

GRI-rapport 2002:2

## Kompetensväxling i kommunal regi

– om Bengtsfors framtid efter Lear

Björn Trägårdh

Gothenburg Research Institute  
School of Economics and Commercial Law  
Göteborg University  
Box 600  
SE 405 30 Göteborg  
bjorn.tragardh@handels.gu.se



## Abstract

När Lear Corporation våren 1999 lade ner sin verksamhet i Bengtsfors agerade kommunen snabbt och tillskapade ett projekt som åtog sig att återskapa de dryga 860 jobb som försvunnit. Kommunen hade sedan tidigare en beredskap för att handla snabbt, men också en medvetenhet om sin sårbara näringslivsstruktur med stort beroende av relativt stora tillverkningsanläggningar inom bil- och pappersindustrin som tillhörde internationella koncerner. Uppgiften blev därför dubbel – att ersätta förlorade industriarbeten och att få till stånd ett mer differentierat näringsliv i form av tjänsteföretag. Rapporten bygger på intervjuer, diskussioner, möten och seminarier med företrädare för kommunen, näringslivet, kommunalförbundet, Västra Götalandsregionen och andra organisationer i den offentliga sektorn.

I studien framgår det att projektet och andra offentliga aktörer varit framgångsrika i att snabbt få ett antal nya industrier att etablera sig i kommunen, däremot lyckades man inte i målsättningen att differentiera näringslivet. Ytterligare ett problem var att många av de nya industriföretagen knappast kunde beskrivas som affärsmässigt stabila. Totalt sett fick kommunen stora svårigheter både att på kort sikt ersätta förlorade jobb och att på sikt inleda en förnyelse av näringslivets struktur. Rapporten avslutas med att dels diskutera projektets roll till omgivande offentliga organisationer och dels att diskutera möjligheterna för en kommun av Bengtsfors slag att växla näringslivskompetens. Ett alternativ till strategin att differentiera näringslivet med hjälp av inflyttande tjänsteföretag lyfts fram, nämligen att stärka förutsättningar för utveckling i redan existerande miljöer.



# Kompetensväxling i kommunal regi - om Bengtsfors framtid efter Lear

## 1. Inledning

Onsdagen den 17 mars 1999 var början på en mörk period för Bengtsfors kommun då ledningen för Lear Corporation AB varslade samtliga 853 anställda vid fabriken i Bengtsfors Lear beslutade att produktionsenheten för bilsäten i Bengtsfors skulle avvecklas och flyttas till bl a Göteborg och Portugal. Av de anställda var 682 boende i Bengtsfors kommun, av resterande 171 var 102 hemmahörande i Dals Ed, 43 i Åmål och övriga 2 i andra grannkommuner. Fördelningen mellan män och kvinnor var jämn bland de anställda....Två veckor efter Lear's beslut om nedläggning hade ett projektkansli med inriktning på näringslivsutveckling upprättats i kommunen. (Ur Bengtsfors Framtid, delrapport, augusti 200, sid 3)

Med dessa ord inleds en delrapport från den projektgrupp som tillsattes strax efter Lears uppsägningsbesked. Två saker framträder i texten. För det första var de uppsagda hemmahörande i närområdet och händelsen var att betrakta som "början på en mörk period" för Bengtsfors kommun. Varför händelsen skulle få så negativa följder framgår inte direkt, men den fortsatta texten talar om förlusten av 15% av kommunens samtliga arbetstillfällen, vilket skulle motsvara 35 000 förlorade arbeten i Göteborg. Uppförstorat på detta sätt får uppgiften avsedd verkan – "början på mörk period" skall tolkas som hot om akut massarbetslöshet, förlorad skattekraft för kommunen, förlorade försörjningsmöjligheter och personliga tragedier för de uppsagda. Nedläggningen kan betraktas som en kollektiv kris i kommunen – många beskriver också händelsen med ord som "chock" eller "total överraskning". Beskedet kom överraskande för både myndigheter och flertalet anställda, även om det var allmänt bekant att Lears ledning ifrågasatt anläggningen.

Men för det andra, framgår det i citatet ovan, fanns rådiga aktörer som kunde förhindra att katastrofen utlöstes fullt ut. Bengtsfors kommun, Västra Götalandsregionen och statliga organisationer reagerade snabbt. En manifestation mot nedläggningen genomfördes i tätorten med nästan lika många deltagare som finns i kommunen. Under stor massmedial

bevakning genomfördes en rad förhandlingar och beslut togs om stödinsatser och nyetableringar utlovades redan den första veckan efter beskedet.

Det visade sig att de lokala myndigheterna haft beredskap – bland annat hade man utvecklat en strategi för att förnya näringslivsstrukturen i kommunen. Redan 1997 hade Lear varslat och permitterat personal och kommunen hade i en konsekvensanalys – Bedarapporten – angett en plan hur man skulle omstöpa näringslivet så att det blev mindre sårbart. Insikten att förnyelse var nödvändig för att inte tappa ytterligare kommuninvånare och skattekraft var alltså väl etablerad hos kommunens politiker och tjänstemän. Det var nu dags att sätta planerna i verket. En projektorganisation skapades för att operationalisera planerna – projekt Framtid Bengtsfors. Den här rapporten handlar om hur kommunen arbetat för att – med utgångspunkt i Lears hastiga försvinnande från kommunen – sökt påbörja arbetet med kompetensväxling i kommunen<sup>1</sup>.

### *Lears snabba avveckling – hot eller möjlighet?*

Jag tror att det här, samtidigt som det blev ett bombnedslag i Bengtsfors, så tror jag att det här är Bengtsfors kommuns chans att ställa om. (Kommunalpolitiker, Bengtsfors kommun)

Dalsland är Sveriges industrilandskap och Europas närmaste vildmark på samma gång. (Ur Beda-rapporten, 1997 sid 13)

Kriser ger också naturliga möjlighet till omprövning, förändring och utveckling. Det är dock inte givet att så sker. När exempelvis teko-krisen drabbade Borås och Sjuhärdsbygden på 1970-talet krävdes det flera vågor av ekonomiska problem och en mängd konkurser innan ett antal företag började omformulera sin syn på krisens orsaker och på denna grund förnya affärsidéer och verksamheter. Också Lear-krisen i Bengtsfors har haft föregångare. När sulfittabriken lades ner 1962 gjordes en studie och analys av kommunens situation av en kommunens son som flyttat till högskolan i Karlstad. Författaren, Sune Berger, kunde konstatera att beroendet till ett fåtal traditionella industrier skapade stor sårbarhet och kommunen rekommenderades att arbeta för att skapa ett mer differentierat näringsliv (Berger, 1965). Så blev inte fallet den gången – istället ordnade minister Gunnar Sträng så att Volvo etablerade sig i Bengtsfors med en anläggning för att montera säten och stolar till sina bilar – den anläggning som Lear senare

---

<sup>1</sup> I en annan rapport från Core riktas intresset mot förhistorien till Lears nedläggning i Bengtsfors.

övertog. Frågan om förnyelse har med Lears nedläggning åter dykt upp, som en följetong eller "dokumentärsåpa". Denna gång är det kommunens och regionens egna politiker och tjänstemän som med konsult hjälp analyserat läget och kommit till ungefär samma slutsats. Också nu löstes den mest akuta krisen av att ett utsocknes tillverkningsföretag dök upp och ersatte det förlupna Lear – TWR från Uddevalla. Och också nu var det en statens man som förmedlade kontakten – landshövding Göte Bernhardsson.

Historiens krafter är starka och bidrar till en viss stabilitet. Men ibland sker mer drastisk förnyelse. Så har skett på företag, såväl i den privata som offentliga sektorn. Den här studien inriktar sig på frågan om också kommuner kan förnya de i kommunen verkande organisationerna genom att växla kompetens. Med en kommun avser vi då främst den kommunala organisationen, men också andra offentliga myndigheter, privatägda företag och invånare i kommunen. Med att växla kompetens avses här att kommunen kan "bryta historiens gång" där kompetens som efterfrågats tidigare ersätts med en kompetens anpassad till dagens och morgondagens krav.

För Bengtsfors kommun gäller, liksom för Dalsland som helhet, Norrlands inland, stora delar av östra Götaland och andra delar av Sverige att man etablerat ett mönster av nedåtgående spiraler vad gäller avgörande områden som befolkningsutveckling, näringslivsstruktur, utbildnings- och kulturinstitutioner. Allmänna kännetecknen för Dalsland är en minskande befolkning med låg utbildning bosatta på orter med ett relativt begränsat föreningsliv och till ca 40% anställd i enklare industriproduktion vilkas huvudkontor finns i någon centralort långt från Dalsland. Att i en enskild kommun bryta trenden låter sig inte så lätt göras. Men det finns exempel på "öar" i hav av avvecklingsområden som klarat sig bra, trots näringslivsstruktur och låg formell utbildning, exempelvis Gnosjö, Lammhult, Skellefteå eller Mora. Forskare som studerat sådana exempel brukar framföra att ett rikt idéutbyte, kanske i form av ett livligt föreningsliv, gärna av frireligiöst slag, är avgörande för ett starkt lokalt företagande. Dessa studier har dock varit inriktade just på orter med de nämnda kännetecknen och man riskerar därför att hamna i cirkelförklaringar. Genom att studera hur Bengtsfors kommun gått tillväga hoppas vi kunna bidra med kunskap om vad som bidrar respektive förhindrar förnyelse av näringsliv och samhälle i områden som har all kännetecknen på vanlig glesbygdsproblematik.

### ***Studiens syfte***

Studiens syfte kan brytas ner på det sätt som gjordes i en inledande projektbeskrivning. Frågorna handlar dels om vad som gjordes i direkt anslutning till Lears nedläggning och dels om vilka mer långsiktiga och förnyelseinriktade handlingar och diskussioner som förts. Till den senare frågan hör också regionens relationer till närliggande orter med stor tillväxt, framför allt till högskolevärlden och regionens utvecklingsenheter.

- Hur har åtgärder för att hantera krisen i Bengtsfors formats och utvecklats?
- Vilka resultat har nåtts vad gäller sysselsättning, kompetensutveckling etc?
- Vad har Bengtsfors kommun respektive Dalsland som region lärt av det inträffade?
- Vilka konsekvenser har det inträffade fått för tillväxt i Bengtsfors och Dalsland?
- Hur kan effektivare samarbetsformer utvecklas mellan region, högskola och näringsliv?

### ***Rapportens fortsatta uppläggning***

Rapporten består av fem kapitel:

- *Kapitel 1* var att se som en introduktion där ramen sattes och frågorna presenterades.
- Närmast följer i *Kapitel 2* ett metodinriktat kapitel som redogör för Cores uppdrag och hur vi sett på det. Vi hävdar där att skiljelinjen mellan utvärdering, forskning och aktionsforskning inte skall beskrivas som knivskarp och ett ideal – det beror på situationen och uppdraget. Här redovisas också på vilket material rapporten bygger.
- *Kapitel 3* utgör rapportens absoluta huvudkapitel och där beskrivs händelseutvecklingen efter Lears nedläggning som ett försök att i kommunal regi bryta den negativa trenden och åstadkomma förnyelse. I centrum står det projekt som startade i samband med nedläggningen – ”Framtid Bengtsfors”.
- *Kapitel 4* ställer projektet i relation till andra centrala aktörer – Kommunen, Kommunalförbundet och Storregionen. Vad har karakteriserat samspelet?
- *Kapitel 5* summerar och diskuterar den tidigare texten och mot slutet görs blickar framåt – hur gå vidare?

## **2. Utvärdering, forskning och processmedverkan**

Ansvariga på Västra Götalandsregionens utvecklingsavdelning, men också andra finansiärer som Länsstyrelsen och Länsarbetsnämnden, var intresserade av att få kunskap om hur det gick för de satsningar man finansierat för att ersätta de arbeten som försvann när Lears lade ner sin produktionsanläggning i Bengtsfors och för att utveckla en mindre sårbar näringslivsstruktur. Ett sådant uppdrag kan benämnas utvärdering, speciellt om



avsikten är att värdera uppnådda resultat mot uppsatta mål. I rapporten finns också tämligen utförliga resonemang kring projektets mål och resultat.

### *Rapporten som utvärdering – synsätt och underlag*

Cores ambition var emellertid inte begränsad till att "sätta betyg" på projektet, vilket i sig är problematiskt ur ett systemperspektiv, där projektet som skall utvärderas till stor del blir ett uttryck för samspelet mellan flera signifikanta aktörer. Det innebär att "betyget" delas, också av finansiärer och andra påverkare. Inte heller "utvärderaren" slipper undan, då också denne eller dessa påverkat processen både *omedvetet* med sin blotta utvärderarnärvaro och *medvetet* genom att med frågor, i samtal och på andra sätt ge uttryck för ett eget förhållningssätt till den aktuella problematiken. För en närmare diskussion om utvärderingars problematik rekommenderas läsaren att ge sig i kast med en liten skrift från Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet, författad av Björn Brorström, Östen Ohlsson och Rolf Solli: "Minihandbok i handledning", rapport 5, 1997.

