



Det här verket har digitaliserats vid Göteborgs universitetsbibliotek och är fritt att använda. Alla tryckta texter är OCR-tolkade till maskinläsbar text. Det betyder att du kan söka och kopiera texten från dokumentet. Vissa äldre dokument med dåligt tryck kan vara svåra att OCR-tolka korrekt vilket medför att den OCR-tolkade texten kan innehålla fel och därför bör man visuellt jämföra med verkets bilder för att avgöra vad som är riktigt.

This work has been digitized at Gothenburg University Library and is free to use. All printed texts have been OCR-processed and converted to machine readable text. This means that you can search and copy text from the document. Some early printed books are hard to OCR-process correctly and the text may contain errors, so one should always visually compare it with the images to determine what is correct.



Rapport

R102:1985

Fyra kommunala utvecklingsprojekt

Bo Mårtensson

R/
mw

INSTITUTET FÖR BYGGDOKUMENTATION	
Accnr	
Plac	See

Byggeforskningsrådet

R102:1985

FYRA KOMMUNALA UTVECKLINGSPROJEKT
Kommunal näringspolitik i Örebro län

Bo Mårtensson

Denna rapport hänför sig till forskningsanslag 840983-3
från Statens råd för byggnadsforskning till Länsstyrelsen
i Örebro län, Regionalekonomiska enheten, Örebro.

I Byggforskningsrådets rapportserie redovisar forskaren sitt anslagsprojekt. Publiceringen innebär inte att rådet tagit ställning till åsikter, slutsatser och resultat.

R102:1985

ISBN 91-540-4423-5
Statens råd för byggnadsforskning, Stockholm
Liber Tryck AB Stockholm 1985

INNEHÅLLS- FÖRTECKNING

FÖRORD	3
SAMMANFATTNING	5
KAPITEL 1 NYA KOMMUNALA UTVECKLINGS- MODELLER	7
Krisen.....	7
Behovet av nya kommunala utvecklingsmodeller.....	10
Näringslivsutveckling i Örebro län.....	11
Sysselsättningskonferenser 1982.....	12
Hur fortsätta?.....	15
KAPITEL 2 SEMINARIER OCH PROJEKTARBETE	17
Uppläggning.....	17
Seminarium I: Kommunala utvecklingsmodeller.....	18
Arbetsgruppsmöten.....	25
Seminarium II: Metod och genomförande erfarenheter.....	26
Seminarium III: Kommunernas förslag.....	29
Projektledarutbildning.....	32
KAPITEL 3 ASKERSUNDSMODELLEN	34
Askersunds kommun.....	34
Modellen.....	36
Näringslivsprogrammet.....	37
Hur har det gått?	38
KAPITEL 4 DEGERFORSMODELLEN	40
Degerfors kommun.....	40
Modellen.....	42
Näringslivsprogrammet.....	42
Hur har det gått?.....	45

KAPITEL 5 HALLSBERGSMODELLEN	50
Hallsbergs kommun.....	50
Modellen.....	51
Näringslivsprogram.....	52
Hur har det gått?.....	53
Ungdomsprojekt och samhällskooperativ.....	54
KAPITEL 6 LAXÅMODELLEN	59
Laxå kommun.....	59
Modellen.....	60
Hur har det gått?.....	62
KAPITEL 7 ANALYS	65
Några viktiga avgränsningar.....	66
Aktörerna i KOMUT-modellerna	66
Organisationsform, problem och hinder.....	76
LITTERATUR	78
SJÄLVTILLITSPROJEKTET	79

FÖRORD

Under hösten 1983 och våren 1984 bedrev länsstyrelsen och länsforskningskommittéen i Örebro tillsammans med Askersunds, Degerfors, Hallsbergs och Laxå kommuner projektet Nya kommunala utvecklingsmodeller (KOMUT-projektet). I detta medverkade forskare; Ronny Svensson (Bergslagsgruppen, Säter) och undertecknad (Självförlitningsprojektet, KTH, Stockholm).

Utformning och inriktning av projektet har skett i samverkan med landstings- och kommunpolitiker, vilkas önskan varit att kombinera näringslivs- och sysselsättningsplanering med tankar om att öka kommunernas självförlitning. Det övergripande syftet med projektet har varit att förbättra kommunernas handlingsberedskap för att möta en förväntad stagnerande eller negativ sysselsättnings- och befolkningsutveckling. Förutsättningar för att bättre ta tillvara lokala idéer och resurser skulle också skapas.

Vid projektets sista sammanträde i Hallsberg i maj 1984 uttryckte deltagarna starka önskemål om en dokumentation av arbetsmetoder och resultat. En sådan dokumentation och en utvärdering av arbetet har samlats i den här rapporten, med stöd av ett informationsanslag från Bygghörsningsrådet.

Förhoppningsvis kan materialet användas i kommunernas fortsatta arbete och ge inspiration till andra kommuner i liknande situationer. KOMUT-projektet visar hur en samverkan mellan flera kommuner och mellan kommunerna och länsmyndigheterna och andra externa aktörer kan bidra till att övervinna de första svårigheterna att sätta igång nya processer. KOMUT-projektet ger också exempel på behovet av nya politiska satsningar för att skapa en samverkan mellan olika aktörer i kommunerna.

STOCKHOLM I MAJ 1985

Bo Mårtensson

SAMMANFATTNING

Kommunernas ansvar för sysselsättningsfrågor har ökat dramatiskt under de senaste fem åren. Bakgrunden till det kan sökas i den "ekonomiska kris" som idag tvingar fram en omfattande strukturrationalisering inom svenskt näringsliv. Denna drabbar i första hand traditionella branscher som stål, papper, massa, textil, varv men även verkstadsindustrin. Utvecklingen slår ojämt mot kommuner och regioner beroende på geografiska förutsättningar och näringslivsstruktur. Traditionella medel att möta denna ojämna utveckling på nationell och regional nivå har visat sig vara otillräckliga. Statens och länens insatser måste helt enkelt kompletteras med mer aktiva kommunala näringslivsinsatser. En mängd nya modeller växer fram, präglade av specifika kommunala och regionala förutsättningar.

I många kommuner sker detta mer eller mindre spontant. I Örebro län såg länsstyrelsen i början av 80-talet med oro på utvecklingen. Farhågorna för vissa av länets kommuner bekräftades av statliga utredningar. Initiativet till KOMUT-projektet togs av länsstyrelsen. I samarbete med forskare ordnade man först ett par konferenser som ledde fram till ett samverkanprojekt mellan länsstyrelsen och de fyra försökskommunerna, Askersund, Degerfors, Hallsberg och Laxå. Under hösten 1983 ordnades en serie seminarier. Under dessa behandlades exempel på kommunal näringslivspolitik i andra kommuner. Arbetsgrupperna från kommunerna bestod av högre tjänstemän och politiker. Dessa arbetade fram förslag till egna näringslivsmodeller. Modellerna prövades och kritiserades under diskussioner i KOMUT-projektet.

Under våren 1984 diskuterades arbetsgruppernas förslag i de politiska församlingarna i respektive kommun. Detta ledde fram till politiska beslut om att starta ett aktivt näringslivsarbete i alla kommunerna.

Varje kommun har byggt upp en modell som bäst ska passa de egna näringslivsförutsättningarna. I rapporten presenteras dessa. I princip är modellerna så konstruerade att man under kommunfullmäktige och med nära koppling till kommunstyrelsen har en arbetsgrupp som ska samordna hela näringslivsarbetet. Under denna arbetsgrupp, som kan ledas av högre tjänstemän, sorterar specialinriktade temagrupper för tex indust-

riutveckling, småföretagsutveckling, serviceutveckling eller beredskapsprojekt. De grupperna är sammansatta av personer med speciell kunskap om och intresse för temaområdet.

De viktigaste erfarenheterna från KOMUT-projektet rör dels frågan hur man kan starta näringslivsprojekt på initiativ från den regionala nivån och dels alla de problem som hänger ihop med att decentralisera arbetet och släppa fram initiativen och kreativiteten hos olika aktörsgrupper.

Det visar sig genomgående att kommunerna saknar erfarenhet av att stödja utvecklingsarbete av detta slag. Det är överhuvudtaget svårt att uppifrån skapa förutsättningar för aktörer utanför kommunen, men det är särskilt svårt att särskilja de behov som finns hos olika aktörer.

I det avslutande kapitlet behandlas förutsättningarna för aktörsinriktade kommunala näringslivsstrategier. Här skiljer vi på de behov som finns hos följande tre aktörsgrupper:

- företag och etableringsintressen som finns utanför kommunen
- nya företagare och verksamhetsutvecklare
- arbetslösa ungdomar

För att kommunerna ska kunna stödja dessa grupper krävs helt olika typer av insatser och kompetens. Kommuner som vill starta aktivt näringslivsarbete kan ha en hel del att lära av KOMUT-projektets erfarenheter. Inte minst gäller det frågan hur man skapar en smidig och obyråkratisk organisation, behovet att denna står fritt från den traditionella kommunala organisationen, problemen att hitta rätt personer för rätt uppgifter, behovet att avsätta utvecklingsresurser och att finna nya vägar för samverkan med myndigheter och organisationer i regionen och på överordnade samhällsnivåer.

KAPITEL 1

NYA KOMMUNALA UTVECKLINGS- MODELLER

KRISEN

Från mitten av 70-talet gick Sverige in i en ny utvecklingsperiod. Dessförinnan präglades samhällsutvecklingen av en ekonomisk tillväxt utan historisk motsvarighet. Vid slutet av andra världskriget var Sverige ett land som kunde producera allt det som vi själva behövde. Vi hade en heltäckande branschstruktur. Den hade klarat sig intakt genom kriget, i ett Europa som i övrigt låg i ruiner. Vi hade klarat ett mycket viktigt prov. När marknaderna runt om i världen stängdes kunde vi i hög grad vända oss inåt. Vi var självförsörjande. Svenskt näringsliv gick inte omkull på grund av att vi inte fick sälja produkter utomlands. Vi klarade omställningen — att vända oss inåt och förlita oss på hemmamarknaden under krigsåren.

Efter kriget kunde vi också framställa de flesta av de varor som efterfrågades i andra länder. Vi hade konkurrensfördelar och kunde kasta oss in på de marknader som i hög grad präglades av Europas industriella återuppbyggnad. Basen i svensk industri var malm, stål, trä, pappersmassa, verkstadsprodukter mm, dvs näringar som under århundraden vuxit fram och kompletterat varandra. Svenska företag hade ett stort övertag på flera områden, tex när det gällde råvarutillgång, teknologi, utbildad arbetskraft, energiförsörjning mm. Detta försprång gjorde att svensk industri kunde producera varor vars efterfrågan steg snabbare än genomsnittet på världsmarknaden. Industrin expanderade och byggdes upp för att fylla ett till synes ofyllbart internationellt behov av svenska produkter. Exportindustrin blev motorn i den svenska modellen, facklig politik, näringslivspolitik, arbetsmarknadspolitik och regionalpolitik anpassades till detta faktum. Vi blev snabbt alltmer exportberoende.

Men utvecklingen stod inte still i andra delar av världen. Europa hämtade snabbt in Sveriges och USAs försprång. Snart dök Japan upp som en fullvärdig konkurrent på de flesta områden. Under 70-talet hade dessutom ett flertal länder i den tredje världen byggt upp branschstrukturer inom "våra" traditionella områden. Det "ofyllbara" tomrummet på världsmarknaden började bli överfullt. "Plötsligt" befann vi oss i en situation

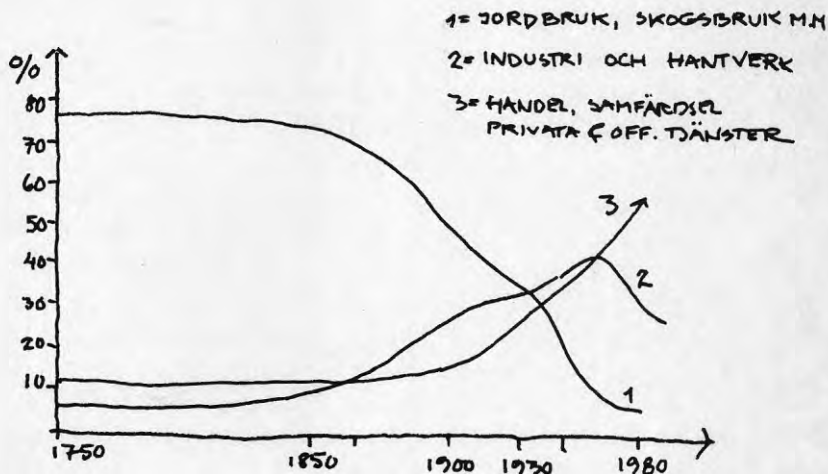
med internationell överkapacitet inom vissa produktområden. Men inte nog med det. Våra gamla konkurrensfördelar eliminerades en efter en: teknologi, kunnig arbetskraft, billig energi kan man numera finna för de flesta branschområden i andra länder. Teknologin har blivit handelsvara. Kunnigheten kan klaras genom överflyttning av know-how eller ersättas med teknologi. Billig energi kan man numera utvinna snart sagt överallt. Andra länder kan idag exploatera råvarutillgångar som malm och skog effektivare och billigare. Lönenivån i Sverige är, slutligen, vid internationella jämförelser, hög.

Det finns de som menar att de traditionella branscherna kan klaras genom rationaliseringar och genom satsningar på effektivare teknologi. Andra däremot menar att den vägen är stängd i många branscher. Deras argument är att den svenska nationalstatens litenhet sätter en effektiv gräns för storleksrationaliseringar. Vi kan till exempel inte bygga handelsstälverk enligt internationella förebilder eftersom vi då får så enorma anläggningar att exportberoendet inom produktområdet blir för stort. Sådana anläggningar går bra i länder med en stor hemmamarknad. I ett läge där det finns en hög internationell produktionskapacitet och risk för överproduktion av en produkt måste det enskilda företaget gardera sig och falla tillbaka på hemmamarknaden om världsmarknaden krymper. I ett land som USA finns en stor hemmamarknad att falla tillbaka på, men inte i Sverige. Ett litet exportberoende land kan därför inte längre hålla sig kvar inom de stora processindustrierna utan måste söka sig in i nya nischer och till nya tillverkningsområden.

Vi har med andra ord hamnat i en övergångssituation. Den präglas av att gamla näringsgrenar avvecklas och att nya måste utvecklas. Men ingen vet om de luckor som uppstår genom avvecklingen kan ersättas av förnyelse. Tvärtom spekulerar många i om inte samtidigt nivån på sysselsättningen kommer att sjunka som en följd av att vi idag har nått upp på en mycket hög produktivitetsnivå. Vi kan med andra ord utan vidare försörja Sveriges befolkning med betydligt mindre arbetsinsatser idag än för några decennier sedan. Många menar att den totala sysselsättningsnivån i samhället alltså kommer att minska som en följd av tillbakagång inom industrin. En snabb blick på figuren nedan bekräftar att tillbakagången inom industrin är en nutida parallell till den nedgång inom jordbruket som skedde i och med industrialismens genombrott. Figuren säger oss också att det sker en tillväxt inom tjänsteproduktionen. Många menar dock att denna inte kommer att kunna ersätta den industriella tillbakagången. De menar att en tillbakagång även kommer att ske inom tjänsteproduktionen. En förvarning om detta är de senaste årens behov att åstadkomma besparingar inom den offentliga sektorn för att minska på skattetrycket. Om dessa hypoteser är riktiga kan vi alltså förvänta oss en totalt sett minskande sysselsättning. De senaste 2-3 åren har dock präglats av en sysselsättningsuppgång, som till stor del beror på devalveringen 1982. Sveriges exportmöjligheter har dessutom förbättrats genom att USA satsat på framtidsindustrier på bekostnad av traditionell industri

och att man gynnat import genom ett stort budgetunderskott. Troligtvis kommer Sveriges exportuppgång att plana ut under de närmaste åren.

Figur 1 Befolkningens fördelning på näringar 1750-1985
Källa: SIFO



Inför denna framtidsbild kan vi peka på några viktiga problem. Många oroar sig för Sveriges möjligheter att ställa om från en roll på den internationella marknaden till en annan. Det är helt uppenbart att vårt utbyte med andra länder är låst till en hög beroendnivå som vi inte utan allvarliga men kan bryta. Den ekonomiska diskussionen på nationell nivå handlar därför i hög grad om HUR vi ska kunna fylla ut luckorna efter tillbakagången inom de traditionella näringarna genom förnyelse, inom ramen för existerande beroendegrad. Kraven ställs på en omfattande förnyelse av svenskt näringsliv och samhällets åtgärder anpassas till detta.

Men omställningen skapar nya problem. Tillbakagången drabbar särskilt vissa regioner, kommuner och orter där beroendet av de traditionella näringarna är koncentrerat och ofta mycket stort. Vi får nya krisregioner. Problemen är att förnyelsen inte utan betydande ansträngningar kan dirigeras till dessa regioner. Traditionella medel att påverka näringslivets lokalisering är otillräckliga. I de tillbakagående områdena uppstår stora behov av:

- förnyelse
- omfördelning av verksamheter från andra områden
- konsekvensdämpande åtgärder

Det är ingen underdrift att påstå att samhället nu står inför betydligt större obalansproblem än under tillväxtdecennierna. Nedgången i de tra-

ditionella näringarna är bara i sin början. Olika slags statliga åtgärder har dämpat nedskärningarna. De senaste årens uppgång har ytterligare förlängt livet på företag som kan klassificeras som nedläggningshotade. Vi har fått rådrum och haft vissa möjligheter att pröva nya vägar. Men längre fram hotar en fortsatt nedförsbacke. Kan förnyelsen hålla jämn takt med avvecklingen? Kan samhället göra något för att öka behovet av förnyelse i de svaga områdena? Finns det någon möjlighet att samhället arbetar med krisförebyggande förnyelseåtgärder?

BEHOVET AV NYA KOMMUNALA UTVECKLINGSMODELLER

Den ovan beskrivna hotbilden av samhällsutvecklingen gör det befogat att tala om att det finns ett behov av nya kommunala utvecklingsmodeller. Det behovet grundar sig i det faktum att samhället för närvarande har begränsade möjligheter att motverka obalanser på arbetsmarknaden. Skillnaden mellan dagens växande obalanser och dem som fanns under expansionsdecennierna är väsentlig. Under ekonomisk tillväxt och full sysselsättning kunde regionala obalanser mötas med en rörlig arbetsmarknadspolitik. Vid tillbakagång och sjunkande sysselsättning uppstår automatiskt en viss rörlighet. De som kan söker sig från tillbakagående näringar till nya. Men regionala obalanser i arbetslösheten kan bara i begränsad utsträckning slussas om. Regionalpolitiken förlorar härigenom sina verkningfullaste styrmedel. Inför ökande regionala problem tvingas därför kommunerna in på nya åtgärdsområden.

Kommunernas har hittills arbetat med frågor som kompletterat näringslivets verksamheter. Uppkomsten av ökande obalanser ställer kommunerna inför en ny situation. En ny näringslivspraxis utvecklas som ett tvång när kommuner upptäcker att övergripande samhällsåtgärder inte löser de specifika problem som har att göra med tex den lokala arbetsmarknaden i en kommun del som är ensidigt beroende av traditionell processindustri.

Först på plan var de kommuner som tidigast upptäckte att de inte längre kunde vänta på att staten skulle ta ansvar för motåtgärder mot arbetslöshet och förlorade jobb. I slutet av 70-talet skedde en markant förändring av inställningen till näringslivsfrågor. Dessförinnan var den kommunala näringslivspolitik en enkel och i huvudsak begränsad till frågor som hade att göra med markberedskap, planering och subventionering av lokalhyror mm. Men någon beredskap att möta och påverka sysselsättningsförändringar hade kommunerna inte. I dessa kommuner med ensidigt näringsliv blev man lika förvånade varje gång företagen tvingades till nedskärningar. Sysselsättningen, det var en fråga för staten. Händet något gick budkavlen till departementsnivån och ofta kunde man förhandla sig fram till dämpande omfördelningsåtgärder. Men när tillbakagången blev legio och det nationella tomrummet allt större kunde inte staten längre infria förhoppningarna. Slutsatsen blev: "Vi måste göra något själva."

Så växte olika näringslivsprojekt fram. Ett av de allra första var Vik-

manshyttemodellen, ett renodlat näringslivsprojekt utan kommunala insatser. Därefter följde olika projekt som ofta var en samverkan mellan kommunen, näringslivet, organisationer och enskilda; Landskrona Invest, Moramodellen, Norbergsmodellen, Kalixmodellen mfl. Ofta fungerade de nya projekten som förebilder för andra kommuner. Man gjorde studiebesök, undersökte tillvägagångssättet och åkte hem för att skapa en egen "modell".

NÄRINGSLIVSUTVECKLINGEN I ÖREBRO LÄN

Industriverkets skrift "Var kommer krisen" (SIND 1982:3) förutspår stora problem för den mellansvenska region i vilken Örebro län ingår. 45 000 — 60 000 nya arbetstillfällen skulle behövas i regionen för att ersätta förlusterna av den beräknade tillbakagången. Örebro läns regionalekonomiska enhet summerade i början av 80-talet följande negativa tendenser.

Basnäringarna går bakåt. Lönsamheten är dålig i vissa företag som idag inte betecknas som "kris"industrier. Det finns en hel del industrier i länet som har en relativt låg förädlingsgrad. I den norra länsdelen finns en låg företagstäthet. Företagsamheten är relativt ensidig och specialiserad. Differentieringsgraden är låg. Speciellt utsatta är de kommuner och orter som har stora känsliga industriföretag. Många av dessa företag är dotterbolag, vilket innebär en osäkerhet därför att besluten fattas i huvudkontor utanför länet. Yrkesmässiga obalanser finns i kommuner med ensidig näringslivsstruktur. När det gäller företagens förnyelseförmåga kan man peka på en låg grad av licensinköp, ett otillräckligt samarbete om produktutveckling, produktionsteknik, utbildning, transporter mm. Förnyelseförmågan kan också påverkas av att det idag finns ett otillräckligt samarbete mellan företag och högskola/skola. Ett stort frågetecken inför framtiden är att ingen egentligen vet hur mycket man kan räkna med den offentliga sektorn. Kommer den att krympa eller kan sysselsättningen behållas?

Men framtiden kunde också skildras med utpekande av positiva förutsättningar. Till dem hör ett centralt läge i landet och goda transport- och terminalförutsättningar. Man kan beteckna många arbetsmarknader i länet som "väl fungerande" med bra kollektiva transporter. Det finns ett väl utbyggt och allsidigt utbildningsväsende, företag med stor utvecklingspotential och möjligheter till ökad samverkan mellan företagen. Möjligheterna att skapa nya produktområden inom bl a verkstadsindustrin och den kemiska industrin bedömdes som goda. Man förmodade att de större företagen hade en outnyttjad innovationspotential, outnyttjade produktidéer som i högre grad kan leda till nyproduktion i mindre företag. Utvecklingsmöjligheterna på energi- och miljöområdena bedömdes som goda, liksom kommunernas mark- och lokalberedskap osv.

De negativa trenderna gav upphov till en viss oro inför framtiden. Denna förstärktes när man fann att många kommuner med potentiella näringslivsproblem, inte vidtog några åtgärder för att förebygga de framtida krisproblemen. I omvärlden började alltfler kommuner ompröva sina närings-

livsinsatser, men bara några få arbetade förebyggande i länet. — Men skulle inte länsstyrelsen kunna ta initiativ till mer aktiva näringslivsinsatser? — frågade sig några tjänstemän. — Hur skulle det i så fall gå till? Inte kan vi driva på kommunerna. I de mindre kommunerna har man ofta en tveksam inställning till länsmyndigheterna. Regionalpolitiken och länsplaneringen har inte givit kommunerna speciellt mycket tillbaka. Man upplever oss som alltför lite handlingsinriktade. Frågan är om kommunerna är beredda att tro på näringslivsinitiativ som kommer från oss, men låt oss försöka. — Ungefär så resonerade man på den regionalekonomiska enheten, när man sommaren 1982 beslöt att ordna två sysselsättningskonferenser för fyra kommuner i södra delen av länet.

SYSSELSÄTTNINGSKONFERENSER 1982

Temat för konferenserna var *sårbarhet och självtillit*. Forskare från bl a Självtiltillsprojektet vid KTH och Bergslagsgruppen i Säter engagerades för att hålla in uppläggnigen. Inbjudna var politiker och tjänstemän från Askersunds och Laxå kommuner (konferens nr 1) samt Degerfors och Karlskoga kommuner (konferens nr 2). Under en hektisk dag avverkades ett antal föreläsningar och 3 grupparbeten.

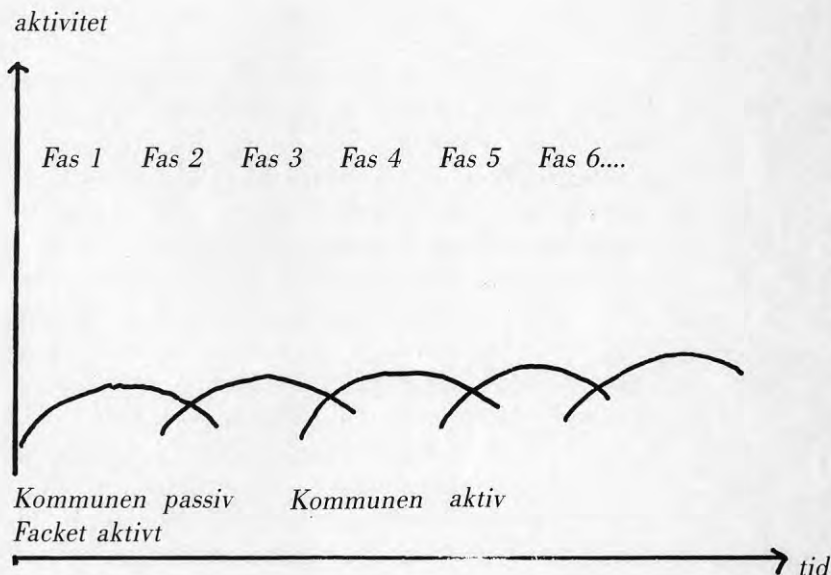
Syftet var att deltagarna skulle arbeta sig fram till en föreställning om vilka insatser som respektive kommun behövde göra för att mer planmässigt kunna påverka framtiden. Föreläsningar om sårbarhet i en kommun kopplade ihop de allmänna kristendenserna med en kommuns näringslivsförutsättningar. Därifrån kunde man gå vidare och ställa frågan: Vad händer vid företagsnedläggningar i en kommun, vilken genomslagskraft får de och hur kan man arbeta förebyggande?

