

Samhällsentreprenörer för lokal och regional utveckling

Carina Asplund
Mittuniversitetet/Trångsviksbolaget

Som denna bok inledningsvis slår fast kan samhällsentreprenörskap finnas i samhällets alla sfärer. Det handlar om ett samhälleligt engagemang och ett entreprenöriellt handlande. När det gäller just entreprenöriellt handlande finns inga begränsningar till en specifik organisationsform. I vissa fall är företagsformen den bästa, i andra fall passar en ideell eller ekonomisk förening bäst. Syftet med detta kapitel är att beskriva och diskutera på vilket sätt samhällsentreprenörer kan bidra till lokal och regional utveckling. Texten börjar med en introduktion av Trångsviken som kontext. Sedan följer en diskussion om vilken typ av forskningsansats som kan vara lämplig vid undersökningar om samhällsentreprenörskap. Kopplat till en del av den relativt sparsmakade teoribildningen som finns om samhällsentreprenörer kommer sedan ett avsnitt som förklarar begreppet kopplat till fallet Trångsviken. Sedan ges en relativt sett ingående beskrivning över hur de exemplifierade samhällsentreprenörerna har diskuterat, planerat utförande och hur det har utvecklats till ett nytt företag vars syfte är att fungera som en kollektiv samhällsentreprenör i bolagsform. Avslutningsvis diskuterar jag vad man i den fortsatta utvecklingen av begreppen samhällsentreprenör och samhällsentreprenörskap, kan dra för lärdomar av exemplet.

TRÅNGSVIKEN SOM UNDERSÖKNINGSOBJEKT OCH METODER FÖR AKTIONSFORSKNING

Trångsviken är ett litet samhälle i Norrlands inland. Byn är efter kommunsammanslagningen 1974 en del av Krokoms kommun. Det är en bygd med cirka 400 invånare och 80 företag som ligger vackert på en svag sluttning ned mot Storsjön. Det geografiska läget, mellan vintermetropolen Åre och residensstaden Östersund, är relativt sett ganska bra, nära till både fjällen och staden, ett stenkast från Europaväg 14 och en halvtimmes bilväg från flygplatsen. Byn är ett för norra Sverige unikt exempel på en ort med entreprenöriell kultur och ett näringslivsklimat som är jämförbart med Gnosjö. Ett tjugotal nya företag har startat under den senaste 10-årsperioden. Under samma tid har antalet hushåll ökat med 20 procent. Människorna i byn har

sedan början av 1980-talet arbetat intensivt för att bevara viktiga samhällsfunktioner som post, bibliotek, affär, skola, bank med mera. År 1992 invigdes den nya bygdegården som är bygdens stolthet. Projektet med att bygga den var en process som tog tio år av diskussioner, planering och samverkan med ett flertal interna och externa aktörer. Under de senaste åren har arbetet även omfattat inflyttning av familjer och etablering av nya företag. Byns utveckling har uppmärksammats mycket i olika media. tv, radio och tidningar har rapporterat om ortens framgångar i hundratals olika reportage. Bergmann-Winberg beskriver i sin undersökning av Trångsviken att samverkan mellan företag, kommun och län, samt andra offentliga aktörer, jämte de lokala utvecklingsgrupperna och andra föreningar har förmått skapa ett företagsklimat, som kan generera tillväxt både ifråga om företagande och nytt entreprenörskap samt inflyttning och ökning av livskvalitet över tid. Hon menar att den för termen kluster så viktiga koncentrationen av särskilda branscher inte är utmärkande för Trångsviken men däremot att de strategiska nätverkens betydelse för samhällelig och regional/lokal utveckling kan identifieras, liksom även samhällsentreprenörer och företagsentreprenörer.¹ Liknande resultat kommer Johannisson fram till när han sätter Trångsviken i perspektiv av två andra lokala initiativ där samhällsentreprenörer tog initiativ (Målerås och Åseda).²

För att ge en bild av hur samhällsentreprenörskap och samhällsentreprenörer fungerar i praktiken kan det vara en nödvändighet att man som forskare kan komma nära studieobjekten för att kunna ta del av både tankegångar och arbetsmetoder, det vill säga att få tillgång till de ”bakre rummen”. Då kan interaktiv forskning vara lämplig. En forskning som fungerar utvecklingsinriktat i nära samspel med berörda praktiker samtidigt som forskaren behåller ett kritiskt perspektiv med ambitionen att bidra till en långsiktig teoriutveckling.³ I regel menar man med ett aktionsforskningsprojekt ett förändringsarbete där forskaren är starkt engagerad både i planeringen och genomförandet av en aktion och i analysen av förändringsprocessen och dess effekter.⁴ Samhällsentreprenörskap i svensk tappning innebär ofta att initiativet engagerar olika kombinationer av personer, de som har initiativet som livsuppgift och personer som arbetar i mera etablerade strukturer. I sådana situationer är det intressant som forskare att följa utvecklingen och se hur nya samverkansformer tar form. Både bland forskare och bland praktiker har intresset för *utvecklande* aktionsforskning ökat, där syftet är att både forskare och praktiker samarbetar inför behov av reformering, vitalisering och demokratisering av till exempel en

¹ Bergmann-Winberg, M-L. (2003)

² Johannisson, B (2007)

³ Svensson, L. Brulin, G. Ellström, P-E, Widegren, Ö. (2002)

⁴ Lorentz, H. (2004) och Gunnarsson, E. Johannisson, B & Stjernberg, T (2008)

verksamhet eller en region. Forskaren agerar som en medaktör, det vill säga deltar på lika villkor som de lokala aktörerna i en dialog i syfte att rätta till eller korrigera en utveckling som har gått snett eller riskerar att leda in i en utvecklingsfälla. Resultatet är en i demokratisk anda formad agenda som samtliga inblandade ska följa.⁵