Cores ambition handlade mer om vad man kunde lära av det gjorda för att framåt rikta insatserna för att få så god effekt som möjligt. En sådan ansats kan också rymmas under epitetet utvärdering, men fokus flyttas från historia till framtid. Det viktiga blir inte att berömma eller klandra utan att lära. Ett sådant lärande förutsätter dock en kritisk granskning av det studerade fenomenets historia, kontext och handlingsrepertoar. Det gör att gränsen mot vad som brukar betraktas som samhällsvetenskaplig eller företagsekonomisk forskning är på väg att överskridas. Så sker emellertid inte i denna rapport. Syftet är fortfarande att bidra till kunskap om projektet och utvecklingsarbetet, inte att bidra till den vetenskapliga diskursen kring strukturell förnyelse. Därför finns inte heller referenser med annat än i undantagsfall och inte heller belastas läsningen av tunga vetenskapsmetodologiska resonemang.

Syftet har alltså främst varit att följa processen och dra lärdom av den. Core som organisation kom in i processen några månader efter det att nedläggningsbeskedet proklamerades den 17 mars 1999. Tre personer har varit involverade i det empiriska arbetet, Anders Edström, Johan Wass och Björn Trägårdh, de två förstnämnda sedan hösten 1999 och den sistnämnda sedan våren 2000. Också rapporterna fördelas så att de förstnämnda svarar för en historisk del kallad I kulturens grepp, medan den sistnämnde svarar för föreliggande arbete. Rapporterna är alltså inte av klassisk ex-post-facto-

karaktär, där rapportskribenterna kommer in efter projektets genomförande och söker rekonstruera förloppet. Samtidigt kan konstateras att forskarna bara följt processen under en kortare tid, drygt ett år. Det innebär att det finns brister både bakåt och framåt i tiden, vi kan bara uttala oss om den tid vi varit med och resten får rekonstrueras respektive prognostiseras.

Underlaget utgörs av att vi varit med på möten som knutit an till projektet, främst Styrgruppsmöten men också i Arbetsgruppen och i Projektgruppen. Vi har också intervjuat berörda personer ibland också vid flera tillfällen. Det rör sig om medlemmar i Styrgruppen och Projektgruppen, men också aktörer på läns- och regionnivå liksom sådana som funnits med runt projektet som arbetsförmedlingens handläggare och uppsagda Lear-anställda. Dessutom har dokument granskats vilka verkar haft stor betydelse för projektet, såsom kommun- och regionanalyser, tillväxtavtal, delrapporter från projektet och handlingsplaner.

### *Utvärdering och processmedverkan – går det att förena?*

Men engagemanget har gått längre än så. Det är i sig nästan oundvikligt att ett processföljande också leder till att "betraktaren" också dras in i diskussionen om vad som görs och vad som borde göras. I det här fallet var det också avsikten redan på ett tidigt skede. I diskussioner med uppdragsgivaren diskuterades möjligheten att forskarna också skulle bidra till processen – forskarna skulle efter hand avrapportera iakttagelser och reflektioner, vilket förhoppningsvis kunde leda till mer genomtänkta handlingar i det fortsatta arbetet. Tanken var att bygga upp en referensgrupp vid sidan av den existerande projektorganisationen för att medverka till reflektion kring projektet. Det var ett brott mot tanken på den "rena" utvärderingen, där utvärderaren ses som frikopplad från processen. Men det skulle å andra sidan innebära att insatta resurser användes mer effektivt. Den tänkta dialogen visade sig emellertid svår att åstadkomma.

Referensgruppen kom inte till stånd och Cores representanter fick därför söka agera på Styrgruppsmötena. Av anledningar som inte är riktigt klarlagda tenderade emellertid Cores inspel på mötena att reduceras till få och fragmenterade kommentarer. Punkten med Cores synpunkter hade helt enkelt en tendens att försvinna från dagordningen. Ett vanligt skäl som angavs var tidsbrist.

En tänkbar inledning är att Cores representanter betraktades som "rena" utvärderare och inte medaktörer och att man därför inte var intresserade av synpunkter. En annan tänkbar förklaring är att forskarna var främlingar i landskapet och att de därför inte självklart kunde bidra till diskussionen. Det är ju knappast ovanligt med besökare från den andra världen som förväntar sig bli trodda och tagna på stort allvar. Erfarenheten är att nykomlingar betraktas med en viss skepsis och att det tar tid att bli betrodd. I vilket fall så blev inte Cores roll så aktiv som planerat, vilket gör att de föreliggande rapporterna inte kan betraktas som resultatet av aktionsforskning. Däremot tog Core initiativ till att öppna en parallell arena i syfte att med berörda aktörer utveckla idéer om hur lokala miljöer kunde stödjas. Dessa kom att kallas idéseminarier och olika personer medverkade i dessa, både från Dalsland och från regionen. Till stor del handlade det om att pröva ansatsen och se om den kunde få lokal förankring. Det visade sig problematiskt. Ett bekymmer var konkurrensen mellan de dalsländska kommunerna vad gällde stöd för utvecklingsinsatser, ett annat den spänning som visade sig finnas mellan å ena sidan kommunalförbundets och å andra sidan Bengtsfors kommuns pågående utvecklingsprojekt. Forskarna och idén om seminarier hade en tendens att hamna i skottgluggen mellan förväntningar på vad "utvärderarna" skulle göra och olika intressen i Dalsland och Västra Götaland. Den tänkta dialogen blev inte av, vilket gjorde forskningsinsatsen mer lik en vanlig utvärdering eller traditionellt distanserad forskning.

Det är alltså inte oproblematiskt att samtidigt studera ett pågående utvecklingsprojekt och medverka i dialogen kring utveckling. Det har också funnits kritiska kommentarer från representanter för uppdragsgivaren. Medverkan förutsätter förtroende i det lokala sammanhanget, vilket tar tid. En lärdom är att göra insatserna *påföljande* och inte parallella. Det innebär en effektivitetsförlust i tid, men det kan vara nödvändigt dels för att hinna bygga upp ett förtroende och dels för att inte orsaka legitimitetsproblem. Liknande erfarenheter rapporterades också från Forskarstation Bergslagen, vilken behandlas i kapitel 5.

### 3. Framtid Bengtsfors i aktion

Det är klart att när Lear i september 1997 varslade 500 personer om uppsägning, då tycker jag nog att vi fick en sådan tydlig signal som något, att här kommer saker och ting att hända och det är inte fråga *om* utan *när* i tid något händer. (Tjänsteman, Dalslands kommunalförbund)

Då kan man säga som en sammanfattning på alltihop att vi såg ju att Lear inte skulle ha 900 anställda om ett antal år, någonting skulle ha hänt. Vi förutsåg att det här enkla, handgripliga jobbet att göra bilsäten skulle komma att ske utanför Sverige, arbetskraften är för dyr här. (Tjänsteman, Bengtsfors kommun)

Jag plockade fram den (konsekvensanalysen) igen för att titta på vad vi hade tänkt oss när vi gjorde språnget för framtiden när beslutet var ett faktum den 17 mars. Jag hade den som underlag. Jag var ganska väl förberedd när det här kom, så jag visste exakt nästan hur jag ville lägga upp fortsättningen på jobbet. (Kommunalpolitiker, Bengtsfors kommun)

#### *Offentlighetens aktörer i startgroparna*

Lears besked om nedläggning i Bengtsfors möttes med nästan omedelbara aktiviteter från ansvariga offentliga organ i kommun, region och stat. Sett i efterhand avgjordes mycket av det framtida händelseförloppet av det som skedde under de två veckor som följde på nedläggningsbeslutet. Denna period skildras mer i detalj i en annan rapport från Core (I kulturens grepp, Core 2001), där det i sin tur framkommer att aktiviteterna under den intensiva perioden efter nedläggningen också hade en förhistoria. Här kommer bara en kort sammanfattning att göras. Perioden kännetecknades av ett intensivt förhandlande, framför allt mellan representanter från Bengtsfors kommun, Lear Corporation, Västra Götalandsregionen, regeringen och Länsstyrelsen med landshövdingen i spetsen. Resultatet blev ett antal överenskommelser mellan parterna, mer eller mindre kontraktlika och bindande, som i princip handlade om att Bengtsfors kommun tilldelades resurser för att kunna göra en nystart. Exempelvis förband sig Lear att betala hyran för sina industrilokaler för flera år framöver och i en mer lös form utlovade regering, länsarbetsnämnd och regionen ett ekonomiskt bidrag för att Bengtsfors under de närmaste tre åren skulle kunna arbeta för att såväl ersätta förlorade jobb som att långsiktigt skapa en mindre sårbar näringslivsstruktur.

### *Att fånga tillfället i flykten*

Redan här byggdes alltså dubbla ambitioner in i spåren av nedläggningen – en kortsiktig, återskapande och en långsiktig, strukturförändrande. En handlingsplan skapades redan dagen efter att nedlägningsbeslutet blev känt, vilken blev utgångspunkt för det projekt som kom att kallas Framtid Bengtsfors. Det var utan tvekan ett anmärkningsvärt snabbt agerande, speciellt med tanke på att Lear inte hade förvarnat om nedläggning utan bara förhandlat om nedskärningar. Det fanns alltså en beredskap att handla byggd på tidigare erfarenhet. I kommunen fanns det en allt starkare känsla att Lear var på väg att lämna Bengtsfors, det var bara den exakta tidpunkten som var okänd. Konflikterna på arbetsplatsen, tidigare varsel byten av chefer, nedläggning av sömnaden, rykten om en ny anläggning på Torslanda- och andra händelser gjorde att den mentala beredskapen var god, åtminstone hos offentlighetens aktörer.

Man får ett intryck av att man har varit på väg att fatta beslutet långt tidigare, men man har liksom inte kommit till skott. (Tjänsteman, Bengtsfors kommun)

Jag trodde att vi hade tre år på oss ungefär och nu blev det ett och ett halvt. (Kommunalpolitiker, Bengtsfors kommun)

Kommunens politiker och tjänstemän ansåg att Lear representerade den kompetensmässiga efterblivenhet och den låga grad av lokalt inflytande över företagandet som näringslivet i Bengtsfors – men också Dalsland i sin helhet – led av. Det fanns också en allestädes närvarande och mer generell uppfattning om vad som var det grundläggande problemet för kommunen och Dalsland som helhet – kombinationen av avfolkning, obsolet näringsliv, låg utbildningsnivå och frånvaron av en stödjande infrastruktur. Därför formulerades dokument som diagnostiserade Dalsland som ett eftersatt område i behov av stöd utifrån:

Föreslagna insatser behöver genomföras med kraft. För att det ska vara möjligt behövs omfattande utvecklingsinsatser från lokal till europeisk nivå. Dessutom krävs ett än mer omfattande samarbete mellan de dalsländska kommunerna. (Ur Beda-rapporten 1997, sid. 13)

Av allt att döma fanns en samsyn på att Dalsland skulle betraktas som en problematisk glesbygd med speciella kännetecken, exempelvis industritung och med stark dalsländsk identitet. Konsensus kan här sägas råda om diagnosen av kommunens och delregionens

djupgående "sjukdom". Men det betydde inte att det fanns någon detaljerad "behandlingsplan" eller universalrecept som kunde göra "patienten frisk". Vad som förordades var generella stödinsatser för att bli så lika de områden utanför Dalsland som var mer utvecklingskraftiga – resurser för att höja utbildningsnivån, förbättra vägar och järnvägar, få status som (mer) bidragsberättigat område etc. Förhoppningarna om sådana stödinsatser hade emellertid kommit på skam och endast mindre satsningar kommit landskapet till del. Det fanns kritiker som var tveksamma till den inslagna strategin:

Man måste ändå fråga sig så här: om vi har samma recept hela tiden, varför händer det ändå ingenting? Vad måste vi hitta för ingångar i det här för att ändå komma vidare.  
(Tjänsteman, Bengtsfors kommun)

### ***Beda-rapport och Tillväxtavtal – produkter av samma slag***

Intresset för att diagnosticera blev särskilt stark när tillståndet förvärrades, som när Lear varslade 500 av de anställda 1997. Det var i samband med den krisen som Beda-rapporten skrevs. Rapporten utgick från att Dalsland inte förändrats i takt med omvärlden, vilket ledde till krav och önskemål riktade till regeringen om särskilda satsningar i bland annat infrastrukturen. Dalsland borde få fortsatt regionalpolitisk prioritet, dvs vara berättigade till bidrag från strukturfonderna. Härigenom skulle Dalsland få möjligheter att "komma ikapp" en skenande omvärld vad gällde exempelvis vägar och järnvägar, utbildning och kompetens, besöksnäringar och informationsteknologi. Åtgärdsplanen som avslutade rapporten är dock tämligen mager, åtminstone om man ser till de konkreta insatser som förordades. Det handlade främst om att inrätta ett utvecklingscenter för näringslivet, ett NUC, fortsatt utredande och en önskan om ökad samverkan mellan de dalsländska kommunerna. Åtgärderna var alltså främst inriktade på att stärka Dalsland som enhet. Det skall ses i ljuset av att Dalslands kommunalförbund bildats året innan och att kanslichefen fanns med i Beda-gruppen. Rapporten kan ses som en viktig markering att rivalitet och murar mellan kommunerna skulle minskas och att kommunalförbundet var en viktig aktör för att Dalsland och inte de enskilda kommunerna var utgångspunkten när det gällde all slags utvecklingsfrågor.