Det första grupparbetet, skulle bli ett avstamp för de följande. Huvudfrågan var: Vad vet kommunen om framtiden, vad hoppas man och vad gör man?.

Svaren varierade. Man skulle kunna placera in "krismedvetenheten" efter en skala som löper från "probleminsikt till olika typer av åtgärdsförslag och handling. Figuren nedan bygger på tidigare forskningserfarenheter (Mårtensson, 1980) och en utvärdering av lokala samverkanprojekt som gjorts av industriverket (SIND 1984:3). Insikten om sårbarheten är i ett första stadium begränsad till erfarenheterna av det egna näringslivet. Upprepade negativa erfarenheter av strukturförändringar och snabba beslut från koncernledningarna i storföretagen fäster uppmärksamheten på de strukturella sammanhangen och skapar en öppning till ett strukturellt synsätt. Att se de lokala näringslivsförändringarna som en del i mer omfattande strukturella förändringar är en första förutsättning för att de kommunala aktörerna ska inse behovet av lokala åtgärder. Ett typiskt inslag i mönstret är dock att de kommunala aktörerna först vänder sig till företagen med krav på åtgärder (bevarandestrategin) och därefter till olika externa aktörer (inom stat och näringsliv) med förhoppningar om ersättningsindustrier, eller resursomfördelning (ersättningsstrategin). Först när

dessa åtgärder prövats sätter man igång ett mer aktivt förnyelsearbete. Insikten är en följd av ett pragmatiskt arbetssätt. Härigenom skiljer sig de kommunalpolitiska åtagandena från tex framtidforskning som genom analyser kan ta sig förbi några hållplatser. En av trögheterna i det kommunala förändringsarbetet tycks därför ligga i svårigheten att arbeta strategiskt.

Figur 2 Erfarenhets- och medvetandestadier i kommunalt näringslivsarbete. Källa: Mårtensson 1980 och SIND 1984:3



lokala	Omvärlds	Bevarande	Ersättnings	Förnyelse
förhand-	agerande	strategi	strategi	strategi
lingar				

Insikterna och erfarenheterna hos deltagarna vid konferenserna varierade. Karlskoga kommun hade kommit längst i sitt näringslivsarbete. Till sammans med Bofors AB hade kommunen startat ett utvecklingsbolag med uppgift att undersöka vilka existerande näringslivs- och resursförutsättningar som skulle kunna bli sprängbrädan in i ett utvecklingsarbete. Praktiskt befann man sig i fas 4 och medvetandemässigt var man på väg in i fas 5. Idéerna om vad man skulle kunna göra var konkreta och väl diskuterade. Den kunskap man behövde handlade mer om hur mängden av idéer skulle kunna omsättas i konkret handling.

Den gemensamma diskussion som följde på det första grupparbetet listade en mängd frågor: Hur får man fram riskvilligt kapital? Är det rimligt

att kommunerna anpassar sina verksamheter till en tillbakagång? Finns det förutsättningar för samverkan mellan grannkommuner (som Degerfors och Karlskoga)? Vilken roll kan teknologin få för en alternativ produktion? Hur ska man kunna bryta det gamla tänkandet? Är vi för låsta när det gäller att bedöma alternativ? Hur kan man aktivera människor i kommunerna? Vilka resurser behövs för att skapa en innovationsutveckling i kommunerna? Finns det andra resurspersoner än dem vi vant oss vid att betrakta som sådana och var finns de?

Därefter var det dags för arbetsgrupperna att göra listor på olika slags åtgärder som kan genomföras med lokala resurser och lokala insatser. Bland de förslag som kläcktes kan nämnas följande: Industrisamverkan mellan mindre företag; Kunskap om vilka varor som kommunernas företag "importerar" och vilka som kan ersättas med lokal produktion; Söka nischer; Studera marknader med bra ekonomisk utveckling, bl a i de nordiska länderna; Stödja nyföretagande med rådgivning och kapital; Förbättra samarbetet mellan kommun, företag och centrala myndigheter; Ordna en gemensam marknadsföring för kommunens (mindre) företag — typ mässor; Undersöka möjligheterna till kompletteringsprodukter; Minska byråkratiseringen när det gäller småföretagande och undersöka möjligheten att stödja särskilt de små företagen med service; Arbeta för en attitydförändring som gör att människor vågar satsa på egna verksamheter och eget företagande; Tillvarata idéer hos olika grupper i kommunen, som tex ungdomar och äldre, även om dessa idéer inte direkt kan ge sysselsättningseffekter. Understödja olika slags initiativ genom att ställa lokaler och utrustning till förfogande för olika arbetsgrupper; Varva praktik och utbildning i skolan; Göra om stöd och bidragsmedel för att användas som ersättning för insatser; Tillvarata idéer som de stora företagen inte utnyttjar själva; Göra produktsökning och produktinventeringar; stödja framväxten av olika servicegrupper, tex reparationsverksamhet i bostadsområden; Stödja lokala och regionala företag genom kommunala inköp; Skapa meningsfulla arbetsprojekt för arbetslösa osv osv.

Det sista grupparbetet, som var avsett att diskutera tillvägagångssätt, resulterade framförallt i en kartläggning av problem och hinder för en ny mer aktiv kommunal näringspolitik: Vi vet för lite om företagens möjligheter och problem; Om man går ut brett till invånarna, kan det bli svårt att skapa och vidmakthålla entusiasm; Det kan vara svårt att nå dem som har idéerna, fixarna och de kreativa; Man får inte bli för beroende av kommunen, dess byråkratiska organisation kan bli ett hinder; Hur ska det egentligen gå till?; Hur ska man kunna övervinna den negativa inställning som folk har till kommunala initiativ? Hur får man hjälp med att placera in idéerna i sina rätta sammanhang? Hur övervinner man alla regelsystem och procedurer på vägen från idé till handling? Hur övervinner man den byråkratiska nivåindelningen och sektorstänkandet? Hur garanterar man att det blir en övergång från idéjakt till handling? Hur bär man sig åt för att stödja alla tänkbara förslagsinriktningar och uttrycks-

former (dvs vad gör man med alla idéer som inte leder till nya jobb)? Hur skapar man en öppen atmosfär där det inte gör något om man "gör bort sig"?

Konferenserna gav ett överväldigande och positivt resultat. De visade att det bland tjänstemän och politiker fanns ett starkt intresse för att söka nya handlingsvägar, men de visade också att det fanns en stor osäkerhet om hur man kan gå tillväga. Många insåg det besvärliga i att ansvaret för förnyelsearbetet faller på kommunerna och omöjligheten att bygga på redan existerande verksamheter samt risken att förnyelsearbetet byråkratiseras eller saboteras av existerande organisationsformer och regelsystem. Trots att konferenserna gav exempel på olika "modeller" blev den stora och obesvarade frågan: MEN, HUR GÖR MAN?

HUR FORTSÄTTA?

Konferenserna blev vitamininjektioner i den kommunala vardagen. Men skulle de leda till kommunala initiativ? Motivationen att starta utvecklingsarbete fanns. Problemet var framförallt hur man skulle komma igång.

Under våren 1983 när konferenserna avrapporterades diskuterades, mellan länsstyrelsen, länsforskningskommittén i Örebro och Självförlitningsprojektet på Tekniska Högskolan, om det inte behövdes ytterligare stöd utifrån för att kommunerna skulle kunna leva upp till de positiva ambitioner som kom fram under hösten. Den diskussionen resulterade i en skiss till hur ett aktivt kommunalt näringslivsarbete kan startas med stöd utifrån.

Tanken var att ett nytt projekt skulle sättas igång som ett samarbete mellan några kommuner länsstyrelsen i Örebro och forskare utifrån. Projektet skulle löpa över ett år och innehålla följande faser:

- Seminarier om 1) olika kommunala utvecklingsprojekt, uppbyggnad, särdrag, aktörer, behov av stöd, resultat mm.
- 2) hur processerna sett ut i olika utvecklingsprojekt, om problem, hinder, behov av stöd och vad det är som skapar en dynamik i ett projekt
- Grupparbete i kommungrupper för att utarbeta förslag till egna kommunmodeller för näringslivsarbete
- Igångsättningsstöd i seminarieform
- Igångsättning av nya kommunala utvecklingsprojekt

I början av juni 1983 presenterades förslaget vid en konferens för länets kommunalråd i Nora. Intresset för projektet blev stort. Deltagandet begränsades till fyra kommuner: Askersund, Degerfors, Laxå och Hallsberg. I de följande kapitlen redovisas först seminarieverksamheten (kap 2), därefter det arbete som gjordes av respektive kommun (kap 3-6). Det kapit-

let sätter fokus på några viktiga problem, bl a hur man bygger upp ett kommunalt stöd och hur behovet av stöd varierar hos olika aktörer. Här diskuteras också frågor som har att göra med val av organisationsform samt problem och hinder för utvecklingsarbetet.

KAPITEL 2

SEMINARIER OCH PROJEKTARBETE

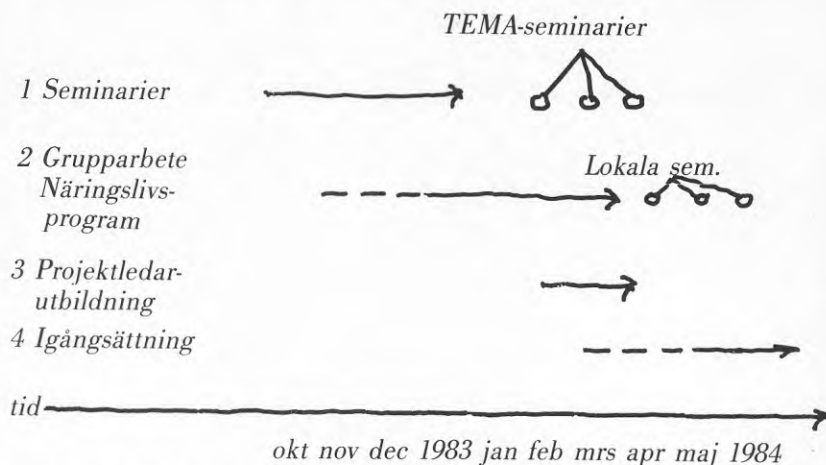
UPPLÄGGNING

Kravet för deltagande i KOMUT-projektet var att kommunerna skulle markera projektets betydelse genom kommunala beslut och delfinansiering och att man skulle ställa upp med minst en högre tjänsteman samt någon eller några politiker. Det sammanlagda antalet deltagare från kommunerna skulle få bli kring 15-20 personer, dvs maximalt 5 personer från vardera kommunen. Dessa skulle fungera som en referensgrupp och igångsättare för andra engagerade som skulle arbeta eller komma att arbeta i kommunerna. Projektledningen skulle bestå av Eva Ahlbeck och Bertil Sjöström på länsstyrelsens regionalekonomiska enhet (som hade sambandsansvaret), kanslichefen Kent Eklind i Laxå kommun, Jan Larsson från länsforskningskommittén samt Ronny Svensson från Bergslagsgruppen och Bo Mårtensson från Självföretagsprojektet. Ledningsgruppens uppgift var att lösa praktiska problem och anpassa seminarieverksamheten och stöd till arbetsgrupperna efterhand som behov uppstod.

Arbetsgruppernas sammansättning skilde sig från kommun till kommun. Askersunds kommun hade en stor arbetsgrupp bestående av kanslichefen, en utredningssekreterare, fackföreningsordföranden från PLM i Hammar, en näringslivskonsult samt kommunal- och oppostionsråd. Degerfors ställde upp med kanslichefen och kommunalrådet samt en socialsekreterare. Laxå kommun representerades av kommunalrådet och kanslichefen och Hallsbergs kommun av kanslichefen, fastighetschefen och senare ett av kommunalråden. I senare skeden tillkom andra personer (se nedan). Uppläggningsen skulle följa schemat i figur 3 nedan.

I planerna räknade projektledningen med att grupparbetet skulle komma igång först efter det andra seminariet, men redan vid det första seminariet markerade alla kommunerna att de omedelbart ville börja sitt arbete med näringslivsprogram. För att slippa vänta till nästa seminarie tillfälle ordnades två seminarier för erfarenhetsutbyte mellan kommunerna. Därutöver hölls ett särskilt öppet seminarium kring några utvecklingsprojekt i Degerfors i februari 1984. De olika momenten i uppläggningsen beskrivs nedan.

Figur 3 Uppläggnig av KOMUT-projektet



SEMINARIUM I: KOMMUNALA UTVECKLINGSMODELLER

Kriterier för olika modeller

Idag finns en mängd olika slags näringslivsmodeller. Vill man beskriva dessa gäller det att komma åt skillnader och likheter. Vid seminariet redovisades ett antal kommunala utvecklingsmodeller:

- Konventionella näringslivsmodeller
- Professionella näringslivsmodeller
- Sektoriella aktiveringsprojekt
- Kommunala aktiveringsprojekt
- Bredare kommunutvecklingsprojekt
- Ungdomsprojekt
- Andra utvecklingsprojekt

Den viktigaste särskiljande parametern för denna klassificering var: ”i vilken grad projekten påverkas av professionella aktörer respektive ”vanliga” medborgare”. Det ska villigt erkännas att det inte är lätt att klassificera olika modeller med utgångspunkt från en sådan svårgripbar bestämning. Men låt oss belysa vad vi ville komma åt.

Kommuner som vill starta näringslivsarbete ställs inför frågorna: Hur mycket ska vi satsa? och Vad får vi ut? Om vi befunde oss i den gyllene expansionsperioden och om en utbyggnad av den kommunala näringslivspolitikerna vore ett lagstadgat krav hade väl förmodligen den kommunala näringslivspolitikerna skapat en utbyggnad av förvaltningarna som skulle kunna jämföras med samhällsplaneringen eller någon idag etablerad förvaltningsgren. Men resurserna är knappa och statliga direktiv och modeller saknas. Särskilt de små och mellanstora kommunerna har inte råd att skapa

ny byråkrati i en tid då kraven är de motsatta skär ned! Därför ligger det nära tillhands att tro att kommunernas satsningar blir beroende av deras sätt att värdera resultatet.

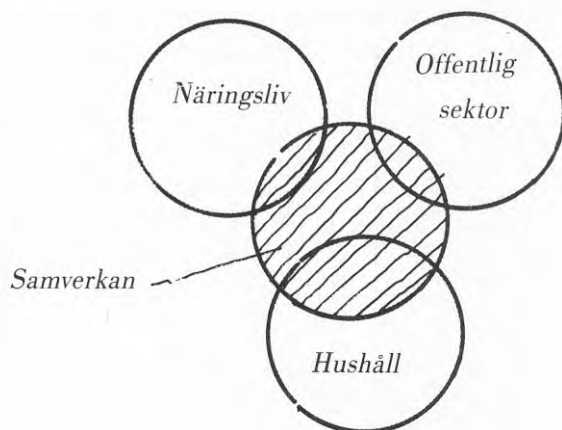
Alltså blir frågan: Hur ser den kommunala näringslivspolitik ut som bedöms som effektiv? Vad är måttet på effektivitet? Därom tvista de lärde. Någon säger kanske att det närmast tillhands liggande måttet på effektivitet borde vara "antal nya jobb". Men är det verkligen så enkelt? Ur kommunal synpunkt kan "nya jobb" lika väl betyda gamla jobb som flyttats in från någon annan kommun som "nyskapade" jobb. Problemet att använda "nyskapade" jobb som kriterium på näringslivsarbets effektivitet är stort. Dels kan det dröja åtskilliga år innan en insats faller ut i nyskapade jobb. Dels kan det vara svårt att säga att nyskapade jobb har tillkommit som resultat av den eller den samhällsinsatsen. Dessa svårigheter innebär att man ofta söker andra framgångskriterier vid sidan om försöken att kvantifiera effektiviteten med hjälp av sysselsättningsmått. Man talar om förändringar i näringslivsklimatet, näringslivsservicen, förhållandet mellan kommunen och näringslivet, ofta relativt påtagliga förändringar, men även ideologiska som förändringar i framtidstron eller politiskt-demokratiska som ökad delaktighet i förändringsarbete och planering. Dessa kriterier kan betraktas som en underavdelning till huvudkriteriet "antal nya jobb".

Men "antal nya jobb" är ett snävt mått på det behov av förnyelse som uppstår, särskilt i kriskommunerna. I stort sett har det två huvudbestämningar. Det är fråga om *lönearbete* förlagt till *näringslivssektorn*. Själv-tillitsprojektet företräder ett synsätt där "antal nya jobb" ersätts med "försörjningsmöjligheter". Vi menar nämligen att målet för den kommunala näringslivspolitik inte i första hand kan vara att skapa "nya jobb" i meningen lönearbete inom det privata näringslivet (även om det är ett mycket viktigt mål), utan *möjligheter för invånarna att försörja sig så att de kan bo kvar i kommunen*.

Om man därför ersätter "antal nya jobb" med "nya försörjningsmöjligheter" får man ett större arbetsfält för kommunalt förändringsarbete, än det som begränsas av lönearbete och näringslivssektor. Den offentliga sektorn och den informella sektorn är viktiga delar av människors försörjning. Andra projekt än de rent sysselsättningskapande blir intressanta som modeller för kommunal utveckling. En samverkan över sektorgränserna kan ligga i det vida begreppet lokal samverkan.

Figur 4 illustrerar ett nytt område för samverkan på kommunal och lokal nivå. Traditionellt brukar man hänvisa till tre ekonomiska sektorer; näringslivet, den offentliga sektorn och hushållen. Hushållen som konsumtionsenhet har ett nära samband med näringsliv och offentlig sektor. Hushållen som produktionsenhet faller inom ramen för den informella sektorn i vilken även ryms annat produktivt arbete, som inte förmedlas via marknaden, som arbetsbyte, grannsamverkan eller föreningsarbete. Den streckade cirkeln anger ett utrymme inom vilket nya former för lokal samverkan kan sökas. (se i övrigt Dahlgren & Mårtensson 1983).

Figur 4 Ekonomiska sektorer och lokal samverkan



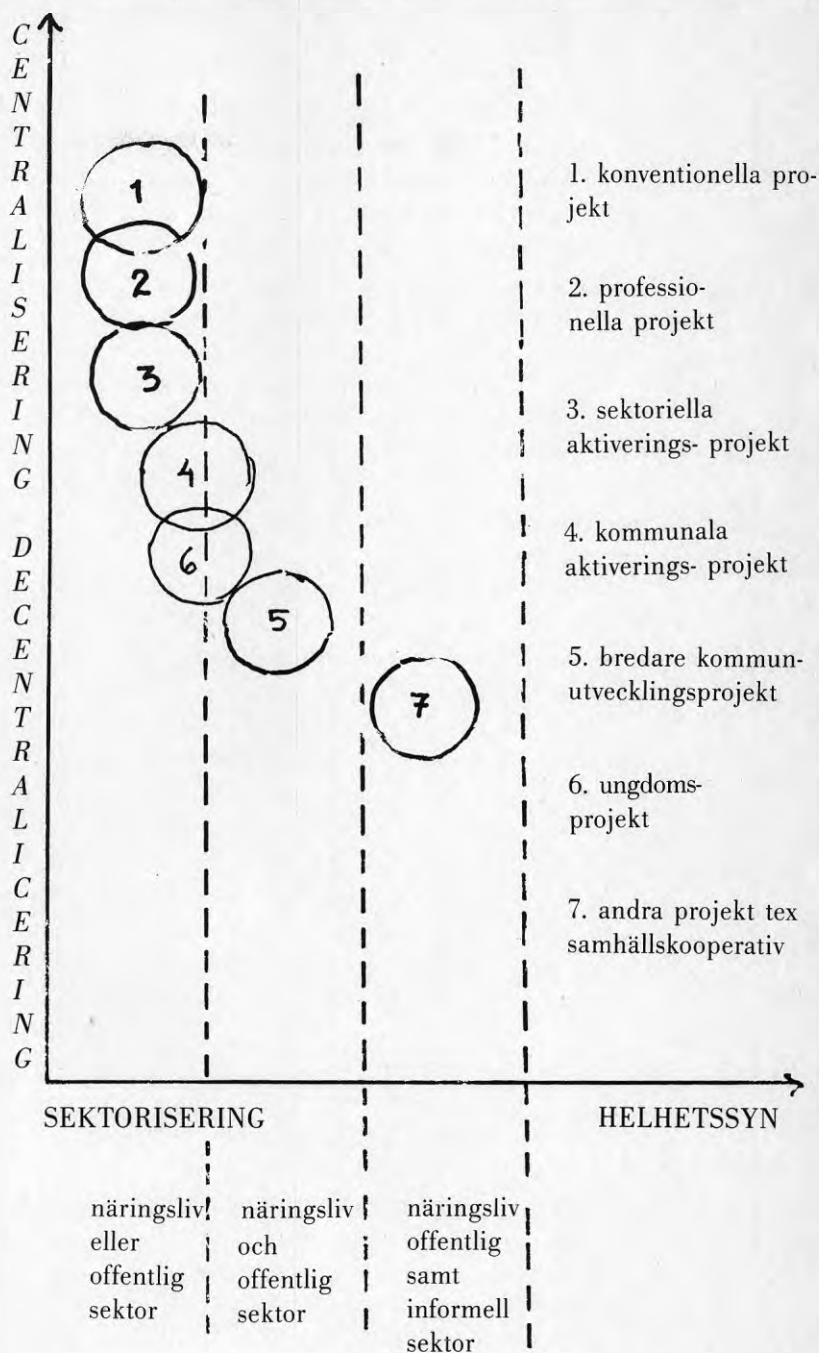
Om man accepterar den vidare definitionen på kommunala utvecklingsprojekt kan man beteckna de renodlat sysselsättningsinriktade som specialfall i en ny utvecklingstendens. När vi vill särskilja olika modeller från varandra finns det då två faktorer som är speciellt intressanta. Det är graden *centralisering kontra decentralisering* eller om man så vill graden av expertstyrning respektive folkligt deltagande och graden av *sektorisering kontra helhetssyn*.

I figur 5 har vi placerat in olika utvecklingsmodeller i ett diagram som på den vertikala skalan visar olika grader av centralisering-decentralisering och på den horisontella skalan visar olika grader av sektorisering-helhetssyn. Ett projekt hamnar högt upp i diagrammet om det drivs professionellt, dvs av experter eller personer med huvudansvar att styra projektet och ansvara för inriktning och resultat. Ju fler människor som är engagerade desto längre ner i figuren hamnar projektet. Ett projekt som är sektoriellt, dvs klart avgränsat till näringsliv eller offentlig sektor eller speciella områden (bransch, gren, företag, förvaltning) inom dessa, hamnar långt till vänster i diagrammet. Om ett projekt spänner över fler sektorer hamnar det längre till höger.

Konventionella näringslivsmodellert

Det konventionella näringslivsarbetet är vanligen inordnat i den kommunala sektorsorganisationen via kommunstyrelsen eller fastighetskontoret (-nämnden), som ställer upp när skilda företag kontaktar dem i frågor som rör kommunal teknisk service, taxor, markbehov mm. Graden av kommunala åtaganden och aktiviteter beror främst på företagets initiativ. Kommunen har en bakgrundsroll i näringslivsfrågor. I de konventionella

Figur 5 Klassificering av några kommunala utvecklingsprojekt.



näringslivsmodellerna har inte kommunerna tagit på sig något ansvar för att skapa sysselsättning. Kommunens åtaganden är sekundära och serviceinriktade och ligger till viss del på det infrastrukturella planet.

Professionella näringslivsmodeller

De professionella näringslivsmodellerna skiljer sig från de konventionella genom att kommunerna tar på sig ett betydligt större ansvar för att skapa sysselsättning. Detta sker dels genom aktivare insatser på området som infrastruktur, service men också genom åtgärder som direkt syftar till att vidareutveckla eller skapa ett speciellt näringslivsklimat.

Det brukar innebära en aktivare dialog med främst de större industriföretagen och näringslivsorganisationerna. Kommunerna vill i första hand se till att de kommunala förvaltningarna kan sköta sina uppgifter med vägar, va-frågor, industrispår, taxesättning etc med större skicklighet och snabbhet. Kontakterna med företagen sköts ofta med regelbundna kontaktmöten. Kommunerna brukar ställa upp när företagen vill ha hjälp med att kontakta statliga myndigheter och exportorgan samt arrangera mässbesök mm.

Andra åtgärder kan vara att skapa nya industriområden, industrihus, utbildningsförutsättningar, bostadsförhållanden, fritidsmöjligheter mm som påverkar den lokala arbetsmarknaden, bättre kommunikationer eller andra förbättringar av viktiga kommunala "lokaliseringsfaktorer" eller att framställa informationsmaterial som gör reklam för kommunen och dess utvecklingsmöjligheter. För att möjliggöra detta fordras ofta en utbyggnad av den kommunala administrationen i kombination med en samverkan med näringslivet via arbetsgrupper. Samverkan med näringslivet kan innebära att särskilda resurser avsätts för näringslivsarbetet, för finansiering av lokaler eller projekt. Ofta bildas särskilda näringslivsbolag för ändamålet. Arbetet bedrivs av experter som anställs eller avlönas.

Exempel på professionella projekt finns i Kalix, Mora, Landskrona, Trollhättan, Malmö och Ludvika.

Sektorielle aktiveringsprojekt

Med sektoriella projekt avser vi här en typ av projekt som är mer avgränsade än de professionella projekten. De har ofta en ort som utgångspunkt. Man arbetar inom en sektor eller ett företag och koncentrerar sig ofta på ett problem. Denna typ av sektoriella projekt bedrivs ibland professionellt och ibland i samarbete mellan kommun, företag, lokala organisationer och/eller en mindre grupp aktiva människor från lokalsamhället.

Huvudsyftet kan vara att vända en negativ utveckling, att förebygga tillbakagång eller nedläggning eller att skapa en ny utvecklingsmiljö för exempelvis en ort eller en glesbygd. Ambitionen är ofta hög och engagemanget från de inblandade stort.

Exempel på sådana projekt finns i Idre-Särna, Strömsbruk och i ett antal glesbygdsprojekt som går under samlingsnamnet Stationär service

i Glesbygd. Det senare är ett försök att skapa en samverkan mellan olika serviceverksamheter.