Studien är ett bidrag till den interaktiva aktionsforskningen även om den skiljer sig åt från gängse aktionsforskare genom att jag har deltagit i utvecklingsarbetet redan innan mitt forskningsprojekt inleddes. Den är till vissa delar en självbiografisk berättelse där jag redogör för min egen roll som aktör i den kontext och det händelseförlopp som artikeln berör. Det är både positivt och negativt att jag har varit närvarande och aktivt deltagit i arbetet. Att jag har byggt upp ett stort förtroendekapital hos byborna gör att jag kan presentera information som en utomstående förmodligen aldrig skulle få tillgång till. Detta samtidigt som min objektivitet naturligtvis kan komma att ifrågasättas, och svaren på intervjuer riskerar någon form av response-bias det vill säga att bli tillrättalagda. För att undvika detta har jag försökt att vara så transparent som möjligt. Det empiriska materialet kommer från intervjuer med de personer som har fungerat som samhällsentreprenörer under utvecklingsarbetet, mina egna minnesanteckningar, mötesprotokoll och övrigt textmaterial. Jag kom till Trångsviken för första gången 1997 som student med uppdraget att göra en utvärdering över byns styrkor och svagheter⁶. Sedan blev jag erbjuden jobbet som ansvarig för utvecklingsarbetet som påbörjades hösten 1998. Jag har under tiden 1998-2006 arbetat aktivt med utvecklingsarbetet i Trångsviken. Till en början som projektledare för olika EU-projekt, anställd av Trångsvikens Bygdegårdsförening och sedan som vice vd i Trångsviksbolaget. Under tiden för uppförandet av den nya bygdegården (1982-1992) fanns jag inte alls i Trångsviken utan har alltså deltagit i utvecklingsarbetet sedan 1998. Mina arbetsuppgifter har under tiden förändrats från att i början ha varit ett rent projektledaruppdrag till jobbet som vice vd i Trångsviksbolaget med arbetsuppgifter som jag skulle vilja beskriva som samhällsentreprenöriella. Nu är jag enbart anställd som doktorand och försöker hålla en distans till byn för att skriva ned och reflektera över det utvecklingsarbete som jag själv har varit en stor del av. I följande avsnitt diskuteras begreppet samhällsentreprenör kompletterat med en beskrivning över hur de två personer som har varit mest framträdande i Trångsviken har utvecklat sitt engagemang som samhällsentreprenörer.

⁵ Johannisson, B. (2005), Johannisson, B. (2008) och Gunnarsson, E. Johannisson, B & Stjernberg, (2008)

⁶ Asplund, C. Carlsson, M. (1998).

BEGREPPET SAMHÄLLESENTREPRENÖR - Perspektiv från exemplet Trångsviken

I detta avsnitt ges en beskrivning över hur begreppet samhällsentreprenör kan förklaras utifrån exemplet Trångsviken. Jag kopplar olika teorier som finns utvecklade angående begreppet med vilken bakgrund, erfarenhet och attityd de exemplifierade samhällsentreprenörerna har och hur arbetet har utvecklats.

De personer som presenteras i den här texten har båda de egenskaper som landsbygdsutredningen⁷ anser vara betydelsefulla för samhällsentreprenörer. Det vill säga de är både lyhörda, har en stark förankring i bygden, är förmögna att bygga nätverk och att samverka med andra samhällsaktörer. Genom att föra en dialog med människor i bygden identifierades de lokala behoven och arbetet startades utifrån ett lokalt perspektiv (bottom-up). Som Westin skriver så tar samhällsentreprenören ofta sin utgångspunkt i det lokala⁸. I Trångsviken uppfördes en ny bygdegård vilket blev inledningen till engagemanget från bygdens människor. Så skapades den stödjande struktur som behövdes för det efterföljande arbetet för näringslivsutveckling. Den fysiska byggnaden som uppfördes innebar att den ideella föreningen fick en ekonomisk situation som möjliggjorde nya satsningar för bygdens och företagens utveckling. Förutom det självklara med kulturella aktiviteter och föreningsmöten blev bygdegården också en arena som möjliggjorde såväl spontana som planerade möten mellan unga, gamla, kvinnor, män, privatpersoner och företag. Trångsvikens samhällsentreprenörer är också, som Johannisson beskriver det⁹, individer som har ett starkt lokalt engagemang och starka personliga nätverk. De har tagit avstamp i dessa egenskaper och lyckats stimulera fram en tillväxt av både nya företag och ett attraktivt samhälle. De har sett en utmaning i att vända den negativa utvecklingsspiral som så många andra orter på landsbygden i Sverige och kanske framförallt Norrlands inland har erfarit. Med Trångsviken som utgångspunkt har de också engagerat sig för utvecklingen av övriga delar av Jämtlands län. Insikten om att basal samhällsservice är betydelsefull, även för företagen, har inneburit att även frågor som handlar om exempelvis livsmedelsbutikens, skolans, och bankens verksamhet har varit angelägna frågor att engagera sig i. Företagen och samhället har utvecklats sida vid sida. Enligt KK-stiftelsens förstudie¹⁰ av samhällsentreprenörer så kan det vara fråga om individer eller personer som går utanför sina roller i den etablerade strukturen. De balanserar sina individuella behov med organisationens och samhällets samtidigt som de har

⁷ SOU (2006):101

⁸ Westin. S. (1987)

⁹ Johannisson (2005)