Vi är ett flerfrågeförbund. I vår ändamålsparagraf i vår förbundsordning står det att Kommunalförbundet skall arbeta med utvecklingsfrågor som är gemensamma för de fem medlemskommunerna. Härmed förstås att man ger vårt förbund mycket vida mandat, för vad är inte utvecklingsfrågor? (Tjänsteman, Dalslands kommunalförbund)

Alldeles i samband med att Lear meddelade sin avveckling i Bengtsfors publicerades *Tillväxtavtal Dalsland* som en lokalt anpassad del av de tillväxtavtal som då påbjöds i hela Sverige (regeringens proposition om regional tillväxt, 1998). Här nämns och citeras Beda-rapporten uttryckligen som en utgångspunkt för Tillväxtavtalet. Samma diagnos av Dalslands problem görs liksom samma slags "styrkor" och "möjligheter" utifrån en så kallad swot-analys<sup>2</sup> – glesbygd som utrymme, där "hållet" mellan Göteborg, Karlstad och Östfold framstår som ett strategiskt läge etc.

När Lear lämnade sitt avvecklingsbesked den 17 mars 1999 aktualiserades alltså två anledningar att handla – dels att så snabbt som möjligt lindra de omedelbara problemen med massarbetslöshet och uteblivna intäkter till kommunen, dels att utnyttja tillfället för att påbörja en behandling som kunde göra området attraktivt och modernt. Det var också denna dubbla ambition som kom att prägla de mål som de offentliga organisationerna formulerade.

### *Snabbstart - en orimlig handlingsplan antas*

Vi satte ihop den här handlingsplanen på förmiddagen den 18 mars. Jag tycker att vi var oerhört snabba. Vi satt därinne hela gänget och jag sprang ut och in och skrev på datorn. Det var en oerhörd aktivitet. På fredagen den 19:e tog vi upp den med landshövdingen och regionen och andra och sa att så här tycker vi att vi ska göra och att vi vill ha 7,5 miljoner för att göra si och så och dom ställde upp på det. (Tjänsteman, Bengtsfors kommun)

I citaten ovan framgår att det på kommunhuset i Bengtsfors fanns en beredskap att handla snabbt. I praktiken innebar det att snabbt komponera en Handlingsplan, där projektets mål och medel angavs. Men i citatet framgår det också att mottagarna av handlingsplanen var beredda på att ta sin del. Mottagarna representerade Länsstyrelsen, Länsarbetsnämnden, Västra Götalandsregionen och kommunalförbundet Dalsland, alltså offentliga organisationer med direkt ansvar för den uppkomna situationen. De tre förstnämnda skulle finansiera projektet till en kostnad av 7,5 miljoner kronor fördelat på

---

<sup>2</sup> Swot-analys utvecklades av konsultföretaget McKinsey och bokstäverna står för strength, weakness, opportunity och threat. Modellen brukar sammanfattas i en s.k. "fyrfältare".

tre år, varav Länsarbetsnämnden stod för hälften medan de VGR och Länsstyrelsen delade på den andra halvan.

### ***Projektets mål och åtgärdsprogram***

Handlingsplanens övergripande mål angavs till att inom en 3-årsperiod – 1999 till 2002 – återskapa de förlorade arbetstillfällena, avrundat till 860. Den siffran byggde alltså på hur många arbetstillfällen som försvunnit med nedläggningen och därför knappast en överraskande målsättning för ett projekt. Vad som förvånar är istället de uppenbarligen snabbt hopkomponerade "delmålen" samt hur dessa skulle förverkligas. Delmålen formulerades på följande sätt:

- Tjänstesektor: 450 jobb
- Industrisektor: 350 jobb
- Upplevelseturism – natur/kultur: 60 jobb

Delmålen återspeglar en gammal "sanning" som finns väl etablerad i breda kretsar, åtminstone bland aktörer inom den offentliga sektorn. Den etablerade uppfattningen är att näringslivet i en industrialiserad glesbygd som Bengtsfors och Dalsland måste differentieras i riktning mot mindre och lokalt knutna företag som producerar tjänster och inte varor. De försvunna industriarbetena på Lear borde därför i hög grad ersättas med tjänstearbete, här specificerat till ca 60% – 510 av totalt 860 nya arbeten. I planen fanns också ett antal exempel nämnda på vilken slags tjänster som borde tillskapas som en designby på Stenebyskolan, call-centers, sjukhuset i Bäckeby, ett turismcentrum och mer allmänt statlig och regional verksamhet. Vad gällde industrisektorn var ambitionen att ersätta Lear med andra underleverantörer, men också att inrätta ett samarbetscentrum för dessa. Dessutom ville man stötta redan befintliga företag, exempelvis med ett småföretagarcentrum. Viktigt var också att industriproduktionen differentierades med hjälp av företag från nya branscher samt att industriföretagen påverkades att gå längre "nedströms" i förädlingskedjan, vilket kan antas öka produktionsvärde och skapa fler och kanske också mer kvalificerade arbeten.

I handlingsplanen formulerades också ett förslag till åtgärdsprogram, vilket kan ses som en blandning av krav på stödinsatser och önskemål om samling kring en regional policy. Till det förstnämnda hör att Bengtsfors kommun borde klassas ner från stödområde 2 till stödområde 1 under fem år, att det görs infrastruktursatsningar på vägar och järnvägar samt att kollektivtrafiken förbättras. Till det senare hör uppmaningar om massiva



satsningar på kompetensutveckling, om skapandet av lokalt utvecklingskapital och bildandet av ett utvecklingscentrum för näringslivet.

### ***Ägare och delägare till Handlingsplanen***

Även om planen i detalj formulerades av kommunens politiker och tjänstemän, är det rimligt att utgå från att mottagare / finansiärer är såväl med i upphovet till som ansvariga för innehållet i planen. Det framgår också av det beslut till medelstilleddning som Länsstyrelsen fattade i augusti 1999. Där framgår att medlen ges för att projektet skall kunna skapa 860 nya arbetstillfällen men där näringsbasen skall vara mindre sårbar genom att verka för ett positivt utvecklingsklimat och ett differentierat näringsliv. Men projektet skall också "genom olika typer av insatser underlätta för företagsetablering i kommunen, utvidgning av befintliga företag, möjligheter till högskoleutbildning för kommuninvånarna och förbättring av infrastrukturen. Särskilda åtgärder planeras även för kvinnorna." (Ur Medel till projekt "Framtid Bengtsfors", Länsstyrelsen). Dokumentet, som alltså är daterat nästan ett halvår efter projektstarten, har alltså adderat ytterligare uppgifter som projektet skall klara av – också de befintliga företagen skall stödjas, invånarna skall beredas högskoleutbildning infrastrukturen skall förbättras och de arbetslösa kvinnorna skall få särskilda åtgärder. När finansiären beslutar att ge pengar till projektet inte bara bekräftas de omfattande åtaganden som redan fanns i handlingsplanen, utan uppdraget utvidgas till att omfatta sådant som i projektplanen ser ut som krav och önskemål på vad man vill att andra skall göra. Det är delvis en följd av händelser under det knappa halvår som förflutit sedan handlingsplanen skrevs, men visar ändå att också finansiärerna redan tidigt hade starka förväntningar på projektet.

När det här hände så satte vi oss direkt ner och gjorde en handlingsplan snabbt som ögat. Vi satte på pränt både tankegångar som redan fanns av insatser av Beda-jobbet. Alltihop är näringslivsarbete som vi jobbat hårt med hela tiden, så det fanns ju en hel del att fånga upp...Framförallt kan man säga att vi skärpte kravet att saker och ting skulle hända på vissa områden, bland annat det här förkättrade med infrastrukturen. (Tjänsteman, Bengtsfors kommun)

Jag upplevde det som väldigt positivt att dom (Länsstyrelse, Länsarbetsnämnd, VGR) direkt var mottagliga och ställde upp och engagerade sig. Dom sa faktiskt att det här projektet vi behövde dra igång, det finansierar vi och inte någon månad eller något kvartal utan i tre år. Och det beslutet kom första dagen. (Tjänsteman, Bengtsfors kommun)

Man kan fråga sig i vilken grad de aktiva förväntade sig att allt som beskrivits ovan verkligen skulle kunna förverkligas av projektet under de kommande tre åren. Allt tyder på att planen kom till i ett rasande tempo, att det inte varit några större dispyter om vare sig inriktning, omfattning, bemanning eller tidsdräkt. Likaså accepterade finansiärerna planen och utlovade omedelbart stöd. Självklart spelar den upphetsade situationen stor roll, inte minst genom mediabevakningen och stämningen på orten. Det fanns i det läget mycket att förlora på att uppvisa handlingsförklaring eller likgiltighet inför färdiga lösningsförslag liksom mycket att vinna på motsatsen. Lokalt fanns också en medvetenhet om massmedias betydelse för att få regionala och statliga aktörer att tillskjuta medel. I kombination med den beredskap som fanns både lokalt och regionalt är det lätt att förstå den konsensus som uppstod kring aktiviteter för att åstadkomma och stödja en handlingsplan, men också för att anta en plan utan närmare diskussion om innehållet eller förutsättningar för att åstadkomma det man anger att man skall göra.

### ***Komplex diagnos och våldsamma ambitioner***

Att skriva in orimliga ambitioner i en handlingsplan kan förstås på olika sätt. En mindre trolig tolkning är att man faktiskt trodde sig kunna klara alla de angivna uppgifterna på de relativt små resurser och på den korta tid man skissade på. Men planen signalerade en vilja att åstadkomma saker, många och viktiga saker och kunde på så sätt fungera som en bekräftelse på beslutsamhet. Det är också troligt att planen är tänkt att uppmärksammas av – och influera – andra signifikanta aktörer såsom finansiärer och beslutsfattare i omvärlden. Planen visades upp i många sammanhang och fungerade då inte bara som en riktningsskiss vad man tänkte göra eller skulle vilja göra. Planen kommunicerade också en bakomliggande diagnos om områdets grundläggande problem och vilka satsningar man såg som nödvändiga för tillväxt, men också att dessa resurser inte kan tillskapas lokalt, man är beroende av "omvärldens" resurser och goda vilja.

Samtidigt som planen uttryckte en gemensam uppfattning om rätt diagnos och lämplig behandling för Bengtsfors och Dalsland som skulle påverka andra aktörer, så påverkade den troligen också de som konstruerade och stödde den lokalt. Planen blev ett rättesnöre, något man hänvisade till för att avgöra om det som gjordes var bra eller dåligt och som därigenom kom att styra den fortsatta utvecklingen.

## *Projektets organisering och ledning*

Det var väl så att Göte Bernhardsson fick i uppdrag av Björn Rosengren att starta ett projekt med styrgrupp häruppe. (Projektmedlemmar)

Så att för vår del var nog den här generalrepetitionen 1997 av betydelse för vi kunde föra fram att kommunens ordförande skulle sitta ordförande i Styrgruppen. Annars hade vi frågat "kan inte landshövdingen sitta ordförande?" Men då hade vi inte ägt frågan och det tror jag är väldigt viktigt. (Tjänsteman, Bengtsfors kommun)

Arbetsgruppen är en beredningsgrupp till Styrgruppen som består av tjänstemän. Man träffas och diskuterar hur man ska hantera saker i Styrgruppen, för att man ska vara mer färdig och att man har känt av innan det kommer upp i Styrgruppen. (Tjänsteman, Bengtsfors kommun)

## *Projektägarskap och projektstruktur*

Under den intensiva tvåveckorsperiod som följde efter nedläggningsbeskedet den 17 mars formerades projekt Framtid Bengtsfors, både strukturellt och bemanningsmässigt. För Bengtsfors verkade det alltså vara viktigt att man själva "ägde frågan". Det är inte troligt att andra aktörer var emot ett starkt kommunalt engagemang i frågan, snarare var det säkert närmast ett villkor för ett engagemang från "storsamhället". Ingenting tyder på att frågan om ägarskapet blev kontroversiell.

Ägandeskapet uttrycktes bland annat i att kommunens ordförande också blev ordförande i Styrgruppen. Ett annat uttryck var inrättandet av en Arbetsgrupp som skulle bereda ärenden för Styrgruppen. Totalt sett kan projektstrukturen sägas vara osedvanligt övertung och komplex för ett så litet och begränsat projekt som Framtid Bengtsfors faktiskt varit. Uppritat på papper fanns högst upp en Styrgrupp på ett tiotal personer som skulle styra en ännu större Arbetsgrupp, vilken styrde Projektledaren, vilken ledde en fältorganisation på två personer och ett projektkansli på två personer. Ett drygt 20-tal personer i hög ställning på regional och kommunal nivå skulle alltså styra fyra-fem operativt arbetande projektanställda! Vid en första anblick verkar en sådan konstruktion monstruös och ett orimligt slöseri med offentliga medel, men vid närmare eftertanke finner man tämligen naturliga förklaringar.

Från starten sågs Styrgruppen som ett viktig organ – näringsministern hade intervenerat och givit landshövdingen uppdraget. Ledamöterna var en blandning av politiker och tjänstemän vilka representerade projektets finansörer samt Dalslands kommunalförbund

och fackförbund, alltså i stort samma organisationer som samverkade kring Beda-rapporten och Tillväxtavtal Dalsland. Från början ingick tunga namn på regional nivå.