Kommunala aktiveringsprojekt

De kommunala aktiveringsprojekten skiljer sig från de professionella genom att de bygger på en mer eller mindre omfattande aktivering/mobilisering av kommuninnevånare och genom att de även (i viss mån) går in på frågor som rör den offentliga sektorn. De skiljer sig från de sektoriella projekten genom att de är innehållsmässigt breda och ofta kommuntäckande.

Många, särskilt små och medelstora kommuner, med stora sysselsättningsproblem har valt att komplettera sina mer professionella näringslivsinsatser med en aktivering av kommuninvånare i arbetsgrupper. Aktiveringsarbetet kan ta sig många olika uttryck beroende på lokala förutsättningar och problem. Det är vanligt att arbetet koncentreras till de mest utsatta delarna av kommunen. Ofta utlöses mobiliseringen av en händelse tex ett beslut om nedskärning eller nedläggning i något av kommunens eller ortens större företag. Kommuner som Norberg, Pajala, Hällefors och Orsa har varit banbrytande.

Några viktiga drag i dessa projekt är att de satsar på bredden genom att mobilisera många kommuninvånare i arbetet att skapa nya verksamheter. De låter frivilliga arbetsgrupper styra utvecklingsarbetet efter eget huvud. De utgår i första hand från de lokala resurser som finns, tex råvaror, befintliga lokaler, maskiner, lokal yrkeskunskap, vacker natur, politisk och folkrörelseinriktad organisationsförmåga, lokal kultur etc. De låter kommunen samordna, stödja och stå för viss finansiering av konkreta projekt. De arbetar över flera av kommunens arbetsområden och prövar okonventionella metoder. De kommunala aktiveringsprojekten förlitar sig både till professionella metoder och till lokala personresurser. Behovet av stöd utifrån är stort men ofta har man principen att klara sig så långt som möjligt med de resurser som finns lokalt eller kommunalt. Möjligheten att skapa en samverkan mellan befintliga och nya verksamheter är en viktig målsättning.

Trots ambitionerna att vara breda har dessa projekt ändå sin tyngdpunkt inom näringslivssektorn, de leder till nyföretagande, ofta till småföretag och ibland till kooperativ.

Bredare kommunutvecklingsprojekt

Begreppet bredare kommunutvecklingsprojekt använder vi om en grupp projekt som har mycket gemensamt med de kommunala aktiveringsprojekten. De skiljer sig från dessa genom att de även rymmer långtgående ambitioner att decentralisera och förändra de kommunala verksamheterna och skapa en samverkan mellan näringsliv och offentlig sektor. Exempel finner vi i många av de sk KOMFRAM-kommunerna (kommuner som omfattas av försöksverksamheten Kommunerna och Framtiden), tex Bräcke, Ale och Övertorneå.

I allmänhet har införandet av lokala organ varit ett led i att förbättra verksamheterna inom de sk mjuka sektorerna som socialförvaltning, skola, fritids- och kultursektorer. I vissa kommuner har decentraliseringsarbetet gått betydligt längre och har som syfte att decentralisera det mesta, utom vissa övergripande organ som planering och ekonomisk kontroll. I tex Bräcke går decentraliseringen hand i hand med byutvecklingsprojekt och försök att på kommunal nivå utveckla näringslivsarbetet med hjälp av olika arbetsgrupper och projekt. Decentraliseringen har resulterat i att man fått resurser över för kommunalt och lokalt utvecklingsarbete. I Övertorneå försöker man bredda arbetet ytterligare till att omfatta kooperation, ett omfattande miljövårdsarbete (skapa en ekologisk kommun) och till projekt som har som syfte att öka den lokala självförsörjningen eller låta brukarna överta ansvaret för vissa verksamheter inom den offentliga sektorn.

Ungdomsprojekt

Ungdomsprojekten är en kategori projekt som kan rymmas inom de tre föregående. Ungdomsprojekten kan vara sektoriellt avgränsade. Ofta faller de inom den offentliga sektorn. I vissa fall omfattar de verksamheter som traditionellt faller inom näringsliv och offentlig sektor. Ungdomsprojekten är som kategori inte jämförbar med de föregående men har tagits med för att de berör en speciellt utsatts grupps problem, har speciella problem och av intresse för de flesta kommuner.

De flesta ungdomsprojekten är till för att ge sysselsättning och utbildning åt ungdomar i avvaktan på arbete. Kritiken mot ungdomsprojekten är att de ofta inte leder någonstans utan mer fungerar som förvaringsplats eller en förlängning av skoltiden.

I vissa kommuner försöker man tillsammans med ungdomarna skapa varaktig sysselsättning. Denna kan tex börja som beredskapsarbete. Ofta organiseras projekt i kooperativ form.

Det finns mängder av problem som måste lösas för att dagens ungdomsprojekt ska kunna få positiva effekter i ett längre perspektiv. Inte minst beror det på att så många myndigheter är med om att dra upp regler för erfarenheter och utbildning inom projekten.

Andra projekt

De ovannämnda projekttyperna har vuxit fram spontant i Sverige. Att hämta erfarenheter från projekt i andra länder kan ge viktiga lärdomar för utvecklingsarbetet i svenska kommuner. Speciellt intressant bör det då vara att inhämta erfarenheter om projektområden som inte täcks av de svenska projekten, de som återfinns längst ner till höger i figur 5, projekt som omfattar en bred lokal samverkan och verksamheter inom såväl de formella sektorerna (näringsliv och offentlig sektor) som den informella. Ett exempel på sådana projekt, de brittiska samhällskooperativen, redovisades under seminariet.

Uppläggnings av seminariet

Som underlag för seminariet om kommunala utvecklingsmodeller fick deltagarna en stencil som beskrev huvuddragen i ett 15-tal olika exempel. I föredragningar presenterades professionella näringslivsprojekt, sektoriella aktiveringsprojekt, kommunala aktiveringsprojekt och bredare kommunutvecklingsprojekt. Varje deltagarkommun fick som uppgift att kommentera och kritisera modellerna med utgångspunkt från följande frågor:

- vad är de positiva faktorerna i modellen?
- vad kan ställa till svårigheter om den tillämpas i den egna kommunen?
- vad saknas i modellen?
- ger modellen alla intressanta parter i samhället en chans att medverka?
- hur bör modellen utvecklas om man ska kunna använda den?

Uppläggningsen medförde att det blev en livlig diskussion där representanterna för deltagarkommunerna redan från början satte igång med att pröva och värdera olika modellers hållbarhet och överförbarhet. Andra hälften av första seminariedagen ägnades så åt att gå genom och strukturera deltagarkommunernas förutsättningar, för att härigenom få en bättre utgångspunkt i sökandet efter en egen utvecklingsmodell.

Varje kommun fick i uppgift att klargöra vilka syften de ville ställa upp för det egna näringslivsarbetet; tex att skapa jobb, att effektivisera förvaltningen, att utnyttja lokala resurser, att tillvarata idéer, att engagera människor etc. Det resulterade i prioriteringslistor med olika syften, där de viktigaste var att skapa nya jobb. En andra fråga för grupparbetet blev: *Vad finns att utgå från?* tex idéer, organisation, befintligt näringsliv, kontaktnät, statliga stödmöjligheter etc. Grupperna fick därefter ställa upp för- och nackdelar med olika modeller i ett försök att ringa in vilken typ som var intressantast för dem själva. Grupparbetet avslutades med ett försök att ringa in *problem och oklarheter* för att komma vidare i det egna utvecklingsarbetet. Den senare uppgiften ledde till en lista på kunskapsbehov som kunde utnyttjas vid uppläggningsen av kommande seminarium. Som hemläxa till seminarium II fick grupperna i uppdrag att presentera egna förslag till utvecklingsmodeller.

ARBETSGRUPPSMÖTE

Ledningsgruppen förutsåg i inledningsskedet risken för att seminarieverksamheten inte skulle följas upp i kommunerna. Skulle deltagarna klara av att skapa sig ett andrum i de dagliga rutinerna och formulera något så nytt och svårt som ett program för kommunalt utvecklingsarbete eller skulle rutinerna ta överhanden och hindra programarbetet? Forskargruppens uppgift var att tillföra startbränsle. Men allt skulle rinna ut i sanden

om det inte blev en dialog och en dialog skulle det inte kunna bli förrän kommungrupperna började formulera sig och komma med förslag. Tiden mellan det första och det andra seminariet blev därför mycket kritisk. Vad skulle hända om kommungrupperna inte kom med några förslag till andra seminariet. Då skulle man inte kunna gå vidare. Då skulle det inte bli någon dialogprocess. Alltså måste ledningsgruppen ge ytterligare puffar för att garantera att kommungrupperna verkligen kom med nytt bränsle.

Som en upptakt till det andra seminariet ordnas därför ett arbetsmöte. Vid detta presenterade kommungrupperna sina förslag för varandra. Det visade sig nu att grupperna hunnit olika långt. De som hunnit längst inspirerade de som inte kommit så långt. Det blev början till en fruktgivande konkurrens mellan kommungrupperna. Det blev en tävling om att visa att man klarade av att utveckla egna modeller. Fördelen med att flera kommuner deltog i projektet började nu visa sig.

SEMINARIUM II: METOD OCH GENOMFÖRANDEERFARENHETER

En första skiss till modeller

Vid det andra seminariet redovisade kommungrupperna sina förslag. Innehållet i redovisningarna var olika, mer ingående presenteras de färdiga förslagen i senare kapitel, men här ska vi ändå ge en kort beskrivning. *Askersunds kommun* utgick från en framtidsbild med flera problem. Inom kommunledningen var man orolig för utvecklingen i några större företag. Nedläggningar eller nedskärningar var tänkbara och skulle i så fall drabba arbetsmarknaden negativt med en ökning av antalet arbetslösa. Speciellt hårt skulle då ungdomar och kvinnor drabbas. Kommunens höga pendlingsberoende (stor in- och utpendling) bedömdes som en svaghet. Man såg risker för en åtstramning av den kommunala ekonomin vid eventuell utflyttning. Kommunen har en sned åldersfördelning, en jämförelsevis hög andel äldre, och kommer därför att få höga kostnader för äldreomsorgen. Problembilden motiverar förebyggande åtgärder för att stärka näringslivsstrukturen och motverka en utflyttning av personer i arbetsför ålder.

Viktiga syften för Askersunds arbetsgrupp var; att skapa en bredare problemmedvetenhet, stödja företagsamheten i kommunen, skapa varaktig sysselsättning, "ta hand om" de arbetslösa, engagera olika grupper i förnyelsearbete och inte minst att ta fram förslag som visar på nya utvecklingsvägar. *Tänkbara utgångspunkter* för kommunens utvecklingsarbete var bl a: turismförutsättningarna i kommunen, hantverkstraditioner, läget vid Göta Kanal och Vättern, befintliga företag och möjligheter till samverkan, företagens organisationsstruktur och kontaktnät, intressegrupper kring "krisföretagen", och kommunens industribyggnadsbolag (som skulle kunna omvandlas till utvecklingsbolag). Gruppen hade inte kunnat komma fram till vilken slags arbetsmodell man skulle välja. Däremot fanns en lång lista på frågor av typen: Vad har vi för basresurser att utgå från

(av typ mark, lokaler mm); Kan industribyggnadsbolaget fungera som en början till en utvecklingsorganisation? Vad behövs för personella resurser? hur mycket tid, medel måste avsättas? Vad gör man med ungdomsprojektet i kommunen? Vad kan forskargruppen och länsstyrelsen göra?

Liknande frågeställningar kom upp i de andra grupperna. Degerfors kommun, som hade större och mer akuta arbetsmarknadsproblem än de övriga markerade, ett starkt behov av förnyelse och en förändring från enföretagsdominerat näringsliv till ett mer differentierat. Deras modell, måste bli "halvprofessionell". Man skulle inte ha råd med att skapa en professionell näringslivsorganisation och sökte därför en organisation med en blandning av professionella och amatörmässiga inslag.

Laxå kommun, med ett relativt differentierat näringsliv och några stora företag sökte en utvecklingsmodell som kunde bygga på nära samarbete med befintligt näringsliv med huvudmålsättning att bygga på de resurser som fanns inom näringslivet och kommunens turismförutsättningar.

Hallsbergs kommun, som kanske har den minst problematiska näringslivssituationen av de fyra deltagarkommunerna, hade som huvudsyfte att bygga näringslivsarbetet på två viktiga förutsättningar; ett relativt differentierat näringsliv och ett tämligen unikt transportekonomiskt läge.

Metod och genomförandeerfarenheter

Under det andra seminariet presenterades metod- och genomförandeerfarenheter från utvecklingsarbete i andra kommuner. Syftet var att man skulle belysa de problem som uppstår när man sätter igång ett utvecklingsarbete. Deltagarna fick i förväg ut en stencil. I den och i en föreläsning behandlades olika frågor som:

- att förändringsarbetet genomgår olika faser, tex initierings-, idéarbets-, prövnings- och konsolideringsfaser
- vilken betydelse hot- och problembild har motivationen i utvecklingsarbete
- hur syftet påverkar arbetsmetoder
- skillnaden mellan uppifrån- och nerifrån-startat arbete
- eldsjälarnas betydelse för utvecklingsarbete
- behovet av en ledningsorganisation för samordning och stöd
- förhållandet mellan ordning och oordning
- problem i olika faser av utvecklingsarbete
- behovet av stöd utifrån, externa experters roll
- hur man kan börja
- vad kommunen kan göra

(se även Johannisson B mfl (1985) eller Mårtensson mfl (1984).

Kort uttryckt handlade det om problemet att skapa ett dynamiskt förändringsarbete. Ett inbyggt problem i hela KOMUT-projektet var att det skulle bli ett uppifrån-startat projekt. Det gick inte att sticka under stol med att valet av deltagare (höga politiker och tjänstemän) hade både fördelar

och nackdelar. En av fördelarna var att deltagarssammansättningen borgade för vissa genomförandemöjligheter. Nackdelen med att starta projekt uppifrån kan vara att initiativtagarna motverkar en bredare förankring och ett bredare deltagande om de tex skapar alltför låsta organisationsformer, definierar problemen alltför snävt eller rekryterar gruppdeltagare eller gruppleddare bland en alltför snäv krets personer. Alla utvecklingsprojekt genomgår olika faser. En klar problembild, ett överhängande hot, kan fungera som utlösande och bilda en gemensam referensram för deltagarna. I situationer där ett sådant gemensamt intresse av förnyelse finns kan det vara relativt lätt att sätta igång förändringsarbete. Problemen uppstår vanligen efter det vi kallat idéfasen. Fram till dess har deltagarna arbetat på ett intellektuellt plan. Att gå från idékläckning till idéutveckling och genomförande är betydligt svårare. När utvecklingsarbetet därför kommer in i prövningsfasen krävs ett omfattande stöd, som redan tidigare måste förberedas. Kommunen kan se till att det finns resurser för idéutveckling och prövning. Om kommunen tar initiativ till ett kommunalt utvecklingsarbete är det t o m en skyldighet mot dem som deltar att förutse vilka behov utvecklingsarbetet får i olika faser. Det finns en mängd hinder som måste övervinnas för att idéer ska vidareutvecklas till genomförande och handling. Deltagarna behöver olika slags hjälp för att testa idéernas hållfasthet och ekonomiska bärkraft. De behöver hjälp med prototyputveckling, stöd för att få utvecklingspengar eller teknisk hjälp, stöd för att marknadsföra produkterna, hjälp att hitta lokaler, utbildning för att klara bokföring mm. De praktiska problemen kan vara mycket varierande. Därför måste det ingå i utarbetandet av en näringslivsmodell att kommunen tar hänsyn till vilken typ av hjälp som behövs; vad kommunen ska ta ansvar för, vad andra, tex företag och länsmyndigheter ska ta ansvar för och vad aktörerna själva ska ta ansvar för. Ett sådant ställningstagande kommer i hög grad att styra inriktningen på och möjlighetsnivån för utvecklingsarbetet.

Å andra sidan kan en alltför överbeskyddande inställning till utvecklingsarbetet och en alltför hård styrning frånta deltagarna den kreativa roll som alla förväntar sig. En lagom blandning mellan ordning och oordning är nödvändig. Behovet av utvecklingsarbete uppstår ur en situation som i viss mån kan sägas vara kaotisk, dvs sakna etablerad ordning. Bristen på etablerade lösningar och behovet av att lösa problem är den kanske viktigaste förutsättningen för att människor ska engagera sig i kommunens problem.

I alla utvecklingsprojekt finns det eldsjälarna. Deras viktigaste uppgift är att hjälpa andra deltagare att finna nya vägar. Eldsjälarna beskrivs ofta som en slags superentreprenörer som hjälper andra att bli entreprenörer, dvs att ta på sig arbetsuppgifter och lösa problem, att bli kreativa. Eldsjälarna bär upp projekten i deras tidigare faser, men eldsjälarnas existens bygger i hög grad på att det finns en kollektiv vilja. De kan förvalta den kollektiva viljan på olika sätt. De kan strypa den eller frigöra den.

I båda fallen innebär det att de arbetar för att avveckla sin särställning i kollektiven. När fler människor blivit aktiva behövs de inte längre som igångsättare.

SEMINARIUM III: KOMMUNERNAS FÖRSLAG

Det första seminariet dominerades av forskargruppen och ett allmänt material om kommunala utvecklingsmodeller. Redan vid det andra seminariet stod kommungrupperna i fokus för diskussionerna, men fortfarande ägnades en stor del av tiden åt allmänna erfarenheter. Det tredje seminariet utgick helt och hållet från kommungruppernas arbete. Uppgiften till seminariet var att presentera ett förslag till näringslivsprogram. Programmet skulle bl a innehålla följande punkter:

- Syfte
- Förslag till modell och en beskrivning av
 - uppläggning
 - huvuddrag
 - delprojekt
- Organisationsform
- Förarbete
- Arbetsgrupper och deras koppling till innehållsliga teman
- Ledningsgrupp
- Projekt(hand)ledare
- Behov av utbildning
- Tillgång till eller behov av "resurs"personer
- Ekonomi

Kommungruppernas arbete bedrevs som intensivast mellan mitten av november 1983 och slutet av januari 1984. Under denna period fördes en löpande dialog mellan ledningsgruppen och kommungrupperna. Det tredje seminariet fungerade som en samlingspunkt med möjlighet till erfarenhetsutbyte mellan kommungrupperna.

Exempel / Laxå

Kommungruppen från Laxå, som förstärkts med Tore Englund pensionerad produktionschef från ESAB, kommunens största företag lade fram ett förslag till näringslivsmodell som i figur 14, se kapitel 6. Näringslivsarbetet skulle bedrivas av 4 olika aktionsgrupper. Aktionsgrupperna skulle vara ansvariga för olika ämnesområden; Produktutvecklings- och etableringsfrågor (industrigruppen); Utbildningsfrågor; Turism- och Trivselfrågor; samt Rationaliseringar inom den kommunala förvaltningen.

Arbetsgrupperna skulle sortera under kommunstyrelsen och näringslivskommittén. En särskild styrgrupp skulle tillsättas med representanter från kommunen, fackföreningar och företag.

Industrigruppen skulle arbeta med industrifrågor som legotillverkning och företagssamverkan; stöd till service- och tjänsteproduktion som hantverk, legotillverkning och gemensam utställning; nyetableringar; utvecklingsproblem i Finnerödjaområdet där en arbetsgrupp redan startats; ungdomsprojekt. Utbildningsgruppen skulle undersöka behovet av och möjligheterna att koppla ny utbildning till kommunens företag för att utnyttja befintlig kompetens och tillgese behovet av utbildad arbetskraft. Det kunde gälla tex traditionella utbildningsfrågor som styr- och regler-teknik, "flaskhalsutbildning", AMU-frågor, decentraliserad gymnasie- och högskoleutbildning, men även utvecklingsprojekt som utvidgat samarbete mellan lokala företag, högskolan, länsstyrelsen och länsforskningskommittén, samarbete med länsarbetsnämnden om datautbildning mm. Turism- och trivselgruppen skulle bl a undersöka möjligheten att starta ett Tivedenprojekt i kommunens södra delar samt arbeta med glesbygds- och miljöfrågor. Den fjärde arbetsgruppen skulle föreslå besparingsinsatser och rationaliseringsåtgärder inom den kommunala förvaltningen. Arbetet skulle vara en vidareutveckling av det som påbörjats av en kommunal budgetberedningsgrupp.

När Laxå presenterat sitt förslag utsattes den för diskussion och kritik. Man kunde peka på ett antal frågeställningar som behövde konkretiseras:

- Det bör framgå vilka problem som ska lösas av varje arbetsgrupp
- Det är bra om problem konkretiseras i näringslivs programmet
- Styrgruppens uppgifter måste beskrivas
- Det är bra om man anger det ansvar och de frihetsgrader som arbetsgrupperna ska ha, liksom det stöd de kan räkna med från kommunen
- Man bör klargöra vilket tidsperspektiv som arbetsgrupperna arbetar inom
- Hur ska deltagarna rekryteras?
- Vilket behov finns av kurser, utbildning, planering?
- Hur ska samarbetet eller samverkan mellan grupperna se ut.
- Ska man redan från början planera gemensamma händelser som information, projektledarutbildning, temadagar mm?

Kritiken kunde också se ut så här: Varför ska arbetsgrupp nr 1 ha ett så brett verksamhetsfält? Varför ska tex ungdomsprojekten sortera under den? Borde det inte finnas en särskild styrgrupp för ungdomsprojekten bestående av personer som har erfarenhet av ungdomsarbete och god pedagogisk kunskap? Problemet att få igång ungdomslag och ungdomsprojekt är i hög grad pedagogisk. Svårigheten är att finna kompetenta handledare. Ungdomsprojekten har så speciella problem att det kräver en särbehandling.

Eller så här: Ni har bara nämnt en lokal arbetsgrupp. Ska hela näringslivsarbetet bedrivs centralt eller ska man lämna utrymme för ett bredare lokalt engagemang? I så fall; Hur ska det gå till att skapa lokala grupper? Ska näringslivsarbetet på annat sätt få en bredare förankring? I så

fall; Hur ska det förankras? Genom information? Genom möjligheter till deltagande?

Eller: Vilken relation ska finnas mellan styrgruppen och arbetsgrupperna? Ska styrgruppen vara en styrgrupp eller ska den ha som huvudduppgift att stödja och samordna? Vilka ska ta på sig alla de uppgifter och vilka ska lösa alla de problem som genereras av arbetsgrupperna? Det är naturligt att styrgruppen får en dubbelfunktion — den kommer både att avgöra uppläggning och inriktning och förmedla förslag och ta ansvar för genomförandefrågor. Styrgruppen bör därför ha resurser och kompetens för det. Det måste finnas personer som kan arbeta mycket med projekten i en början, annars faller modellen på genomförandesvårigheterna.

Eller: Varför är arbetsgrupp 4 begränsad till besparingsfrågor? Om den får en sådan avgränsning kommer den att upplevas som i huvudsak negativ av tjänstemännen inom kommunförvaltningen. Bör inte arbetsgrupp 4 få samma konstruktiva framtoning som de övriga grupperna? I så fall bör arbetsgrupp 4 inte bestå av enbart de personer som finns i den gamla besparingsgruppen. Arbetsgrupp 4 skulle i så fall kunna arbeta med förslag till förnyelse av den kommunala förvaltningen i allmänhet och tex ordna temadagar och information om hur sådant arbete bedrivs i andra kommuner.

Några problem i arbetet

De övriga kommungrupperna hade liknande problem. Vid seminariet kartlades dessa. Problembilden såg ut så här:

- Hur aktiverar man människor i lokalt arbete? (Askersund)
- Vilket organisatoriskt ansvar ska kommunen ta? (Askersund)
- Vad är det som kommunen är bäst på och hur utnyttjar vi bäst kommunens kompetens i näringslivsarbetet? (Hallsberg)
- Hur påverkar vi det låga krismedvetandet för att motivera andra aktörer till deltagande i näringslivsarbetet? (Hallsberg)
- Hur skapar vi ett samarbete över gränserna, dvs mellan kommunens förvaltning, näringslivet och invånare? (Degerfors)
- Hur hittar vi lämpliga projektledare? (Degerfors och Laxå)
- Hur engagerar vi hushållen i kommunen? (Degerfors)
- Hur får vi kapacitet till idébearbetning? (Laxå)
- Hur skapar vi ett kontinuerligt "ledningstryck", så att arbetet fortskrider efter starten? (Laxå)

Seminariet visade att det fanns ett intresse hos kommungrupperna att färdigställa förslagen till näringslivsprogram redan i januari så att politiska beslut kunde fattas tidigt under våren och så att arbetsgrupper kunde komma igång senast under mars månad.

För att möjliggöra det gjordes under januari och februari speciella stödsatser i varje kommun. Forskargruppen bearbetade tex den skiss till

näringslivsprogram som Askersunds kommun lagt fram och deltog vid presentation av detta på ett kommunstyrelsemöte. Särskilda synpunkter lämnades på Degerfors näringslivsprogram och forskarna deltog vid ett kommunstyrelsemöte för där programmet presenterades. En temadag om lokalt förändringsarbete ordnades för tjänstemän och politiker i alla fyra kommunerna. Till denna inbjöds föreläsare från utvecklingsprojekten i Bräcke, Trollhättan, Strömsbruk och Orsa. Ett sjuttiofem personer deltog. En temadag om förnyelsearbete inom kommunala förvaltningar ordnades för tjänstemän och politiker i Laxå kommun.

Kommunerna bestämde sig under februari för att starta olika arbetsgrupper (se följande fyra kapitel). Projektledare rekryterades. För att ge dem stöd och möjlighet att diskutera problemen med lokalt förändringsarbete ordnades en särskild projektledarutbildning.

PROJEKTLEDARUTBILDNING

Askersunds kommun hade i februari startat en lokal arbetsgrupp i orten Hammar. Gruppen som bestod av fackligt aktiva vid det stora företaget PLM, hade som syfte att undersöka olika utvecklingsalternativ för den hotade glastillverkningen (se kapitel 3). Degerfors kommun hade redan under hösten 83 satt igång två ungdomsprojekt, Dekoop och Defix. Med det nya näringslivsprogrammet öppnades ett kontor för innovationsverksamhet och nya arbetsgrupper kom igång. Hallsbergs kommun satte inte igång några nya arbetsgrupper men sedan sommaren 83 pågick arbetet vid ett ungdomsprojekt kallat Texasgruppen. Laxå kommun rekryterade under februari 84 deltagare till sina fyra arbetsgrupper. Till projektledarutbildningen samlades ledarna och några deltagare från dessa arbetsgrupper.