¹⁰ Holmberg, Kovacs och Lundqvist (2007)

en förmåga att samverka med andra för att nå gemensamma mål. De två exempel på samhälls-entreprenörer, som jag beskriver i den här texten, har engagerat sig för Trångsvikens utveckling utan att det har någon direkt koppling till deras egna företag. Det skulle kunna innebära att de går utanför sina normala roller men samtidigt finns det en människa bakom företagsledaren, nämligen privatpersonen. Som privatperson sysslar man ofta med helt andra saker. Deras engagemang i bygdegårdsföreningen och Trångsviksbolaget, som sker helt på ideell basis, ställer andra krav och förväntningar på personerna i fråga. Både från byns invånare och företag men också från den offentliga sfären där bland andra kommunen, länsstyrelsen och EU finns. Vid ett av de första tillfällena när jag var i Trångsviken sade förtagarföreningens ordförande följande:

- *Du kanske har hört att Trångsviken ibland beskrivs som Jämtlands svar på Gnosjö? Det är fel, enligt hur vi ser det. Här menar vi att Gnosjö är Smålands svar på Trångsviken.*

En något kaxig attityd kan man tycka men jag tror att det är signifikativt för orter som lyckas vända en negativ utvecklingstrend till något positivt. Att inte se sig som en tvåa, eller som en lillebror utan enbart fokusera på de egna möjligheterna parat med en okuvlig tro på att ”allt är möjligt” bara man tar tag i det själv och inte sitter och väntar på att någon annan ska ta initiativ till förändring. En annan mycket avgörande faktor är att det finns individer som är beredda att ta ett övergripande ansvar för förändringsarbetet, de så kallade samhälls-entreprenörerna. Även om det finns ett starkt lokalt engagemang från invånarna så är det viktigt att någon tar på sig ledartröjan. Det har under årens lopp funnits flera personer som har haft rollen som samhälls-entreprenör i Trångsviken. Även min egen roll har under tiden utvecklats till att tillhöra den kategorin. Såväl Nils-Bertil Nilsson som Per Åsling var båda engagerade i arbetet med att bygga den nya bygdegården och var dessutom initiativtagare till att Trångsviksbolaget, det lokala utvecklingsbolaget, bildades år 2000. Gemensamt för de båda är att de är uppväxta i Trångsviken och att de bor på gamla släktgårdar som har funnits sedan 1500-talet. I sin historia har de förfäder som har varit mycket engagerade i samhällets utveckling. De driver båda sina egna företag och har eller har tidigare haft ett politiskt engagemang. Genom sina olika verksamheter både som företagare och politiker har båda utvecklat stora personliga nätverk som är både breda och djupa, nationella och internationella.

Nils-Bertil Nilsson flyttade från Trångsviken i unga år för att ta en akademisk utbildning på annan ort. Han gifte sig, fick två barn och inledde en mycket lovande karriär i ett stort internationellt företag. Där jobbade han till dess hans far hastigt avled och familjen beslutade sig för att flytta hem och ta över föräldragården. Han jobbar fortfarande internationellt med klinisk

forskning i sitt eget företag och har vid det här laget gjort mer än 4 000 flygningar och har, som han själv säger, kört ungefär 40 varv runt jorden. Han är hemvändaren som på allvar tog initiativet till att den nya bygdegården byggdes. Varför?

- *Drivkraften är ren och skär fåfänga. Det faktum att det är inflyttare och hemvändare som drar igång samhällsutveckling beror på att man har gjort ett aktivt val. Du väljer bort någonting för någonting annat och det du har valt måste ju vara bra. Dels för dig själv naturligtvis men också för alla vänner och grannar som man hade tidigare. De som undrar vad man hade för tokiga idéer, då vill man ju gärna kunna peka på att det inte var så tokigt. Alltså måste man ju spotta i nävarna och se till att den plats man har flyttat till är en bra bygd, en utvecklingsbygd. Så det är ren och skär fåfänga.¹¹*

Per Åsling har bott i Trångsviken i hela sitt liv. Han driver tillsammans med sin tvillingbror två familjeföretag. De är också en av huvudägarna i ett börsnoterat verkstadsföretag. Han har via andra bolag och styrelseuppdrag bidragit till att många nya arbetstillfällen skapats i regionen. År 2006 tilldelades han ”Norrlandsbjörnen” och ”Innovationsdagens hederspris” för sin roll som inspiratör och problemlösare bland företagare i glesbygd. I media beskrivs han ofta som ”Trångsvikens starke man”. Numera representerar han också Jämtlands län i Sveriges riksdag. På frågan om varför han engagerar sig i utvecklingsarbetet svarar han:

- *Jag ser saker som behöver göras och då är det bara att spotta i nävarna. Framtiden blir vad vi gör den till.¹²*

METODER OCH MENTAL INSTÄLLNING FÖR LANDSBYGDSUTVECKLING

I föregående avsnitt gavs en förklaring till samhällsentreprenörernas motiv och drivkrafter. Här kommer en relativt sett, ganska ingående beskrivning över hur ett utvecklingsarbete kan gå till i praktiken när det finns samhällsentreprenörer som leder arbetet.

Bygdegården

Exemplen är många, från andra bygder, där man kan läsa om hur hemvändare tar tag i problem som finns på hemorten, det här var inget undantag. Ett stort problem var att den gamla bygdegården var i uruselt skick. Det regnade in och värmen fungerade dåligt. När de hade sina sammankomster var det vanligt att man satt med både mössa och vantar på. I början av åttiotalet kom alltså Nils-Bertil Nilsson tillbaka till Trångsviken.

