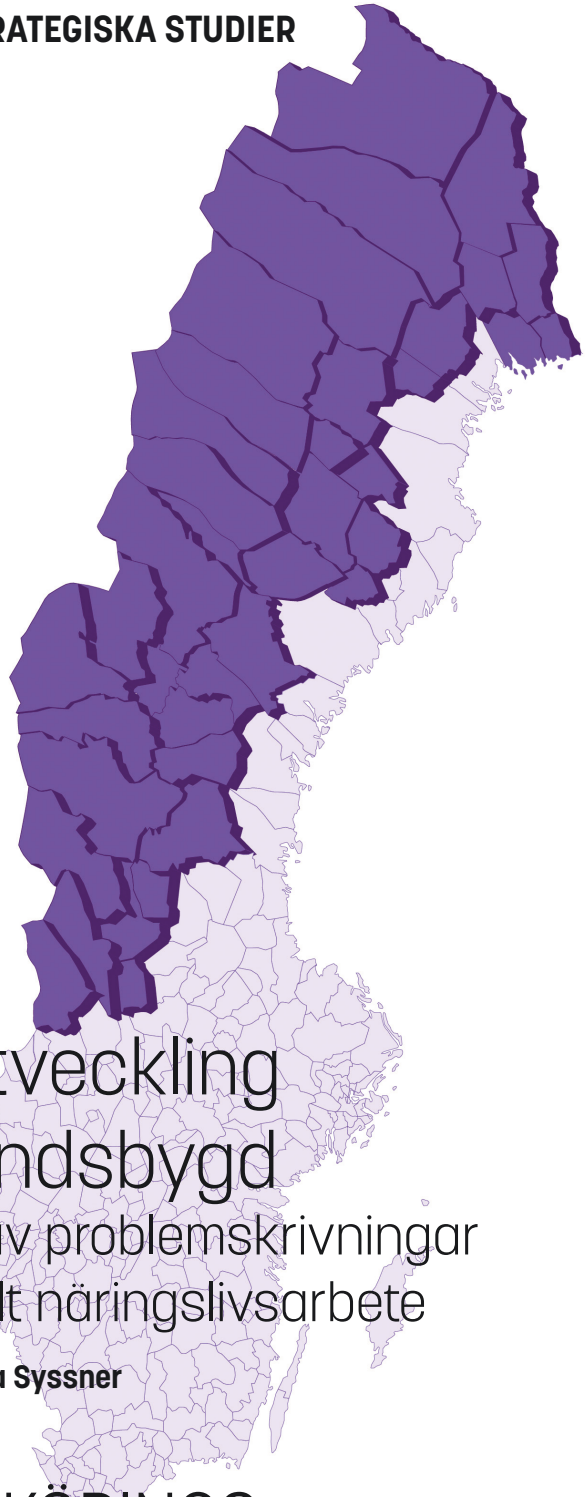
CENTRUM FÖR KOMMUNSTRATEGISKA STUDIER
Rapport 2021:2



Näringslivsutveckling i gles- och landsbygd

- en kartläggning av problemskrivningar och åtgärder i lokalt näringslivsarbete

Amira Fredriksson och Josefina Syssner

LINKÖPINGS UNIVERSITET

Näringslivsutveckling i gles- och landsbygd

- en kartläggning av problemskrivningar och åtgärder i lokalt näringslivsarbete

Josefina Syssner och Amira Fredriksson

LINKÖPINGS UNIVERSITET

I SAMARBETE MED

tillväxt verket

Titel:Näringslivsutveckling i gles- och landsbygd
- en kartläggning av problemskrivningar och åtgärder i lokalt näringslivsarbete

Författare: Josefina Syssner och Amira Fredriksson

Omslagsbild: Tillväxtverket

Centrum för kommunstrategiska studier
Rapport 2021:2
ISBN: 978-91-7929-641-4
ISSN: 1402-876X

Linköpings universitet
Centrum för kommunstrategiska studier
Campus Norrköping
601 74 Norrköping