Utbildningen bedrevs vid tre tillfällen, en vardagskväll, en fredagskväll till och med lördagseftermiddag och som en uppföljning en kväll efter projektstart. Först fick deltagarna en genomgång som handlade om kommunernas förändrade roll och ett antal lokala utvecklingsprojekt som byggts upp kring arbetsgrupper. Därefter redovisades erfarenheter från lokalt projektarbete. Det handlade om hur man startar en arbetsgrupp, hur man får med sig personer, hur man arbetar i grupp, hur gruppen bygger upp ett innehåll, i arbetet, hur man förankrar arbetet hos invånare i kommunen, hur man hittar olika kunskapskällor, vad man kan få för slags stöd mm.

Det visade sig svårt att ordna en bra gemensam utbildning för arbetsgrupper med så olika inriktning. Ungdomsprojekten som redan kommit igång hade till skillnad från de övriga som var på väg att starta, helt andra och mycket mer konkreta problem att diskutera.

Vad som framkom i diskussionerna var bl a följande. Det är viktigt att arbetsgrupperna själva definierar det problem de ska arbeta med även om ämnesområdet i stora drag kan vara inringat av initiativtagaren/kommunen. Rekryteringen av personer till gruppen bör i första hand göras med utgångspunkt från ett gemensamt problemintresse och en gemen-

sam motivation. Ofta sker rekryteringen på ett helt annat sätt, genom kontakter eller som i ungdomsgrupperna, genom att man helt enkelt fyller på från arbetsförmedlingen. Man får då grupper som består av personer med olika motivation. Det tar ett tag att få en grupp att fungera. Dynamiken i gruppen måste tillåta alla att vara kreativa även om man har olika roller. Det innebär att det måste finnas såväl ingångar som utgångar. De som känner att de inte passar måste kunna lämna gruppen. Nya måste kunna komma till.

En bra gruppdynamik är den viktigaste förutsättningen för ett gott resultat. Det är också av stor betydelse att arbetsgruppen har ett konkret mål. Ibland är det nödvändigt att göra en tidplan eller en lista över uppgifter som ska betas av. En arbetsgrupp kan inte bara fungera som idékläckare. Deltagarna måste kunna ta ansvar för genomförandet och det är därför viktigt att deras kompetens kan användas för att sätta skjuts på idén och föra den närmare genomförandet. Det gäller för såväl industriutvecklingsgrupper som ungdomsprojekt.

Det är genom idéutveckling och försök att få idéer genomförda som gruppen upptäcker gränserna för sin förmåga. Dessa gränser kan vara av många slag. Det kan handla om att man saknar kompetens, att man saknar resurser för genomförande, att man behöver möjlighet att pröva en idé tex bygga en prototyp, att man hindras av formella regler eller att man behöver olika former av externt stöd men inte vet hur man ska få det.

Arbetsgrupperna gjorde förslag till hur de skulle bygga upp sitt arbete respektive utveckla det pågående. En stor del av diskussionen kom att handla om hur man övervinner problem och hinder i grupparbetet. För ungdomsprojekten fanns ett flertal gemensamma frågor. Den allra viktigaste var hur man frigör ungdomsprojekt från beroendet av kommunen och arbetsmarknadsmyndigheter. "Beroendet" innebär både behovet av medel och tvånget att inordna ungdomsprojekten i det regelsystem som följer av att man definieras som kommunalt beredskapsprojekt.

I och med att projektledarutbildningen avslutades i mars 1984 kom arbetsgrupperna succesivt igång. Om de olika projekten berättas i följande kapitel.

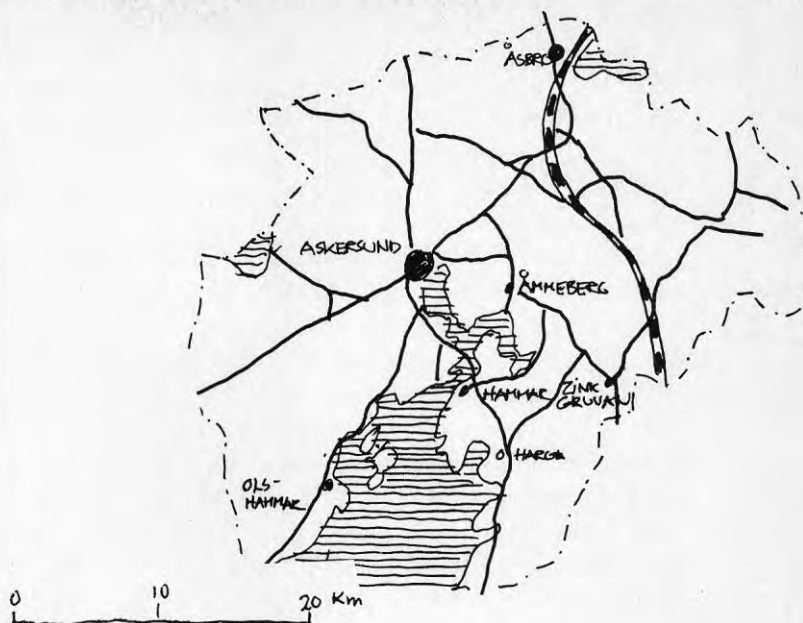
KAPITEL 3

**ASKERSUNDS
MODELLEN*****Askersund en gammal trädstad.*****ASKERSUNDS KOMMUN**

Askersunds kommun, med 11 800 invånare, ligger i den sydöstra delen av Örebro län, runt Vätterns norra del. Det är en till ytan stor kommun. Askersund, som är centralort, är en gammal vacker trähusstad med hamn och vattenförbindelser såväl söderut via Vättern som öster och västerut via Göta kanal. I kommunen finns ett flertal mindre tätorter, flera av dem brukssamhällen uppbyggda kring industrier.

Under 60- och 70-talen drabbades kommunen av ett tiotal företagsnedläggningar. Fyra stora industriföretag dominerar arbetsmarknaden i varsin kommundel; nämligen Munksjö AB med massatillverkning i Aspa bruk,

Figur 6. Karta över Askersunds kommun



PLM PAC AB med glastillverkning i Hammar, bolaget Vielle Montagne som bryter och anrikar zink i Zinkgruvan, samt Skyllbergs Bruk som bedriver järn- och trådmanufaktur med spiktillverkning i Kårberg. Till det senare företaget är desutom Philips Svets med svetselktrodtillverkning knutet. Dessa företag sysselsätter tillsammans cirka 1 300 personer.

Tillverkningsindustrin sysselsatte 1975 35% av de förvärvsarbetande. Under andra delen av 70-talet fanns i genomsnitt fem arbetssökande per ledig plats. Askersunds kommun och länsstyrelsen har beräknat att folkmängden kommer att vara ganska konstant ca 11 800 personer under den närmaste 10-årsperioden. Enligt länsprogrammet antas folkmängden i Askersund minska med ca 500 personer under 80-talet. Länsstyrelsen har i sin klassificering av riskföretag ansett att ca 400 arbetstillfällen befinner sig i riskzonen. Till sysselsättningsproblematiken hör att kommunen har en ovanligt stor utpendling, personer som sannolikt arbetar inom värdyrken i andra kommuner som Hallsberg och Örebro. Kommunens arbetsmarknad är i hög grad beroende av ett fåtal stora företag. Antalet tillverkande företag är förhållandevis litet.

Ett fåtal företag med hög exportandel och beroende av konkurrensen på en hårdnande internationell arbetsmarknad. Ny teknik i samband med varje nyinvestering leder till rationalisering och minskande sysselsättning. Riskerna finns att ett skärpt läge på den lokala arbetsmarknaden och höga bensinpriser tvingar en del av utpendlarna att flytta. Detta är några av de problem som ingår i hotbilden för Askersunds kommun. Vid näringslivskonferensen 1982 bedömdes såväl tillverkningen vid Munksjö AB som tillverkningen vid PLM vara i riskzonen. Företrädarna för kommunen ansåg

att de behövde veta mer om riskföretagens framtidsutsikter och eventuella konsekvenser av nedläggningar. Man hoppades på att statliga beslut skulle skapa bättre förutsättningar för fortsatt produktion. För PLMs del handlade det om att införandet av returglas skulle öka förutsättningarna för fortsatt drift. För Munksjös del handlade det om att minskade krav på rening av utsläppen skulle ge tillverkningsenheten något bättre möjligheter att hävda sig gentemot konkurrenterna och kanske några års rådrum i en på sikt tämligen hopplös situation.

Men Askersund har också en mängd positiva förutsättningar. Inom flera branscher finns viktiga yrkeskunskaper som är en faktor som måste utnyttjas när man vill bygga upp nya verksamheter. Kommunen har rika naturresurser som alla kan utnyttjas mer intensivt än idag. Det gäller såväl resurser för industriell bearbetning som naturresurser för ökad turism och ökade rekreativaktiviteter för kommunens egna invånare. Resurser för ett mer aktivt jord- och skogsbruk finns också. Vattenbruket kan utvidgas i mindre och större sjöar under kontrollerade former och inom några år skapa flera nya arbeten. I samband med gruvbrytning och glas hantering i kommunen uppstår olika överskotts- eller restprodukter som säkert kan begagnas till nya användningsområden. Det gäller inte minst de mineraler som säkert ligger gömda i gruvbygdernas avfallshögar eller sedimentskikt. Kanske finns det även råämnen till gödselindustrin bland dessa resurser.

Det hantverk som är väl representerat inom hela kommunen behöver bevaras och överföras till nya generationer. I kommunen finns gamla traditioner när det gäller bl a båtbyggeri och annat trähantverk och råvarorna till dessa hantverk finns inom kommunen.

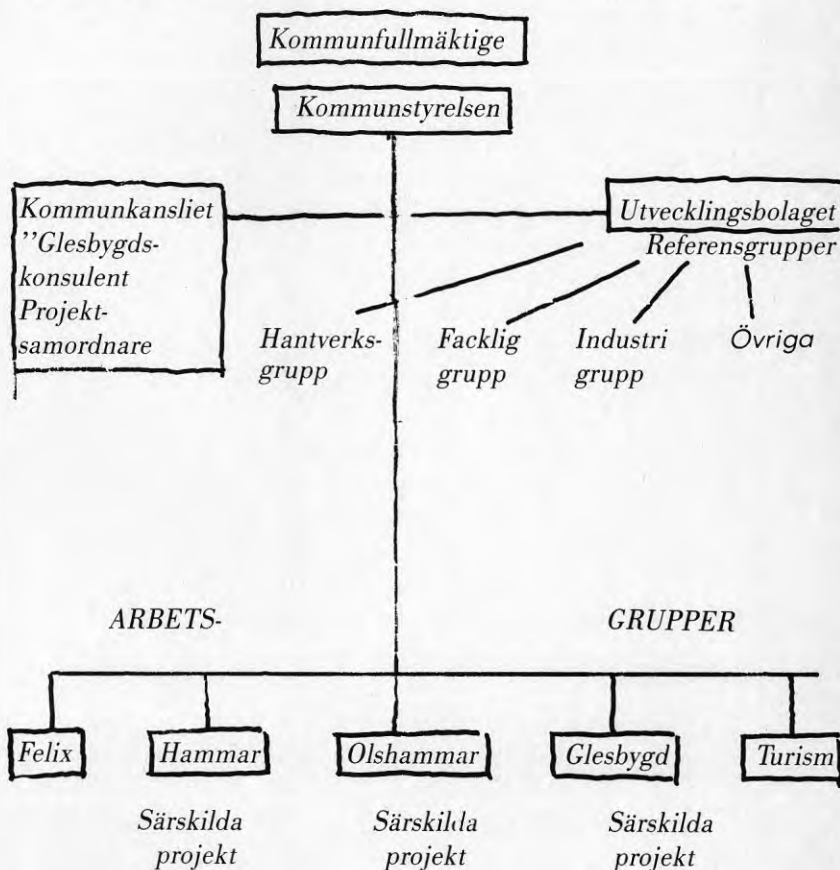
MODELLEN

Sommaren 1984 antog kommunfullmäktige det näringslivsprogram som utarbetats av deltagarna i KOMUT-projektet med stöd av forskarna. Dessförinnan var kommunens insatser för näringslivet traditionella och bestod av industriteknisk och annan service, hjälp till företagen att skaffa lokaler, ordna markfrågor, lösa va-problem mm. I näringslivsprogrammet föreslås en modell som bygger på en bredare aktivering av kommunens invånare, de lokala fackföreningarna, företagen och de kommunala nämnderna. Näringslivsarbetet faller under kommunstyrelsen. Under kommunstyrelsen finns i ett antal personer som knyts till kommunkansliet — en biträdande kanslichef som fungerar som samordnare, samt en glesbygdskon-sulent — och en genomförandeorganisation — ett kommunalt utvecklingsbolag. Näringslivsarbetet ska bedrivas i projektform i arbetsgrupper som tex ett ungdomsprojekt (Felix) eller ortsgrupper i tex Hammar och Olshammar.

Kommunstyrelsen ska tillsätta majoriteten av deltagarna i utvecklingsbolagets styrelse. Chefen för utvecklingsbolaget ska ansvara för att samordningen mellan olika arbetsgrupper fungerar samt för att arbetsgrupperna får det stöd som utvecklingsbolaget kan ge. Till utvecklingsbolaget

ska också knytas en eller flera referensgrupper, bestående av personer från fackliga organisationer, hantverket och industrin. Särskilda sakkunniga utifrån kallas vid behov. Den föreslagna organisationen motiveras av flera skäl. Kommunen behöver under alla omständigheter samordna sina aktiviteter så att inte ett kommunalt kontor sätter käppar i hjulet för utvecklingsarbetet. Kommunernas nämnder måste allmänt höja sin kompetens och aktivitet i näringslivsfrågor för att viktiga problem ska kunna lösas. Hela den kommunala organisationen behöver bli mer offensivt inriktad och samordnad.

Figur 7 Organisationsmodell för Askersunds näringslivsarbete



NÄRINGSLIVSPROGRAMMET

Näringslivsarbetet måste så långt möjligt frigöras från den kommunala apparaten. Utvecklingsbolaget blir därför en viktig länk vid sidan om den kommunala sektorsorganisationen. I näringslivsprogrammet noterar man att:

- ett utvecklingsbolag har möjlighet att till sig knyta kommunens viktigaste företag
- företagen kan engageras finansiellt i bolagets verk samhet
- bolagets beslut kan klaras av snabbt och smidigt, vilket är en förutsättning för att klara många indu striella utvecklingsinsatser.
- bolaget kan, om så är nödvändigt ta upp lån på den allmänna låne- marknaden
- bolaget kan till sig knyta den expertis som krävs för att lösa särskilt viktiga uppgifter.
- ett utvecklingsbolag har möjlighet att göra särskilda utvecklingsinsatser i enskilda företag med extra svåra etableringsförutsättningar
- ett utvecklingsbolag har möjlighet att utan större problem erbjuda vissa utbildningsinsatser till kommunens företag samt att introducera ny teknik och nya branscher genom okonventionella och strategiska satsningar

Utvecklingsbolaget ska således arbeta direkt i nära kontakt med företagen i deras utvecklingsarbete. Bolaget ska främja nyetableringar i kommunen och följa upp de satsningar som succesivt görs. Bolaget ska även arbeta med de idé- och utvecklingsprojekt som kommer fram i arbetsgruppernas verksamhet och samverka med lokala uppfinnare och andra idégivare. Bolaget bör även följa olika viktiga branschers utveckling på marknaden och bevaka om det behövs samordnade insatser för att exempelvis utveckla företagens samarbete med forskningen och främja marknadsföringen hos kommunens företag.

Enligt programmet skulle arbetsgrupper kunna sättas igång under våren, men framförallt under hösten 1984, eller när utvecklingsorganisationen och de två nyckelpersonerna i denna finns på plats. Särskilda resurser för utvecklingsarbetet föreslogs för att täcka kostnaderna för löner, konsultinsatser och vissa insatser. Kommunfullmäktige beslutade sommaren 1984 att tillämpa organisationsmodellen, uppdra åt kommunstyrelsen att tillsätta arbetsgrupper för olika delprojekt samt att avsätta 200.000:- för finansiering av glesbygdskonsulenten (lika stor summa från länsstyrelsen), att bilda utvecklingsbolaget, att tillskjuta 50.000:- till aktiekapitel i utvecklingsbolaget, undersöka behovet av rörligt kapital i detta och att vidtaga nödvändiga åtgärder för att utvecklingsbolaget skulle komma igång.

I näringslivsprogrammet ges förslag till en mängd olika projektidéer som utvecklingsbolaget skulle kunna arbeta med.

HUR HAR DET GÅTT?

Efter att kommunfullmäktige beslutat om näringslivsprogrammet har inte så mycket hänt. Glesbygdskonsulenten tillsattes till årskiftet 84-85. Han är den ende som våren 85 kan satsa tid på näringslivsarbete. Utvecklingsbolaget har inte bildats ännu. En arbetsgrupp undersöker vilket av kommunens två fristående bolag, hotellbolaget och industribyggnadsbolaget, som kan omvandlas till utvecklingsbolag. Gruppen arbetar också med att precisera en bolagsordning för att reglera arbetsuppgifterna och under-

söker om de stora företagen kan ställa upp med utvecklingsresurser som stöd för de personer som förväntas kontakta utvecklingsbolaget om hjälp för att vidareutveckla idéer.

Vidare har man diskuterat med företagen om deras möjligheter att flytta tillverkning till kommunen. Kan tex olika vidareförädlingsled flyttas till Askersund?

I orten Hammar har ett antal lokala arbetsgrupper kommit igång. Två av dem finns inom PLM som fackliga studiecirklar. Den ena tittar på kommunens marknadsföring och möjligheterna att återvinna glas. Den andra gör företagsekonomiska bedömningar av utvecklingsmöjligheterna. Dessa grupper kan i viss utsträckning betraktas som resultatet av KOMUT-projektet. De arbetar inom ramen för en lokal utvecklingsstrategi. De fackliga gruppernas inriktning vill vinna företagslednings gehör för en satsning på returglas.

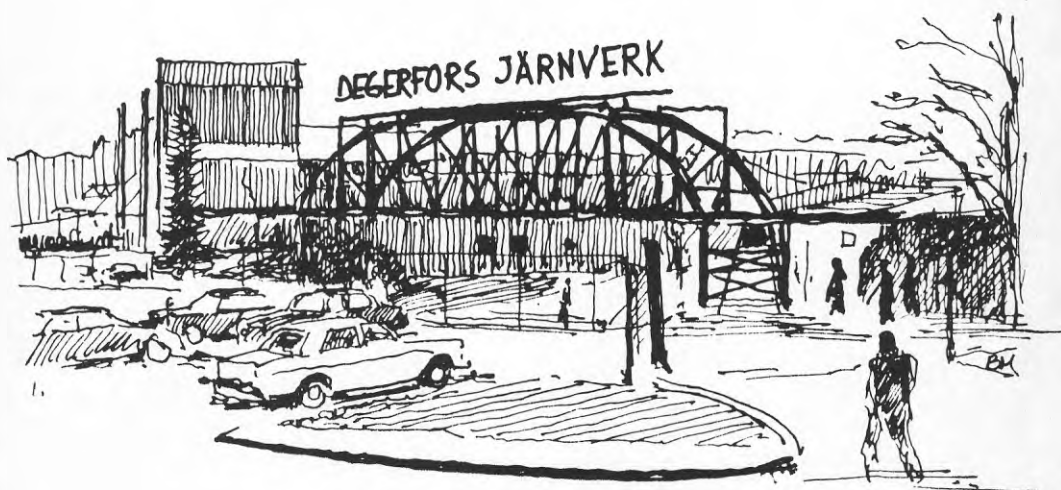
Vid sidan om PLM-grupperna finns ute i samhället ytterligare tre; en ungdomsgrupp som bl a har gjort en enkät riktad till barn i grundskolan med frågor om framtiden; en turismgrupp som bla gjort enkäter om utformningen av en campingplats och en "samhällsgrupp" som undersöker Hammarbornas syn på samhällets framtid och bl a föreslagit kommunen att göra iordning tomtmark. Resultatet av arbetsgruppernas verksamhet ska bli förslag till kommunen om vilka åtgärder som är viktiga för Hammars framtid — kanske ett lokalt utvecklingsprogram.

Kommunen förbereder redan en större satsning i Harge nära Hammar. Här ligger en av de finaste badstränderna i länet, Hargebaden. I länet finns en fritidsstiftelse där alla kommuner är medlemmar och till vilken vissa skattemedel betalas. Ifrån den gemensamma kassan tar man för satsningar på olika projekt. Nästa stora projekt kommer att bli en satsning på Hargebaden med syfte att bygga ut fritidsanläggningarna som ju ligger fint i Vätterns enda skärgård. Tanken är att möjligheterna till friluftsliv ska breddas och att detta ska förlänga säsongen för Hargebaden och dra dit mer folk.

Bland övriga kommunala satsningar kan nämnas inköp av ett f.d sågverksområde i Olshammar. Sågverksanläggningen brann nyligen ner och kommunen kommer att med försäkringspengar bygga ett nytt industrihus. Detta skall bli basen för ytterligare industrietableringar i Olshammar. Utöver det kommunala industrihuset har ytterligare ett företag etablerat sig på industriområdet.

Under 1982 inrättade kommunen en ungdomsbyrå (FELIX) för aktivisering av arbetslösa ungdomar. Projektet bedrevs med varierande framgång. Några ungdomar bildade ett kooperativ för reparation och tillverkning av lastpallskragar (PALLAX). De har klarat sig genom etableringsfasen och är nu ett fungerande företag.

KAPITEL 4

DEGERFORSMODELLEN

Degerfors, brukssamhället som domineras av järnverket

DEGERFORS KOMMUN

Degerfors kommun i västra delen av länet har ca 12 200 invånare. Av dessa bor ca 80% i tätorten Degerfors som är den mycket stora och dominerande centralorten. Därutöver finns två större orter, Svartå och Åtorp i söder. Degerfors arbetsmarknad påverkas av: 1) den ensidiga näringslivsstrukturen och 2) närheten till Karlskoga (drygt en mil).

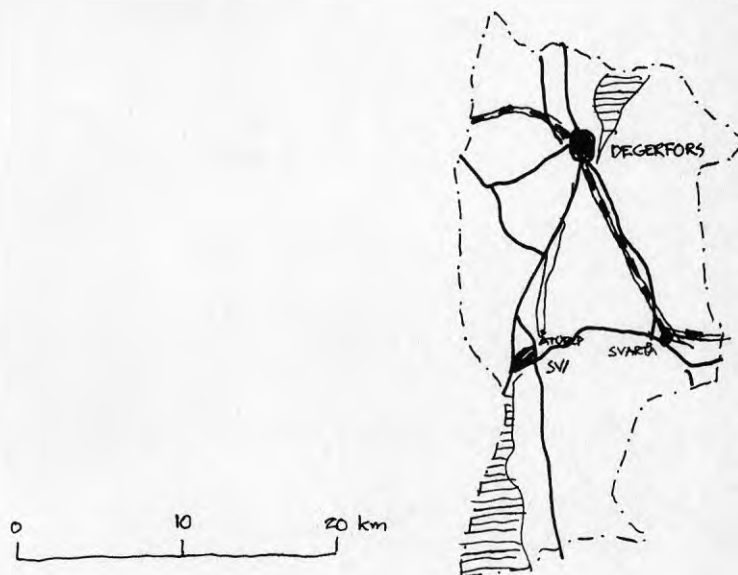
Mer än hälften av de förvärvsarbetande i kommunen arbetar inom tillverkningsindustrier. Degerfors Jernverk (Avesta AB), som tillverkar specialstål är det största företaget med ca 70% av kommunens industriansställda. Sedan mitten av 60-talet har sysselsättningen vid stålverket minskat med ca 1000 anställda. Tillverkningen är inriktad på plåt, bl a bred rostfri plåt. Degerfors Jernverk har hittills kunnat hävda sig på den internati-

onella marknaden, men konkurrensfördelarna på området hämtas snabbt in av stora satsningar som görs av konkurrerande industrier i Europa och Japan. Företaget är m a o ett krisföretag. Diskussionerna om nedskärningar har pågått en längre tid och lett till rationaliseringar och ägarbyten. Utvecklingsfondens analys av riskföretag (1981) kom till slutsatsen att 78% av de industrianställda i kommunen arbetar i nedläggningshotade företag, 14% i stabila företag och endast 8% i tillväxtföretag.

Närheten till Karlskoga har hittills betraktats som en räddningsplanka för att möta riskerna med ensidig näringslivsstruktur och tillbakagång. Utpendlingen från Degerfors är mycket stor. Omkring 1 350 av dem som bor i Degerfors arbetar i Karlskoga och ytterligare 400 i andra kommuner. 450 personer från andra kommuner arbetar i Degerfors. Utpendlingsoverskottet är alltså 1 300 personer. I ett läge där arbetsmarknaden i allmänhet blir allt kärvare och när, som nu, även Karlskogas arbetsmarknad är krishotad, innebär det stora pendlingsberoendet en ytterligare sårbarhetsfaktor vid sidan om storföretagsberoendet.

När så diskussionerna om strukturförändringar inom stålbranschen tog fart i början av 80-talet (pausen var inte lång) och när förhandlingar mellan stålbolagen pekade mot att Degerfors var en av de svagare och mest sårbara länkarna i branschkedjan, fann kommunledningen i Degerfors för gott att sätta igång ett krisförebyggande näringslivsarbete.