¹¹ Intervju med Nils-Bertil Nilsson (2006)

¹² Johansson, K. Rask, G. Hansson, I. (2007)

- *Jag minns det första stormötet i föreningshuset i februari 1982. Vi satt med mössorna på, det var kallt och det regnade in och snacket gick. "Ska vi renovera eller bygga nytt? Huset är fallfärdigt, det finns inget att renovera, vi måste bygga nytt" Jag var väl den som snackade mest och då gick det som det gick. "Jamen du, se till att det blir gjort då..."¹³*

Det var början till Nils-Bertils engagemang som samhällsentreprenör. Varför blev det så?

- *Som jag sa, det är fåfänga men jag såg ju en förlängning. Mina tjejer skulle ju börja skolan då, så egentligen var det skolan som var hotad. Det gjorde ju att man engagerade sig och sen är det tillfälligheter. Jag är exekutiv och väntar inte att andra ska göra saker utan då gör jag det hellre själv. Jag är väl sån till naturen. Naturligtvis byggde jag inte bygdegården själv men jag strukturerade väl kanske arbetet.*

Först undersöktes möjligheterna att renovera fastigheten men de avskrevs. På inrådan från Bygdegårdarnas Riksförbund planerades i stället en ny bygdegård. Ritningar togs fram på en traditionell byggnad som skulle kosta ungefär 2,5 miljoner kronor. Ansökan om finansiellt stöd lämnades in till Krokoms kommun och Boverket men ingen var intresserad och själva kunde de inte finansiera bygget. Då hände något som jag har lärt mig är typiskt för mentaliteten i Trångsviken. Man tar nämligen inte svaret nej som något slutgiltigt, utan som ett steg på vägen till ett ja. De samlades igen och diskuterade hur problemet skulle kunna lösas. Kanske det fanns flera funktioner i byn som var i behov av nya lokaler? Behovet var långt mycket större än vad de hade anat. För att kunna behålla biblioteket, posten, kyrkan, skolan, barnomsorgen och andra viktiga servicefunktioner krävdes stora investeringar. Om någon av verksamheterna skulle försvinna skulle också samhället med alla företag troligtvis gå en svår framtid till mötes. Byborna insåg att ingen annan skulle lösa deras problem. De förstod också att om de skulle kunna bygga något ekonomiskt hållbart så krävdes extrem samverkan. En styrelse "handplockades" där varje ledamot hade en unik kompetens. Därefter startades det vanskliga projektet. Det var dags att rita ett helt annat hus än vad som var tänkt från början. Det innebar också många möten och förhandlingar med blivande samarbetspartner för att övertyga om att ett gemensamt hus var den bästa lösningen och sedan få dem att signera långa och bindande hyreskontrakt. För att få plats med alla verksamheter sköt kostnaderna iväg och slutade på cirka 27 miljoner kronor. Återigen lämnades ansökan in till Krokoms kommun och till Boverket. Den här gången var det ett annat ljud i skällan och båda instanserna lämnade positiva besked. Ungefär en tredjedel av kostnaderna finansierades med ideellt arbete och banklån. Samverkan var – och är fortfarande – det vinnande konceptet. När man inom Krokoms kommun, Länsstyrelsen i Jämtland och företrädare

¹³ Johansson, K. Rask, G. Hansson, I. (2007)

för staten så småningom förstod att Trångsviksborna inte tänkte ge upp, fick de ett bra stöd. Det kom också att i hög grad gälla finansieringen. Vid sidan av arbetet med bygdegården hade byborna också börjat skapa något som kanske inte syntes lika tydligt, men som kom att få stor betydelse för framtiden. Nämligen ett rejält självförtroende för bygden och en enorm framtidstro. Tio år tog det innan spaden kunde sättas i jorden. Många gånger var de nära att ge upp! I början trodde ingen på dem. Ingen hade ju gjort något liknande tidigare – alltså går det inte fick de ofta höra. Allteftersom projektet växte fram och ständigt förbättrades, fick de så småningom så många att tro på idén att de kunde bygga huset. Det blev slutligen 14 olika aktiviteter samlade under samma tak!¹⁴ Genom att inte acceptera ett nej utan arbeta vidare med nya förslag lyckades man bygga en bygdegård som hos Bygdegårdarnas Riksförbund kallas för bygdegårdarnas Rolls Royce. I en by med knappt 400 invånare finns nu en samlingslokal som de flesta skulle avundas dem. När projektet med Bygdegården var slutfört tog Nils-Bertil ett rejält kliv tillbaka och ägnade sig istället åt politik och EU-uppdrag. Per klev in som ordförande i bygdegårdsföreningen.¹⁵

Utvecklingsarbetet de senaste tio åren

Hösten 1997 samlade Per och Nils-Bertil en grupp personer (bygderådet) till ett möte. Det var dags att återigen diskutera Trångsvikens tillstånd. Hur såg det egentligen ut i företagen, fanns det någon risk för nedläggning av skola eller butik? Gruppen kom fram till att en ordentlig analys av byns förutsättningar skulle genomföras och de kontaktade dåvarande Mitthögskolan för att få hjälp. I det här skedet kom jag till Trångsviken för första gången. Vi var två studenter¹⁶ som tyckte att det skulle vara intressant att undersöka byns problem och möjligheter. Ingen av oss hade varit där tidigare, vi hade inte heller någon praktisk erfarenhet eller kunskap om vad landsbygdsutveckling innebar men vi lärde oss mycket under arbetets gång. Resultatet av undersökningen visade bland annat att man inte hade marknadsfört Trångsvikens fördelar tillräckligt. Andra problem var att man saknade en riktig bygemenskap och att ungdomar, som inte var idrottsintresserade, saknade något att göra på sin fritid. Dessutom framkom att äldreboende och en förbättrad kollektivtrafik var önskvärt.¹⁷

Sedan vi överlämnat rapporten, där vi också gav förslag på möjliga åtgärder, tackade vi för ett gott samarbete och lämnade Trångsviken. Ganska snart därefter blev jag uppringd av företag-

¹⁴ Intervju med Nils-Bertil Nilsson

¹⁵ Ibid

¹⁶ Malin Carlsson och Carina Asplund som läste sociologi inom Personalvetarprogrammet.