Telefon: 011-36 30 00 (växel)
www.liu.se/cks

Tryck: LiU-Tryck, Linköping 2021

Innehåll

Förord **5**
Sammanfattning **7**
1. Inledning **9**
Syfte och forskningsfråga 10
2. Metod och material **11**
3. Resultat **13**
Kännedomsproblem 13
Kompetensproblem 14
Bemötandeproblem 15
Tillgänglighetsproblem 16
Identitets- och attitydproblem 17
Normproblem 18
4. Diskussion **21**
Operativa insatser och strategiskt arbete 21
Att förändra sig själv och andra 22
Att bevara eller förändra? 23
5. Rekommendationer och fortsatt forskning **25**
6. Referenser **29**
7. Bilagor **35**
Bilaga 1. Uppdrag att fördela statsbidrag till kommuner i glesbygd 35
Bilaga 2. Sammanställning över kommuner som ingår i Stödområde A 38
Bilaga 3. Sammanställning över problem som utgör hinder för kommunal näringslivsutveckling 39

Förord

Centrum för kommunstrategiska studier (CKS) arbetar med att stödja och bedriva kommunstrategiskt relevant forskning. Vi arbetar med att återföra nyvunnen kunskap till kommunerna och regionerna, och med att skapa möten mellan forskare och kommuner och regioner.

Arbetet som presenteras i den här rapporten beskriver en forskningsstudie som genomförts i samband med insatsen ”Statsbidrag till kommuner i glesbygd i syfte att stärka näringslivet”. Mer specifikt tar rapporten sin utgångspunkt i det särskilda statsbidrag som Tillväxtverket fördelat till 39 kommuner inom Stödområde A, som består av gles- och landsbygdskommuner i Norra Sverige. Statsbidraget innebär att kommunerna under perioden 2018–2020 får drygt fem miljoner vardera som ska användas till att utveckla företagsklimatet och det lokala näringslivet. Med det som bakgrund redovisar Josefina Syssner och Amira Fredriksson i den här rapporten resultatet av en studie om vilka problembeskrivningar som kan urskiljas i kommunernas projektmedelansökningar och lägesrapporter, och i de åtgärder och initiativ som presenteras där. Rapportens analys av ansökningar och lägesrapporter bidrar till lärdomar som vi hoppas ska erbjuda dessa kommuner en vägledning i hur man kan resonera när man gör näringslivsutvecklande insatser.

Rapportens resultat bidrar till kunskap om kommunalt utvecklings- och näringslivsarbete till nytta för olika aktörer som arbetar tillsammans med kommunerna med utvecklingsfrågor; inom regionen, inom statens organisationer och genom annan organisering.

Brita Hermelin
Vetenskaplig ledare, Centrum för kommunstrategiska studier

Sammanfattning

Den här rapporten följer det särskilda statsbidrag som Tillväxtverket fördelat till 39 kommuner inom Stödområde A, som består av gles- och landsbygdskommuner i Norra Sverige. Det riktade statsbidraget innebär att kommunerna under perioden 2018–2020 får drygt fem miljoner vardera som ska användas till att utveckla företagsklimatet och det lokala näringslivet. Kommunerna har stor frihet att bestämma hur pengarna ska användas. Rapporten syftar mer specifikt till att fördjupa förståelsen för vilka problem som kommunerna vill lösa med hjälp av det statliga bidrag de tilldelats. För att uppfylla detta syfte, besvaras följande forskningsfråga: *Vilka problembeskrivningar kan urskiljas i kommunernas ansökningar och lägesrapporter, och i de åtgärder och initiativ som presenteras där?* Det empiriska materialet utgörs i huvudsak av kommunernas projektmedelansökningar från 2018 och lägesrapporter för verksamhetsåren 2018 och 2019.

Vår analys visar att kommunerna sammantaget ger uttryck för att de har att hantera 1) kännedomsproblem, 2) kompetensproblem, 3) bemötandeproblem, 4) tillgänglighetsproblem, 5) identitets- och attitydproblem och 6) normproblem – och att dessa problem utgör hinder för näringslivsutveckling i kommunen. En slutsats är att de problem som kommunerna identifierar ofta hänger samman. Demografiska utmaningar i form av vikande befolkningsunderlag leder bland annat till problem med kompetensförsörjning. Ytterligare en slutsats är att de problemformuleringar som ligger till grund för kommunernas insatser ofta är vaga och outtalade. Vi hittar många utsagor som beskriver de insatser som gjorts, men färre utsagor om *varför* insatserna görs, eller vilka problem som de ska lösa. Här bidrar vår genomgång till att lyfta fram och tydliggöra de problemföreställningar som förefaller ligga till grund för det lokala näringslivsarbetet.