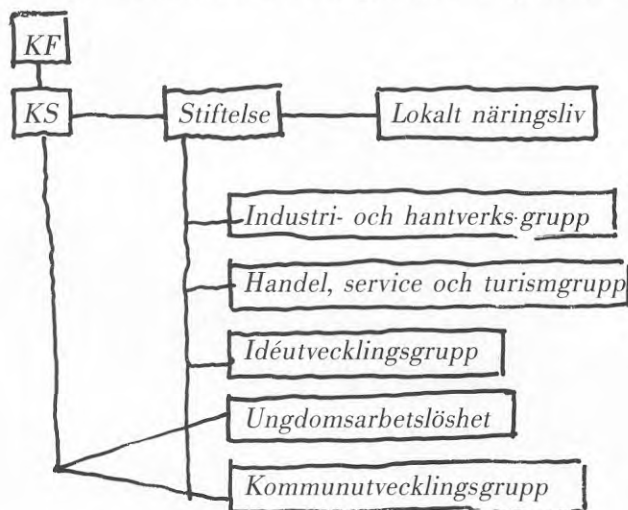
Figur 8 Karta över Degerfors kommun



MODELLEN

I januari 1984 antog kommunstyrelsen i Degerfors det förslag till näringslivsmodell som deltagarna i KOMUT-projektet utarbetat. Kommunen hade redan under 1983 startat några ungdomsprojekt och sökte organisationsformer och vägar för att ungdomarna i DEKOOP och DEFIX skulle kunna engagera sig i utvecklingsarbete som kunde leda till mer permanenta arbetstillfällen. Degerfors organisationsmodell har beskrivits som i figur 9.

Figur 9 Organisationsmodell för Degerfors näringslivsarbete



Degerfors har valt en modell som i lika hög grad förutsätter medverkan från det lokala näringslivet som från kommunen. Denna bygger på att det redan från början funnits ett starkt intresse för lokalt näringslivsarbete hos företagsledningen på stålverket och på att särskilda medel för förnyelsearbete funnits med i strukturdiskussionerna. Modellen bygger på en samverkan mellan en kommunal stiftelse, "Stiftelsen för utveckling i Degerfors" och arbetsgrupper.

NÄRINGSLIVSPROGRAMMET

Motiven för att skapa en särskild stiftelse är desamma som för utvecklingsbolaget i Askersunds kommun. Tanken är att stiftelsen ska förvalta medel som kan komma från kommunen, staten eller näringslivet. En fördel är tex att ungdomsprojekten som ju är kommunala beredskapsprojekt, kan göra affärer i stiftelsens namn, utan att komma i klammeri med kommunallagen. Organisationsformen ger m a o en större handlingsfrihet för utvecklingsarbetet än den man kan uppnå genom att gå enbart

via kommunförvaltningen. Stiftelsen kan också engagera sig ekonomiskt i olika slags näringslivsprojekt. Stiftelsens beslutande funktion består av politiker, fackliga företrädare och företrädare för de större företagen samt näringslivets organisationer. Den arbetande funktionen bestod till en början av en näringslivskonsult samt en person som skulle ansvara för idéutvecklingsgruppen.

Industrigruppen består av personer från de större företagen, kommunen, fackföreningar samt stiftelsen. Dess uppgift är att undersöka frågor som:

- industrisamverkan mellan mindre företag
- samverkan mellan stålverket och ortens företag
- inventera "skrotberget", tillvarata idéer som företagen inte utnyttjar
- förbättra samarbetet mellan kommunen, företag och centrala myndigheter
- bygga upp kunskap om vilka produkter som importeras och undersöka möjligheterna att producera dessa
- stödja nyföretagande och hålla en beredskap då det gäller lokaler mm.

Arbetsgruppen för handel, service och turism ska leta efter möjligheter till utveckling och komplettering av befintlig service i kommunens tätorter och verka för en ökad sysselsättning inom dessa områden. I näringslivsprogrammet anges uppgifter som:

- komplettering av befintligt serviceutbud, tex bokhandel
- satsning på turism genom utbyggnad och utveckling av Degernäs samt Sveafallen
- öka köptroheten
- undersöka möjligheterna till ökat samarbete mellan hantverk och småindustrier

Arbetsgruppen för ungdomsarbetslöshet ska tillsammans med fackliga organisationer och arbetsmarknadsmyndigheterna sätta igång projekt av typen DEKOOP och DEFIX för att stimulera ungdomar att engagera sig i jobbskapande verksamheter. I näringslivsprogrammet sägs:

"Hittills har samtliga beredskapsarbeten ordnats inom den offentliga sektorn. Då man i framtiden räknar med att nytillskottet av arbetstillfällen inte kommer att finnas inom den offentliga sektorn, måste man redan nu på olika sätt överföra fler beredskapsarbeten till den privata sektorn. Det gäller alltså att utifrån Degerfors totala resurser öka utbudet på arbete. Det är inte en fråga om att omfördela befintliga arbetstillfällen. Enheten produktion-utbildning-konsumtion måste återskapas. Beroendet av administrationen måste minska. Projekten skall inte leda till att arbetsförmedling, skolad ministration och socialvård utvidgas. De ska ge ungdomarna socialt stöd, ökat självförtroende och självförtroende."

Arbetsgruppen för kommunal utveckling har liksom ungdomsarbetslöshetsgruppen en starkare koppling till den kommunala förvaltningen, deltagarna är politiker och tjänstemän.

Man skriver:

”Hur bör vi se på framtiden? Några nyckelord är följande: lyhördhet, flexibilitet, kontinuerlig omprövning, beredskap inför möjligheter och hot, ha en bra radaranläggning för att upptäcka förändringar. Vad vi behöver är en ny organisationsform: från komplexitet till enkelhet, från stabilitet till kreativitet och framtidsinriktning. I en omvärld med snabba och oväntade händelser måste beslutsvägarna vara korta och få till antalet, antalet inblandade instanser få, effektiva beslut måste prioriteras framför alltför långtgående samordning och kontroll. Många anställda i offentlig förvaltning begränsas idag i sitt beslutsfattande av så många regler, normer och överväganden att egna initiativ och egen kreativitet ofta helt försvinner. Vi eftersträvar ett flexibelt arbetssätt. Organisationers och personers vilja att förändra kommer att bli mycket viktigt. Att utveckla organisationer och människor från ett stabilt och tillbakablickande beteende till att bli förändringsvilliga är en lång process som enklast kan åskådliggöras med nedanstående bild.

Då det gäller sysselsättningsfrågor bör denna grupp arbeta med hur man kan använda kommunens resurser för att positivt påverka arbetsmarknaden. Specifikt studeras hur kommunen kan fungera som företagare, som serviceorgan till företagen, som konsulter till företagen och som medhjälpare vid företagslokaliseringar.”(ur näringslivsprogrammet)

FÖRÄNDRINGSVILJA — EN TRAPPA MED FEM STEG

1. Helt blunda för omvärlden, sätta på skygglappar.
2. Uppfatta händelser i om världen men intala sig själv att de inte berör mig.
3. Passivt delta i av andra initierade förändringar.
4. Aktivt delta i av andra initierade förändringar.
5. Nyfiket utforska omvärlden, själv initiera förändringar.

Gruppen för idéutveckling består av politiker och industriföreträdare samt en särskilt anställd "idékonsult" som står för själva arbetet. Syftet med den innovationsverksamhet som kommunen startat är att:

- definiera sökområden för nya idéer
- leta efter idéer, ta hand om idéer och ge dem som har idéer stöd i tidiga ömtåliga skeden.
- att i senare skeden slussa in idéerna i andra arbets grupper
- att vid behov arbeta med genomförandefrågor utan att blanda in övriga arbetsgrupper

I näringslivsprogrammet noterar man att projektets framgång i hög grad bygger på att man hittar rätt personer för att bära upp viktiga funktioner. "Man måste således engagera människor både i och utanför de egna leden och de måste vara beredda att lägga ned en hel del frivilligt arbete."

HUR HAR DET GÅTT?

Degerfors är den av de fyra kommunerna som lyckats skapa bredast uppslutning kring utvecklingsarbetet. Man låg redan från början av KOMUT-projektet i startgröparna genom ungdomsprojekten och etablerade mycket snabbt stiftelsen. Kristämningen i kommunen, ett långvarigt och påtagligt behov av att starta utvecklingsarbete och en välvillig inställning från näringslivets sida har säkert hjälpt till. I Degerfors har det inte varit svårt att finna eldsjälar som handledare och projektledare till de olika arbetsgrupperna. Kommunen har markerat början till nya tag i framtidsfrågorna genom att gå ut brett med information om utvecklingsarbetet och genom att skapa ett antal spektakulära händelser. KOMUT-projektets stora temadag kring kommunala utvecklingsprojekt blev en av de första händelserna som slogs upp stort i pressen. Under ett års tid därefter har Degerforsborna kunnat engagera sig i utvecklingsarbetet. I mars 1984 ordnades en konferens som markerade startpunkten för en bredare satsning. I april startades industri och handel, hantverks- och turismgrupperna. Idégruppen gick nästan omedelbart ut med ett upprop till deltagande i en idé-tävling och en teckningstävling om Degerfors framtid i skolorna. Under våren 1984 kunde man läsa om hur DEFIX-ungdomar startade SOLKOOP, en verksamhet för att producera bl a handikappsutrustning, senare åter omdöpt till Swedish HELP. Hösten 1984 blev det kommunala beredskapsprojektet DEKOOP ett självständigt kooperativ och mycket uppmärksammat bl a därför att kungen och drottningen besökte kooperativet på sin Eriksgata. Under hösten 84 skrevs det också en hel del om de olika idéer som kommit fram genom idé-tävlingen. Innovationsarbetet, stödet till småföretagsutvecklingen och ungdomsprojekten har också medfört att man efter ett år vill samordna och stärka ansträngningarna genom att starta ett särskilt utvecklingscentrum mm.



Dekoop, ett ungdomsprojekt som blivit kooperativ

Stiftelsen och arbetsgrupperna

Stiftelsen sysselsatte hösten 1984 fem personer på heltid. En av dem arbetade som "idékonsulent" med innovationsverksamheten, en som "industrikonsulent" med stöd till dem som vill utveckla eller etablera småföretag, två personer arbetade som handledare åt olika ungdomsprojekt och slutligen en person som marknadsförare och ekonomisk rådgivare åt bl a ungdomsprojektet.

I handelsgruppen ingick 5-6 personer. De har bl a undersökt möjligheten att etablera en bokhandel i centralorten, ordna torghandel och försöka få en samverkan mellan torghandel och den etablerade handeln. De har också arbetat för att marknadsföra Degerfors och öka turismen.

Industri- och hantverksgruppen arbetade under 1984 med tre olika inriktningar. Dels gjorde man värderingar av ett antal förslag till *industriprojekt*: energi-fastbränsle, fasadbeklädnadsmetod, energistrategiskt paket, mobila fritidshus och värmepanna-ackumulator. Vid värderingen samarbetade gruppen med utvecklingsfonden, Bruksinvest, Avesta AB/Degerfors, banker och kommunrepresentanter. Samtliga projekt avskrevs pg a finansieringsskäl, oklar marknad eller kompetensproblem. Dels arbetade man med utvärdering av *försäljnings- och serviceprojekt* vilket resulterat i en nyetablering (Degerfors industriservice i Svartå). Ytterligare fyra

projekt var under utvärdering vid årsskiftet 84-85. Dels har man arbetat med *löpande rådgivning* till småindustrier och enskilda idégivare, medverkan vid kontakt med kommunen och länsstyrelsen, utvecklingsfonden, banker mm, samt kontroll vid nyinvesteringar och medverkan vid sammanträden och konferenser. Målet är att få en bättre samverkan med Avesta AB och ortens småindustri och att undersöka avknoppningseffekter baserade på existerande tillverkning.

Idégruppen började sin verksamhet med en serie utbildnings- och informationsträffar om sysselsättningsskapande aktiviteter. Genom impulser från dessa och diskussioner inom gruppen startade man i samarbete med ABF - TBV - LO - TCO en studieverksamhet "Med nya krafter" som samlade 20 deltagare. I samarbete med skolan i Degerfors startades teckningstävlingen för skolelever med motivet "Idéer och uppfinningar". Samtidigt pågick idétävlingen vars syfte var att få fram uppfinningar som kunde skapa nya jobb eller öka trivseln i Degerfors. Båda tävlingarna avslutades i oktober med en prisutdelning i vilken landshövdingen medverkade.

De bästa idéerna var ett förslag till en cirkelsåg för stockhantering och ett förslag till växthusodling. Bland de idéer som fick hederspriser kan nämnas: adapter för husvagnshjul, traktordriven flistugg, digital längdmätning för cirkelsågar mm, stomidräkt, båt för handikappade, jättegryta komplettering av Degernäs Camping, Bil och husvagn, förbättringar av Berget-området, träsvarv för skärmetoden.

En av dessa idéer ledde till att man startade en ny arbetsgrupp — energigruppen. Tanken var att tillvarata den sly som röjts i skogen och använda den som flis. En kalkyl visade att det skulle kunna ge 26 ungdomar arbete. Verksamheten skulle läggas upp som ungdomslagsarbete och inkomsterna skulle bidra till kostnader för material och utrustning. Samhället skulle alltså stå för arbetskostnaden. Så här skrev idégivaren:

"Jag har tänkt mig att i samarbete med DEFIX-gruppen i Degerfors annonsera i ortens lokaltidningar, tex: DEFIX ordnar din bränsleekonomi till halva priset — av dagens oljepris. 10 kubikmeter pannved färdigsågad och fritt hemkörd till en kostnad av 1 300 kronor inkl moms. Denna låda ved motsvarar en kubikmeter olja i energi; Det tror jag skall intressera alla fastighetsägare som har möjlighet att elda med vedbränsle."

Utvecklingscentrum i Degerfors

Under hösten 1984 lade kommunen fram ett förslag till utvecklingscentrum. Det ska inrymmas i en av kommunen förvärvad fastighet. De personer som arbetar inom stiftelsen ska finnas på UV-centrat. Stiftelsen satsar 1 milj kronor i personal och projektmedel. Centrat utrustas med verkstäder. Behovet av UV-centrat motiveras på följande sätt:

"Kommunen kommer under de närmaste åren att ha ett stort behov av att skapa nya arbetstillfällen. Erfaren heterna visar att speciellt ung-

domar har svårt att få fasta arbeten och är därför i behov av beredskapsarbete eller andra speciella arrangemang under en längre tid. Dessa ungdomar behöver speciellt stöd. Dit räknas de redan startade ungdomskooperativa företagen som behöver stöd genom administration, marknadsföring, konserter etc. Kommunen har ambitionen att utöka antalet arbetstillfällen inom orten. Man vill effektivisera näringslivet genom bättre samordning och samarbete mellan företagen. Man planerar för att på bästa sätt kunna utnyttja befintliga lokaler och att man har tillgång till industrimark när behovet kommer. Man försöker också intressera företagare att etablera sig i Degerfors kommun.”

Syftet med UV-centrat är att ge bättre stöd till idégivare, hjälpa ungdomar att starta egna företag eller kooperativ, mm, dvs i princip de uppgifter som redan påbörjats inom stiftelsen. Det nya är att samarbetet med skolor och företag ska utvecklas genom utbildning, konsultinsatser, och prototyp tillverkning. I utvecklingscentrat ska det finnas utbildningslokaler och verkstäder, ävensom kontorservice, skrivhjälp, kopieringsmöjligheter, ritningsmöjligheter, sammanträdesrum, kontorslokaler, datautrustning mm.

DEKOOP, DEFIX och SWEDISH HELP

DEFIX började som ett projekt för uppsökande och aktiverande verksamhet bland arbetslösa ungdomar. De kunde gå in i DEFIX-verksamheten och arbeta där på ungdomslagsmedel eller beredskapsmedel. Från DEFIX kunde de gå vidare in i DEKOOP, som till en början var ett kommunalt beredskapsprojekt som baserades på en överenskommelse med länsarbetsnämnden om att man skulle varva utbildning och beredskapsarbete för att ungdomarna skulle kunna utveckla egna projekt i 10 månader. Inom DEKOOP prövade man utveckla olika slags verksamheter som; syateljé, skrivbyrå, bageri, reparationer och Allfix, skylttillverkning och ”produktframställning”. För att ungdomarna skulle kunna sälja varor och tjänster kanaliserades affärerna via stiftelsen. De ungdomar som arbetade inom DEKOOP kunde antingen hoppa av sina projekt och söka arbeta på den öppna marknaden eller försöka vidareutveckla projekten till bärkraftiga verksamheter.

Vid årsskiftet 84-85 gick tiden ut för de ungdomar som startat de olika projekten inom DEKOOP. Då hade det visat sig att tre av projekten skulle kunna bli ekonomiskt självbärande; bageriet, skylttillverkningen och tillverkningen av en målarskrapa. Sju ungdomar bildade då tillsammans en ekonomisk förening, ett kooperativ, under namnet DEKOOP. Kooperativet förvärvade utrustningen, som ingått i det kommunala beredskapsprojektet, av kommunen. De blev hyresgäster i den av kommunen ägda fastigheten.

Inom DEFIX bildades en annan grupp som ville utveckla handikappsprodukter. En av deltagarna utvecklade bl a en ny typ av utbyggbar rullstol och en lättstyrd elektrisk bil för handikappade barn, som blev några

av de första projektidéerna som testades. Till hösten 1984 hyrde de verksamhetslokaler av Degerfors Jernverk för prototyputveckling mm. Nu bildades ett speciellt utvecklingsprojekt som fick heta Swedish Help. Det ska bli ett kooperativ, men fram till sommaren 1985 är det en försöksverksamhet som är uppbyggd med beredskaps- och utbildningsmedel samt bidrag från Barn- och Ungdomsdelegationen och länsstyrelsen i Örebro, landstinget, kommunen och stiftelsen utveckling av Degerfors (totalt 1,7 milj kr). Ett problem, som varit svårt att lösa, är att beredskapsmedel och utbildningsbidrag ställer speciella krav på verksamheten som hindrar en friare och utvecklingsanpassad tidsanvändning. Det första halvåret har använts till reparation och utrustning av lokalerna. Ca hälften av kostnaden har investerats. Under december 1984 kom produktionen av handikappsbil, rullstolen, badrumsskåp, tvättställsskåp samt legotillverkning igång. I projektet finns en speciell enhet som sysslar med slipning av fräsar och lagning av slagborrmaskiner mfl verktyg. Projektet sysselsätter 12 personer.

KAPITEL 5

HALLSBERGSMODELLEN

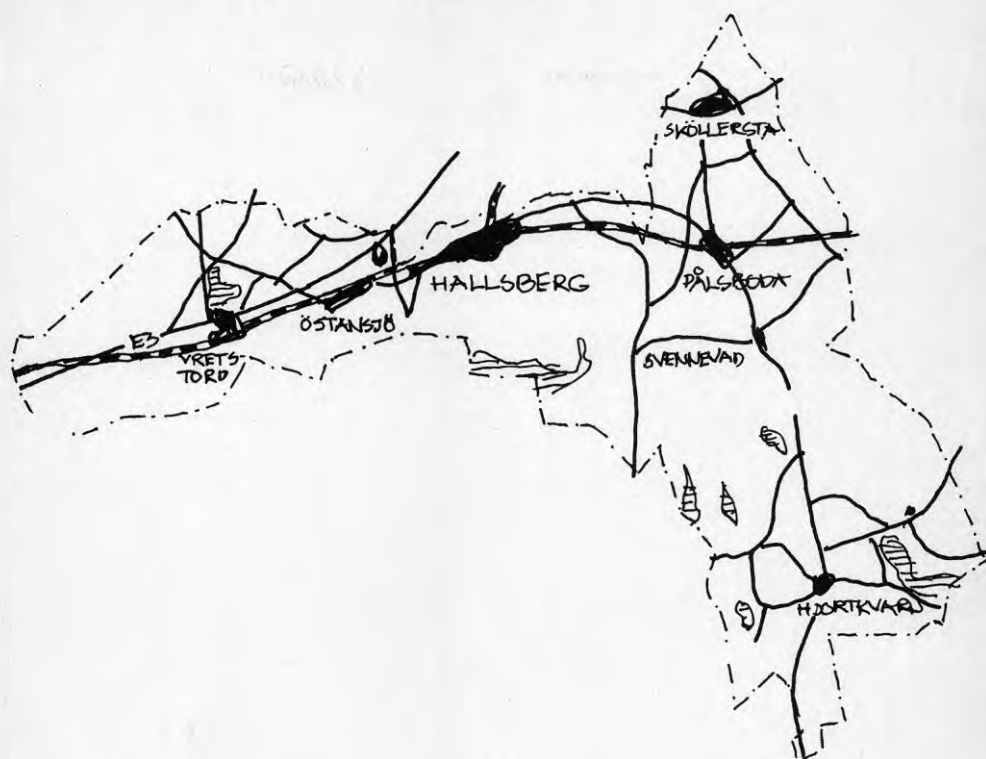
Hallsberg järnvägsknuten

HALLSBERGS KOMMUN

Hallsbergs kommun har närmare 17.000 invånare, varav ungefär hälften bor i centralorten Hallsberg. Drygt 3.000 invånare finns i den västra kommundelen där Vretstorp och Östansjö är de stora tätorterna. 4.000 personer bor i den östra delen, de flesta i tätorterna Sköllesta och Palsboda. I den sydöstra delen finns ca 1.300 invånare.

Kommunen gränsar i norr till Kumla och Örebro kommuner, i väster till Laxå och i söder till Askersunds kommun. Hallsbergsborna kan skryta med att ha ett centralt läge i Mellansverige. Här korsar den öst-västliga stambanan mellan Stockholm och Göteborg den nordsydliga mellan Mjölby och Avesta, med förbindelser till bl a Västerås, Gävle och Borlänge. I Hallsberg finns en stor rangerbangård.

Figur 10 Karta över Hallsbergs Kommun



Näringslivet i Hallsberg är väl differentierat. De flesta av kommunens arbetstillfällen finns i eller kring centralorten. Tillverkningsindustrin sysselsatte 1975 ungefär 36% av de förvärvsarbetande. Det finns få företag som är i riskzonen och ett stort antal stabila företag eller tillväxtföretag.

MODELLEN

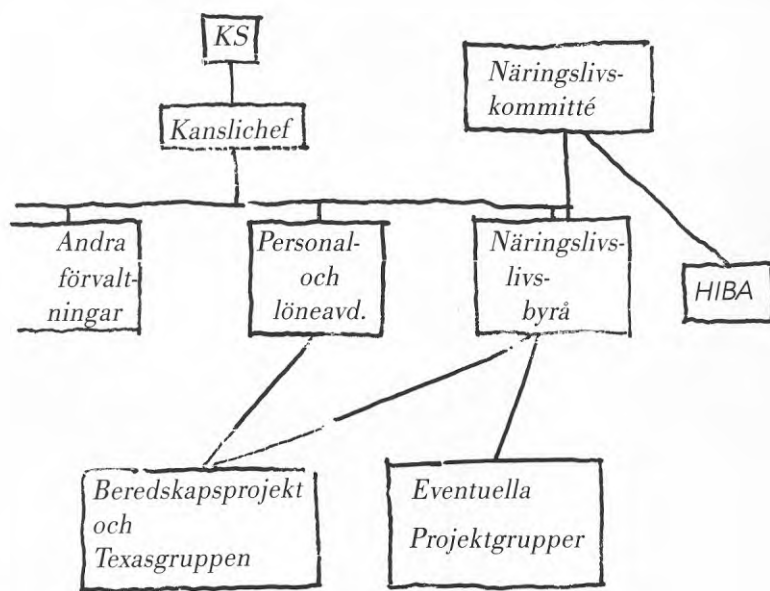
Hallsberg är ingen kriskommun. Näringslivsförutsättningarna är jämförelsevis goda. Men Hallsberg drabbas liksom de flesta kommuner av den allmänna tillbakagången i sysselsättningen. Arbetslösheten har tidvis varit relativt hög. Detta kan vara en av förklaringarna till att Hallsbergs kommun deltog i KOMUT-projektet. I näringslivsprogrammet säger man att målet är:

”att i första hand kunna bevara den nuvarande syssel sättningsgraden inom kommunen. Därjämte skall arbetet inriktas på att skapa förutsättningar för nya arbetstillfällen.”

”Kontakterna mellan kommunen och företagen inom densamma måste väsentligt öka i omfattning och samarbetet förstärkas. Detsamma är förhållandet mellan de olika företagen inom kommunen, där kontakter synes förekomma endast sporadiskt.”

För att uppnå dessa mål måste kommunen förändra sin tidigare näringslivsorganisation och anpassa näringslivsarbetet till de frågor som är viktiga. Den organisationsmodell som blev resultatet av KOMUT-projektet framgår av figur 11.

Figur 11 Organisationsmodell för Hallsbergs näringslivsarbete



Hallsbergs näringslivsarbete bedrivs, liksom Askersunds, inom den kommunala förvaltningen. Näringslivskommittén är tillsatt av kommunfullmäktige. Allt praktiskt näringslivsarbete sköts av en tjänsteman på näringslivsbyrån. Politiker och andra tjänstemän, som kanslichefen och personalchefen berörs av vissa frågor. HIBA, Hallsbergs Industribyggnads AB, ägs av kommunen. Enligt bolagsordningen skall bolaget "ha till föremål för sin verksamhet att uppföra, köpa, sälja, äga och förvalta industri- och hantverksfastigheter samt bedriva annan därmed förenlig verksamhet ävensom att i andra former stödja näringsverksamhet som sysselsätter arbetskraft inom Hallsbergs kommun."

För att klara ökande åtaganden i näringslivs- och sysselsättningsfrågor lägger Hallsbergs kommun på en extra 50-öring på kommunalskatten. Syftet är att inte blanda ihop finansieringen av nya typer av utvecklingsåtgärder med finansieringen av de traditionella uppgifterna.

NÄRINGSLIVSPROGRAMMET

Hallsbergs läge i Mellansverige är den viktigaste utgångspunkten för näringslivsprogrammet. En utredning visar att Hallsberg har det ekonomiskt sett bästa läget för en lokalisering av godsterminaler. I programmet skisseras följande projekt:

- projekt VI-anda
- samarbete företag-företag
- företagsutveckling i befintliga företag
- HÖK-projektet
- Texasgruppen (beredskapsprojekt för ungdomar)
- Terminalprojekt Ulvsätter
- Cityprojektet
- Turismprojektet

De tre första har påbörjats i och med KOMUT-projektet, medan de övriga startade redan tidigare.

HUR HAR DET GÅTT?