¹⁷ Asplund, C, Carlsson, M. (1998)

föreningens ordförande (Nils-Bertil Nilsson) som undrade om jag ville jobba i Trångsviken och fungera som projektledare för det planerade utvecklingsarbetet. Jag svarade vänligt men bestämt nej med motiveringen att jag hade andra planer. Då frågade han istället om jag kunde tänka mig att sitta med på olika planeringsmöten som en slags extern expert. Det kändes både hedrande och intressant att vara med under sådana premisser så jag accepterade uppdraget. Deltagare vid dessa träffar var förutom representanterna för bygderådet även en representant för kommunens utvecklingsbolag (KIAB). Diskussionerna handlade till största delen om vad som skulle göras för att Trångsviken skulle bli intressantare för företagsetablering. Tillgången till personal ansågs avgörande och ett krav som vi trodde att ett nytt företag skulle ha, var grundläggande IT-kompetens. En utbildningsatsning ansågs prioriterat men problemet var hur det skulle finansieras. Vid det nionde mötet hade mitt intresse för Trångsvikens utveckling blivit så pass stort att uppdraget som utvecklingsansvarig kändes lockande. Jag berättade att jag var intresserad och frågade vad det egentligen skulle innebära. Uppdraget var att sätta Trångsviken på kartan, helst på världskartan. Jag fick ”fritt mandat” att göra det jag ansåg vara det bästa. De berättade också att de inte hade för vana att ta ut problem i förskott utan lägga fokus på möjligheter i första hand. Att få mig intresserad av jobbet var en möjlighet som de lade tid och kraft på, att jag också skulle ha betalt var ett problem som inte uppstod förrän den dag jag tog på mig uppdraget. Nu hade vi alltså ett gemensamt problem som skulle lösas.

Jag föreslog att vi skulle ta reda på vilka möjligheter som fanns för att finansiera min lön genom EU:s strukturfonder¹⁸. Förslaget accepterades och det blev också min första uppgift. En förutsättning för att kunna driva projekt som är delfinansierade av EU är att man har en aktör med god ekonomi som kan fungera som projektägare. Trångsvikens bygdegård hade gett positiva ekonomiska resultat sedan invigningen så bygdegårdsföreningen blev det självklara alternativet. För att lära mig regelverket och vilka förutsättningar som fanns för att få en finansiering i form av ett EU-projekt bokade jag möten med tjänstemän från Länsstyrelsen i Jämtlands län och sekretariatet för EU:s strukturfonder. Jag fick till slut rådet att kontakta Kommunförbundet i Jämtland som hanterade insatser inom sysselsättningspakten.¹⁹ Kvinnan som tog emot blev intresserad av vår projektidé under förutsättning att vi inledde ett samarbete med ett lik-

¹⁸ EU:s strukturfonder utgörs av regionalfonden, socialfonden, jordbruksfonden och fiskefonden. Tillsammans syftar de till att öka den ekonomiska och sociala samhörigheten mellan medlemsländerna och är ett viktigt instrument för att minska regionala obalanser och skillnader i ekonomisk utveckling

¹⁹ Begreppet sysselsättningspakt lanserades av EU-kommissionen. Huvudsyftet var att ta initiativ till vittomfattande partnerskap på regional och lokal nivå för att mobilisera alla resurser som utnyttjas för att skapa sysselsättning. www.statskontoret.se/upload/Publikationer/1998/199828.pdf

nande projektet som var på gång i Bispgården²⁰. Anledningen var att vi var två olika byar i två olika kommuner som skulle kunna utbyta erfarenheter och även kunna engagera oss för en ökad inflyttning till Jämtland. Våra projekt skulle vara exempel på innovativt arbete som var till gagn för hela länet och skulle kunna fungera som pilotprojekt för Sverige och resten av EU.²¹ Projektet som fick 360 000 kronor från Sysselsättningspakten skulle vara ett initieringsprojekt som gick ut på att engagera invånarna i Trångsviken i planeringen av det fortsatta utvecklingsarbetet. Målet var att ta fram en handlingsplan för de följande sju åren. En styrgrupp tillsattes som bestod av: företagarföreningens ordförande, (Nils-Bertil Nilsson), bygdegårdsföreningens ordförande (Per Åsling), rektor för skola och barnomsorg (Birgitta Lundgren) och entreprenören som drev verksamheten i bygdegården (Bertil Andersson). Efter en tid utökades gruppen med ytterligare två företagare från bygden. Möten hölls ungefär varannan vecka. Det första vi gjorde var att inrätta ett projektkontor där bybor och andra intresserade hade möjlighet att träffa projektledningen och varandra för att diskutera. Tanken var att det under lättsamma förhållanden ”över en kopp kaffe” skulle uppmuntra till kreativa diskussioner och nya idéer. Detta var en möjlighet för de personer som normalt inte säger något på stormöten. Att ha en projektledare som inte var från byn visade sig vara positivt. Då ser man bygden med andra ögon och ur nya perspektiv. Ett annat viktigt steg i projektet var att inleda en tradition som fortfarande är aktuell, nämligen att hålla regelbundna stormöten för invånarna i Trångsviken. I styrgruppen hade vi diskuterat vikten av att få så många bybor som möjligt engagerade i arbetet. Vi insåg att det var omöjligt att få alla ”med på tåget” men vi ansåg att det var viktigt att det fanns ett forum där man i demokratisk anda hade möjlighet att få information och tycka till om det pågående arbetet. Ytterligare en anledning var att det är svårt att vara negativ till något som man faktiskt har haft möjlighet att påverka. Tidigt försökte vi etablera någon form av samarbete med Bispgården men intresset var ganska svalt från deras sida. Vi besökte dem vid ett tillfälle och kom fram till att vi hade helt diametrala funderingar kring hur ett utvecklingsprojekt skulle planeras och genomföras. Den framtagna handlingsplanen gjorde att vi sedan sökte och fick finansiering till ett antal EU-projekt under tiden 2000-2006. Det handlade till stor del om att förbättra livsmiljön i Trångsviken och att öka attraktiviteten för bygden hos både presumtiva inflyttare och nya företag. EU-projekt kräver både offentlig och privat medfinansiering så mycket tid fick läggas på förhandlingar och lobbyarbete. När man bedriver EU-projekt ska resultatet mätas i vissa