Vi lyfter även fram att få – om ens några – insatser riktas mot de äldre i samhället. Detta är intressant då en majoritet av kommunerna ger en nulägesbeskrivning som innefattar en åldrande befolkning och stora pensionsvågor. Med andra ord beskrivs de äldre ofta i problembeskrivningen, men sällan som en del av lösningen.

De insatser som vi uppmärksammat handlar om att göra saker som kan ske inom kommunernas handlingsram, det vill säga inom ett område som kommunerna har rådighet och kan verka. Vår genomgång bidrar därför till att öka förståelsen för vad kommuner i gles- och landsbygd uppfattar att de kan göra för att främja det lokala näringslivet. Samtidigt kan vår genomgång väcka en diskussion om huruvida kommunerna faktiskt har kapacitet att förbättra näringslivsklimatet genom lokala insatser. Kanske avgörs det lokala näringslivets förutsättningar här i huvudsak av externa – strukturella – omständigheter. Kanske behöver åtgärder också vidtas på regional eller statlig nivå.

1. Inledning

Den här rapporten bygger på en studie utförd i 39 kommuner i norra Sverige. Bakgrunden till studien är den svenska regeringens beslut (se bilaga 1) att under perioden 2018–2020 avsätta ett totalbelopp på 5,782 miljoner svenska kronor till varje kommun som ingår i ett visst område – Stödområde A – i Sverige (SFS 1999:1382; Regeringskansliet 2018) (se bilaga 2). Syftet med tilldelningen är att stärka kommunernas förmåga att stödja näringslivet när det gäller affärsutveckling och ökat företagsklimat. Förutom att kommunerna är skyldiga att följa LOU (SFS 2016:1145) och kommunallagen (SFS 2017:725), samt att pengarna inte får ges som direkta företagsstöd, åtföljdes tilldelningen inte av några ytterligare krav av den typ som vanligtvis finns vid riktade investeringar.

I vår forskning har vi betraktat detta som ett storskaligt experiment. Kommuner som liknar varandra i vissa avseenden, men som skiljer sig åt i andra, får av regeringen ett till stor del ovillkorligt bidrag till det egna näringslivsarbetet. Detta ger upphov till en mängd intressanta forskningsfrågor som kan öka vår samlade kunskap om förutsättningarna för, inriktningen på, och effekterna av kommunalt näringslivsarbete. I den delstudie som presenteras här har vi framför allt intresserat oss för vad kommunerna väljer att göra när de får nya och utökade möjligheter att ta näringslivspolitiska initiativ, och hur de motiverar sina val av insatser. Materialet består av de lägesrapporter som kommunerna lämnat in för åren 2018 och 2019, totalt 117 dokument. Vi närmar oss materialet utifrån en bred tradition av kritisk policyanalys. I policylitteraturen är det tydligt att policys inte ska förstås som enskilda dokument, beslut eller handlingar, utan snarare som en bred och mångfacetterad väv av handlingsmönster, beslut och icke-beslut som syftar till att förändra någon del av samhället på ett visst sätt. Vi kan alltså inte ge en fullständig bild av kommunernas näringslivspolitik enbart med hjälp av de dokument som ingår i studien. Däremot är det ett material där kommunerna själva sammanfattar och beskriver insatser de gjort för att stärka näringslivet i kommunen, när de fått extra resurser att göra just detta.

Vår policyanalytiska ansats innebär att vi intresserar oss för de idéer som ligger till grund för policys. Detta kan vara idéer om hur samhället är beskaffat, hur det borde vara beskaffat, eller idéer om hur och med vilka medel samhället bör förändras (Easton 1953; Peters 2015; Syssner 2020). I den här studien har vi initialt varit intresserade av hur kommunerna motiverar de initiativ de tagit inom ramen för satsningen. I vissa fall är motiveringarna explicita och tar formen av en tydlig argumentation. I andra fall är motiveringarna mer implicita och kan skönjas i de bakgrundsbeskrivningar, nulägesbeskrivningar och problemformuleringar som återfinns i materialet.