Med ett så tungt, regionalt dominerat styrorgan kan det vara en klok strategi att inrätta en lokalt dominerad "Arbetsgrupp", både för att rensa i ärendefloran och förbereda argument. Arbetsgruppen dominerades av kommunens tjänstemän och träffades oftare än Styrgruppen. Styrningen blev inte heller som skissen i handlingsplanen beskriver, vilket knappast förvånar. Om pilar skall ritas för att beskriva relationen mellan Styrgrupp och Arbetsgrupp är det nog klokt att rita dem i båda riktningar – att se grupperna som två konstellationer vilka söker påverka den fortsatta inriktningen utifrån egna men sammankopplade agendor. Regionala företrädare bevakar medelsanvändning och undersöker om det finns nya förutsättningar för långsiktiga utvägar, medan lokal företrädare legitimerar medelsanvändning och söker binda upp regionföreträdare för långsiktiga satsningar.

### ***Projektstyrning – två skilda agendor***

Det har varit mycket avrapportering. Man kan väl säga att man varit relativt nöjda med det här projektet. Man har inte haft några direkta kommentarer utan jag har dragit mitt. 172:an har varit väldigt i fokus, hur finansierar man den? Och likadant med högskoleplatserna. Det har varit lite större, lite oklarare och svårare frågor. Det här vi håller på med är kanske lite mer konkret och kanske lite lättare. (Projektdeltagare)

Tanken var ju att Styrgruppen skriver direktiv, att Arbetsgruppen gör en arbetsfördelning och att Projektgruppen jobbar med de industri- och företagsuppdrag som kom fram. Men jag tycker att de här större grupperna är informationsmottagare och man får ingen feedback. (Kommunalpolitiker, Bengtsfors kommun)

Vad som är slående är Styrgruppens måttliga inverkan på och passiva hållning till projektet. Det fanns synpunkter på projektets uppläggning och inriktning, exempelvis hade en regionpolitiker invändningar mot projektets lokala karaktär, men det allmänna intrycket är ändå att agendan accepterades.

Tidigare i texten konstaterades att projektets Handlingsplan innefattade både omedelbara och långsiktiga uppgifter. Citatet ovan antyder separeringen mellan vad projektet gjorde – "lite mer konkret och kanske lite lättare" – och det som Styrgruppen diskuterade – "lite

större, lite oklarare och lite svårare frågor". Vad projektet gjorde återkommer vi till, men i stort handlade det om det korta perspektivet, att ersätta förlorade arbetstillfällen. Vad Styrgruppen – åtminstone initialt – tycktes intressera sig för var att förändra landskapets förutsättningar, frågor som krävde strategiska överväganden, stora resurser och politisk mobilisering på hög nivå. Dessa frågor diskuteras under en tid av regionalt tunga namn under ledning av en lokal politiker och man samlas till möten mitt i Dalsland. Sedan ebbas frågan och personerna ut. Skall det ses om ett spel för galleriet? Det är en alltför förenklad syn. Dalslands situation är också ett regionalt bekymmer och det finns all anledning att tro att Styrgruppens ledamöter verkligen ville medverka till långsiktigt bärande strukturförändringar. Ledamöterna var väl bekanta med den regionala utvecklingsdiskursens problematik. Projektet kom snarast att inhysa denna samling berörda som – i en krisartad situation – fick ett antal tillfällen att ansikte mot ansikte återigen vädra ett antal konkreta insatser – vägförbättring, utbildning etc – och värdera det möjliga och det önskvärda av sådana insatser. Även om ytterst få sådana förändringar kan skönjas i form av praktiska åtgärder – undantaget mindre vägförbättringar, vilka kanske kan betraktas som underhåll snarare än investeringar, så kan ändå diskussionerna varit viktiga när det gäller problemförståelsen. Inte minst viktigt härvidlag var att mötena hölls på plats, mitt i Dalsland. Möjligheten fanns också att mötena och diskussionerna däremellan skulle kunna leda till regionala eller nationella omprioriteringar, sådant kan inte bestämmas a priori.

Kortsiktiga insatser redovisades och långsiktiga frågor diskuterades således inom projektets ram, synbarligen utan några direkta kopplingar. I gruppen konfirmerades gamla sanningar – kortsiktigt löser det sig, men långsiktigt ser det fortsatt mörkt ut. Projektgruppens avrapporteringar snarast förstärkte bilden. Förutsättningarna för ett genombrott verkade inte vara förhanden och Styrgruppens diskussioner gav inga nya utgångar utan blev bekräftelse på att man endast kunde "lappa i strukturen" – en metafor för de fragmentariska vägförbättringar som utgör projektets viktigaste infrastrukturella bidrag.

Nu finns det krafter för att man ska dra ner allt det här till en liten mindre, hanterlig grupp så att det blir en sex, sju personer i en Styrgrupp, det är finansierarna... (Projektmedlemmar)

Styrgruppens sammansättning kom efter den första intensiva tiden att förändras och "tungt namn" att ersättas av personer med lägre rang. Också denna förskjutning är vanlig och rimlig – det dyker alltid upp nya stora frågor där personer med toppositioner

förväntas agera. Läger man dessutom till att projektet förlöpte så som Styrgruppen förväntat sig, fanns ju inte heller någon större anledning till annat än bevakning, vilket i kunde skötas av andra än ledningen. En tredje, och avgörande, anledning till förändringen av Styrgruppens sammansättning var med all säkerhet att nedläggningen av Lear inte innebar någon större förändring av förutsättningarna för förnyelse av Bengtsfors kommun i synnerhet och Dalsland i allmänhet.

Saken kan också uttryckas så här: Den diagnos kommunal- och regionföreträdare gemensamt gjort av Dalslands tillstånd – och då är Bengtsfors kommun bara en av fem kommuner med likartade problem – förutsatte att statliga och överstatliga organ aktivt och långsiktigt prioriterade upp Dalsland så att resurser tillfördes i sådan utsträckning att landskapet med hjälp av dessa kraftigt kunde minska gapet till sina bättre bemedlade grannar i olika väderstreck. Lear-krisen blev inte startskottet till en sådan förändring. Därför skalades Styrgruppen ner till de proportioner en Styrgrupp för ett industriersättningsprojekt rimligen kan tänkas ha.

### ***Bemanning av Projektgruppen***

Själva Projektgruppen kom i inledningsskedet att bestå av tre personer – en lokalpolitiker med relationer till regeringspartiet, en projektledare från närområdet med erfarenhet av företagsetableringar och en arbetsförmedlare med god lokalkännedom och kunskaper om statliga regelverk. Bemanningen blev också den tämligen konfliktfri, personer som kompletterade varandra väl med fokus på politik och företagande. Hotet mot kommunen förenade över partigränser; oppositionsledaren accepterade – och accepterades – som projektansvarig med attesträtt och som värvare av projektmedlemmar. Politisk enighet rådde om förslaget att tillfråga en ALMI-anställd i närområdet att gå in som projektledare. Efter några månader kom också en fjärde person in i Projektgruppen på deltid, en kvinna kopplad till ALMI och kommunalförbundet med en inriktning mot kvinnligt företagande. Det ansågs vara en viktig kompetens då ungefär hälften av de uppsagda på Lear var kvinnor. Efter ett knappt år fasades politikern ut och ersattes senare med en tjänsteman som ansågs vara kompetent främst när det gällde att avrapportera och söka medel för projekt.

Sett över perioden 1 april 1999 till 1 januari 2001 har själva Projektgruppen bemannats med mellan tre och fyra heltidstjänster, där en person varit anställd över hela perioden, nämligen arbetsförmedlaren. Av de fem som varit projektanställda har fyra varit personer

med starka lokala nätverk inom politik och företagande. Det rådde ingen tvekan om att dessa personer ansågs lämpliga för uppgiften, att de i hög grad rekryterades genom att de kände varandra sedan tidigare är knappast anmärkningsvärt, samma mönster kan iakttas också i storstadsregioner.

### *Två fronter – att matcha arbetskraft och nya företag*

Länsarbetsnämnden sätter också av avsevärda resurser för Bengtsfors. Sex miljoner kronor anvisas för direkta förmedlingsinsatser. Tio erfarna arbetsförmedlare håller på att rekryteras. 44 miljoner kronor har avsatts för utbildningsinsatser, starta eget-verksamhet och andra arbetsmarknadsåtgärder. (Pressmeddelande från Näringsdepartementet, Regeringskansliet)

Jag uppfattade uppdraget som att få ner de uppsagda till så få arbetslösa som möjligt. (Deltagare i insatsstyrkan)

Efter nedläggningsbeskedet kom en våldsamt aktivitet igång. En central fråga blev att matcha den existerande arbetskraften med de behov av arbetskraft som nya och redan etablerade företag i kommunen hade. Det handlade alltså inte bara om insatser för att locka nya företag till kommunen, utan också om insatser för att ta hand om och omskola de individer som direkt berördes av Lears beslut – de anställda. En "Samverkansgrupp för råd och stöd" inrättades för att bistå de Lear-anställda, vilken bestod av en mängd offentligfinansierade och frivilliga organisationer. Gruppen fanns på plats på fabriksgolvet. En annan åtgärd var att förstärka den lokala arbetsförmedlingen, vilket utdraget från pressmeddelandet ovan kort beskriver. AF-kontoret i Bengtsfors var normalt bemannat med 5-6 anställda som innan uppsägningen betjänade ungefär 400 arbetssökande i kommunen. Att ovanpå detta uppdrag hantera ytterligare drygt 800 arbetslösa var otänkbart. En ny chef tillsattes för kontoret och en insatsstyrka på 10 personer värvades i Västra Götalandsregionen via internannonser. I internannonser angavs att uppdraget var ettårigt. Två månader efter uppsägningsbeskedet var hela insatsstyrkan på plats, flertalet som arbetsförmedlare/ -vägledare, men i styrkan ingick också arbetspsykolog, administratör och konsulent.

Styrkan fick uppmaningen att arbeta "otraditionellt" och fick gott om resurser för att kunna sätta in olika åtgärder. I Bengtsfors kom man överens att sätta upp kontoret på fabriken i stället för i arbetsförmedlingens lokaler. Fabriksgolvet blev rejält befolkat av

stödjande organ. Redan innan fanns Samverkansgruppen på plats och insatsstyrkan satte upp ett administrativt kontor och en förmedling. Behovet av insatser var då uppdämt – det lokala af-kontoret hade inte måktat med extrabelastningen. Med insatsstyrkan avlastades hela Lear-problematiken. Några vattentäta skott mellan de två arbetsförmedlingarna uppstod emellertid inte.

Arbetsledaren för insatsstyrkan gjorde en plan där den första punkten var att skaffa sig information om de uppsagda och därefter samla alla för information och samtal. Överraskande nog för förmedlarna infann sig nästan alla. De visade inte mer kristecken än man kunde förvänta sig. En andra åtgärd var att få en bild av de uppsagdas bakgrund och profil. Intrycket var att flertalet hade en gedigen men smal kompetensbakgrund med 8-9 års skolgång. Man ordnade därför en "utbildningsmessa" på fabriken dit man bjöd in utbildningssamordnare. Mässan blev lyckad – runt 500 uppsagda besökte den. Flertalet var emellertid svåra att övertala att ta arbeten i grannorterna, man uppfattade de uppsagda som starkt lokalt bundna. Ovanligt många verkade också vara dyslektiker och flera av dessa såg nu en chans att bearbeta problemet. Det visade sig här vara bra att insatsstyrkan inte kom från trakten – det underlättade för de uppsagda att "tala ut" om problem man bar på och som var relaterade till arbetet.

Insatsstyrkan kunde dela in de uppsagda i ett antal grupper. Några sådana var "de yngre" som gärna prövade nya utbildningar, en liten grupp "starta-eget-entusiaster", en större grupp som ville "spetsa till" och komplettera sin utbildning för att förbättra sin anställningsbarhet och "de arbetsskadade" med utslitna leder som var svåra att finna nya arbeten till.

Under den första tiden inriktade man sig på att ordna nya arbeten till de som var mest motiverade och som man lättast kunde hitta arbete till på de ersättningsindustrier som kom till, en insats som i stort var klart i början av hösten. Samtidigt började TWR fylla fabrikslokalerna och några i styrkan avdelades helt för att Lear-personalen med TWRs arbetskraftsbehov. Det innebar i praktiken att de med bäst förutsättningar fick jobben på TWR, eller omvänt att TWR kunde "plocka russinen ur kakan". På TWR bestod rekryterarna av före detta Lear-tjänstemän, vilka enligt insatsstyrkan hade en tendens att först och främst rekrytera sina gamla kollegor från Lear. Processen var emellertid relativt trög då uppsägningstiderna från Lear var generöst tilltagna, vilket gjorde många uppsagda obenägna att omedelbart söka nytt arbete.



I september 1999, ett halvår efter nedläggningsbeskedet, kom beskedet att LANs medel avsedda för 1999 års utbildningar var slut och därför stoppades utbetalningarna. Däremot kvarstod möjligheten att söka kompetenshöjande Komvux-utbildningar. Ungefär samtidigt hade de mest lättplacerade fått nya jobb och dessutom vände konjunkturen uppåt. Utbetalningsstoppet fick därför ingen kraftigt negativ inverkan på förloppet.