²⁰ Bispgården är en industriort som också ligger i Jämtlands län men i Ragunda kommun.

²¹ Protokoll 1998-11-02

fastställda indikatorer. Livsmiljöprojekten gav följande resultat: 44 nya arbetstillfällen, 39 bevarade arbetstillfällen och 27 nya företag. Under samma tid försvann också 10 arbetstillfällen.²²

Om målsättningen för utvecklingsarbetet var att sätta Trångsviken på (världs-) kartan så måste vi naturligtvis jobba med marknadsföring, men det kostar pengar. Genom att den ene av de så kallade samhällsentreprenörerna hade ett bra uppbyggt nätverk inom media tog vi tidigt beslut om att kontakta tidningar, radio och tv varje gång det fanns något positivt att berätta, i stort och smått. Denna typ av marknadsföring benämns ibland som gerillamarknadsföring och handlar om att marknadsföra ett företag (eller en ort) med kreativitet och energi snarare än med pengar.²³

Vår erfarenhet har visat att om en eller flera tidningar skriver om något så följer ofta andra media med. Detta har inneburit hundratals tidningsartiklar i både lokal och nationell press, tv-inslag både lokalt och rikstäckande. Ett exempel är när vi satt in en liten ”kaxig” annons²⁴ i en bilaga till Dagens Nyheter. Den ledde till att en representant för Trångsviksbolaget blev inbjuden som gäst i programmet Nyhetsmorgon på TV4. Totalt fanns Trångsviken med under 20 minuters nyhetsändring i den dagen.

Trångsviksbolaget AB

Inledande diskussion inför bildandet av Trångsviksbolaget:

- *Vi har ett problem som måste lösas. Styrelsen i bygdegårdsföreningen har meddelat att de inte längre kommer att ställa upp som projektägare för våra EU-projekt. Vi måste ha ett kapital som går att använda dels för förskottering av EU-pengar men också till framtida investeringar. Vi måste tänka långsiktigt. Till en början är en viktig del att driva EU-projekt för att öka byns attraktionskraft men på längre sikt ska vi inte vara beroende av sådana pengar utan ska vara så kommersiella att vi bär våra egna kostnader. Ska vi bilda ett aktiebolag som ansvarar för bygdens utveckling? Som aktiebolag skulle vi vara en starkare aktör gentemot banker och andra finansiärer men kan man driva EU-projekt då? Lyckas vi åstadkomma ett positivt resultat så ska pengarna i första hand investeras i bygden för att säkerställa service och viktig infrastruktur. Det måste vara en stark styrelse med ledamöter som har stora nätverk samtidigt som det ska finnas en stark förankring till bygden. Hälften*

²² Projektredovisning till Strukturfonden av Livsmiljö i Trångsviken och Livsmiljö i Trångsviken, etapp II. (Kan på anmodan lämnas ut av författaren).

²³ Ekberg, S. (2001)

²⁴ Kaxigheten bestod i att vi i rubriken skrev ”KNÖKFULLT” följt av en text där vi talade om att det tyvärr för närvarande är fullt i alla lokaler och bostäder, men att vi jobbade på att lösa problemet.

lokala och resten externa kan vara lämpligt. Vi får fundera vilka personer vi har i våra nätverk.

Så gick diskussionerna inför bildandet av det som kom att bli Trångsviksbolaget AB. Företaget bildades den 19 mars år 2000 som ”en bygdeförening till själen men med ett aktiebolags finansiella styrka”. 65 privatpersoner, 24 företag och 2 föreningar har idag tillsammans satsat cirka 3,6 miljoner kronor i aktiekapital. Företagarföreningen konverterades helt enkelt till ett aktiebolag med ett bredare ägande. I början var bolagets inriktning att driva utvecklingsprojekt och bygga infrastruktur. Man har till exempel satsat på bredband till byn och investerat i två nya industrihus. Det som nu i huvudsak upptar bolagets verksamhet är att hyra ut lokaler och fungera som support till företagen i bygden. Det kan handla om att bistå i förhandlingar, gå in med aktiekapital, gå i borgen för lån, sitta i styrelser, utöva mentorskap, förmedla kontakter och hjälpa till med lokaler. Trångsviksbolaget har vid flera tillfällen ställt upp med säkerheter för företag där bolaget bedömt affärsidén som bärkraftig men där man har haft svårt att få banklån till rimliga villkor. Trångsviksbolaget driver idag bygdegården och äger sex fastigheter som hyrs ut till företag vilket ger en vinst som återinvesteras i bygden. Vi tog hösten 2005 initiativet till att bilda Jämtlands Kreditgarantiförening. Entreprenörskap för alla åldrar är ett motto som man lever efter och har därför på ett tidigt stadium engagerat sig för utvecklandet av entreprenörskap i Trångsvikens skola, entreprenörskollo för ungdomar och Bolagssmedjan för vuxna med företagsidéer. Trångsviksbolagets insatser i samband med ägar- och generationsskiften i företag har inneburit att företagare som vill sälja i första skedet tar kontakt med bolaget och inte med en mäklare. Anställda har i flera fall kommit till bolaget och berättat att chefen vill sälja och att någon eller några i personalen erbjudits köpa. Trångsviksbolaget hjälper då till att utvärdera möjligheterna och deltar i resonemangen med möjliga kreditgivare.