Efter att ha gått igenom materialet en första gång noterade vi att det finns många olika föreställningar om vilka problem som den näringslivspolitiska

insatsen ska lösa. Vi började därför intressera oss för de idéer som uttrycker vad som är ett problem, hur det uppstått, och hur det skulle kunna lösas med hjälp av kommunala insatser. Vår fördjupade analys har därför syftat till att undersöka vilka problembeskrivningar som kan urskiljas i kommunernas ansökningar och årliga rapporter. Hur syns dessa problembeskrivningar i nulägesbeskrivningar, målbeskrivningar och i åtgärdsförslag, och hur kan åtgärderna förstås analytiskt? Avslutningsvis kommer vi också att diskutera huruvida åtgärderna beskrivs som initiativ för lokal ekonomisk hållbarhet och i så fall på vilket sätt.

Syfte och forskningsfråga

Syftet med studien är att fördjupa förståelsen för vilka problem som kommunerna vill lösa med hjälp av det statliga bidrag de tilldelats. För att uppfylla detta syfte, avser vi besvara följande forskningsfråga:

- Vilka problembeskrivningar kan urskiljas i kommunernas ansökningar och lägesrapporter, och i de åtgärder och initiativ som presenteras där?

Under studiens gång har vi sett att några av kommunerna agerat på ett sätt som kan beskrivas som trevande. Flera av kommunerna inom Stödområde A har ytterst begränsade möjligheter att ta och finansiera näringslivspolitiska initiativ med egna medel. När de så erbjuds extra finansiering för detta ändamål, är det för dem inte självklart vad de kan eller bör göra med det statliga bidraget. Några av kommunerna har uttryckt en önskan att agera snabbt, men att detta är svårt när man inte är van vid att agera näringslivspolitiskt (jfr Orsa kommun, Fältanteckning från erfarenhetsträff 2020). Förhoppningen är att vår analys av ansökningar och lägesrapporter kan erbjuda dessa kommuner en vägledning i hur man kan resonera när man gör näringslivsutvecklande insatser. Genom att spegla och systematisera utgångspunkterna för kommunala näringslivsinsatser kan vi bidra med ett underlag för kritisk reflektion i kommuner som vill utvärdera, ompröva eller utveckla sitt arbete på detta område. Rapporten kan också öka förståelsen hos regionala och statliga aktörer, för de problem som kommunala aktörer vill lösa med hjälp av dessa insatser.

2. Metod och material

I den här studien utgörs det empiriska materialet i huvudsak av kommunernas projektmedelansökningar från 2018 och lägesrapporter för verksamhetsåren 2018 och 2019. Ansökningarna innehåller bland annat bakgrundsbeskrivningar, samt information om kommunernas mål och indikatorer för projektet. Lägesrapporterna innehåller framförallt information om hur kommunerna har använt de tilldelade projektmedlen, det vill säga beskrivningar av genomförda aktiviteter, aktiviteternas praktiska utfall samt beskrivningar om vad nästa steg är. I lägesrapporterna beskriver kommunerna även eventuella avvikelser från den plan de lämnat in, och vad som ligger till grund för dessa avvikelser. Totalt har 117 dokument analyserats, vilket motsvarar ett material på ungefär 500 sidor.

Coronapandemin fick stora konsekvenser för hela samhället när den bröt ut i början av 2020. Pandemin var starkt bidragande till att Näringsdepartementet beslutade att uppdraget skulle förlängas, och att kommunerna får respit med inlämnande av slutrapport. Den rapport som kommunerna ska skicka till Tillväxtverket i slutet av januari 2021 tar därför formen av en lägesrapport, i stället för en slutrapport – som istället presenteras i januari 2022. En stor del av den rapporteringen förväntas handla om uppskjutna insatser och skiftat fokus som en konsekvens av rådande pandemi. Vi har valt att inte inkludera de rapporterna i denna studie, och gör därför ingen särskild analys av kommunernas Corona-anpassade näringslivsarbete just här. Denna fråga är dock mycket intressant och kan ligga till grund för ytterligare rapporter längre fram i tiden.

