubbar hade själva svårt att få affärerna att gå ihop. 1981 hoppade GAIS av för att arrangemanget inte var lönsamt.

BK Häcken fortsatte ensamt och fick se turneringen växa, år efter år. I början kom bara europeiska lag, efter ett par år kom de första amerikanska ungdomarna, så småningom afrikanerna och till slut även asiatiska lag.

Att ta emot 35 000 fotbollsspelande ungdomar under en vecka ställer stora krav på organisation. 110 fotbollsplaner behövs för flera tusen matcher, resor mellan planerna ska lösas och boende måste finnas. Under sju dagar ska 422 000 måltider serveras och 295 000 åskådare tas emot. En tvättomat är viktig, toaletter en nödvändighet. Kontakter med sponsorer, resebyråer, lokaltrafiken, polisen, sophämtningen ska hanteras.

Gothia cup sätter stora belopp i omlopp och en del blir ren vinst. Turneringen genererade år 2010 cirka 350 Mkr till Göteborg i turistintäkter och 148 Mkr till svenska staten. Arrangemanget blåser upp BK Häckens årsomsättning men inkomsten för klubben själv ligger på blygsamma 5 Mkr.

Det ideella engagemanget som skapade Gothia cup lever kvar, i smått och stort.

Gothia cup håller fast vid att förlägga alla lag de kan i skolor. En viktig del av turneringen är just mötet mellan ungdomar och då ger hotell helt enkelt inte samma upplevelse. Av samma skäl ordnas diskon, lekar och andra aktiviteter efter matcherna.

Hela organisationen består av bara tio personer som arbetar året runt, ledda sedan många år av generalsekreteraren Dennis Andersson. Under själva fotbollsveckan tillkommer tusentals volontärer som i utbyte får en tröja, gratis mat, en liten peng och stora upplevelser.

Att barn ska mötas över nationsgränserna är centralt. Turneringen har satt målsättningen att minst 80 procent av pojkmatcherna ska innebära att lag från olika länder spelar mot varandra.

Vissa länder kan skicka så många lag att de skulle kunna dominera turneringen. Därför begränsas antalet lag från dessa länder.

Gothia Cup arbetar istället intensivt med att få med lag från fattiga delar av världen, som inte egentligen har råd att delta. En sådan insats är "Meet The World". Under året hålls 20 lokala fotbollsturneringar i fattiga stadsdelar på fyra kontinenter där vinnarlagen får resa, uppehälle och spelarkläder för att kunna vara med i Gothia Cup. Det sponsras av SKF.

BK Häcken har använt intäkter från Gothia Cup till att sätta upp fotbollsskolor i Burkina Faso, i Kongo-Kinshasa (med Svenska Missionskyrkan), Bangkok och Kongo-Brazzaville. Det är en stor upplevelse för spelarna här när de får resa till Göteborg och spela mot andra lag.

Sommaren 2004 var det ett blandat lag med israeliska och palestinska pojkar som väckte mest uppmärksamhet. 2009 kom äntligen ett irakiskt pojklag efter 29 års frånvaro från Gothia Cup. Året efter hade Irak med ett kurdiskt flicklag, en stor händelse på flickornas hemort.

Gothia Cup har vuxit sig ofantligt stort och med storleken följer problem. Förbrödningen är inte alltid given, sommaren 2010 rusade ilska supportrar in på planen och angrep det vinnande laget. Det har förekommit ordningsproblem, stölder och slagsmål, kring matcher och omklädningsrum under fotbollsveckan.

Ett så stort arrangemang som Gothia cup ställer stora och mångskiftande krav på organisatörerna. Det är en ledarskapsbedrift att vara stolt över, att ha utvecklat och lyckas genomföra alla dessa år av fotbollsturneringar och möten mellan människor, med bibehållen idealism.

## Astrid Lindgren

# Ett unikt perspektiv på ledarskap

Ledarskap kan beskrivas och läras ut på olika sätt. Ett av de mer genialiska sätten att visa vad en bra ledare är, demonstrerar författarinnan Astrid Lindgren genom sina odödliga gestalter.

Pippi är en optimist som vågar ge sig på nya utmaningar, Emil är envig, uppfinningsrik och ger inte upp för motgångar, Karlsson på taket visar hur man tar plats och inte faller undan.

Det är en bedrift att kunna delge så viktiga insikter, uttryckt så att var och en instinktivt kan relatera till och använda dem i nya situationer.

Det goda ledarskapet har de senaste decennierna behandlats ur alla tänkbara aspekter i management-litteratur, ledarskapskurser och tidningsartiklar.

Huvudprinciperna brukar ofta sammanfattas i åtta, tio eller tolv punkter och har efterhand blivit mycket bekanta.

Men svenska företagsledare behöver inte leta länge, de finns nämligen inbakade i den kultur vi alla vuxit upp med, Astrid Lindgrens författarskap.

”Management By Pippi” omsatt i bekanta ledarskapsråd skulle kunna lyda:

## Var pro-aktiv, ta ledningen

Pippi, Emil, Karlsson på taket, Madicken... Astrid Lindgrens gestalter är alla av naturen ledare. De ser möjligheter, de vågar ta risker, de inspirerar och motiverar sin omgivning att följa dem in i äventyret.