Insatsstyrkans främsta svaghet var att man saknade lokal kännedom och förankring. Mycket arbete gick åt till dokumentation. TWR hade i början av hösten kommit igång med sin verksamhet. Begränsade möjligheter att erbjuda utbildningar, brist på lokalkunskap och allt mer utträngda ur fabriken var avgörande skäl till att insatsstyrkan lämnade fabriken och flyttade in i arbetsförmedlingens lokaler. Arbetet flöt på och mot våren 2000 kunde insatsstyrkan successivt avvecklas. Under året man varit i Bengtsfors utvecklades en bra samverkan gentemot projekt Framtid Bengtsfors – man bytte information om nya arbeten och lämpliga arbetstagare. Insatsen kan alltså överlag betraktas som lyckad.

### *Åtgärder i projektets regi*

Här finns en målsättning att differentiera. Man ser gärna fler tjänsteföretag och företag inom turism och så naturligtvis inom industrin. Det har vi väl i åtanke men nu har man ju fått ta emot alla som har kommit och försöka göra något bra av det här. (Projektmedlemmar)

Man får betrakta Projektgruppens åtgärder i ljuset av vilka som rekryterades till gruppen och den situation som rådde när arbetet startade. Gruppen hade medvetet rekryterats för att lösa den akuta situationen som rådde vid nedläggningsbeskedet. Deras kompetens var framför allt att skapa förutsättningar för företagsetableringar och det var nya företag man såg som avgörande för att ersätta Lear. Det framgick i avsnitten ovan att långsiktiga infrastrukturfrågor inte låg på Projektgruppens bord. I första hand handlade det om att stödja de uppsagda, få nya företag att etablera sig i kommunen och sedan matcha företag och arbetskraft. Den mer kortsiktiga strukturförändrande uppgiften som formulerats i Handlingsplanen – att bidra till ett mer differentierat näringsliv – fick underordnas de mer akuta frågorna. Projektet blev en Sorteringscentral snarare än en aktivt strukturförändrande spets mot Bengtsfors framtid. Förutsättningarna för att fylla en sådan roll fanns inte.

### ***Projektet som sorteringscentral***

De första åtgärderna kännetecknades av Första Hjälpen. Samverkansgruppen har redan nämnts. De projektanställda inrättade ett kansli i kommunalhuset, vilket blev navet i arbetet att sålla fram företag som ville etablera sig i kommunen. I spåren på den uppmärksamhet som massmedia gav kommunen ringde telefonerna varma på projektkansliet och den allt uppslukande uppgiften blev att reda ut vilka av dessa plötsliga vänner av Bengtsfors kommun som var att betrakta som seriösa respektive lycksökare. Det var ett hårt och uppslukande arbete, projektdeltagarna upplevde att de arbetade så att de "blev blåa" under våren 1999. Antalet kontakter som projektdeltagarna haft med olika personer som velat etablera verksamhet i kommunen är okänt, men redan i början av hösten 1999 var man uppe i ett hundratal inkommande samtal. Av dessa ansågs cirka 75 värda att följa upp, 40-50 att träffa personligen, men resultatet i form av faktiska företagsetableringar blev sex företag.

Det säger en hel del om vad projektkansliet arbetade med. Benämningen Sorteringscentral skall alltså inte uppfattas som en liknelse med någon automatisk apparat, utan mer med den kompetens som kännetecknar professionella organisationer och som på engelska går under namnet "pigeon-holing", konsten att sortera uppdykande fenomen i rätt kategorier ungefär som en läkare ställer diagnoser på patienter som visar upp sina symptom. Det krävs rejäl erfarenhet och "tyst kunskap" för att skilja en "seriös" från en "lycksökande" eller på annat sätt olämplig kandidat som vill etablera företag, speciellt då det finns extra etableringsstöd att tillgå. En sådan sorteringskompetens var också en bristvara i projektet, endast en av deltagarna var ordentligt erfaren på området. Det innebar att många onödiga kontakter etablerades och många onödiga möten genomfördes, men onödigt är det bara om man haft tillgång till fler experter som samtidigt hade nödvändig lokalförankring. Projektgruppen bestod av expertis på olika områden – företagsetablering, politisk förankring samt kunskap om lokala näringslivsförhållanden och arbetsmarknadens regelverk. På det sättet kompletterade gruppmedlemmarna varandra, men den blev inte optimal på något enskilt område. I efterhand visade sig just förmågan att sortera fram – och framför allt att sortera bort – hugade nya företagare vara en viktig kompetens för ett raskt agerande.

### ***Kvantiteter i fokus***

Raskt agerande var projektets främsta legitimitetsbas. Ingen ifrågasatte *vad* Projektgruppen gjorde, utan intresset var inriktat på kvantiteter – mängd och hastighet – *hur fort* gruppen lyckades vaska fram goda kandidater. Ganska fort gick det, speciellt efter den inledande kaotiska fasen. God draghjälp hade man av den snabba etableringen av TWR, vilken löste många akuta knutar. Därefter följde andra viktiga etableringar som Novus Interiör (tillverkning av reservdelsstolar till Volvo) och Steady (norskt företag som plastguter båtar och jordbruksredskap). Exemplet TWR är belysande.

TWR kommer att göra en investering i produktionsanläggningar ...till cirka 90 miljoner kronor under en 4-årsperiod. TWR åtar sig samtidigt att redan under 1999 starta utbildning av 180 personer...Regeringen avser att bevilja ett sysselsättningsstöd uppgående till ca 60 miljoner kronor...Lear kommer att fullfölja ingångna avtal avseende de fabrikslokaler som Lear hyrt av Bengtsfors kommun samt låta kommunen fritt disponera tillgängliga ytor i takt med att dessa inte behövds för Lears verksamhet. Hyresbeloppet för dessa lokaler uppgår till sammanlagt 100 miljoner kronor. (Pressmeddelande från regeringskansliet, Näringsdepartementet, 1999).

Etableringen skedde med hjälp av landshövdingen och en överenskommelse med Lear om ersättning för förlorad hyra och ett speciellt etableringsstöd. Lämplig arbetskraft fanns tillgänglig genom varslet om uppsägning, vilken efter en utbildningsinsats bekostad av staten kunde övergå till att tillverka nischfordon.

Det stod snart klart för Projektgruppen att det främst var industriföretag som kunde betraktas som "seriösa" intressenter. Det var också sådana företag som var lätta att lotsa in i kommunen – de "passade in" utan större problem. Såväl lämplig arbetskraft som lämpliga lokaler fanns tillgängliga. Men inte minst fanns ett lämpligt "klimat" för tillverkningsföretag, både vad gällde befolkningens inställning – "riktiga jobb" innebär att bidra till varuproduktion – och de offentliga organens vana att hantera krav och önskemål från sådana verksamheter.

### ***Strävan efter tjänsteföretag***

Det andra företaget är ett telemarketing-företag. Dom sitter och ringer och det är en expansion för det företaget. Så det är ju kul att det blev ett tjänsteföretag. (Projektmedlem)

Vad som däremot gick trögt var etableringen av verksamheter som kunde benämnas tjänsteföretag. Först vid årsskiftet in i det nya seklet fick projektdeltagarna tid att fundera på hur man skulle lyckas få tjänsteföretag att etablera sig i kommunen. I Handlingsplanen uttrycktes förväntningar på att merparten av nyetableringarna skulle bestå av tjänsteföretag. Det var därför knappast konstigt att projektdeltagare uttryckte glädje när man lyckats få ett sådant företag att etablera sig. Också här ställdes den kvantitativa frågan *hur många* företag och anställda som etablerat sig inom tjänstesektorn, men inte den kvalitativa frågan *vilken slags* tjänsteföretag det var frågan om. Om företagen sålde *enkla* eller *komplexa* produkter var aldrig en viktig fråga, det väsentliga var kategorierna *varor* respektive *tjänster*.

### **Olika slags differentiering**

Detta val – att inrikta sig på typ av företag men inte produktionens svårighetsgrad – kan verka märklig då den analys, som gjorts i olika rapporter och skrifter vilka beskrivits i tidigare avsnitt, utpekade den ökade *kompetensklyftan* mellan Dalsland och tillväxtområdena runt omkring som ett centralt problem. Ur den aspekten vore det naturligt om projektet inriktades på att satsa på företag som kunde stödja en *kompetensutveckling* oavsett typ av företag snarare än en mångfald av företagskategorier "för sakens egen skull". Det finns ingen automatisk koppling mellan typ av företag och grad av erforderlig kompetens. Bilden nedan illustrerar istället på ett förenklat sätt *fyra olika* typer av företag och frågan som väcks är – vilka företag är eftersträvansvärda att få etablerade i Bengtsfors och Dalsland?

### **Typ av företag**

Varuproducerande    Tjänsteproducerande

Fokus på tillverkning	Många	Få
	Inga?	Inga?
<b>Typ av innehåll</b>		
Fokus på utveckling		

Figur 1 illustrerar olika typer av företag och vilka som etableras i Bengtsfors

Projektet var inriktat på att snabbt ersätta Lear med nya företag, men med en blandning av varu- och tjänsteproducerande företag. Man lyckades i stort med huvudkravet, snabb etablering av många företag, men fick svårigheter att få in tjänsteföretag i kommunen. Den andra dimensionen i figuren – om typ av innehåll i produktionen – beaktades överhuvud taget inte närmare av någon aktör, trots uppfattningen om dess centrala betydelse för långsiktig utveckling och betydelse för minskad sårbarhet. I skrivande stund kan endast två företagsetableringar med lite god vilja kallas för utvecklande tjänsteföretag – båda i IT-branschen<sup>3</sup>.

Förenklat uttryckt separerades och reducerades kompetensfrågorna till en fråga om eventuella högskoleplatser som regeringsrepresentanter gett vaga löften om. Förhoppningar om tilldelning av 4000 högskolepoäng, eller översatt till individer 100 heltidsstudieplatser på högskola, vädrades ofta – skulle det bli något?

Hur kan man förstå denna brist på inriktning mot att etablera företag med inriktning på utveckling – oavsett typ av produkter – vilka skulle efterfråga kvalificerad arbetskraft och istället detta intresse för huruvida företaget kunde kategoriseras som tjänsteföretag? Ett enkelt svar är att projektdeltagarna bara fullföljde projektets uttalade målsättning och att man omfattade ambitionerna. På ett djupare plan kan man ana en inställning att man inte kan locka kompetenskrävande företag till trakten oavsett om de tillverkar varor eller tjänster – förutsättningarna finns helt enkelt inte. Glappet mellan vad den existerande arbetskraften kan och vill är för stort i förhållande till vad sådana företag behöver. Också yttre infrastrukturella förutsättningar saknas – bra vägar, järnvägsstationer, bredband, flygplats... Tanken på etablering av kompetenstung verksamhet får därför helt enkelt skjutas på framtiden och kopplas till den andra "diskursen", den som handlar om bristande utvecklingsvilja hos dagens arbetskraft, om den nya generationens möjligheter, om politisk press på staten och EU att tillskjuta extra medel för struktursatsningar.

### ***En "realistisk" ambition***

Ambitionen om förnyelse lades därför på en mer "realistisk" nivå, att "differentiera" genom att locka till sig företag som kan sägas sälja tjänster i stället för varor – inte genom

---

<sup>3</sup> Företagen som avses är CIC – Center of Interactive Communication West – som sysslar med systemutveckling och Capital School of Multimedia med en bredare inriktning kring multimedia och bildhantering i datorer.

en mångfald av företag med olika djup i kompetenskrav. Denna ambition visade sig vara tillräckligt svår att förverkliga i "Sveriges industrilandskap". Problemen var främst av två slag, att bedöma "seriositeten" och att bereda en lockande miljö så att intressanta tjänsteföretag etablerade sig.<sup>4</sup> Svårigheten att bedöma tjänsteföretag handlade dels om en ovana att bedöma förutsättningarna för företagets affärsidé och marknad, dels om att tjänsteföretag sällan investerar i en tung och dyrbar produktionsutrustning och därför generellt sett är mer lättflyktiga då det handlar om enklare tjänsteproduktion. Sammantaget kan man iaktta två motstridiga krafter när det gällde etablering av tjänsteföretag – en appellerande som handlade om tjänsteföretag som förnyande och räddande och därför välkomna samt en repellerande kraft där man såg tjänsteföretag som svårbedömda och främmande i rådande struktur och synsätt på "riktiga företag" och därför inte så välkomna. Resultatet blev att några företag trots allt etablerade sig, men det rörde sig främst om enklare tjänsteproduktion som call-centers och telemarketing.