Det sk *HÖK-projektet* är ett samarbete mellan Hallsberg, Örebro och Kumla för att marknadsföra kommunerna som ett transportekonomiskt centrum. Projektet påbörjades 1983 på initiativ av länsforskningskommittén. Det ledde till en länsomfattande strukturutredning med uppgift att ange alternativa framtidsbilder för nya transportsystem som kan möta en fortsatt strukturförändring av länets och Mellansveriges näringsliv. Men för att dessa kommuner ska kunna få en ökad transportekonomisk betydelse krävs stora insatser i länets infrastruktur, förbättringar och utbyggnader av flygp-latsen i Örebro, vägar samt terminalanläggningar. Under 1984 övergick projektet i en marknadsföringsfas. *Terminalprojektet Ulvsätter* är ett initiativ som bla har som syfte att intressera SJ för att bygga en knutpunkts-terminal. I Hallsberg blev man uppmärksam på ett viktigt transportproblem när Volvo-BM för några år sedan började tillverka bakaxlar till bilar. De kan inte skickas med tåg till sammansättningsfabriken i Göteborg för där har man inte tillräckligt stort lager för att ta emot bakaxlar för mer än 6 timmars produktion. Pulsen i leverenserna måste vara med 6 timmarsintervaller. SJs godstransportsystem bygger på knutpunkter mellan vilka det går ett tåg i bägge riktningarna varje natt. Den nya logistiska synen på transporter kräver snabbare pulsar och för att klara det måste man bygga ut knutpunktsterminaler. Hallsberg har gjort stadsplan för en terminalanläggning där godsvagnar kan rangeras in och där omlastning kan ske med hjälp av gaffeltruckar eller omkoppling av tågsätten. Om terminalanläggningen ska bli av eller inte sammanhänger med SJs transportpolicy.

Tillsammans med länsstyrelsen i Örebro arbetar kommunen för att slå vakt om *järnvägen Finspång-Hjortkvarn* som utnyttjas av 4 stabila företag i Örebro och Östergötlands län. Alltsedan början av 1970-talet har krav ställts på upprustning av banan från smalspår till i första hand normalspår. Om den diskuterade nedläggningen skulle bli av försämras kommunikationsförutsättningarna för de berörda företagen. Om det blir en förbättring av bandelen kan det leda till att två av företagen kan öka sin tillverkning och exportförsäljning, men det kan också medföra att det blir

en nylokalisering av företag till de berörda kommunerna. Upprustningskostnaderna ligger enligt länsprogrammet 1983 på "några tiotals miljoner kronor", medan kostnaderna för en nedläggning kan bli "mångdubbel" större.

Cityprojektet

kom till då man i kommunen upptäckte att Hallsbergsborna i relativt låg utsträckning handlar i Hallsberg. Köptroheten var 73% (av alla inköp). Om köptroheten kan ökas, resonerar man i kommunledningen, så kan det medföra ett ökat antal arbetstillfällen inom detaljhandeln och en bättre service för konsumenterna. Köptrohetskampanjer är ett sätt att förbättra handeln i centralorten. Ett annat sätt är att man etablerar nya och attraktiva affärer. Kommunen har med hjälp av en arkitektfirma gjort ett förslag till utbyggnad av Hallsbergs centrum. Det finns tomter för nya hus, intresserade byggföretag och finansierare, några större fastighetsbolag, försäkringsbolag och banker. För närvarande söker man företagare som kan vara intresserade av att etablera sig i Hallsberg.

Projekt VI-anda är fortfarande i hög grad en pappersprodukt, liksom ambitionen att förbättra företagssamarbetet inom kommunen. Servicen till kommunens företagare har dock förbättrats. Som exempel nämner man det som hände när ett företag i kommunen brann ner. Ägaren beslöt sig för att bygga upp en ny fabrik omgående. Vissa ändringar medförde att det fordrades besked från bla järnvägen, vägförvaltningen, byggnadskontoret mfl. Tjänstemannen på näringslivsbyrån ordnade dessa frågor, och för en gångs skull låg kommunen t o m före företagaren i planeringen, med följd att hela återuppbyggnadsarbetet kunde ske utan fördröjningar. Fler exempel visar att servicen till kommunens företag blivit mycket bättre det senaste året.

UNGDOMSPROJEKT OCH SAMHÄLLSKOOPERATIV

Modellen

1983 startade kommunen ett ungdomsprojekt som så småningom skulle gå under namnet *Texasgruppen* (för att man fick lokaler mittemot en Texacomack). Texasgruppen skulle bestå av arbetslösa ungdomar som till en början fick relativt fria händer att tillsammans med sin projektledare skapa sina egna aktiviteter. Alla arbetade på beredskapsmedel. Kommunen bestod (förutom med 25% av beredskapslönerna) med lokal, utrustning och material. Under sommaren och hösten 1983 rustade ungdomarna upp ett hus och startade ett café. De pekade ut ett flertal områden för nya aktiviteter. De sökte medel från barn- och ungdomsdelegationen för att klara en del investeringar. Verksamheten växte och kommunen fick lov att köpa in ett större hus. Plötsligt var ungdomsverksamheten på väg att utvecklas till något annat än vad många från början trodde. Ungdomarna ställde som mål att verksamheterna skulle leda till permanenta jobb. Projektet blev kontroversiellt.

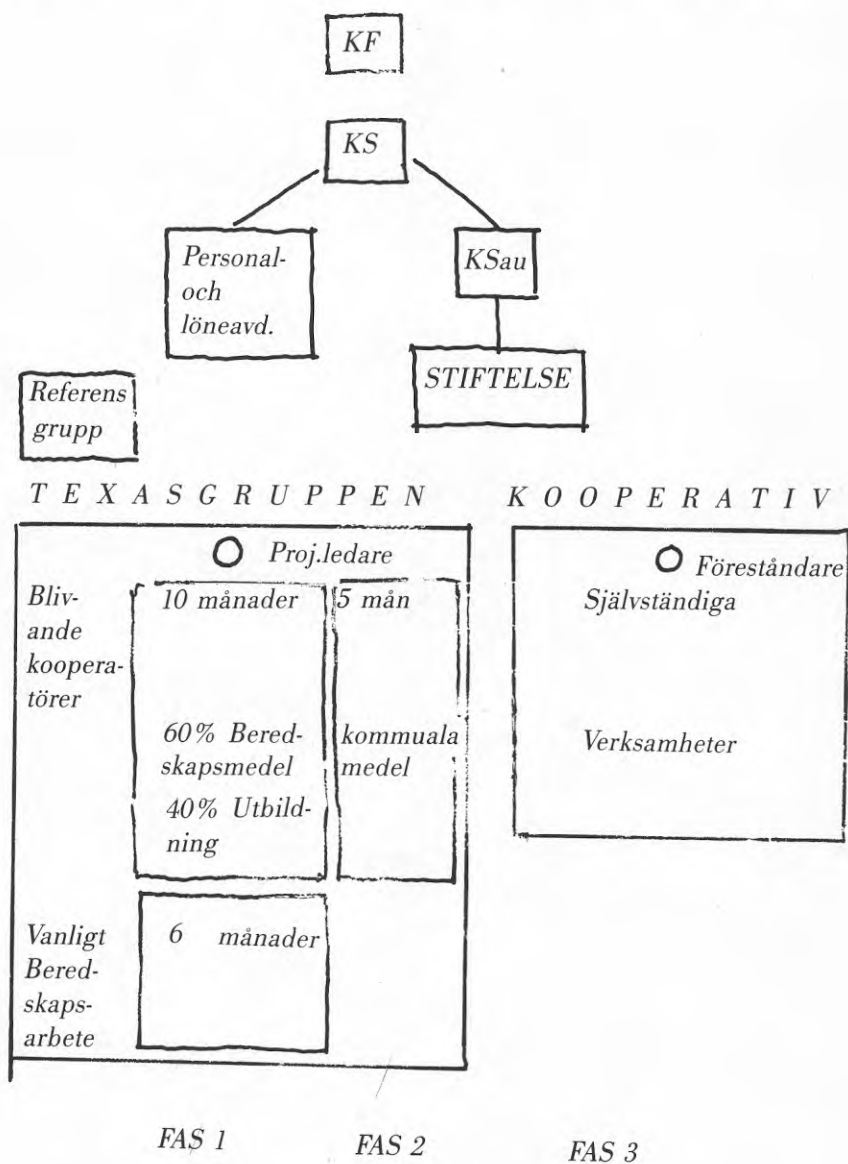
Konflikterna som följde uppstod i första hand mellan ungdomsprojektet och de lokala avdelningarna av kommunala fackföreningarna, Kommunalarbetarförbundet, SKTF och Statsanställdas Förbund, som menade att ungdomsprojektet borde vara mer terapiinriktat och att kostnaderna för verksamheten måste hållas nere eftersom det annars skulle få till följd att fackföreningarnas medlemmar riskerade förlora jobb i en i övrigt krympande kommunal ekonomi. Konflikterna tog sig uttryck i angrepp på Texasgruppen och i ett ökande krångel när det gällde att starta nya projekt.

Vid sidan om konflikterna fanns en mängd problem som naturligt uppträder när man sätter igång nya verksamheter, tex gruppdynamiska problem inom Texasgruppen, svårigheter att veta vilka vägar man måste gå för att sätta igång nya projekt, osäkerheter om hur man utvecklar projekt, otryggheter som beror på att de som arbetar i beredskapsprojekt bara är anställda under 5-månadersperioder mm. Men det största problemet var osäkerheten om ifall man överhuvudtaget kan skapa nya verksamheter med ett beredskapsprojekt som utgångspunkt.



Eftersom kommunledningen såg mycket positivt på ungdomsprojektets verksamhet och ambitioner beslöt man sig för att göra en del av Texasgruppens verksamhet till en plantskola för kooperativ. För att klara det måste man skapa en ny modell som kunde lösa konflikterna i Texasgruppens interna verksamheter och relation till myndigheter och samhälle. Den modellen framgår av figur 12.

Figur 12 Modell för ungdomsprojekt som plantskola för nya verksamheter



Tanken med den nya organisationsmodellen är att arbetslösa kan komma till det kommunala beredskapsprojektet Texasgruppen för vanligt beredskapsarbete i sex månader. De som är intresserade av att utveckla egna projekt får efter en första försöksperiod pröva detta genom en förlängning av beredskapstiden med utbildning enligt den sk 60-40% modellen (dvs på medel för både beredskapsarbete 60% och utbildning 40% av tiden).

Det kooperativa utvecklingsarbetet i beredskapsform löper alltså under en första fas i 10 månader. Under denna period utarbetas projektplaner och startas projekt, dvs det som så småningom ska bli självbärande verksamheter. Men 10 månader är en kort tid för att utveckla självbärande ekonomier, särskilt om de som ska göra det tillhör gruppen arbetslösa (se vidare kapitel 7). De måste alltså få ytterligare tid för att pröva sig fram. Men då kan inte längre detta bekostas med beredskapsmedel. Kommunen tillskjuter då medel för de projekt som man bedömer som utvecklingsbara. Deltagarna projektanställs och går nu in i fas 2. Under denna period som varar i ytterligare 5 månader vidareutvecklas projekten så att de blir självbärande. Projekt som inte klarar sig efter fas 2 avvecklas eller blir föremål för ytterligare utvecklingsstöd, tex i form av startbidrag (ytterligare uppåt ett halvår). De projekt som kan fortsätta efter fas 2 lämnar det kommunala beredskapsprojektet och går nu in som en verksamhet i samhällskooperativet, fas 3.

Det finns flera anledningar till att man valt att slussa ut de självständiga ekonomierna till ett samhällskooperativ. Ungdomarna i Texasgruppen ville hitta en form som gjorde det möjligt för dem att samarbeta efter tiden i Texasgruppen. Den kooperativa organisationsformen hade för dem flera fördelar. De fann den demokratisk. I Texasgruppen hade de lärt sig samarbeta och funnit att en kollektiv organisationsform gav en viss trygghet. Ett samhällskooperativ är också uppbyggt så att det finns en gemensam organisation, ofta bara en person, som kan ge utvecklingshjälp till delprojekten och svara för en viss samordning. De flesta deltagarna i Texasgruppen tyckte det skulle vara för svårt att ta hela ansvaret för ett eget företag eller kooperativ. Men om de kunde få fortsatt stöd kunde det som från början verkade omöjligt ändå vara möjligt.

Det samhällskooperativ som ska bildas i Hallsberg har de brittiska och irländska samhällskooperativen som förebild. Föreståndaren ska ha samordningsansvar och stödja de självständiga delkooperativen under deras första svåra år och eventuellt därefter med. Kommunen och länsstyrelsen i Örebro betalar vardera hälften av föreståndarens lön under de första två åren. Därefter avgör delkooperativen om de ska ha en föreståndare. I så fall får deras verksamheter klara finansieringen.

En kontroversiell fråga hade tidigare varit huruvida projekten inom Texasramen skulle få bedriva affärsmässig verksamhet eller inte. Detta sker i de flesta liknande fall, men i Hallsberg hade kommunalfacken ifrågasatt detta och ville ofta stoppa projekt med hänvisning till illegal konkurrens. Med den nya modellen fastslogs vissa principer för att starta och

driva nya projekt. De som vill pröva starta nya projekt måste utarbeta projektplaner som beskriver innehåll, ekonomi finansiering mm. Projekten ska ha marknadsmässig prissättning. Eftersom varje projekt är förknipat med utgifter och eftersom medel måste tillskjutas för investeringar mm måste projekttidéerna testas och hållfasthetsbedömas. Detta skedde tidigare i en referensgrupp bestående av personer från fackföreningar och kommunen. Enligt den nya modellen har denna referensgrupp bara en rådgivande roll. Besluten fattas av en stiftelse som i princip ska bestå av KSau:s medlemmar. Stiftelsen, som också förvaltar medel för sysselsättningsskapande åtgärder, tillskjuter sådana efter beslut. Dessa medel kan antingen avsättas från kommunens sysselsättningspengar (50-öringen) eller komma från statliga myndigheter (I Hallsberg fick man 350 000:- från Barn- och ungdomsdelegationen) eller regionala myndigheter. Stiftelsen kan även anställa föreståndaren under de första två åren.

Pengarna till löner för verksamheten i fas 1 och fas 2 kommer, från kommunens personal- och löneavdelning. Övriga medel till verksamheten kommer från stiftelsen eller som inkomster från projekten. Men för att kommunen inte ska komma i klammeri med kommunallagen och bli anklagad för att bedriva affärsmässig verksamhet ska alla affärer ske via stiftelsen. Stiftelseformen är också till för att man inte ska behöva dra in den kommunala byråkratin i beslutsfattandet, för att man ska kunna fatta snabba beslut om frågor som är av vital betydelse för verksamheten och för att hela utvecklingsarbetet ska sidoordnas den kommunala byråkratin.

Hur har det gått?

Våren 84 fanns det 40 beredskapsarbetande inom Texasgruppen. Man hade startat ett antal verksamheter som gav vissa inkomster, bl a en bilverkstad, ett café, en syateljé, en Allfix-grupp, en Ring-service-grupp och kontorsservice. Omkring 15 arbetslösa ungdomar fortsatte under hösten för att utveckla dessa verksamheter. Då bildades också en arbetsgrupp som fick till uppgift att skapa en ny organisationsform för verksamheten (modellen i figur 12).

I december lade ungdomarna fram projektplaner som de utarbetat tillsammans med projektledaren och den kursansvarige läraren. Planerna gällde; bilverkstad, café, Allfix-rörelse, snickerirörelse, hälsokostbutik, en verksamhet som hette Ungcoop och skulle bestå av en salladsbar, gramfonskiveförsäljning och försäljning av andrahandskläder, bilbudservice och syateljé.

I januari 1985 fattade kommunen beslut om att man skulle satsa på de fyra första av ovanstående verksamheter och att projektanställa 8 ungdomar som skulle få vidareutveckla dessa under våren. Stiftelsen bortföll i organisationsmodellen. Texasgruppen står fortfarande under ledning av KSau och är organisatoriskt inordnat på kommunkansliet.

KAPITEL 6

LAXÅMODELLEN

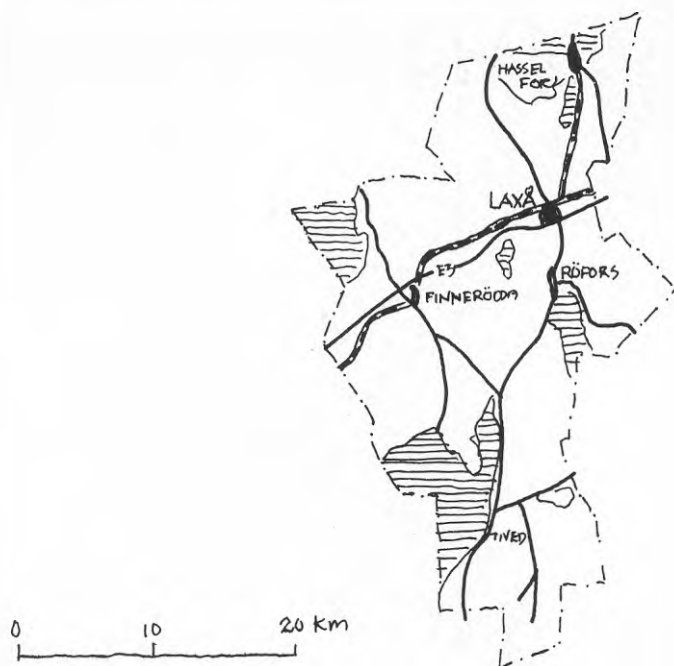
Laxå en liten kommun med starka företag

34

LAXÅ KOMMUN

Laxå kommun, som i norr gränsar mot Degerfors och i öster mot Askersunds och Hallsbergs kommuner har ca 8 500 invånare. Över hälften bor i Laxå tätort, och ytterligare 2 000 i Finnerödja, Röfors och Hasselfors. Kommunens industri är förhållandevis differentierad, men domineras av ett mycket stort företag Elektriska Svetsnings AB (ESAB) som har närmare 1000 anställda. Andra företag är Hasselfors bruk (träprodukter och bl a utrustning för skogsplantering), Swedspan, (spånskivor), Rockwool (byggnadsisolering) och Stellana (plastartiklar). I utvecklingsfondens företagsanalys betecknas några mindre företag som riskföretag, medan majoriteten är stabila företag och ytterligare några kallas tillväxtföretag. Laxå är m a o ingen kriskommun. Men ändå var man vid konferensen 1982 från kommunledningen osäker över företagens framtidsutsikter. En "i-värsta-fall-händelse" är om de största företagen får problem.

Figur 13 karta över Laxå kommun



Företrädarna för Laxå kommun gick redan från början mycket aktivt in för att skapa ett nytt näringslivsarbete som väl närmast kan betecknas som ett krisförebyggande arbete. Detta skulle liksom Hallsbergs näringslivsarbete bygga på ett antal positiva förutsättningar. Laxå har väl så goda kommunikationsförutsättningar som Hallsberg. Till dessa hör läget vid E3 och järnvägen mellan Stockholm-Göteborg och Stockholm-Oslo. 3 km från centralorten ligger Laxå flygplats, som är godkänd som enskild flygplats och trafikflygplats. I södra delen av kommunen, som ansluter till Tiveden, finns fina rekreationsområden och Tivedens nationalpark. Till de mest positiva förutsättningarna hör att de större företagen är expansiva och långt framme med forskning- och utveckling inom högteknologiska områden.

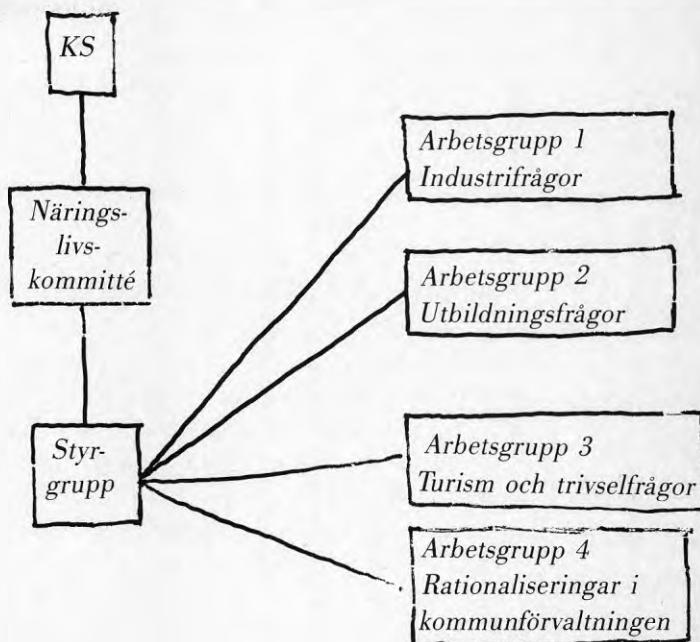
Kommunen hade före KOMUT-projektet gjort en hel del näringslivsinsatser. Man hade bildat en näringslivskommitté och utarbetat ett näringslivs- och sysselsättningsprogram. Olika arbetsgrupper hade tillsatts. Man hade också genomfört en starta-egget-kurs och en köptrohet-skampanj, byggt upp en lokalberedskap för mindre företag och ordnat en god plan- och markberedskap.

MODELLEN

Laxå kommuns näringslivsmodell framgår av figur 14 Kommunens beslut om näringslivsorganisation och program baserade sig på en reviderad ver-

sion av det förslag som redovisades i kapitel 2. Rationaliseringsgruppen fick nytt namn och ny inriktning och blev "kommunutvecklingsgruppen".

Figur 14 Organisationsmodell för Laxå kommuns näringslivs arbete



Arbetsgrupperna besattes med personer från kommunförvaltning, näringsliv och fackliga organisationer. De arbetade under våren 1984. Industri-, utbildnings- och turismgrupperna kom då med sina förslag, men har inte arbetat vidare därefter. Den viktigaste orsaken till att grupperna lade av var att en stor arbetsbörda föll på projektledarna som inte fick tillräckliga ekonomiska och tidsmässiga möjligheter att bedriva arbetet.

"Resultatet av aktionsgruppernas arbete motsvarar till följd av arbetsbelastningen på främst gruppledarna ej uppställda aktionsplaner. Underlag för planerat informationsarbete och "breddning/mobilisering" hösten 1984 saknas därmed. Vidare saknas under nuvarande förutsättningar möjligheter att "fånga upp" de olika uppslag och idéer vad gäller sysselsättningsfrämjande åtgärder som "mobiliseringsarbete" ytterst syftar till."

Så sammanfattade kanslichefen i Laxå läget i juni 1984. Han summerade sin lägesbeskrivning med att peka på behovet av en "näringslivsutvecklare", resurser för att man inom kommunförvaltningen skulle kunna lägga ner arbete på att tillvarata och vidareutveckla aktionsgruppernas förslag och arbeta mer professionellt med näringslivsfrågor, behovet av ett

utvecklingscentrum och ett utvecklingsbolag för kommunalt näringslivsutveckling. Men det skulle dröja ända till våren 1985 innan man kunde anställa näringslivsutvecklaren.

Laxås ursprungliga modell föll m a o på att det saknades viktiga miljö- och resursförutsättningar, men detta innebar inte att näringslivsarbetet strandade. De inom kommunen som drivit fram arbetet tvingades inse att de måste finna en annan modell och skjuta breddnings-, förankrings- och förvaltningsutvecklingsambitionerna på framtiden. Man valde vad vi i kapitel 2 kallat en professionell modell, ett arbete som var uppbyggt kring två personer, kanslichefen Kent Eklind och f produktionschefen i ESAB Tore Englund (senare näringslivsutvecklaren), som vi nedan kallar näringslivsgruppen.

HUR HAR DET GÅTT

Arbetsgrupperna

Industri- och hantverksgruppen efterlämnade ett PM som visar hur man kan upprätta ett företagsregister och ett lokalregister och hur man kan skulle kunna göra en utställning som presenterar ortens företag. Utställningen skulle visa vad ortens företag lägger ut på legotillverkning, bl a för att intressera externa företag till kontakter.

Utbildningsgruppen lade fram ett förslag till utbildningsprogram som senare vidareutvecklades till ett förslag till ett företagsutvecklingscentrum och förslag till förbättringar i kommunens infrastruktur.

Turism- och trivselgruppen föreslog olika insatser för att öka turismen i området. Ett konkret resultat är att kommunen startat en turistbyrå. Det finns också förslag till en billed och en cykelled som går förbi olika slags sevärdheter, näringsställen och affärer, och en kanotled.

Näringslivsgruppen

Ansaret för att vidareutveckla de renodlat "industriella" utvecklingsfrågorna föll på de två näringslivsansvariga. Gruppens viktigaste uppgifter blev att bygga vidare på och utnyttja kommunens starkaste näringslivsförutsättningar nämligen:

- tillgången till flera teknologiskt avancerade till växtföretag och
- ett gott läge bra kommunikationsleder
- befintlig infrastruktur

Redan under hösten 1983 påbörjades arbetet genom att man tog initiativ till ett samarbetsprojekt mellan ESAB, Atlas Copco, Polmax och BT om ett systemförsäljningsbolag. Det gick till så att man vid diskussioner med ESAB upptäckte ett viktigt problem som uppstod när företaget lämnar offerter till andra företag. Det kan tex gälla kostnaderna för svetsning av en produktionshall. För att kunna göra offerten fordras ett dyrbart arbete med planering och utförande av en verkstadslayout. Beställaren

som jämför offerterna från olika företag och försöker pussla ihop billigaste lösning kan sedan välja att vända sig till någon annan. Affärsidén med systemförsäljningsbolaget bygger på att några företag som kan leverera olika komponenter i en tillverkningskedja tillsammans offererar en kund genom att visa på tekniskt integrerade lösningar. Systemförsäljningsbolaget ska alltså sköta om den saken. Det behöver inte bara gälla kombinationen plåt, svetsning, efterarbete och materialhantering som i det här fallet. Metoden kan användas i andra branscher. Fördelen är att man nu offererar ett system och därigenom kan ta betalt för tjänsterna. Idén kom till vid diskussioner med ESAB och när man senare tog kontakt med de andra företagen upptäckte man att de hade samma problem.

”När vi var färdiga med det tankemässiga konceptet tog vi kontakt med exportrådet för att få stöd för utvecklingsarbetet. Vi blev lite tagna på sängen när de sa till oss att det här var en elegant lösning. Den finns ju inte förut. Gör den inte sa vi, lite överraskade här nere i den här hålan.”