Även om vi företrädelsevis har studerat kommunernas egen dokumentation (jfr Bowen 2009), har vi – i syfte att erhålla ett bredare empiriskt underlag – kompletterat med fältanteckningar (jfr Bryman 2018: 834; Della Porta & Keating 2008: 34) från workshops i form av erfarenhetsträffar där både Tillväxtverket och representanter från kommunerna deltagit. Dessa erfarenhetsträffar har ägt rum i september och december 2020. För att bearbeta dokumenten har vi använt oss av NVivo – ett datorprogram som används inom kvalitativ forskning. Programmet hjälper användaren att undersöka och klassificera relationer och mönster i ostrukturerade eller icke-numeriska data i form av text, ljud, videoklipp och sociala medier (Alfasoft 2020). NVivo är med andra ord en plats för att lagra, organisera och analysera såväl små som stora datamängder, vilket underlättar det annars omfattande manuella arbetet med denna typ av kvalitativa analyser. Genom att studera ordfrekvenser, och genom att utföra andra sökningar på meningsbärande ord och textstycken, har vi försökt identifiera mönster i vad kommunerna ser som problem och förutsättningar, vad de vill uppnå, och vilka åtgärder de vidtagit (jfr Bryman 2018: 677, 680).

3. Resultat

I vår analys har vi undersökt vilka problembeskrivningar som kan urskiljas i kommunernas ansökningar och lägesrapporter, och i de åtgärder och initiativ som presenteras där. Vår analys visar att kommunerna i huvudsak identifierar sex problem, som de vill åtgärda med hjälp av näringslivspolitiska insatser. Sammantaget ger kommunerna uttryck för att de har att hantera 1) kännedomsproblem, 2) kompetensproblem, 3) bemötandeproblem, 4) tillgänglighetsproblem, 5) identitets- och attitydproblem och 6) normproblem – och att dessa problem utgör hinder för näringslivsutveckling i kommunen. I genomgången som följer redogör vi för dessa problembeskrivningar och för hur de kommer till uttryck i det material vi studerat.

Kännedomsproblem

Flera kommuner vidtar åtgärder som syftar till att öka såväl kunders, turisters, och potentiella inflyttares kännedom om kommunen och dess näringsliv. Mer specifikt innefattar sådana åtgärder bland annat framtagande av broschyrer och reklamfilmer där näringslivet i kommunen beskrivs, någonting som man även hoppas ska stärka bilden av kommunen på en nationell nivå (Vansbro kommun, Lägesrapport 2019; Dorotea kommun, Lägesrapport 2019). I vissa kommuner har man köpt in läsplattor för att testa nya former av turistinformation (Vilhelmina kommun, Lägesrapport 2019), och i andra har delar av bidraget använts för att ta fram förstärkningsskyltar och informationstavlor – detta gäller både välkomstskyltning samt lokal skyltning till sevärdheter och handel (Strömsunds kommun, Lägesrapport 2019). I Östersunds kommun uppfattar man att kännedomen om tillgängliga bostäder är för låg, och man har därför genomfört en inventering där man kartlagt antalet tomma bostäder i kommunen (Östersunds kommun, Lägesrapport 2019). Vår uppfattning är att kommunen ännu inte spridit resultatet av inventeringen, men att deras intention är att öka kännedomen om dessa bostäder bland potentiella inflyttare, och på så vis bidra till ökad inflyttning och därmed bättre förutsättningar för näringslivsutveckling.

Av de insatser som beskrivs här drar vi slutsatsen att kommunerna uppfattar att de har att hantera ett *kännedomsproblem*. Utgångspunkten i de insatser som beskrivs ovan är att potentiella inflyttare, besökare, turister eller arbetstagare saknar kännedom om kommunen och att en ökad kännedom skulle innebära ökad inflyttning och inpendling, fler turister och fler investerare. Kommunens roll blir då att vara den som sprider information och som marknadsför såväl kommunen som det lokala näringslivet. Vi uppfattar att kommunerna har ett självkritiskt förhållningssätt. I flera av dokumenten uttrycker man att kommunen inte varit särskilt bra på att marknadsföra sig själv, och att man nu har som mål att öka kännedomen hos både turister och invånare om det utbud som finns i kommunen (Strömsunds kommun,

Lägesrapport 2019; Orsa kommun, Lägesrapport 2019; Bergs kommun, Projektmedelansökan 2018). I vissa kommuner är problembeskrivningen mer implicit, där man snarare fokuserar på betydelsen av att framstå som en attraktiv boendekommun i syfte att behålla befintliga företag och för att nya etableringar ska ta fart (Mora kommun, Projektmedelansökan 2018).