Ett exempel på Trångsviksbolagets engagemang är Trångsvikens Bageri. En ung man anställd på bageriet kontaktade oss för att få råd. De anställda hade fått erbjudande från den dåvarande ägaren om att köpa företaget. Han fick många goda råd och erbjöds hjälp av två mentorer som granskade förslag och kalkyler, hjälpte till vid förhandlingar och följde med till banken. Att två välkända och erkänt duktiga företagsledare på det sättet visar att de tror på en ny företagare har stor betydelse när banken ska bevilja lån. Satsningen gick hem och företaget utvecklades i rask takt. Den positiva utvecklingen ledde dock till att lokalerna snabbt blev för små. Bageriet försökte hitta finansiering till ett nytt bageri men det gick inte. Bankernas inställning till att finansiera industrihus var inte särskilt positiv, framförallt inte i Norrlands inland. Det hade varit

kärvt tidigare men den nya lagen om förmånsrättsregler²⁵ innebar att det i princip blev omöjligt. Trångsviksbolaget beslutade att försöka bygga det nya bageriet och hyra ut det till Trångsvikens Bröd, men bankerna sa fortfarande nej. Som jag har skrivit tidigare så accepterar man inte ett nej i Trångsviken utan försöker hitta lösningar för att det ska bli ett ja. Det handlade om att arbetstillfällena riskerade att försvinna därför tog Per initiativet till ett flertal möten mellan Trångsvikens Bröd, Trångsviksbolaget, Allbröd, Handelsbanken, Krokoms kommun, Länsstyrelsen i Jämtlands län och Norrlandsfonden. Till slut enades man om ett upplägg som även banken kunde godkänna. Under detta arbete gjorde Per en enorm arbetsinsats i sin roll som samhälls-entreprenör. När andra tyckte att det såg helt hopplöst ut så spottade han i nävarna och tog nya tag. Det visade sig vara en riktig satsning Trångsvikens Bröd köpte sedan in ett skorp-bageri och är återigen trångbodda och vill utvecklas ytterligare.

Kommentarer från andra samhällsaktörer

I boken *Trångsviken – ingenting är tur*²⁶ har författaren frågat personer utanför Trångsviken om vad de tror att framgångarna beror på och fått följande svar:

- *Samarbete och gott ledarskap är nyckelfaktorer i Trångsvikens moderna utveckling. Människorna hittade en konkret uppgift att samarbeta kring och de som engagerade sig var inte bara idealistiska eldsjälarna: de var erfarna företagare och drivna politiker, tunga namn med hög legitimitet. Det var också viktigt att de var flera ledare*²⁷.
- *Invånarna och företagen lyckades själva fylla glappen mellan sina behov och samhällets stöd. Samordningstänkandet och förmågan att skapa förtroendefulla relationer är de största framgångsfaktorerna. Andra viktiga faktorer är att de har skapat en arena för utvecklingstankar och deras positiva förhållningssätt, att de ser möjligheter i allt*²⁸.
- *Det är fyra viktiga faktorer som har spelat roll nämligen: kärntruppens oerhört positiva anda, förmågan att entusiasmera andra, fördelningen av ansvar i en vidare krets och så den godmodiga envisheten*²⁹.
- *Människor som lyckas har inte tur. Framgången kommer därför att de är envisa och uthålliga. De fortsätter att försöka långt efter att vi andra har gett upp. Vi provar två eller tre gånger, de försöker tio gånger eller så många gånger som krävs*³⁰.

VAD KAN VI LÄRA AV DETTA?

²⁵ För mera information vad förmånsrättsreglerna innebär: www.regeringen.se/sb/d/108/a/814

²⁶ Johansson, K. Rask, G. Hansson, I. (2007)

²⁷ Kristina Persson, tidigare landshövding i Jämtlands län.

²⁸ Tomas Palmgren, tidigare kommunchef i Krokoms kommun och nu vd för Kommunförbundet i Jämtland

²⁹ Professor Marie-Louise von Bergmann-Winberg vid Mittuniversitetet

³⁰ Professor Lars-Erik Wolvén vid Mittuniversitetet

Det arbete som samhällsentreprenörerna i Trångsviken gör kan naturligtvis inte appliceras direkt på någon annan ort. Varje bygd har sina egna specifika förutsättningar som man bör utgå ifrån när ett utvecklingsarbete ska inledas. Genom att beställa en opartisk utvärdering över byns problem och möjligheter och genom att föra en dialog med människor i bygden, kunde de lokala behoven identifieras och arbetet startades utifrån ett lokalt perspektiv. Den nya bygdegården blev den stödjande struktur och den arena som behövdes för engagemanget från bygdens invånare. De såg en utmaning i den negativa utvecklingspiral som pågick på landsbygden i Norrlands inland. Beslutet att inte tillåta sig att vara ”offer” för någon ”högre makt” utan att istället ta tag i sin egen utveckling, är avgörande.