ESAB har tillsammans med IBM och Wilsongruppen utvecklat ett system för att förbättra företags transportmöjligheter. Som det är idag måste ett företag invänta transporttillfällen för att sända iväg varor. Man blir tex beroende av tider för tåg, flyg etc. Med hjälp av något som de kallar European Supply and Booking System (ett logiskt uppbyggt transport-system) kan man kalkylera bästa tidpunkten för transporter, transportvägar, transportsätt mm och härigenom både uppnå en bättre service till kunder och minskade lagerkostnader och kostnader för frakter, vilket i sin tur innebär att företaget inte behöver binda så mycket kapital i distributionsledet. För många företag är det en förutsättning för att de ska kunna ge sig in på eller expandera på Europamarknaden. Näringslivsgruppen i Laxå byggde tillsammans med länsstyrelsens regionalekonomiska enhet och ett företag för Industriell Logistik (ILAB) i Göteborg upp ett projekt för att praktiskt genomföra vad man kallat för ”samordnade systemleveranser för företag i Mellansverige”. Det går ut på att man ska finna företag i närregionen som kan tänkas ingå i systemet (CILS), skissa på hur ett fysiskt och administrativt system kan fungera och planera genomförandet av ett uppsamlingssystem med centrum i Laxå. En utvecklingsmöjlighet på det skisserade systemet är att koppla det till European Supply and Booking System.

En annan projektidé är tankarna på ett utbildningscentrum. Bakgrunden till det är dels att det finns ett antal högteknologiska företag i kommunen och regionen (ERA, ESAB, BOFORS mfl), dels att flera av dessa företag visat intresse för att lokalisera nya verksamheter i regionen och dels avsaknaden av utbildningsmöjligheter inom ett antal viktiga teknikområden. Utbildningscentrat ska organiseras som en stiftelse i samverkan mellan företag, länsstyrelse och högskolan. Inriktningen kan exemplifieras med kurser som man planerat; elektronik, arbetsledareutbildning,

produktionsteknik, materialadministration, svetsprocesser, datautbildning, logistik och transportämnen m.m. När Tivedskolan, med bra läge i södra delen av kommunen, såldes sökte kommunen, ESAB och Hasselfors Bruk ett samarbete med den nya ägaren. Tanken är att Tivedskolan skulle kunna fungera både som turismcentrum och utbildningscentrum.

Alla dessa projekt har blivit resultatet av kommunens utvecklade samarbete med de lokala företagen. Det största projektet befinner sig på diskussionsplanet. Det är ett företag i elektronikbranschen som kan tänka sig att etablera en tillverkning av datautrustning i Laxå. Det skulle vara en investering på 20 miljoner kronor och resultera i först 35 och senare omkring 100 arbetstillfällen. I diskussionerna kring etableringen har såväl näringslivsgruppen, länsstyrelsen, utvecklingsfonden, ESAB (marknadsundersökning), Hasselfors (som gjort finansieringsanalys) deltagit.

Ett annat projekt har varit att försöka skapa ett industriellt formgivningscentrum i Laxå. Initiativet togs efter att kommunen fått kontakter med en formgivare och reklamman genom ESAB. Det finns ingen sådan utbildning i Sverige. Det finns ett intresse hos industrin i regionen. Länsmyndigheterna och Konstfack har varit med i diskussionerna kring ett centrum som till viss del tänks bli bekostat av staten. De företag som sänder anställda på utbildning får betala för kurserna.

Därutöver har man arbetat med andra projekt. Bland dem kan nämnas ett industrihotell som kan startas av en lokal företagare, en revisionsbyrå, en uppfinnarverkstad för södra delen av länet.

Näringslivsgruppens uppgift har varit att ta kontakter med och sammanföra olika aktörer, ordna undersökningar och analyser, söka finansiärer, söka samarbetspartners mellan företag, ordna finansiering av projektplanering mm. En annan viktig uppgift har blivit att bygga upp regelbundna samråd och företagsträffar med de lokala företagen. Näringslivskommittén har arbetat med marknadsföring av kommunen.

”Så har vi ett speciellt marknadsföringsprojekt kring svenske mästarerna i rodracing här. Tillsammans med företagen har vi gjort en utställningsmonter som vandrar med honom när han tävlar på kontinenten. Fem företag exponerar sig under en gemensam logotype — företag i Laxå.”

KAPITEL 7

ANALYS

I programmet för Självtrillitsprojektet diskuteras kommuners och samhällens sårbarhet. Denna hänger ihop med det geografiska områdets verksamhetssystem. Ett sårbart samhälle är, förenklat uttryckt, *ensidigt beroende* av omvärlden. Degerfors är ett exempel på ett samhälle som genom stort beroende av ett företag i en bransch är sårbart. Degerfors har länge varit ett sårbart samhälle utan att sårbarheten slagit ut i konkreta problem. De som varit medvetna om sårbarheten har kunnat peka på att det funnits motverkande faktorer — till exempel närheten till Karlskoga och Kristinehamn, närheten till en stor arbetsmarknad. Först under vissa förutsättningar åstadkommer sårbarheten problem för människorna i Degerfors. Det är när den internationella utvecklingen påverkar utvecklingen inom specialstålsbranschen och när utvecklingen i branschen påverkar stålkoncernernas utveckling. Förloppet inom "beroendekedjan" medför tillbakagång i den lokala verksamheten. På lokalplanet kan då järnverket bli motorn i ett negativt händelseförlopp. Minskande sysselsättning i den största försörjningskällan påverkar direkt dem som arbetar i företaget. Kedjoeffekterna når fram till vissa hushåll. Men det sker också en indirekt kedjoeffekt som slår igenom i hela det lokala verksamhetssystemet i vilket de enskilda enheterna vid varje tidpunkt befinner sig i någon slags balans med varandra. Hela det lokala verksamhetssystemet rubbas. Det uppstår ekonomiska och sysselsättningsmässiga obalanser. Sårbarheten i ett geografiskt område — ett lokalsamhälle, en tätort en kommun eller en region, kan vara olika stort beroende på verksamhetssystemets ensidighet och externa beroende. Krisen drabbar olika.

En kommun som vill motverka ensidighet och sårbarhet måste alltså försöka skapa ett mer differentierat *verksamhetssystem*. De flesta kommuner är tämligen omedvetna om vad de gör när de sätter igång näringslivsarbete. De utgår från vissa *tillfälliga* förutsättningar i omgivningen. Målet är att skapa sysselsättning och måttet på framgång är antalet nya jobb. Nu förhåller det ju sig uppenbarligen så att verkningsgraden för kommunens energianvändning i näringslivsarbetet kan vara olika. Med förhållandevis små arbetsinsatser på rätt ställen kan kommunen i vissa fall

skapa fler jobb än i andra situationer. Ska målet för kommunens näringslivsinsatser vara en optimal utdelning i antal nya jobb per satsad skattekrona, eller finns det andra inte lika lätt kvantifierade mål?

Denna och liknande frågor tvingas vi lämna här. Vi kan konstatera att KOMUT-projektet inte handlat om strategisk planering utan snarare ett relativt spontant utvecklingsarbete som baserats på kommunernas tillfälliga resurs- och näringslivsförutsättningar. Detta kan ju ses som en brist, men på den punkten skiljer sig inte KOMUT-projektets kommuner från majoriteten av övriga kommuner i landet. Ett långsiktigt och strategiskt arbete kan knappast heller växa fram utan konkreta erfarenheter av det slag som gjorts av KOMUT-kommunerna. Ett sådant arbete måste involvera hela kommunens verksamhetssystem, inklusive det kommunala, och det kräver också en bredare förankring hos medborgarna än vad som är fallet med dagens sysselsättningsinriktade projekt. (se vidare Dahlgren L & Mårtensson B 1983).

NÅGRA VIKTIGA AVGRÄNSNINGAR

De modeller som vi presenterat i de fyra föregående kapitlen håller sig alla inom den första kolumnen i figur 5. De är nästan helt avgränsade till näringslivssektorn och berör rent praktiskt inte den offentliga sektorn, även om tex både Laxå och Degerfors haft sådana ambitioner. De är inte heller speciellt decentraliserade. Degerfors är dock mer decentraliserad än de övriga. Laxås försök att skapa en viss bredd genom olika arbetsgrupper verkar inte ha lyckats (även om målsättningen kvarstår). Den modell som redovisades i figur 14 har ersatts av ett mer praktiskt professionellt arbete där kommunens näringslivsansvariga på ett effektivt sätt lyckats engagera aktörer utanför kommunen. Även Degerfors "bredare" modell är helt inriktad på att skapa ny sysselsättning. Det här innebär alltså att vi ska granska modellerna som näringslivsmodeller och inget annat — en första avgränsning.

Ytterligare en avgränsning ger det faktum att vi inte kan granska modellerna med utgångspunkt från ett givet resultat. Vi får göra mer eller mindre kvalificerade antaganden om vad de kommer att leda till.

Vi har inte heller speciellt detaljerad information om processerna. I många fall finns det inga processer att analysera.

I princip innebär detta att vi får koncentrera oss på igångsättningsfrågorna och frågor om *hur olika aktörer påverkar eller kan förväntas påverka utvecklingsarbetet samt relationen mellan dessa aktörer och omvärlden och behovet av stödinsatser.*

AKTÖRERNA I KOMUT-MODELLERNA

Askersundsmodellen saknar för närvarande aktörer. Det är visserligen sant att det finns en massa aktiva människor i arbetsgrupper i Hammar och att de alla arbetar med målet att åstadkomma förändringar i Hammar, men de grupperna påverkar inte kommunens näringslivsarbete. De är främst riktade med krav till PLM om förändringar i tillverkningen eller

till kommunen med krav på förändringar i samhällsmiljön. Hammargrupperna har ingen större nytta av kommunens nya organisation och den typ av förändringskrav de ställer kan lika väl mötas av den traditionella sektorsorganisationen. Askersunds näringslivsmodell förutsätter främst en samverkan mellan aktörer som vill etablera eller starta nya företag och den kommunala stödorganisationen. Någon sådan samverkan har ännu inte kommit till stånd.

Degerforsmodellen bygger på flera olika slags aktörer; arbetsgrupper med gemensam intresseinriktning alltifrån näringslivsfolk till arbetslösa ungdomar.

Hallsbergsmodellen bygger främst på förhoppningen att kommunen ska kunna ge stöd åt kommunala och externa aktörer inom näringslivet och stöd åt ungdomar som vill starta självbärande företag.

Laxåmodellen bygger främst på stöd åt befintliga företag och externa aktörer, dvs företag som kan vara intresserade av att etablera sig i kommunen och utnyttja den befintliga infrastrukturen.

I de olika modellerna har vi att göra med olika typer av aktörer. Det finns två villfarelser som lätt kan blockera tankearbetet vid konstruktionen av kommunala näringslivsprojekt: 1) Man kan inte tänka på utvecklingsarbete i allmänna termer. Olika aktörer behöver olika typer av stöd. Kommunens stödorganisation måste anpassas till vilka aktörerna är/blir. Man kan inte bygga upp näringslivsarbete i "största allmänhet". Det måste vara aktörsinriktat. 2) Man kan inte skapa aktörer. Antingen finns aktörerna eller så finns de inte. Ofta syns de inte. Kommunen kan välja mellan att "framkalla" aktörerna eller att nonchalera dem.

Bortfallet av arbetsgrupper i några av modellerna behöver inte tyda på att ämnesområdena var ointressanta. Det kan också betyda att tiden inte varit mogen att skapa dessa grupper (tex förändringsarbete i kommunförvaltningarna), att de inte fått det stöd de behövt för att utvecklas eller att grupperna inte bildats på ett naturligt sätt. Aktörerna kan inte styras. De måste välja samarbete på jämlik grund.

I de fyra kommunerna finns tre olika aktörsgrupper; 1) *Företag och etableringsintressen utanför kommunen*, 2) *De som vill starta nya företag och verksamheter* och 3) *Arbetslösa ungdomar som vill starta eget eller kooperativ*.

All kollektiv verksamhet bygger på att aktörer söker sig ihop därför att de har olika behov som de kan förverkliga tillsammans. Att aktörerna har ett gemensamt intresse utesluter inte att de också kan ha olika intressen, vilket är tydligt i tex ett företag där intresseinställningarna mellan ägare och anställda är kända. Fortsättningsvis ska vi inte tala om alla aktörer i en verksamhet utan om de som tar eller kan ta initiativ till och sätta igång nya verksamheter, aktörerna i utvecklingsarbete.

Aktörerna i utvecklingsarbete söker sig ihop därför att de bättre löser problem tillsammans än var och en för sig. Men de söker sig inte ihop hur som helst. Det finns gränser för intressegemenskapen. Sätt en direk-

tör för ett dataföretag, en förvaltningschef i kommunen, en facklig ombudsman och en arbetslös 20-åring i en arbetsgrupp och pröva. Kontaktpunkterna är förmodligen ganska små. Sannolikheten för att de tillsammans skapar nya arbetstillfällen är minimal. Sätt istället de arbetslösa ungdomarna i en grupp för sig tillsammans med en bra handledare och du har snart DEKOOP eller Texasgruppen. Sätt en fd produktionschef i ett högteknologiskt företag tillsammans med kanslichefen i en kommun och företagsledare i utvecklingsföretag med bra idéer, och du har en bit av Laxå-modellen.

Nu har vi konstaterat att utvecklingsarbetet består av följande bitar: 1) ett antal *aktörer* som kommer ihop, 2) aktörerna har ett gemensamt *problem* som driver dem att söka lösningar (tex behovet att försörja sig) 3) aktörerna förfogar över vissa *möjligheter* eller *resurser* som gör det sannolikt att de ska lyckas med att lösa problemet, 4) de går genom en *process* i vilken de söker lösningar och 5) ur processen faller ett *resultat* som är eller kan medföra att deras problem blir löst (tex att de får betalt för sitt arbete så att de kan försörja sig).

Aktörsgrupp 1: Företag och etableringsintressen utanför kommunen

En högt uppsatt person i ett större industriföretag tillfrågades om vad som var förutsättningen för att hans företag skulle intresseras sig för att lägga verksamhet i en kommun. De viktigaste lokaliseringförutsättningarna var

- 1) om det finns andra företag med intressant tillverkning på platsen och om man kan få viss draghjälp genom dem 2) om det finns personer i kommunen som utan krångel kan bistå vid en etablering

Med andra ord: Inget krångel, inga hinder, bra uppställning, snabba beslut. För att denna grupp aktörer överhuvudtaget ska agera på den kommunala arenan fordras vissa garantier för att det inte uppstår problem.

Erfarenheterna från Laxå kan komplettera bilden. De ansvariga för näringslivsarbetet i Laxå har lyckats nå fram till företag och etableringsintressen utanför kommunen och de har också lyckats engagera de lokala storföretagen till insatser. Den viktigaste förklaringen är att de kunnat skapa ett förtroende hos företagen för näringslivsarbetet. Det förtroendet kan inte skapas av personer som inte väl känner hur utvecklingsarbete bedrivs inom företagen, men det räcker inte. Kommunens näringslivsansvariga måste "vara på samma nivå" som dem de möter i företagen. De måste vara insatta i frågor som har med utvecklingsarbete, teknikfrågor, ekonomi mm att göra. De måste i det närmaste vara aktörer själva.

Men kommunens näringslivsansvariga måste dessutom kunna tillföra eller ta initiativ till åtgärder som de enskilda företagens aktörer inte klarar eller inte från början ser. För att kunna göra det kan man inte sitta på ett kontor i den kommunala byråkratin och vänta på att bli uppringd av företag som behöver hjälp. Man måste delta i utvecklingsdiskussioner

och röra sig i företagsmiljöerna. Då kan man tex ha en aktiv bevakning av avknoppningsmöjligheter hos olika företag (tex de i kommunen). Laxås täta möten diskussioner med företagen har lett till att man upptäckt möjligheten att skapa nya företag kring interna idéer. I ett fall pekade man på att företaget genom att släppa en intern entreprenör skulle kunna bidra till att en idé utvecklades till ett företag med flera anställda. Ett annat exempel är arbetet med systemförsäljningsbolaget, en samverkan mellan fyra företag. Att medverka i sådana, företagsinterna frågor, måste bygga på ett stort förtroende mellan deltagarna bör knappast påpekas. De flesta av de projekt som redovisades i kapitel 6 är exempel på ett sådant företagsnära, nästan företagsinternt näringslivsarbete.

1) Medverkan i utvecklingsarbetet i företagsmiljöerna är alltså en viktig förutsättning för de kommuner som vill arbeta som Laxå. Därutöver krävs också att kommunen tar ansvar för 2) stöd för att möjliggöra och underlätta etableringar och 3) skapandet av en kommunal företagsmiljö.

Det stöd som företagen behöver kan variera. Det kan vara alltifrån hjälp med att ordna arbete åt mannen eller hustrun åt den som arbetar i de lokala företagen, hjälp att hitta passande lokaler, stöd för ansökningar om investeringslån, initiativ till att starta samarbetsgrupper kring projektidéer, hjälp att ordna lämpliga kontakter eller få ihop aktörerna till ett nytt projekt, initiativ till att hitta ett företag som är intresserat av att förverkliga en idé eller företag/personer som kan satsa kapital på en affärsidé.

Det långsiktiga arbetet måste bestå i att skapa en kommunal företagsmiljö, som innehåller sådana inslag att utvecklingsarbetet blir mer eller mindre självgenererande. Laxås fördelar i näringslivsarbetet är att en sådan miljö redan till viss del existerar kring de stora företagen. Företagen besitter själva de viktigaste resurserna för den kommunala företagsmiljön, de har utvecklingsavdelningar och kompetens kring ett antal viktiga teknikområden, de har utredningskompetens och möjlighet att göra fabrikslayouter för nya projekt, och de har i vissa fall goda kontakter på aktiemarknaden och inom affärsvärlden. Kommunens uppgift blir att komma underfund med vilka de strategiskt viktiga pusselbitar är som kan ge bäst effekt. Förslaget att skapa ett utbildningscentrum i Tiveden är en sådan. Genom utbildningscentrat skulle man inte bara utvidga "kommunens" kompetens på tex dataområdet utan även garantera företagen i kommunen och regionen utbildad arbetskraft. Att skapa en god boendemiljö kan också vara en förutsättning för att man ska kunna bygga upp en god företagsmiljö. Ett annat exempel är Laxås åtgärder för att förbättra boendemiljön. Många av de personer som ska rekryteras till företag med hög teknisk nivå kräver miljömässiga "motprestationer" för att de ska vara beredda att överge stadsmiljöerna för att flytta till en landsortskommun.

En liknande och minst lika viktig uppgift när det gäller att skapa en företagsmiljö är att behålla högutbildade ungdomar eftersom de är en viktig garanti för långsiktig förnyelse. Det är inte lätt att få någon som genomgått en lång utbildning i tex datateknik att flytta ut till en landsortskommun. Om kommunen inte kan locka med god miljö eller andra miljökompensationer så finns i och för sig möjligheten till en karriär och bra lön. Men man kan ju knappast räkna med att tex en Stockholmare ska "känna" något speciellt för tex Laxå. Betydligt lättare borde det vara att få högutbildade Laxåungdomar att flytta tillbaka. De känner kommunen, har en konkret bild av miljön och redan från början en hemkänsla. Men det gäller för kommunen att komma underfund med vad de ställer för krav för att flytta tillbaka.

Aktörsgrupp 2: Nya företagare och verksamhetsutvecklare

Det har ofta visat sig svårt att skapa arbetsgrupper som består av personer med affärsidéer. Det är ont om blivande entreprenörer. Ofta har de lagt ner stort engagemang på att utveckla en idé. Arbetet har kostat tid och pengar. Endast i undantagsfall hittar man uppfinnare som vill dela med sig av sina uppfinningar. De flesta av de nya entreprenörerna är individualister som behöver stöd för att komma vidare från idé till produkt. De behöver ett stöd som är anpassat till deras speciella behov och utvecklingsproblem.

Tanken med arbetsgrupperna kring industri-, handel-, service och turismfrågor är att grupperna ska komma med idéer som sedan ska genomföras med stöd från kommunen, andra myndigheter och företag. I det sammanhanget bör man nog understryka att det verkligen inte saknas idéer i våra kommuner, men också att idéarbetet inte är speciellt problematiskt, svårigheterna uppstår i ledet efter idéarbetet, när idéerna ska utvecklas, prövas och genomföras. Om man startar arbetsgrupper som i första hand är idégrupper kan man hamna i tråkiga återvändsgränder. Om kommunen vill arbeta aktörsinriktat, med stöd åt aktörer, så är det tämligen meningslöst att skilja idéarbetet från de senare leden i ett utvecklingsarbetet, ett slöseri på energi. Istället bör man koncentrera utvecklingsarbetet på de aktörer som både har idéer och vilja att genomföra idéerna. Det här betyder att kommunen inte bör skapa arbetsgrupper kring vissa allmänna frågor och sedan söka aktörer utan börja i andra änden. Kommunens uppgifter kommer när man hittat aktörer som söker sig samman kring gemensamma frågor, vilket är det enda sättet att garantera att man får handlingskraftiga arbetsgrupper.

Den här aktörsgruppen har behov av ett mer omfattande stöd än den föregående. "storföretagsaktörerna" har egna resurser att satsa på utvecklingsarbete, genomförande och distribution. Den här gruppen behöver hjälp med det mesta. Många befinner sig i ett embryonalt skede i utvecklingsprocessen. Kommunen måste välja vilken stödnivå man ska satsa på. Den minsta ambitionen kan vara att kommunen har en mottagningsser-

vice som i princip går ut på att slussa vidare personer med idéer till andra stödorgan som tex utvecklingsfonden. Man anpassar då det egna arbetet till de krav och sållningsmekanismer som finns hos andra myndigheter.

Degerfors arbete med idéutveckling visar hur kommunens insatser kan organiseras men också att idéutvecklingsstödet kräver att kommunen får vara beredd på att succesivt bygga ut en stödorganisation. Till en början delades arbetet på två personer, en idéutvecklare och en vidareutvecklare. En viktig del i arbetet har varit att nå ut brett till allmänheten och skapa en ny attityd till utvecklingsarbete, vilket skett genom idéjakten. "Man ska börja tänka att idéer leder någonstans", sa Jako Korpi, kommunens idéutvecklare. Det andra steget var att man hjälpte till att utveckla de idéer som vunnit pris. Som exempel kan man ta förslaget att starta växthusodling. För att testa idén och genomförandeproblemen engagerade kommunen en odlare från Finland. När väl affärsidén testats och befunnits bärkraftig blev det stopp därför att man inte kunde ordna finansieringen. Odlingarna (tomater) kan bedrivas näst intill industriellt men kan inte betraktas som industriell anläggning och får därför inte statligt stöd.

Ett problem är att kommunen inte klarar av att ge hjälp till alla som vill utveckla idéer. Därför har man förslagit att det skapas en särskild kommunal fond som kan ge pengar (upp till 10.000:-) för utvecklingsarbetet åt dem som har bra idéer. Tanken bakom utvecklingscentrat är att det ska bli en miljö för idéutvecklare. Där ska de kunna få lokaler, kontorsservice och utbildning mm. I viss mån kan stålverket ställa upp med stöd åt dem som vill utveckla idéer, vilket man gör genom att låna ut lokaler och utrustning åt Swedish Help-gruppen.

De viktigaste problemen för idéutvecklingsarbetet i Degerfors ligger i genomförandedet. Vissa idéer kräver ett mycket omfattande utvecklingsarbete. Ett förslag till en cirkelsåganläggning för sågning av timmer fordrar utvecklingsinsatser i storleksordningen 2-300.000:-. Även om man kan få den summan från tex STU (styrelsen för teknisk utveckling) uppstår problemet att gå vidare till en investering på kanske uppåt 20 miljoner kronor. För att klara lösa problemen kring en sådan finansiering måste utvecklingscentrat ha ett kontaktnät som man idag saknar.

Ett annat problem är att tillgången till entreprenörer är knapp. Man skiljer noga på idégivare och idéutvecklare å ena sidan och entreprenörer å den andra. Det är inte alls säkert att de som kommer med och utvecklar en idé är kapabla att genomföra den. Det pekar på ett mycket viktigt problem, som även berör de två andra aktörsgруппerna (de stora företagen och ungdomarna). Många av dem som kan betecknas som entreprenörsämnen har under de senaste decennierna flyttat från de mindre och medelstora kommunerna därför att de upplevt sina möjligheter att arbeta kreativt, utveckla och utvecklas, har varit för begränsade.

I det långsiktiga perspektivet måste kommunerna agera för att behålla personer som kan bli projektledare och entreprenörer eller få sådana personer att flytta in (se föregående avsnitt).

De som ska arbeta med stöd åt den här aktörsgruppen måste vara beredda på att vara en slags mångsysslare. Mycket arbete måste läggas ner på varje projekt. Det är i stor utsträckning ett kontaktarbete. Man bör ha personliga erfarenheter av idéutveckling och företagande. Bara begränsade delar av det här arbetet kan skötas av personer som rekryteras från den kommunala förvaltningen.

Aktörsgrupp 3: Arbetslösa ungdomar

Arbetslösa ungdomar är den resurssvagaste av aktörsgrupperna. Man skulle därför kunna dra slutsatsen att de kräver mest stöd. Nu är det dock inte så lätt att man kan dra arbetslösa ungdomar över en kam bara för att de är i ungefär samma ålder och arbetslösa. Tyvärr är det ett mycket vanligt misstag som man gör i våra kommuner när arbetslösa ungdomar buntas i hop i ålderskategori projekt. Om kommunen vill arbeta aktörsinriktat gäller det att betrakta de arbetslösa som individer med olika resursförutsättningar. Olika grupper av ungdomar behöver alltså olika typer av stöd. Det gemensamma för dem är ofta att de inte kommit in på arbetsmarknaden och därför ofta saknar längre yrkespraktik. Sedan skiljer de sig när det gäller social bakgrund, utbildning och ambitioner.

De flesta ungdomsprojekt har inget med näringslivsarbete att göra. Det är en ren kategoriförvaring som i bästa fall har formen av meningsfull terapi. Det är ett misstag att tro att projekt som startat som förvaringsprojekt ska kunna lyfta sig i håret och bli något annat. Ett gott råd till alla kommuner är därför att inte blanda ihop olika typer av ungdomsprojekt. Vill man hjälpa ungdomar att komma in på arbetsmarknaden eller att starta egna verksamheter så måste verksamheten byggas upp med den ambitionen från början — övergångsproblemen från en modell till en annan blir alltför slitsamma — om detta vittnar inte bara erfarenheterna från Texasgruppen utan från en mängd projekt landet runt.