Optimismen och tron på utvecklingen är den gemensamma utgångspunkten.

## Prioritera

”Det är en världslig sak”, avfärdar Karlsson på Taket livets små förtretligheter som smutsiga mattor och trasiga ångmaskiner. Och den ängslige Lillebror inser häpet men förtjust att det är det faktiskt. Man får inte förväxla stora och små saker här i livet, då prioriterar man fel.

## Var tydlig, kommunicera rakt

Klarspråk är en självklarhet för Astrid Lindgrens figurer, även när det inte är det för omgivningen.

”Nehej, det var roligt att leka kull men någon gång måste det roliga ta ett slut”, säger Pippi när hon lyfter ut poliserna, som kommit för att placera henne på barnhem, ur sin trädgård.

## Tro på dig själv

”Jag är en lagom tjock, genomklok man i mina bästa år”, säger den trinde lille gubben Karlsson på Taket. ”De bästa åren, när är det?”, undrar Lillebror. ”I mitt fall, alla år, förklarar Karlsson nöjd.

## Se och uppmuntra dina medarbetare

Pippi är väl medveten om Tommy och Annikas räddhågsenhet och låter dem växa genom att utmana sina rädslor i egen takt. Annika får först titta på när Tommy vågar rida på Lilla Gubben, sedan vågar hon prova själv med trygga Pippi sittande bakom. Spöken på vinden utmanas med Pippi som ledsagare och så småningom vågar man sig på övernattningen på en obebodd ö.

## Tänk nytt, tänk utanför boxen

Ida är för liten att kunna se det ståtliga spektaklet när gästerna anländer till Lönnebergas stora kalas? Emil finner på råd, Ida hissas upp i flaggstången.

Astrid Lindgrens figurer låter sig inte passivt begränsas av givna omständigheter, de hittar alltid någon lösning.

## Skapa team, bygg en kultur

Barnen i Bullerbyn organiserar sina lekar så att alla sex – och lilla Kerstin förstås – får utrymme för sin personlighet. De kan retas, bråka och tävla sinsemellan men när behovet finns – Kerstin måste passas eller när Lasse går ner sig genom isen – går de snabbt samman och löser svåra uppgifter.



“Det är en stor bedrift att ha åstadkommit ett verk som, utöver alla andra kvaliteter, ger svenska ledare en rik källa att ösa ur med tips om hur svåra situationer kan hanteras på bästa sätt”

#### Vinn lärdom ur motgångar

Det går inte alltid som Emil har tänkt sig men han låter inte det slå ned honom. Han använder istället den tid som kunde kännas bortkastad när han sitter utvisad till snickarbo, till något konstruktivt, att tälja trägubbar.

#### Lös konflikter utan att skapa fiender

Världens starkaste flicka krossar aldrig sina motståndare. När hon har visat dem vem som bestämmer sätter hon varsamt ner polis, bov, ilsken tjur, Starke Adolf eller mobbaren Bengt och skickar med dem en pepparkaka, gullpeng eller ett vänligt ord.

#### Ett etiskt ledarskap

Astrid Lindgren ger oss också hjältar som sätter livet på spel i förment svaga personer som Skorpan i ”Bröderna Lejonhjärta” och Bosse i ”Mio min Mio”.

Vissa saker måste man nämligen göra för annars, som Jonatan i Bröderna Lejonhjärta mycket enkelt men beundransvärt glasklart uttrycker saken, annars är man inte en människa, då är man bara liten en lort.

Personer mer lagda åt gravallvar än Astrid Lindgren var, kanske inte vill tro att sagor för barn kan användas i verkliga livet.

Men hur gick det när Astrid Lindgren gav sig på den politiska makten genom just en saga?

Författarinnan hade upptäckt att hon betalade 102 procent i skatt på sina inkomster. Våren 1976 skrev hon därför sagan om Pomperipossa i enpartidiktaturen Monismanien, en allegori över sin egen situation, som publicerades i Expressen.

Skattessystemet hade kritiserats i årtal utan effekt men Lindgrens saga tog skruv. Finansminister Gunnar Sträng försvarade förgäves sitt skattesystem utan att få gehör.

Samma år förlorade socialdemokratin sitt första val på 40 år. Astrid Lindgrens författarskap genomsyras av en optimism, en

tro på utvecklingen och en oförfärad vilja att pröva nya vägar. Hon ser bortom ytan och argumenterar för tolerans och acceptans av människors olikheter. Hennes figurer är tydliga och raka i sin kommunikation, redo att fatta snabba beslut när det krävs, ser och stöttar sin omgivning och visar generositet mot dem som måste besegras.

Det är en stor bedrift att ha åstadkommit ett verk som, utöver alla andra kvaliteter, ger svenska ledare en rik källa att ösa ur med tips om hur svåra situationer kan hanteras på bästa sätt.

Astrid, Björn, Zlatan, Ingvar, Anna...