### *Kvinnor kan driva företag – i princip*

Om man jobbat på Lear under lång tid är det inte eget företag man startar i första hand.  
(Projektmedlem)

Med ingången av hösten 1999 utökades Projektgruppen med en medlem som via kommunalförbundet Dalsland under fem år drivit projektet Företagsamma Kvinnor med stöd av Nutek, Länsarbetsnämnd och kringliggande kommuner. Tanken var att hon på halvid under ett år skulle få uppsagda kvinnor att starta eget, vilket ansågs önskvärt dels därför att omkring hälften av de uppsagda var kvinnor, dels för att man ville uppmuntra företags- och entreprenörsanda som man såg som allvarlig bristvara i hela landskapet. Det visade sig inte så lätt att inspirera till eget företagande bland de uppsagda kvinnorna, trots att en vanlig föreställning var att kvinnor inte tog uppsägningsbeskedet så hårt som många män vilka kraftigare identifierade sig som industriarbetare. Kvinnor ansågs också mer benägna än män att gå utbildningar och pröva nytt. Det senare visade sig stämma väl, en stor del – kanske ett 100-tal kvinnor – påbörjade kommunalförbundets Starta-eget-kurs. Att gå kursen var emellertid inte samma sak som att söka etablera ett företag, högst ett 40-tal kom i närheten av att söka sätta planen i verket. Av dessa hade kanske ett dussin kvinnor verkligen försökt etablera sig som företagare, ett par av dessa inom

---

<sup>4</sup> Här behandlas bara den första aspekten, de andra behandlas i avsnittet om relationen mellan projektet och kommunen.

godisbranschen. Paradfallet var ett tiotal kvinnor som tillsammans bildat en ekonomisk förening för att på beställning sy kläder för ett företag som utvecklat ett nytt material vilket reflekterade ljus. Den sömnadskompetens som utvecklats på Lear visade sig närmast oanvändbar för ändamålet, så arbetsförmedlingen bekostade en utbildning i klädsömnad.

Men i övrigt fanns inga tecken på företagsamhet bland de uppsagda kvinnorna. Det grundläggande problemet ansågs vara en närmast nedärvd brist på entreprenörsanda som präglade landskapets invånare i allmänhet och som avspeglade sig hos de uppsagda kvinnorna. Att se sig som oberoende företagare med ansvar för att själv skapa intäkter och anpassa arbetstiderna till kunder och så vidare kan inte påtvingas utan måste komma inifrån och gärna från intryck i barndomen. Ortsboende dalslänningar var emellertid uppväxta i hem med föräldrar anställda på industriföretag och hade själva fortsatt på samma bana. Förhoppningarna att kvinnor från de egna leden på ett påtagligt sätt skulle medverka till näringslivsutveckling visade sig inte bli infriade och orsaken ansågs i botten vara "kulturell" – en brist på företagsamhet.

Det är svårt att argumentera mot en sådan slutsats – erfarenheterna bekräftade ju att så var fallet. Men samtidigt är det svårt att hålla med, då "brist på företagsamhet" fungerar som både orsak och verkan i resonemanget – vi har ett cirkelbevis: *Kvinnor (och andra) i Dalsland driver inte företag därför att de saknar entreprenörsanda. De saknar entreprenörsanda därför att de inte driver företag.* Erfarenheterna från projektet tycks bekräfta denna sanning, som kommer att vara evig ända tills den bryts. Med insatserna som gjordes i samband med Lears nedläggning togs ett litet steg mot att bryta cirkeln. Aktiviteter som kan kopplas till affärsutveckling, nätverk och kompetensutveckling har genomförts och kretsen som berörts av dessa begrepp har vidgats till en kategori utan traditioner på området företagande. Kan sedan tillräckligt goda förutsättningar arrangeras så att människor vågar språnget från idé om företagande till företagande kan stora saker hända.

### ***Framtid Bengtsfors blir Bengtsfors Framtid***

Den första etappen för projektet är nu avslutad, planerat är dock att projektet ska fortgå till våren 2002 i en reviderad och mer nyanserad upplaga...Om eventuellt fem till tio år kan ett slut ses på denna kris. (Delrapport, Bengtsfors Framtid, augusti 2000, sid. 23 och 19)

Projektet kan i grova drag tidsmässigt delas upp i två faser. De första akuta och intensiva fasen varade ungefär ett år. Den andra fasen som inleddes ungefär vid halvårsskiftet år 2000 har kännetecknats av ett lugnare tempo och kanske mer eftertanke, men framför allt av en oro för projektets framtid. Med de etableringar av främst industriföretag som kom tillstånd under fas 1 – och de insatser som arbetsförmedlare och utbildare gjorde för att få arbetslösa anställningsbara – skapades en viss arbetsro. Under våren 2000 fortskred arbetet under något lugnare former, men samtidigt började olika aktörer att blicka framåt – vad borde göras när läget inte längre var så akut – och i vilka former?

När projektet tilldelades resurser fanns ett villkor för fortsatt finansiering – att projektägaren inkom med en delrapport under våren 2000. Den kom att presenteras i augusti samma år. Rapporten andas optimism. Krisen hade visat att invånarna var beredda att kämpa tillsammans, att individuell kreativitet blommade upp och i många fall ledde till att krisen förbyttes i en chans till utveckling. Redan ett år efter nedläggningsbeskedet hade en dryg tredjedel fått reguljärt arbete medan flertalet övriga studerad – endast 25% av de uppsagda var utan arbete. De gamla arbetena på Lear hade ersatts med andra liknande industriarbeten. Projektgruppen varnade för överoptimism – när drygt 6% av en kommuns befolkning mister arbetet i ett slag drabbas samhället hårt vilket kan ta ett decennium att återuppbygga. Man antog att "smekmånaden" led mot sitt slut och att det var dags för att "det verkliga arbetet tar vid". Det redan existerande näringslivet hade fått stå tillbaka och behövde nu få stöd från kommunen. På flera ställen varnades för kommunens brist på lokaler för nya företag och man hade redan tappat flera troliga etableringar då man inte kunnat erbjuda lämpliga lokaler. Frågan borde därför få högsta prioritet och det var också ett avgörande hinder för att nå målet med fler tjänsteföretag. Hela avsnittet om slutsatser avslutades med påståendet att arbetet med krisen efter Lear inte skulle hunnit så långt om inte Framtid Bengtsfors varit ett EU-projekt. Hela rapporten avslutas med ett organisationsschema som skall illustrera bemanningen för det fortsatta arbetet, men nu under den omvända benämningen Bengtsfors Framtid. Huvudparten går under begreppet "näringslivsutveckling", där ett antal projektmedarbetare anges, nu kompletterat med personer som har kompetens inom IT och turism, men också informationsinsatser och kommunala insatser kring lokaler, IT med mera inkluderas.

Om rapporten läses kritiskt kan den ses som en självvärdering där betyget blev Väl Godkänt, då man medverkat till 370 nya arbetstillfällen vilket "svarar väl mot det



förväntade resultatet för projektet” (sid 19) och att man hörde till den lilla ”kategorin mycket lyckade EU-projekt” (sid 22). Vidare kan texten tolkas som argument riktat till finansiärerna att fortsätta med medelstillsdelning till projektet, speciellt riktas uppmaningen till EU-kansliet då det var deras 30% som gjorde att projektet kunde ”växlas upp” och utvecklas. Huvudskälet att fortsätta projektet var att krisen var så allvarlig att den skulle ses i ett längre tidsperspektiv där kommunen behövde resurstillsdelning från såväl regionala och statliga organ som EU-bidrag. Den stora framtida utmaningen var att skapa förutsättningar för etablering av tjänsteföretag, där lokalbristen var ett avgörande hinder. Projektet hade anpassats till denna utmaning genom att ha värvat medlemmar med kompetens inom områdena tjänster och turism. Man stod redo för de nya utmaningarna.

Utifrån projektdeltagarnas perspektiv fanns en viss – och berättigad – stolthet över vad man åstadkommit. Man hade antagit utmaningen att på osäker projektbasis ta det operativa ansvaret för att reducera krisens verkningar och rent av inleda en förnyelse av näringslivsstrukturen. Man hade lyckats väl med det första delmålet och var beredda att kämpa vidare för att uppnå också ett mer differentierat näringsliv. Men insatserna uppskattades dåligt av projektets finansiärer och uppdragsgivare. Man upplevde inte att man fick varken erkännande för den insats man gjort eller ett tydligt mandat att gå vidare. Frågan om projektets relationer till sina uppdragsgivare kommer närmare att behandlas i kapitel 4 nedan om relationer.

### *Projektets resultat – värdering och prognos*

Målet för projektet har varit och är att tillskapa 860 nya arbetstillfällen i kommunen innan 2002 års utgång. 00-06-30 är antalet nya arbetstillfällen i kommunen 370. Det innebär att 43% av arbetstillfällena redan finns inom kommunen, siffran svarar väl mot det förväntade resultatet av projektet. De nya arbetena fördelar sig mellan branscherna tillverkningsföretag 353, tjänsteföretag 16 och turism 2 arbetstillfällen. Ur *Bengtsfors Framtid. Delrapport, augusti 2000*)

Vid det här laget har redan mycket skrivits om projektets resultat. Här skall resonemanget sammanlänkas till en helhetsvärdering och prognos på det fortsatta arbetet med avseende på de uttalade mål som fanns i Handlingsplanen, alltså en klassisk utvärdering av måluppfyllelse. Övriga aspekter, bland annat om vilken betydelse projektet haft för relationer mellan centrala aktörer, kommer att behandlas i den fortsatta texten.

I utdraget ovan framstår kontrasten som tydlig mellan å ena sidan det framgångsrika etablerandet av tillverkningsföretag och å andra sidan de klena siffrorna för tjänsteföretag, dit också företag inom turism kan räknas. Efter drygt ett års arbete kunde summa 16 arbetstillfällen räknas in under kolumnen för tjänsteföretag och turism, medan tillverkande företag stod för 353. De tillverkande företagen stod alltså för mer än 95% av det totala antalet nya arbetstillfällen. Den goda konjunkturen, den massmediala uppmärksamheten, den upprörande historien om Lears agerande, de existerande tomma industrilokalerna, den uppsagda och industriinriktade arbetskraften, den statliga och regionala satsningen, den industriella traditionen, kompetenta och engagerade projektmedarbetare – allt samverkade för att ge projektet en flygande start. Men med ett mindre engagerat och oskickligare agerande hade projektet ändå kunnat tappa många av de etableringar som faktiskt blev av. Arbetsbelastningen var mycket tung och situationen närmast kaotisk i början, men i projektet lärde man sig att bemästra situationen och man blev med tiden allt skickligare på att hantera företagskontakter.

Med tiden blev förhållandena lugnare och mer tid gavs för reflektion, bland annat för att skriva en delrapport och skissera på det fortsatta arbetet. Man kan konstatera att den Handlingsplan som skapades i den kaotiska starten inte förändrats under resans gång. Samma mål och delmål gäller, liksom brist på definitioner om vad som menas med "tjänsteföretag" eller varför det är eftersträvansvärt med "differentiering" i riktning mot fler tjänsteföretag. Att fördjupa analysen av Bengtsfors och Dalslands problem och på den grunden förändra inriktning kan betraktas som "beställarnas" sak – projektet var bara utförare. Men det är ändå slående hur lite målen diskuteras eller ifrågasätts – vad de betyder, om de är realistiska, hur de skall uppnås och vilka alternativ som finns. Problemet tydliggörs när projektet i sin delrapport söker prognostisera perioden fram till den tidpunkt projektet är tänkt att avslutas, alltså vid utgången av år 2002 enligt tabellen nedan :

Anställda	31/12 2000	31/12 2001	31/12 2002
Varuprod:	389 (45%)	454 (53%)	519 (60%)
Tjänster:	51 (6%)	90 (10%)	108 (13%)
Totalt:	440	544	629
Slutmål: 860	51%	63%	73%

Tabell 1. Projektgruppens prognos i absoluta och relativa tal

Siffrorna inom parantesen anger hur stor procentandel nya arbeten som beräknas hamna inom varu- respektive tjänsteproducerande företag sett utifrån slutmålet 860 nya arbetstillfällen. I tabellen framgår att projektet beräknar att 73% av slutmålet kommer att vara uppnått vid projekttidens slutdatum den 31 / 12 2002 – ett hundratal nya arbetstillfällen beräknas alltså tillföras såväl 2001 som 2002. Siffrorna blir troligen osäkrare ju längre bort i tiden de gäller för, men om man utgår från att konjunkturen inte viker är det inte otroligt att ett aktiv etableringsarbete kan medverka till att prognosen håller. Vad som är anmärkningsvärt är snarare relationen mellan nya arbeten inom varu- respektive tjänsteproduktion. I Handlingsplanens angavs målet vara att 510 av de nya arbetena skulle vara tjänste- och turistarbeten (460 respektive 60), alltså nästan 60% av det totala antalet nya arbetstillfällen.

I tabellen ser man mycket kraftiga avvikelser från detta mål. Det är istället nya arbeten i varuproducerande företag som beräknas nå just 60% av slutmålet. Projektet räknar med att vid projekttidens slut ha ordnat 108 nyanställningar inom tjänsteföretag, alltså bara 13% av de 860 nya arbeten som var målsättningen. När rapporten skrevs hade bara 20 nya arbeten tillkommit inom den aktuella sektorn – den stora ökningen räknade man med skulle komma under år 2001 då 70 nya tjänstearbeten skulle tillkomma. Denna uppskattning är i sig inte orimlig och man har bara räknat med expansion för de företag som redan etablerat sig i kommunen.