Kompetensproblem

Flera av kommunerna beskriver att de använt sina extra medel till aktiviteter som syftar till att öka utbytet och interaktionen mellan studenter/ungdomar och arbetsliv/näringsliv. I vissa fall arrangerar kommunerna yrkesmässor där elever från både grundskola, gymnasium och vuxenutbildning får träffa arbetsgivare med olika yrken för att kunna orientera sig i framtida studie- och yrkesval (Lycksele kommun, Lägesrapport 2019; Vansbro kommun, Lägesrapport 2019). I Mora kommun har man med hjälp av det särskilda bidraget skapat en "fond" där syftet är att skolor och lärare ska kunna söka pengar för att göra aktiviteter med arbetslivet, såsom föreläsningar, elevuppdrag och studiebesök (Mora kommun, Lägesrapport 2019).

Vår tolkning är att dessa åtgärder kan ses som en lösning på vad kommunerna uppfattar som ett *kompetensproblem*. Utgångspunkten tycks vara att näringslivet skulle utvecklas i en mer positiv riktning om tillgången till kompetent arbetskraft ökade. I materialet ser vi en skillnad mellan de insatser som syftar till *kompetensförsörjning* och de som syftar till *kompetensutveckling*. Kompetensförsörjning – vilket bäst beskriver insatserna ovan – handlar om att hitta rätt medarbetare, utveckla dem och behålla dem i företaget. Insatser för kompetensutveckling syftar i stället till att ge befintlig personal eller ledning möjlighet att utvecklas inom sin yrkesroll genom olika former av kurser och utbildningar. Ett exempel på en sådan insats ser vi i Åsele kommun, där man anlitat en resursperson som hjälper företagen med utbildningsplaner och samverkan för kompetensutveckling, innovations- och inkubatorverksamheter (Åsele kommun, Projektmedelansökan 2018).

Kompetensbrist beskrivs som ett problem i hela kommunsektorn. I det avseendet är kommunerna i Stödområde A alltså inte unika. Samtidigt uppfattar vi att de åtgärder som beskrivs här ses som särskilt viktiga i kommuner som har ett vikande befolkningsunderlag. Flera av kommunerna beskriver demografiska utmaningar i form av obalans mellan åldersgrupper – där en åldrande befolkning, stora pensionsavgångar och negativa födelsenetton (Mora kommun, Projektmedelansökan 2018; Arjeplogs kommun, Projektmedelansökan 2018; Dorotea kommun, Projektmedelansökan 2018; Kalix kommun, Projektmedelansökan 2018) – leder till få personer i arbetsför ålder.

I flera lägesrapporter uttrycker man att bristen på arbetskraft blir mer och mer påtaglig, att andelen personer med eftergymnasial utbildning är allt för låg, och att flera branscher har stora problem med kompetensförsörjningen (Härjedalens kommun, Projektmedelansökan 2018; Mora kommun, Lägesrapport 2019).

Insatser för kompetensförsörjning, kompetensutveckling och utbildning beskrivs här som viktiga förutsättningar för de lokala företagens framtida utveckling (Åsele kommun, Projektmedelansökan 2018). I Kalix kommun har man gjort djupintervjuer med aktörer från näringslivet som anger att de ser svårigheter att rekrytera som det största hindret för tillväxt och expansion. Det framkommer också att näringslivet i kommunen är differentierat, vilket innebär att det finns ett stort rekryteringsbehov inom alla områden där såväl högskole- som gymnasiekompetenser, samt tekniska och administrativa kompetenser efterfrågas (Kalix kommun, Projektmedelansökan 2018). Flera av kommunerna anger dessutom att den digitala kompetensen behöver stärkas bland företagsledare och bland anställda (Älvdalens kommun, Fältanteckning från erfarenhetsträff 2020).

I andra fall är problembeskrivningen inte lika distinkt. En del kommuner menar till exempel att det finns ett behov av att arbeta strategiskt med ungdomar på orten för att de ska se lokala karriärmöjligheter och vilja flytta tillbaka efter avslutad gymnasie- eller högskoleutbildning (Sorsele kommun, Projektmedelansökan 2018). Andra kommuner beskriver att de har som mål att stärka samarbetet med utbildningsväsendet för att elever tidigt ska få kunskap om lokala jobbmöjligheter (Lycksele kommun, Lägesrapport 2019; Mora kommun, Lägesrapport 2019; Vansbro kommun, Lägesrapport 2019).