# Stjärnor i folkhemmet – att förena Jantelagen med stora framgångar

Kulturen i samhället ställer krav på sina individer. I Sverige hyllas ödmjukhet, solidaritet, gemenskap medan elittänkande betraktas som negativt.

Några svenskar lyckas trots detta med bedriften att förena lysande framgångar med det svenska folkets kärlek – en svår balansgång i just vår kultur.

Alla länder har sina nationella hjärtefrågor. I Sverige är det ”rättvisa”. Rättvisan måste vara absolut och detta påverkar de politiska valen, debatterna, samhällsandan och kulturen.

På daghem och i skolan uppfostras barnen behårt i attityderna ”man ska dela med sig”, ”alla får vara med”, ”det handlar inte om att vinna utan att delta”.

I det politiska livet omsätts övertygelserna till en omsorg om att svaga grupper inte hamnar på efterkälken, att skatterna används till att omfördela förmögenhetsbilden, att skolans resurser sätts in på svaga elever men inte de specialbegåvade, att idrotts-satsningar på eliten motarbetas medan satsningar på bredden uppmuntras.

Det tar sig uttryck i stora statsstöd till glesbebodda Norrland, i en djup upprördhet över höga chefslöner eller gräddfil till eftertraktade storstadslägenheter.

Ett avslöjat skattefusk leder till omedelbar avgång från ministerpost eller chefsställning. Att låta skattebetalarna betala taxiresor eller andra utgifter bryter politiska karriärer (Mona Sahlin, Gudrun Schyman). I vissa fall kan fullt laglig skatteplanering leda till slutet på en framgångsrik karriär (Ove Rainer).

Jantelagen skrevs i Norge av en dansk författare (Aksel Sandemose) som undflytt ett mentalt förtryckande småstadsliv. I Sverige lever man i övertygelsen att jantelagen är svensk eftersom inledningen så väl fångar en djupt känd tankegång: ”Du ska inte tro att du är något”.

Svenskarna är, som alla andra folk, stolta över landsmän som gjort succé, särskilt internationell succé. Förhållandet mellan den

framgångsrike svensken och folket blir dock lätt infekterat.

Popgruppen Abba blev 1974 de första svenska muskerna sedan sångerskan Jenny Lind att slå igenom i hela världen. I Sverige däremot, sågs de över axeln av musikvärlden för sin populistiska musik och kritiserades i massmedia för att de var ohejdat kommersiella.

Zlatan Ibrahimovic är Sveriges mest kände fotbollsspelare, det starkaste kortet i det svenska fotbollslandslaget, köps för svindlande belopp av världens bästa fotbollslag men angrips som ingen annan idrottsman i svensk press.

Olof Palme är fortfarande den internationellt mest kände och beundrade svensken inom politikens område men väckte i Sverige under sin livstid aggressioner och kritik som få andra politiker.

För att nå stora framgångar krävs talang, målfokusering, smått fanatiskt sysslande med en och samma uppgift, tuffhet, ”vinnarskalle”, gå-på-mentalitet – inga karaktärsdrag som uppmuntras eller beundras i det svenska samhället.

För att vinna det svenska folkets hjärta krävs ödmjukhet, låg profil och önskan om att ”bli vid sin läst”, kort sagt helt motsatta egenskaper.

Några svenskar har ändå klarat att åstadkomma och balansera denna motsägelsefullhet. Dit hör framförallt idrottare som boxaren Ingemar ”Ingo” Johansson, skidåkaren Ingemar Stenmark och tennis spelaren Björn Borg.

Dit hör också artister som Evert Taube och Lill-Babs och naturligtvis författarinnan Astrid Lindgren.

En politiker som har kommit nära är Anna Lindh.

Att vinna framgångar inom näringslivet och behålla svenska folkets beundran är ännu mer sällsynt men Ingvar Kamprad tycks ha klarat detta.

Bedriften de har klarat så väl består i att envetet och aggressivt arbeta mot framgång men när de väl nått eliten, uppvisa ödmjukhet och en kärlek till sin bakgrund som om de aldrig lämnat den.

# Human Capital of Scandinavia



[www.oresundskomiteen.dk](http://www.oresundskomiteen.dk)

Knowledge and innovation, well-developed infrastructure, an integrated labor market, a rich cultural life and green growth will make the Öresund Region to Europe's most attractive and climate-smart conurbation.

This is the future vision of ÖRUS - the Öresund Regional Development Strategy. You can order your own free copy of ÖRUS via: [info@oresundskomiteen.dk](mailto:info@oresundskomiteen.dk)

Since 1993 the Öresund Committee is a unique platform and a catalyst in the development of the Swedish-Danish political cooperation in the Öresund Region.

The Öresund Committee consists of 36 representatives appointed by the 12 members. The members from Sweden are City of Helsingborg, City of Malmö, Landskrona Municipality, Lund Municipality and Region Skåne. The members from Denmark are Bornholm Regional Municipality, City of Copenhagen, City of Frederiksberg, Municipal Liaison Committees for Hovedstaden and Zealand, Capital Region of Denmark and Region Zealand.

  
ÖRESUNDSKOMITEEN