Egenskaper som, enligt mig, är oerhört betydelsefulla för ett lyckat arbete som samhällsentreprenör är förmågan till samarbete och dialog med andra aktörer, både privata och offentliga. Finansiering är alltid ett problem när man ska arbeta med landsbygdsutveckling. Även om det är många eldsjälar och engagerade individer så krävs det också en insikt i vilka stödfunktioner som samhället erbjuder. EU:s strukturfonder har inneburit nya möjligheter för lokal och regional utveckling. Kunskap om andra finansieringsformer som till exempel Norrlandsfonden, Länsstyrelsens företagsstöd, Kreditgarantiföreningar m.fl. har också stor betydelse. Det är en fördel om det är flera personer i en bygd som tar på sig rollen samhällsentreprenör. Styrkan ligger i att det är flera som delar på arbetsbördan och där var och en tillför sin egen kunskap och sina egna nätverk. Det är särskilt viktigt om engagemanget sker på ideell basis. Dessutom är det mycket roligare när man är flera. En ytterligare egenskap som är oerhört viktig för samhällsentreprenörer är förmågan att delegera ansvar. Som allt entreprenörskap är samhällsentreprenörskapet genuint kollektivt^{31, 32}. Mycket av det utvecklingsarbete som har genomförts i Trångsviken skulle inte ha kommit till stånd om inte EU:s strukturfonder hade funnits. Det fanns till en början inte någon aktör som skulle ha kunnat avlöna projektledare under så lång tid. Servicekontoret som i dag drivs av Trångsviksbolaget i bygdegården, var från början en del av ett EU-projekt. Utan EU-stödet hade det troligtvis inte funnits idag och många viktiga servicefunktioner hade försvunnit. EU-projekten har skapat förutsättningar för näringslivet att utvecklas och projekten har haft en katalysatoreffekt på utvecklingen och dragit med sig många andra aktiviteter och investeringar som har finansierats på andra sätt än genom projekten. Möjligheterna att bygga ett eget bredbandsnät i ett EU-projekt har eliminerat många av de nackdelar som ett perifert geografiskt läge innebär, för skolor, näringsliv och privatpersoner. Tillgång-

³¹ Johannisson, 2005

³² Johannisson, 2008

en till bredband har visat sig vara avgörande vid företagsetablering och gett möjlighet att läsa högre utbildning på distans i lärcentrat som finns i bygdegården. EU-projekten har också bidragit till att ett stort och brett engagemang har skapats hos den breda allmänheten i bygden. Man har insett betydelsen av egna initiativ för att skapa en positiv utveckling. Nya samverkansformer har vuxit fram som en följd av projekten, mellan offentliga organ, företag, skolan, ideella organisationer och allmänheten. Utifrån exemplet Trångsviken kan vi se att samhällsentreprenörer spelar en viktig strategisk roll för lokal och regional utveckling. Det är en kombination av egenskaper som kan leda till goda resultat. Lokal förankring, lyhördhet, stort förtroende, starka nätverk (interna och externa), ledaregenskaper och ett intresse för samhället i stort, är de som jag anser har störst betydelse. Det gäller inte minst när EU-projekt ska planeras, förankras och finansieras.

REFERENSER

Asplund, C. Carlsson, M. (1998). *Trångsviken – Ett samhälle där man tror på framtiden*. Mittuniversitetet. Östersund.

Bergmann-Winberg, M-L. (2003). *Attraktivitet och samverkan på lokal nivå*. Arbetsliv i omvandling 2003:15. Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

Ekberg, S. (2001). *Gerillaföretagaren*. Redaktionen Stefan Ekberg. Stockholm.

Gunnarsson, E. Johannisson, B & Stjernberg, T (2008). *Gemensamt kunskapande – den interaktiva forskningens praktik* (Mutual Knowledge Creation – the Practice of Interactive Research). Acta Wexionensia 149. Växjö: Växjö Universitet.

Holmberg, L., Kovacs, H. and Lundqvist, M.A., (2007), *Samhällsentreprenör – en förstudie på uppdrag av KK-stiftelsen*, KK-stiftelsen, Stockholm. www.kks.se.

Johannisson, B. (2005). *Entreprenörskapets väsen*. Studentlitteratur. Lund.

Johannisson, B. (2007) *Enacting Local Economic Development – Theoretical and Methodological Challenges*. Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy. Vol. 1, No 1, pp 7-26.

Johannisson, B. (2008). *Iscensättande forskning – om att kunskapa genom att initiera evenemang*.

Johansson, K. Rask, G. Hansson, I. (2007). *Trångsviken – ingenting är tur*. Princo, Malmö.

Lorentz, H. (2004). *Aktionsforskning: om likheter och olikheter i användning och benämning inom pedagogisk forskning*. Pedagogiska institutionen. Lunds Universitet. Lund.

Skoglund, W. (2005). *Lokala samhällsutvecklingsprocesser och entreprenörskap*. Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet.

SOU 2003:118 *Samlingslokalsutredningen*.

SOU 2006:101 *Landsbygdsutredningen*.

Svensson, L, Brulin, G. Ellström, P-E. Widegren, Ö. (2002). *Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik*. Arbetsliv i omvandling 2002:7, Arbetslivsinstitutet. Stockholm.

Westin, S. (1987). *Samhällsentreprenörer i lokal näringslivsutveckling*. Umeå Universitet. Institutet för företagsekonomi.

Protokoll från styrgruppsmöte 1998-11-02.

Intervju med Nils-Bertil Nilsson 2006-12-04.

Intervju med Per Åsling 2006-11-28.

Livsmiljö i Trångsviken - Slutrapport.

Livsmiljö Trångsviken, etapp II – Slutrapport av ett EU-projekt.

www.statskontoret.se/upload/Publikationer/1998/199828.pdf.

www.trangsviken.se.

www.regeringen.se/sb/d/108/a/814.