De mest utslagna ungdomarna, de kriminellt belastade och de med svåra missbruksproblem, passar inte i de kommunala ungdomsprojekten. Ungdomsprojekten har ofta små resurser att arbeta med, ibland enbart beredskapsmedel och därför ingen kapacitet att ta hand om dessa personer på ett meningsfullt sätt. Detsamma gäller även dem som har början till missbruksproblem och stora personliga svårigheter. De troligen bästa erfarenheterna av vad man kan göra för dessa ungdomar har man på Bredsjögården i Hällefors kommun, där man startat en kurs för arbetslösa ungdomar av den senare kategorin. Kursen är på ett år. Stödinsatserna är stora och koncentreras i huvudsak på att bryta den situation som ungdomarna hamnat i och på att genom handling stärka deras självförtroende. Bredsjögården har små möjligheter att hjälpa ungdomar att själva starta verksamheter. Kursen kan väl i första hand ses som ett första steg i en process som antingen kan leda in på arbetsmarknaden eller till att man engagerar sig i företag eller kooperativ.

Majoriteten av övriga arbetslösa ungdomar är troligen mest intresse-

rade av att få ett tryggt jobb på arbetsmarknaden. Den ofta kravlösa tillvaron i ungdomsprojekten har gjort det möjligt för många att testa idéer om att starta eget eller kooperativ. Ofta sker detta som en chanstagnation och inte som ett målmedveten satsning. Det är typiskt att ungdomsprojekten sökt sig in i traditionella yrkesområden, ofta hantverk, som bageri, möbellagning, bilverkstad, snickeri, syateljé mm. Förklaringen till det kan dels vara att sådana verksamheter saknas och dels att man har passande utbildning eller att man tror att det är lätt att lära sig hantverket. Ytterligare en förklaring kan vara att startkostnaderna kan vara relativt låga och att konkurrensen ofta är låg. Men valen av traditionella områden återspeglar också det faktum att ungdomarna inte kan få tillräckligt stöd och utbildning för sina satsningar. De väljer då det som verkar enklast.

Den modell som Hallsbergs kommun utarbetat för ett mer målinriktat arbete med arbetslösa ungdomar och för utslussning av bärkraftiga verksamheter till ett samhällskooperativ kan lösa en mängd formella problem kring sådant arbete. Men man måste kanske för säkerhets skull poängtera att modellen i sig inte löser några problem.

Det stora problemet med ungdomsprojekten är att de oftast blir en del av den kommunala verksamheten och att bindingarna till kommunen därför är starka. I kommunen finns mängder av människor som vill vara med om att styra projekten, särskilt om de ger sig in på områden som kräver kommunal medverkan. Projekten måste därför ges en mycket stor självständighet i förhållande till kommunen. För att det ska vara möjligt måste projekten ha klara *mål* och ledas av *personer som har kompetens att klara arbetet samt kommunens förtroende att göra det*. Valet av ledare till projekten är m a o helt avgörande för resultatet. I många fall väljer kommunerna arbetslösa personer med intresse för eller viss erfarenhet av ungdomsarbete. Ofta vill kommunen komma så billigt undan som möjligt genom att utnyttja beredskapsmedel även för ledarna. Har man tur kan resultatet bli bra. Men de kommuner som ska sätta igång liknande arbete rekommenderas att från början fundera över vad arbetet egentligen kräver. Det är fråga om ett mycket krävande och kvalificerat arbete som om det ska lyckas måste få en helt annan status än vad det har idag, absolut jämförbar med det arbete som görs av de tidigare beskrivna kommunala näringslivsaktörerna.

Som framgår av figur 12 genomgår de ungdomar som ska starta kooperativ en utveckling i tre faser. Den första fasen är när de kommer går in i projektet och bestämmer sig för att sätta igång. Vi förutsätter nu att ungdomarna redan är motiverade för det och att de har självförtroende nog att ganska omgående sätta igång. Till en början måste de få se exempel på hur andra gjort i liknande situationer. Tillvägagångssätt, problem och svårigheter måste illustreras. De måste få en bild av att vad de ger sig in i är en process och vad den processen kräver i form av satsningar, och ger i utbyte. De måste ha en möjlighet att diskutera, ifrågasätta den kooperativa organisationsformen. Allt detta måste i första hand ske genom handling. Det är genom handling som de kan jämföra kollektivt arbete

med individuellt. Därför krävs det av ledarna att de har förmåga att sätta ungdomarna i situationer där grupparbete varvas med individuellt och där hela tiden gruppdynamiken står i fokus och belyses. Ofta sker denna process spontant. Så var det tex i DEKOOP och Texasgruppen när ungdomarna tillsammans rustade upp sina hus. Kravet bör dock vara att projektledarna är mer medvetna om gruppdynamikens betydelse, något som bl a bekräftas av Bredsjöprojektets erarenheter.

Utbildningen i ungdomsprojekten måste helt underordnas projektarbetet. Det försvåras om man tex är bunden till och alltför dogmatiskt följer KOMVUX kursmetoder, som i hög grad styrs upp av redovisningskrav och kursplaner. Den metod som rekommenderas är snarare "folkhögskolemetoden" en induktiv metod där kunskapsinhämtningen anpassas till problemlösning i projekten, dvs där det praktiska arbetet och handlingarna hela tiden styr valet av tidpunkt och inriktning på studierna. Även generell kunskap, av typ företagsekonomi eller kooperativ ekonomi, och bokföring kan underordnas projektarbetets dynamik. Det är också viktigt att ungdomarna får en möjlighet att diskutera varför de hamnat i en arbetslöshetssituation. Arbetslösheten kan belysas i kursmoment om samhället och samhällsutvecklingen. Då kan också kooperativens historia naturligt komma in i studierna. Samhällsorganisation, arbetarrörelsetraditioner, fackföreningsrörelsens uppbyggnad, arbetsmarknads-lagstiftning, ekonomisk lagstiftning är ämnen som måste komma in i projekten, vid tidpunkter då ungdomarna är motiverade.

Projektarbetet måste från början vara sökande. Relativt snabbt bör man hitta de verksamhetsområden som ska prövas. Prövetiden bör vara minst 15 månader. Under denna tid måste samhället garantera att projektarbetet kan fungera ostört. Kommunen måste se till att deltagarna i ungdomsprojekten överhuvudtaget inte själva blir involverade i diskussioner kring beredskapstider mm, så som skett i Texasgruppen. När man valt att bli kooperatör och när man blivit godkänd att pröva utveckla ett kooperativt projekt, får det inte bli osäkerheter om löner och "anställningstider".

Det måste kunna vara så att de som vill pröva men ändå är osäkra på om de klarar av att utveckla ett projekt har en möjlighet att hoppa av. På samma sätt måste projektledarna vid en viss tidpunkt kunna avvisa ungdomar som inte är tillräckligt motiverade eller inte har tillräckligt stark vilja för en sådan satsning. Det måste ske tidigt, lämpligen efter 3 månader då man kan återgå till ytterligare 2 månaders "vanligt" beredskaparbete. Till den tidpunkten, eller möjligen något senare, bör man med hjälp av projektledarna ha hunnit göra projektplaner som ska redovisa alla nödvändiga fakta kring projekten som inriktning, ekonomi, investeringsbehov mm.

Kommunen måste vara beredd att förutom medel till projektledare och beredskapsmedel tillskjuta medel för lokaler och investeringar. Ansvaret för ekonomin bör delegeras till den som är ansvarig för beredskapsprojektet som varje år gör ett budgetförslag för verksamheten och sköter redo-

visningen. En särskild fond för projektinvesteringar bör finnas. Projekt som ska få utvecklas ska ha rätt till investeringsstöd och måste därför godkännas av en särskild styrelse eller ledningsgrupp tex styrelsen för kommunens stiftelse (se fig 12).

Om man använder modellen med ett samhällskooperativ som mottagare av nya verksamheter kan man tänka sig att kooperativet har olika slags medlemmar: antingen bara de som arbetar i kooperativet, eller dessa tillsammans med dem i området som är intresserade. I det förra fallet ska styrelsen bestå av de arbetande. I det senare fallet av båda medlemskategorierna. Man kan införa krav på icke-anställda medlemmar, tex en form av arbetsplikt (i Bredsjö kräver man 40 timmar om året) för att garantera kooperativet samhällsnyttiga och ideella inriktning. Kooperativet kommer att vara starkt beroende av samarbete med kommunen. Förslagsvis tecknar man avtal med kommunen om verktyg och annan utrustning eller om lån som förs in i kooperativet när verksamheter slussas ut från beredskapsprojektet.

Kooperativet ska inte bara ha en koppling till beredskapsprojektet och kommunen. Lika viktigt är det att man bygger upp relationer till kommuninvånarna, konsumenter i allmänhet och till den etablerade kooperationen. Samarbetet med kooperationen kan både tillföra konkreta erfarenheter, möjligheter att överta mindre lönsam verksamhet och möjligheter att få utvecklingshjälp av olika slag. I Örebro län har man etablerat ett särskilt kooperativt utvecklingscentrum för att ge sådan service till nya kooperativ.

Av ovanstående beskrivning framgår att denna utvecklingsverksamhet kräver en bred kompetens hos dem som ska fungera som ledare. Ledarna måste både kunna fungera på ungdomarnas nivå och axla ledarrollen, dvs ställa krav, styra och fungera som förebilder. En sådan kompetens finner man inte hos en person. Minimiantalet personer som bör vara involverade i projektledning och utbildning är tre. De kan då finnas på följande ansvarsområden: projektledare i det kommunala beredskapsprojektet, handledare i det kommunala beredskapsprojektet, föreståndare i kooperativet. Dessa tre bör ha sådan kompetens att de tillsammans täcker in de ämnesområde som ska belysas i kurserna. Projektledaren i beredskapsprojektet bör ha viss ekonomisk kunskap. Föreståndaren i kooperativet bör förutom kooperativ erfarenhet ha kunskap om kooperativ ekonomi. Alla bör ha god pedagogisk kunskap och erfarenhet. En kommun som inte är beredd att satsa på en sådan basorganisation (lönekostnad kring 500.000:-) bör avstå eller skapa den tillsammans med en grannkommun.

ORGANISATIONSFORM FÖR NÄRINGSLIVSUTVECKLING, PROBLEM OCH HINDER

En kommun som arbetar med näringslivsfrågor bör först klargöra vilken typ av aktörer man ska stödja. Man måste också ha klart för sig att det är två typer av processer man sätter igång med aktörsinriktat näringslivsarbete. *Den ena* är de processer som vi belyst ovan, där kommunens näringslivsutvecklare hjälper andra aktörer att komma igång med nya verksamheter. *Den andra* är att *själva stödverksamheten är en process i sig*. Det är inte så enkelt att kommunen kan köpa sig fri en gång för alla. Det går inte till så att man avsätter pengar för en viss organisation, annonserar ut tjänsterna och tillsätter personer. Näringslivsorganisationen måste växa fram dynamiskt. De som arbetar i den måste tillsammans skapa den mest ändamålsenliga organisationen och söka nya samarbetspartners. Därför måste det redan från början finnas ett utrymme för att näringslivsarbetet ska kunna växa.

Mycket få uppgifter i ett offensivt näringslivsarbetet liknar det man håller på med inom de kommunala förvaltningarna idag. Allt hänger på vilka personer man väljer. Kommunerna bör därför inte ha alltför stora förhoppningar om att hitta rätt personer i den kommunala förvaltningen. Internrekryteringsmetoden håller inte. I diskussionerna med högre tjänstemän om detta nya arbetsområde stöter man ofta på ifrågasättanden av följande slag:

”Ska vi verkligen ge oss in på det här. Kommunen har inte kompetens för det. Jag anser att vi bör ta hand om det vi är bra på.”

I andra situationer motarbetas näringslivsarbetet av tjänstemän som känner konkurrensen om kommunernas knappa resurser.

Det är helt nödvändigt att näringslivsarbetet bedrivs utifrån konkreta politiska målsättningar. Politikerna i kommunerna måste våga gå emot tjänstemännen och ta fram argument för detta nya kompetensområde även om det medför att den nya verksamheten ytterligare påskyndar rationaliseringar inom de traditionella. De måste också vara så realistiska att de tar konsekvenserna av insikten om att det faktiskt finns en intressekonflikt mellan förnyelse av den kommunala förvaltningen och upprätthållande av traditionell verksamhet. De måste slutligen ta konsekvensen av att det nya arbetet är av en helt annan karaktär än det traditionella, att det kräver större grad av frihet och självständighet. Allt detta pekar fram till en mycket bestämd slutsats:

Näringslivsarbetet måste ha en självständig organisationsform, självständig ekonomi och ge stort handlingsutrymme åt de ansvariga. Det kan inte med framgång bedrivas inom kommunförvaltningen. Det måste sidosordnas.

Att hitta rätt organisationform och att garantera verksamhetens självständighet är en mycket väsentlig arbetsuppgift för framåtsyftande kommu-

nal näringsutvecklingsverksamhet. En annan arbetsuppgift är att hitta rätt personer till utvecklingsarbetet. Som framgår av förra avsnittet måste man söka olika slags personer som stöd för de olika aktörsgrupperna. Det finns två problem förknippade med personvalet. Det ena är att man inte kan välja personer efter betyg och meriter i första hand. Man söker aktörer och deras lämplighet måste på något sätt testas i handling. Det är då en fördel om näringslivsarbetet får växa fram succesivt och att man inte tillsätter några fasta tjänster förrän man hittat rätt person. Det andra är att det inte finns något etablerat kompetensområde och därmed inte heller någon bestämd lönenivå att utgå från. Helt klart är att kommunerna inte kan bedriva den här typen av arbete med nuvarande lågprislinje. Vid valet av de personer som ska arbeta ihop med storföretagen söker man personer som vanligen finns på kvalificerade positioner inom näringslivet. Kommunerna får vara beredda att betala därefter även om man får gå över de löner som idag betalas till de högre tjänstemännen. För att få rätt personer som stöd till aktörsgrupp 2 får man vara beredd att konkurrera med det privata näringslivet men man kanske också kan hitta personer inom kvalificerad utvecklings- och utredningsverksamhet som bedrivs vid regionala och centrala myndigheter. De personer man söker som stöd för ungdomsprojekten hittar man dels bland vissa fältarbetare inom socialarbetarkåren, inom lärarkåren, bland personer som arbetat med ungdomsarbete, inom ungdomsförbundet, i arbetarrörelsen, inom fackföreningsrörelsen och Kooperationen. Rekryteringsbasen är här något större, men det är ändå svårt att hitta rätt personer.

Det finns anledning att pröva om man inte bör ordna en särskild utbildning för näringslivsutvecklare (i vid bemärkelse). En sådan utbildning bör kunna ske på länsnivå och utarbetas i samarbete med högskolan i Örebro, då den ligger väl i linje med de nya utvecklingsaktiviteter som högskolan påbörjat de senaste åren (och dem man har för avsikt att starta. Som exempel kan nämnas viss småföretagarutbildning och utbildning inom logistik- och materialadministrationsområdet). Utbildningen skulle kunna innehålla byggstenar från företagsekonomisk utbildning, social utbildning, samhällsplanerarutbildning och pedagogisk utbildning samt erfarenheter från folkrörelsearbete och Kooperation. Behovet av näringslivsutvecklare är redan idag mycket stort och kommer att växa dramatiskt den närmaste 10-årsperioden. I andra länder har man redan erkänt behovet av särskilda lokala utvecklingstjänstemän och eldsjälar. Att få tag på personer som kan utveckla affärsidéer, produktidéer, Kooperation och lokal samverkan är den egentliga huvudfrågan för kommunalt utvecklingsarbete. Sådana personer är bland de viktigaste för ett läns utveckling. Örebro läns utveckling kräver många sådana personer för att man ska ha kapacitet att ta itu med de problem som strukturomvandlingen kommer att skapa det närmaste decenniet. Idéer finns det gott om, men problemet är att praktiskt åstadkomma förändringar.

LITTERATUR

- Askersunds kommun: Näringslivsprogram 1984 Bjureldelegationen. 1979.
Vägar till ökad välfärd. Ds Ju 1979:1. Stockholm.
- Bostongruppen. 1978. En ram för svensk industripolitik. Stencil.
- Dahlgren L, Mårtensson B. 1983. Sårbarhet och Själv tillit. I NordREFO 1983: 2-3.(b)
- Dahlgren L, Mårtensson B. 1983. Sårbarhet och Själv tillit — tankar om krisen och lokalsamhället. NordREFO Oslo
- Degerfors kommun: Näringslivsprogram 1984
Stadgar för stiftelsen Stadgar för DEKOOP
Handlingar som rör Swedish Help
- Hallsbergs kommun: Näringslivsprogram 1984
Handlingar som rör Texasgruppen
Stadgar för SAMKOOP
- Laxå kommun Näringslivsprogram 1984
- Länsstyrelsen i Örebro: Länsrapport 1983 och 1984
- Mårtensson B.1980. Samhällsplaneringens förutsättningar. BFR R163:1980
- SIND 1984:3. Industriella samverkansprojekt. Liber Förlag.
- Utvecklingsfonden i Örebro län: Handlingsprogram, 1981

SJÄLVTILLITS- PROJEKTET

Forskningsprojekt

Själv tillitsprojektet är ett tvärvetenskapligt forskningsprojekt som är tänkt att löpa under några år. Projektet är uppbyggt som ett ramprojekt med ett antal delprojekt som fortlöpande initieras av forskargruppen i samarbete med kommuner, länsstyrelser och forskningsråd.

Inom projektet har hittills följande forskare arbetat: Björn Alfredsson (kulturgeograf), Lars Dahlgren (sociolog), Gerd Lindgren (sociolog), Ingegerd Lundström (psykolog), Bo Mårtensson (arkitekt/planerare), Ingvar Nilsson (ekonom), Lars Orrskog (arkitekt/planerare), Anders Wadeskog, (ekonom).

Forskningsmedel har hittills erhållits från: Byggforskningsrådet, Dalar- nas forskningsråd, Delegationen för Social Forskning, Demokratibered- ningen, Glesbygdsdelegationen, Kooperativa Institutet, Länsforskningskom- mittén i Örebro län, Länsstyrelsen i Örebro län, Sekretariatet för Framtidsstudier samt ett flertal kommuner (Askersund, Degerfors, Haninge, Hallsberg, Hedemora, Laxå och Solna).

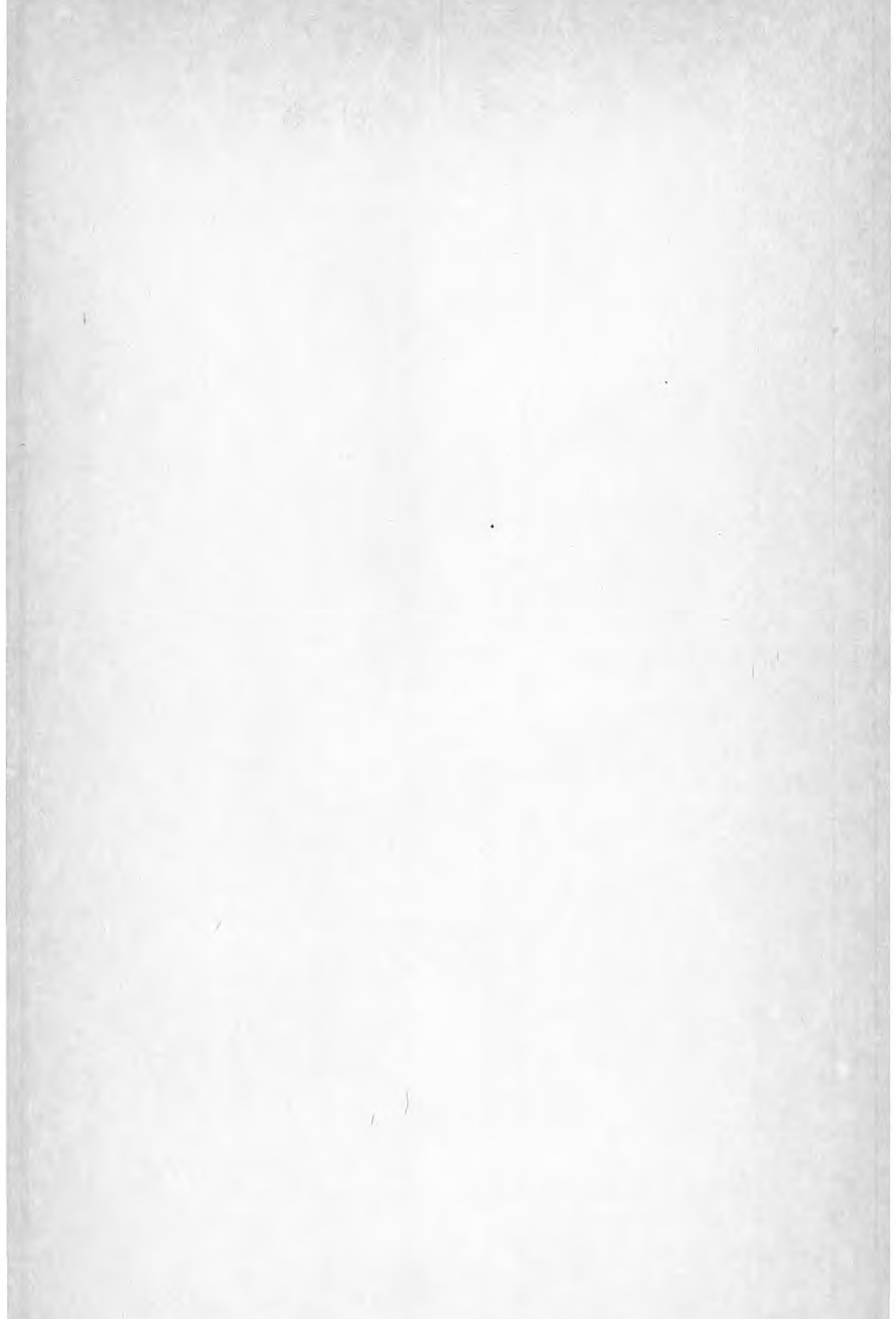
Rapporter och artiklar:

1. Dahlgren L, Mårtensson B. 1982. Teoretiska ansatser för forskning om lokal själv tillit. Regional Planering, KTH. Stockholm
2. Dahlgren L, Mårtensson B: 1982. Metoder för att analysera sociala aspek- ter på sårbarhet och själv tillit. Regional Planering, KTH. Stockholm.
3. Nilsson I, Wadeskog A. 1982. Tankar om en annorlunda ekonomi. Regi- onal Planering KTH. Stockholm
4. Mårtensson B. 1983. Sysselsättning och alternativ i Askersunds och Laxå kommuner. Regional Planering, KTH. Stockholm
5. Mårtensson B. 1983. Sysselsättning och alternativ i Degerfors och Karl- skoga kommuner. Regional Planering, KTH. Stockholm.
6. Dahlgren L, Mårtensson B. 1983. Sårbarhet och Själv tillit, tankar om krisen och lokalsamhället. NordREFO. Oslo
7. Mårtensson B, Orrskog L. 1983. Samhällskooperativ — nya lokala utveck- lingsorganisationer? NordREFO. Oslo.

8. Henningsson J, Mårtensson B, Orrskog L. 1983. Långshyttans kommunandel tendenser och alternativ. Regional Planering, KTH, Sthlm.
9. Dahlgren L, Mårtensson B. Sårbarhet och Själv tillit. NordREFOs tidskrift nr 1983:2-3. Oslo.
10. Mårtensson B, Orrskog L. 1983. Arbetsbok nr 1 för Långshyttan Regional Planering, KTH. Stockholm
11. Lindblad S, Mårtensson B, Orrskog L. 1984. Arbetsbok nr 2 för Långshyttan. Regional Planering, KTH. Stockholm.
12. Mårtensson, B. 1984. Själv tillitsprojektet. I: Rapport fra seminariet Et Alternativt Norden. Gruppen för resursstudier. Oslo.
13. Mårtensson B. 1984. Ungdomsprojekt och samhällskooperativ. I: Kooperation för tjänster — exempel och erfarenheter. LIBER. Stockholm.
14. Mårtensson B mfl. 1984. Starta utvecklingsprojekt i Haninge. Planeringskontoret i Haninge kommun.
15. Dahlgren L, Lindgren G, Lundström I. 1985. Familjekollektivet — en studie av betingelserna för kollektiv krislösning i bruksorten Långshyttan med fokus på familjebaserade strategier. NordREFO. Oslo, samt sociologiska inst. Umeå universitet.
16. Johannisson B, Mårtensson B (red) 1985. Lokala Gemenskaper och Kooperation. LTs Förlag. Stockholm
17. Dahlgren L, Mårtensson B, Orrskog L. 1985. Sårbarhet och själv tillit i Långshyttan. En rapport om kris förebyggande arbete i en bruksort. Socialforskningsdelegationen.
18. Mårtensson B, Orrskog L. 1985. (Pågående) Arbetsboks metoden. BFR
19. Mårtensson B. 1984. (pågående) Två bykooperativ. Kooperativa Institutet och SAF-PTK Trygghetsrådet.
20. Alfredsson B, Mårtensson B, Orrskog L. 1984. Socialtjänsten i samhällsplaneringen — ett utvecklingsprojekt, program för projekt i samverkan med några kommuner i Stockholmsregionen. KTH.
21. Mårtensson, B. 1984. Teknologiska nätverk, en studie av samverkan kring lokala utvecklingsprojekt i Örebro län. Program. KTH.
22. Mårtensson B. 1985. Nya kommunala utvecklingsmodeller i Örebro län. Länsstyrelsen i Örebro, BFR.
23. Mårtensson, B. 1985. Program för sammanfattningsrapport i Själv tillitsprojektet. Regional Planering, KTH, Stockholm

Själv tillitsprojektets adress:

REGIONAL PLANERING TEL 08/ 787 7980
ARKITEKTURSEKTIONEN 97 57 48
KTH 81 83 56
100 44 STOCKHOLM



**Denna rapport hänför sig till forskningsanslag 840983-3
från Statens råd för byggnadsforskning till Länsstyrelsen
i Örebro län, Regionalekonomiska enheten, Örebro.**

R102: 1985

ISBN 91-540-4423-5

Statens råd för byggnadsforskning, Stockholm

Art.nr: 6705102

**Abonnemangsgrupp:
X. Samhällsplanering**

**Distribution:
Svensk Byggtjänst, Box 7853
103 99 Stockholm**

Cirka pris: 35 kr exkl moms