Med en målsättning på drygt 500 och ett beräknat utfall på drygt 100 nya tjänstemannajobb – alltså 20% av målet – kan man inte säga att projektet verkar lyckat om man accepterar tanken på att målsättningen var realistisk och inriktningen mot tjänsteföretag vara strategiskt viktig. Resultatprognosen väcker ånyo frågan om inte målsättningen bör omdefinieras liksom de centrala begreppen tillverkande företag respektive tjänsteföretag. Läsaren hänvisas här till det resonemang som främst fördes i

avsnittet ovan med rubriken "Strävan efter tjänsteföretag". En slutsats var att inriktningen kanske borde vara att etablera företag med en större inriktning mot utveckling och kundanpassad flexibilitet och inte bara tillverkning, oavsett om det handlar om varu- eller tjänstproduktion. För att nå dynamiska effekter vore det bästa att utgå från de redan etablerade företagen och söka företag som kan stödja utvecklingsarbete i den redan existerande strukturen. Ett exempel på en sådan inriktning är etablerandet av ett polymertekniskt centrum i Färgelanda som, om det lyckas, kan stödja utveckling av plastteknik i de plasttillverkande företagen i Dalsland.

Det är vid det här laget uppenbart att projektet bör betraktas i sin vidare kontext då aktörer utanför Projektgruppen sätter ramarna för projektet. Relationen till några av dessa signifikanta aktörer behandlas kort nedan.

## 4. Relationer

Intervjuare: Arbetsgruppen, vad ska dom göra?

Projektdeltagare: Ja...det undrar jag också ibland faktiskt om jag ska vara uppriktig. Jag förväntar från en sådan grupp någon slags återkoppling, lite idéer och tankar vilka vägar vi ska gå. Jag tycker inte riktigt att vi kommit dit. (Projektdeltagare)

### *Kommunen och projektet*

Projektet har verkat med bas i kommunalhuset och under ledning av ordförande i kommunalfullmäktige och kommunchefen. Flertalet projektmedlemmar har visserligen hämtats i närområdet och inte direkt från kommunen, men de har starka band till kommunen. Det kommunala näringslivsarbetet hade före Lear-krisen till stor del legat i träda och projektet kan ses som inledningen till en permanent kommunal näringslivsavdelning. Projektet kan därför sägas vara fullt inbäddat i den kommunala organisationen. Hela den massmediala iscensättningen av krisen fungerade också i riktning mot att förstärka bilden av kommunal och inte regional kris – det var just Bengtsfors kommun, och inte Dalsland som drabbades. Ingenting tyder på att de kommunala aktörerna hade något emot en sådan fokusering på den egna kommunen.

### ***Projektet och den löpande verksamheten***

Det är i forskning om projekt relativt vanligt att problematisera relationen mellan permanent och tillfällig organisation, exempelvis problemet att avsluta projekt, möjligheten för externfinansierade projekt att påverka den löpande verksamheten eller att det som görs i projekt egentligen borde göras i den ordinarie verksamheten och tvärtom. I det här fallet underlättades projektets påverkan av att kommunen sedan en tid tillbaka inte hade någon egentlig näringslivsenhet – projektet fyllde alltså ett kommunalt tomrum, där projektet ingick på ett naturligt sätt, även om det tillkom hastigt under dramatiska omständigheter. Det som gjordes i projektet – som något tillfälligt – var egentligen något permanent. Det är också så som målsättningen i Handlingsplanen kan läsas. Att skapa över 500 nya tjänstemannajobb görs inte på tre år i en kommun som Bengtsfors, utan är ett långsiktigt arbete, vilket också många av våra informanter varit väl medvetna om. Det fanns också förhoppningar att projektet efter projekttidens slut skulle bilda stommen till en kommande kommunal näringslivsenhet. Projektet skulle sålunda leva vidare, men då med en annan huvudman och behövde därför inte "avslutas" annat än formellt.

Relationen mellan projektet och kommunen liknar det som normalt föreligger mellan en kommunledning och dess olika avdelningar, de mellan styrare/beställare och styrda/utförare. I stort ifrågasätter inte utförarna uppdraget, utan kritiken riktas mot de brister man upplever finns när det gäller att genomföra sitt uppdrag. I det aktuella fallet riktar exempelvis Projektgruppen kritik mot den "beslutsvånda" man upplevde att kommunledningen hade när det gällde att snabbt fatta beslut om de frågor som projektet föreslog, inte minst när det gällde hyresavtal och service till företag som projektet ville få etablerade i kommunen. Attityden till projektet var positiv, men det "hände inget". Man ansåg att propåer från projektet gärna sköts framåt i tiden, att policies kring hyror av företagslokaler saknades liksom att det saknades klar rågång mellan politikerna och tjänstemäns ansvarsområden.

Ansvariga personer i kommunen upplevde å sin sida att de etableringsstöd som projektet administrerade och sökte locka företag med fick negativa följder ur ett helhetsperspektiv. Ett påtagligt exempel var problematiken med hyressättning. När företag etablerade sig i Lears gamla lokaler sig spred sig rykten hos kommunens företagare om reducerade hyror till "nykomlingar", vilket väckte förhoppningar om omförhandlingar av de egna hyrorna. Kommunen brottades alltså med uppgiften att locka nya företag till kommunen utan att samtidigt ge dem förmånen som kunde kullkasta tidigare ingångna avtal.

Hyressubventioner till nya företag fick alltså negativa "ringar på vattnet", något som gjorde beslutsprocessen trög. Projektets frustration kan därför liknas vid den som ofta finns mellan utförare med klara mål att genomföra och styrare/beställare med ansvar för en mer komplex helhet. I grunden var projektet en kommunal angelägenhet som delade kommunens relation till andra aktörer. De skiljelinjer som fanns mellan projekt och kommun handlade om sådant som normalt föreligger *inom* en organisation. Projektet kan därför sägas representera kommunen i förhållande till aktörer med en större geografisk räckvidd.

### *Kommunalförbundet och projektet*

Kommunerna i Dalsland samverkar i många frågor på ett för Sverige unik sätt. (Ur Bedarapporten 1997, sid. 16)

Man är väldigt mycket mer dalslännig än man är Bengtsfors-bo. (Tjänsteman, Dalslands kommunalförbund)

Om Lear Corporation imorgon skulle varsla sina idag drygt 500 anställda i Färgelandafabriken, vad gör Rosengren och Västra Götalandsregionen och andra aktörer då? Skall vi bilda en "Framtid Färgelanda" då? Mitt budskap är väldigt enkelt. Jag förstår inte varför man bygger upp nya organisationer när man kunde klätt på befintliga. (Tjänsteman, Dalslands kommunalförbund)

Dalslands kommunalförbund bildades 1996 av de fem kommuner som tillsammans bildar Dalsland, alltså inte långt före Lears stora varsel 1997. Det byggde enligt dess kanslichef på en "rejäl uttaxering av medlemskommunerna", ungefär sex miljoner per år som basfinansiering, vilket skall betraktas som "en rejäl kraftsamling för Dalsland".

Förbundets huvuduppgift var utvecklingsfrågor i det på Dalsland utvecklingstunna näringslivet med fem kommuner som i många avseenden liknade varandra. Men förbundet såg sin roll som bredare än så, till exempel att ha hand om all samordning inom landskapet, exempelvis relationen till omgivande högskolor. Från ett förbundsperspektiv var det alltså naturligt att anlägga ett "regionalt perspektiv" på det mesta som gällde de fem kommunerna – och med "regionalt" menades då Dalsland. Ett exempel på "regionalt perspektiv" var "Kraftsamling Dalsland", ett sedan 1998 pågående projekt – eller en försöksverksamhet – i kommunalförbundets regi.

Det är i själva verket ett regionalt näringslivskontor för fem kommuner med en decentraliserad lokalisering. Det har alltså blivit på det sättet att det tidigare fanns näringslivssekreterare i de fem Dalslandskommunerna. Det finns det inte längre. (Tjänsteman, Dalslands kommunalförbund)

Att Kommunalförbundet övertagit näringslivssekreterarna berodde enligt kanslichefen på att de inte kom till så stor nytta när de arbetade i de enskilda kommunerna. Företagarna hade inte varit nöjda utan ansett att de hade för mycket "kommunprofil" – de var för byråkratiska och saknade specialistkompetens. Projektet Kraftsamling Dalsland byggde därför på att näringslivssekreterarna skulle vara specialister inom olika områden, exempelvis internationalisering, miljö, produktutveckling eller marknadsföring. Denna kompetens skulle sedan kunna användas där det behövdes i hela Dalsland med sina ungefär 1000 företag, men sekreterarna skulle ändå ha sin bas i någon av kommunerna. Därmed togs ett steg på vägen att "regionalisera" frågan om näringslivsutveckling i Dalsland.

När projektet "Framtid Bengtsfors" startade direkt efter Lears nedläggningsbesked i kommunal regi gick det tvärtemot intentionerna på Kommunalförbundet. Förbundet upplevde sig överkört av såväl de stora statliga och regionala aktörerna som av Bengtsfors kommun. Kommunalförbundets motförslag var att medlen skulle ha tilldelats förbundet men som öronmärkta till Bengtsfors kommun. Nedläggningen sågs som en regional och inte en kommunal fråga, då den fick regionala konsekvenser. Fördelen hade varit att förstärka inriktningen mot regionalisering, utnyttja ett redan befintligt projekt och säkerställa samverkan i stället för konkurrens mellan Dalslandskommunerna. Hanterandet tolkades som att Storregionen saknade förtroende för Kommunalförbundet.

Från projekt Framtid Bengtsfors perspektiv var Kommunalförbundet och dess projekt "Kraftsamling Dalsland" en perifer aktör. Redan från starten hade förbundet kommit utanför processen och den kritik man i Bengtsfors visste fanns på kommunalförbundet – om att se nedläggningen enbart som en fråga för Bengtsfors – betydde ingenting. I Bengtsfors upplevde man inget "ärligt stöd" från det konkurrerande projektet, vilket knappast är förvånande. Relationen illustrerar snarast problematiken mellan vad man säger att man vill och vad man sedan egentligen gör när det gäller. I grunden finns en insikt om den egna kommunala sårbarheten och en önskan om att genom samverkan skaffa sig ett bättre gemensamt läge. När det sedan blir "skarpt läge" i en kris med

möjlighet till eget direkt inflytande över resurser och utveckling är "bypolitiken" starkare. I det här fallet kom Kommunalförbundet till korta och all fokus riktades mot den utsatta kommunen. Ett skäl är att kommunerna har en lång tradition som operativ enhet, medan kommunalförbundet är en relativt ny företeelse som aldrig fått agera i "skarpa lägen" och som därför får räkna med en längre tids "inskolning" innan förtroendet byggts upp på en nivå i klass med kommunernas. Om Lear skulle lägga ner sin fabrik i Färgelanda är det därför troligt att projekt "Framtid Färgelanda" skulle bli följden.

### *Regionen och projektet*

Projektet – och Bengtsfors kommun – var beroende av stöd från Storregionen – VGR –staten och EU-kansliet, både vad gällde pengar och attityd. Som finansiärer och projektbeställare var man med och formulerade mål och avgjorde huruvida projektet skulle få fortsatt medelstillsättning. Från regionföreträdarnas sida var man främst intresserad av konkreta resultat som visade att insatta medel gav effekt. Projektet betraktades som en "Task Force" hopkomponerad för att åstadkomma resultat. Projektet å sin sida delade visserligen denna inställning, men hade också ett långsiktigare mål – att bli kommunens framtida näringslivsavdelning. Det arbete som utfördes av Kommunalförbundet ansågs inte tillräckligt för en aktiv näringslivspolitik i kommunen, hela området sågs som eftersatt och samtidigt av vital betydelse för kommunens fortsatta överlevnad.

Motsättningen kom tydligt till uttryck när den första fasen av projektet skulle avrapporteras och nya pengar föras över på projektets konto. På ett avrapporteringsmöte under sommaren 2000 beskrev representanter från projektet den framtida inriktningen med hjälp av organisationsschema – man ville besätta projektet med mer tjänsteföretagskompetens. Reaktionen från regionalt håll blev att man inte ville bistå med medel för att driva kommunala organisationer utan man ville se konkreta projekt för hur man skulle gå vidare – hur skulle man exempelvis skapa förutsättningar för etablering av tjänsteföretag i kommunen? Klyftan i uppfattning om projektets syfte var så stor att man som åhörare fick uppfattning att parterna inte förstod varandra. Oenighet uppkom huruvida regionen lovat ekonomiskt stöd till projektet för hela treårsperioden eller om det bara var ett villkorligt stöd beroende på hur projektet utvecklades.

Det var uppenbart att regionen var en viktig aktör för projektet, främst som finansiär men också som samtalspart. Från regionalt håll fanns kritik om att kommunen och projektet



speglade ett alltför lokalt perspektiv. Båda parter var intresserade av att företag etablerade sig och ingen ifrågasatte de angivna målen. Däremot fanns olika uppfattningar om projektets yttersta syfte – regionens vilja att på kort sikt lösa projektuppgiften med hjälp av distinkta delprojekt eller projektets vilja att långsiktigt skapa ett uthålligt kommunalt näringslivsarbete.

### *Projektets relationer – en sammanfattning*

Projektet kan i sina huvuddrag betraktas som ett utskott till eller en tillfällig avdelning inom kommunen. Motsättningarna rörde klassiska frågor mellan ansvariga och utförande enheter. Relationerna till Storsamhällets aktörer kan beskrivas som ömsesidigt beroende men också som ett spänningsförhållande. Enigheten fanns i innehållet –att ersätta förlorade arbetstillfällen i enlighet med projektplanen – men oenigheten fanns i formerna – konkreta delprojekt eller kommunal organisation?

Relationen mellan projekt och kommunalförbund var kanske det mest anmärkningsvärda. Projektet tydliggjorde och förstärkte motsättningarna till Kommunalförbundet och strävan att "regionalisera" Dalsland försvagades, åtminstone tillfälligt. Händelseutvecklingen visade att förbundet – trots att kommunerna själva bildat och finansierat det – ännu inte uppfattades som en naturlig utförare av för Dalsland centrala näringslivsprojekt. Möjligen kan Kommunalförbundets bristande status i sammanhanget tolkas som att hela frågan inte bedömdes som ett *utvecklingsprojekt* utan som ett *ersättningsprojekt*. Talet och skrivningarna om projektet som inledning till en ny näringslivsstruktur skall då ses som rent retorisk – kanske som ett sätt att visa upp utvecklingsambitioner både internt till Dalslands befolkning och externt till "omvärlden". Denna tolkning kan mot bakgrund av tidigare kapitel inte förkastas som ett rent hugskott. I så fall kvarstår frågan om varför strukturell omställning inte blev en central fråga annat än före krisen och i krisens inledande skede. Ett tänkbart svar är att man helt enkelt saknar starka idéer om hur den negativa trenden skall brytas.

## 5. Kompetensväxling i kommunal regi – diskussion

Projektet kan ses som ett exempel på försök till kompetensväxling i kommunal regi. Kommunen har uttalade analyser och planer på att nästa industrikris skall bli startskottet till en långsiktig förändring av näringslivsstrukturen. En stor industrikris jagar upp sinnet hos såväl lokala som mer centrala aktörer, ett tillfälle som kan användas för att påbörja en kompetensväxling både av det lokala näringslivet, arbetskraften och offentlighetens organisationer. Bilden av Bengtsfors kommun och Dalsland som ett kräftgångsområde var väl etablerad redan tidigare och kraftigt kommunicerad både internt och externt. I kombination med bilden av kommunen och landskapet som en outnyttjad potential skulle en känsla av motsättning förmedlas och locka till exploatering.

Området framställdes som en "het region" där det fanns "fyra miljoner människor inom 25 mils radie" – det som fattades var att landskapet drogs med i utvecklingsspiralen. Dalslands "svagheter" kunde också lika gärna betraktas som dess "styrkor". Exempelvis gick Kommunalförbundet ut med massbrev där den glesa befolkningen framställdes som ett konkurrensmedel: "Varför trängas? kommer att bli vår hälsning och uppmaning till omvärlden. Allt för att locka hit fler företag och drivkraftiga människor", står det exempelvis att läsa i ett upprop från Kommunalförbundet hösten 2000. Retoriken vänder sig mot bilden av Dalsland som en avfolkad och iskall region, men paradoxalt nog bekräftas den också. Att behöva åka 25 mil för att nå det heta eller att det inte finns några att trängas med kan ha en avskräckande effekt.

### *Att utveckla med andras krafter – det politiska dilemma*

"Vi hänger inte med i utvecklingen och vi känner våra svagheter (infrastruktur, utbildning etc), men vi är också medvetna om vår styrka (strategiskt läge, industritradition, vildmark etc) och vi har viljan att komma ikapp – så får vi resurser till att bygga upp en attraktiv infrastruktur är vi snart med i utvecklingen" – så kan man sammanfatta såväl självbild som budskapet till "omvärlden". Spänningen mellan vad som *är* och som *kan vara* blir då påtaglig och skall locka externa aktörer – allt från drivkraftiga individer till EU – att investera i området. Med egna krafter går det inte, där finns en stark övertygelse. När det kommer till långsiktiga åtgärder är det närmast en standard att först och främst presentera

en kravlista riktad till externa krafter och som handlar om ökade medel för utveckling av infrastrukturen.

Ett sådant förhållningssätt är vanligt i områden som uppfattas som problematiska genom sin brist på tillväxt. Man har också i Bengtsfors upparbetat en skicklighet att arbeta den *politiska* vägen, vilket tydligt märktes i krisen efter Lear. Det är på politisk väg man hoppas få tillstånd efterlängtrade satsningar på infrastrukturen. Men som fallet Lear visar är vägen också bedräglig – satsningar som utlovas under stor uppståndelse och bevakning krymper gärna från en flod till en rännil, eller "en tummetott" för att tala med H.C. Andersen. Också detta finns det erfarenhet och beredskap för – luttrade kommunala politiker och tjänstemän blir knappast överraskade av "brutna löften" och därför är de gärna noga med att löften dokumenteras och skrivs under i avtal när löftena basuneras ut. Men också Storsamhällets politiska aktörer kan gången och aktar sig för sätta namnteckningen på avtal, då det egna handlingsutrymmet därigenom binds upp. I rävspelet får den drabbade kommunens aktörer i allmänhet nöja sig med stödjande tillrop och vaga löften. I Bengtsfors blev upprustning av centrala vägar några förbättringar på väg 172, 4000 högskolepoäng blev allt osäkrare och långsiktig finansiering till projekt Framtid Bengtsfors blev ifrågasatt och villkorad. Utvecklingen med alltmer "målstyrning" leder också till kortsiktiga satsningar vilka sedan skall utvärderas ordentligt och nya ansökningar skall arbetas igenom för att leda till fortsatt finansiering. EU-stöd för Målprojekt ges oftast ett år i taget och en stor del av projektarbetet handlar om politisk kohandel för att erhålla fortsatta medel. Villkoren gynnar alltså knappast långsiktighet.

Paroller och slagord om att "hela Sverige skall leva" skall i hög grad betraktas som retorik, men också en brist på verkningsfulla recept. Centrala aktörer tar stora risker när de satsar medel – de visar sig ofta inte bryta trenden utan blir verkningslösa och därmed en politisk belastning för beslutsfattarna. Den politiska vägen är alltså nödvändig att behärska men kostsam och inte tillräcklig för att åstadkomma önskvärd utveckling.

### *Att utveckla med egna krafter – det kommunala investeringsdilemmat*

Bilden som målas upp – att Dalsland är helt beroende av externa krafter – måste ifrågasättas. När Christer Winberg, professor i historia på Göteborgs universitet – och hans medarbetare ritar upp Sveriges geografi framträder bilden av tre Sverige – ett starkt tillväxande Sverige runt höskolor och universitet, ett avfolkande Sverige som fastnat i

utvecklingsfällan, men också ett Sverige som lyckats *kombinera* traditionell småskalighet med flexibilitet och dynamik, trots svag infrastruktur när det gäller såväl mjuka som hårda delar – låg utbildning, dåliga kommunikationer, dominerat av lågteknologisk industri och långt från "heta regioner" etc. Några sådana exempel är de välkända småländska industriorterna – Gnosjö, Lammhult, Ljungby – men också orter spridda över Sverige – Skellefteå, Mora, Hallands ådalar. Här brukar man tala om en "entreprenöriell anda" som tycks vara tradition, starkare än dåliga infrastrukturella förutsättningar. Just denna anda eller förmåga efterfrågas därför i Dalsland, men den sägs inte finnas – bruksortstraditionen har motverkat uppkomsten, är den allmänna meningen bland våra informanter. Antagandet kan ifrågasättas, som tidigare påpekats har det karaktären av cirkelbevis.

Under perioden 1998-2000 drev Arbetslivsinstitutet genom professor Casten von Otter en "forskarstation" i Bergslagen, ett annat område som länge varit ett glesbygdsområde i kris. Studierna och insatserna visade att det fanns en dynamik i området som höll på att göra framtiden ljusare. Den gamla näringslivsstrukturen hade till stora delar redan rämnat och höll på att ersättas med mindre men moderna företag. Ett exempel är försvarsindustrin Bofors i Karlskoga som ersatts med en mängd mindre och nischproducerande företag. Här fanns goda förutsättningar i hög teknisk kompetens på orten, men i övrigt talade mycket för en dalsländsk utveckling. Också Bergslagsområdet i stort uppvisar exempel på spännande företag som är innovationer i området utan traditioner som exempelvis Måltidens Hus och restauranghögskolan. Jämförelser med andra områden som har liknande förutsättningar ger alltså anledning att se just så ljust på situationen som målas upp i många dalsländska utvecklingsdokument. Men för att bryta trenden fordras såväl en klok analys eller "diagnos" av problematiken som ett idéutbyte mellan olika aktörer för att finna nya vägar.

Ett kommunalt dilemma i Bengtsfors har varit huruvida man skall investera i attraktiva miljöer för nya tjänsteföretag eller inte. Problemet är ett "hönan eller ägget" -problem: man anser sig inte ha råd att investera i något nytt utan att veta om det bär sig, men om man inte investerar kvarstår problemen med en ensidig näringslivsstruktur. Etableringar av tjänsteföretag kan vara lättflyktiga då investeringar i utrustning och annan hårdvara sällan är så kostsamma, men för kommunen handlar det om stora satsningar i exempelvis attraktiva fastigheter och dyr utbildning. Man vill därför gärna ha "garanti" för att etableringarna är någorlunda varaktiga och att de ger positiva spin-off-effekter i

samhället. Sådan kan man inte få och därför skjuts investeringarna upp tills det finns faktiska företag att förhandla med. Då är det emellertid oftast för sent, kommunen har gjort ett dåligt första intryck där tjänsteföretag ses som andra rangens företag. Tveksamheten när det gäller "att byta fot" är förståelig – man vet vad man har men inte vad man får, är ett gammalt talesätt som också kan gälla den dalsländska industritraditionen. Kalkylen lutar åt att bli vid sin läst. Men det bygger också på en tradition av generella storskaliga lösningar – satsa på industri *eller* tjänsteföretag. Dilemmat leder till att *prat och handling separeras* – man pratar om att satsa på tjänsteföretag men handlar så att industriföretagsetableringar gynnas. Som tidigare påpekats kan fenomenet bero på en felaktiga eller dåligt genomtänkta begreppspar i diagnosen man gjort där "industriföretag" ställs mot "tjänsteföretag".

Kontrasten är tämligen stor om man jämför den politiska skicklighet som de lokala aktörerna visar upp med den brist på skicklighet som finns när det gäller att skapa förutsättningar för – och locka till sig – nya företag med växtkraft eller för att stödja verksamhetsutveckling i redan etablerade företag. I botten finns *två olika logiker* som båda krävs för att öka inflytandet över den egna framtiden. Det är den senare som främst behöver utvecklas i samverkan med externa aktörer. Hela processen med Lears nedläggning och den påföljande perioden kan liknas vid en *utvecklingsbubbla*. En situation uppstår där Bengtsfors och Dalsland för en tid står i centrum. Gamla analyser borstas av, idéer tillkommer, företag etablerar sig, stödtågar aktualiseras. Men det blir inga långsiktiga förändringar och utvecklingsbubblan töms efter ett tag. Förloppet och den gjorda analysen aktualiserar därför behovet av ett nytt sätt att formulera utvecklingsstrategier.

### *Att utveckla med egna och andras krafter i växelspel – ett alternativ*

Under senare år har många stora svenska företag, inte minst de statliga, "växlat kompetens". I många fall fanns en yttre anledning att ta språnget, exempelvis avreglering av telekommunikation, eldistribution eller järnvägstrafik. Parallellen till kommuner skall inte dras för långt, men erfarenheterna är intressanta – några av dessa finns dokumenterade i Cores rapportserie. Sådana satsningar är dyrbara, både i monetära termer och i mänsklig ansträngning. Men kostnaderna bör ställas mot alternativet att fortsätta på den inslagna vägen och då visar sig ofta kompetensväxling vara rejält lönsam, speciellt om man ser det på lite sikt.

Med starkt hierarkiska lösningar får man hoppas på Storsamhällets goda vilja. Att enbart lita till egna krafter innebär magra resurser och risk för mental inkapsling. Ett alternativ är att medvetet bygga nätverk med signifikanta aktörer, både i närområdet och globalt. Några sådana kan utgöras av högskolor i och utanför regionen, men också kunskapare i näringsliv och offentligheten kring samhällelig förnyelse. En central fråga är – hur kan effektivare samarbete utvecklas mellan region, högskola och näringsliv? Ett först steg kunde vara att parallellt med det inslagna huvudspåret utveckla idéer om småskaliga lösningar byggda på lokala krafter och efterfrågan "inifrån". I Bengtsfors kommun och i Dalsland finns redan etablerade verksamheter som med relativt måttligt materiellt stöd kan bli starka lokala utvecklingsmiljöer som kan få spin-off-effekter och hjälpa till att bryta den negativa trenden. Ett exempel, som vi till viss del penetrerat, är Stenebyskolan som nu är en del av Göteborgs universitet. Men det finns andra tänkbara exempel som kan utvecklas utifrån sin nuvarande verksamhet, exempelvis Dalslands sjukhus i Bäckefors, underleverantörer till bilindustrin i Åmålstrakten eller Polymertekniskt Centrum i Färgelanda. En förutsättning är att relationer utvecklas i ett nätverk där utvecklingsidéer dryftas. När rapporten skrivs pågår en försöksverksamhet som syftar till att identifiera och stödja sådana miljöer. Ett verktyg som används kallas "idéseminarier", där tanken är att ett nätverk av personer tillsammans undersöker utvecklingsvägar och vilka resurser som måste frigöras för att förnyelse skall bli resultatet.