Bemötandeproblem

Flera av kommunerna har valt att använda sina medel till insatser som syftar till att utveckla den kommunala organisationens förmåga att bemöta näringslivet och företagare på ett konstruktivt sätt. Denna typ av insatser innefattar bland annat fortbildning av personal inom den kommunala förvaltningen, av kommunchefens ledningsgrupper, och av kommunstyrelsens ordförande samt vice ordförande (Bräcke kommun, Lägesrapport 2018). Vidare har kommunerna tagit initiativ till enkätundersökningar, företagsbesök och företagarträffar (Krokom kommun, Projektmedelansökan 2018), i syfte att öka den kommunala organisationens förståelse för vilka behov företagen har. Den ökade förståelsen för näringslivets behov antas stärka servicen till företagen och på så vis bidra positivt till kommunens företagsklimat.

Vår analys är att de insatser som beskrivs här syftar till att lösa det som uppfattas som ett *bemötandeproblem*. Utgångspunkten här förefaller vara att den kommunala organisationen har en bristande förståelse för näringslivets behov, och att de genom fortbildning och kunskapsinhämtning kan bemöta företagen på ett bättre och smidigare sätt. I vissa fall motiveras insatserna med att kommunens kapacitet och förmåga att bistå med företagsrådgivning måste öka (Malå kommun, Projektmedelansökan 2018). I andra fall betonas att företagare har svårt att få reda på vad som gäller, och att de således får lägga tid på byråkrati. I andra fall beskriver kommunerna ett stort behov av att arbeta för att utveckla dialogen mellan kommunen och företagen (Krokom kommun, Projektmedelansökan 2018).

Trots att bemötande så ofta beskrivs som viktigt och avgörande för näringslivsklimatet, beskrivs det sällan som ett explicit problem. I en lägesrapport från Vilhelmina (2018) framkommer exempelvis att kommunen har som målsättning "att ta fram en arbetsplan för att öka servicegraden ut till företagen". Här uppmärksammas att någonting kan förbättras, samtidigt som man inte målar upp ett konkret problem. I Ragunda kommuns ansökan (2018) konstateras att sättet på vilket kommuner uttrycker sig, lämnar besked eller rådger, är än viktigare än innehållet i det man förmedlar. I en annan kommun beskrivs att "ett bra bemötande, större förståelse för företagarens villkor och kortare handläggningstider är sådant som företagare själva lyfter som viktigt för företagsklimatet" (Mora kommun, Projektmedelansökan 2018). I flera kommuner beskriver man betydelsen av ett internt värdegrunds- och bemötandearbete, utan att explicit uttrycka att dagens bemötande är problematiskt i något avseende (Kiruna kommun, Lägesrapport 2018; Dorotea kommun, Projektmedelansökan 2018).

Tillgänglighetsproblem

Materialet visar att alla kommuner som ingår i satsningen har vidtagit någon åtgärd som syftar till att utveckla deras digitala förmågor. En kommun har använt det statliga bidraget till att köpa in ny videokonferensutrustning i syfte att underlätta distansstudier och samverkan över kommungränser (Åsele kommun, Lägesrapport 2019). En annan har via egen personal dragit och svetsat fiber till byar i kommunen för att möjliggöra för företag att få tillgång till modern teknik (Sorsele kommun, Lägesrapport 2019). Uppstart av sociala medier och praktiska utbildningar i att använda det sociala nätverket Instagram som ett marknadsföringsverktyg (Influencer Marketing) är ytterligare exempel (Bjurholms kommun, Lägesrapport 2018; Övertorneå kommun, Lägesrapport 2019).

Vår tolkning är att kommunerna vidtar åtgärder som syftar till att lösa ett *tillgänglighetsproblem*. Begränsad tillgänglighet beskrivs som ett problem i flera olika avseenden. Kommunerna beskriver sig själva som glesbefolkade och förhållandevis stora till ytan, vilket innebär långa avstånd till andra större orter, leverantörer och kunder. För att kunna möta kommunmedborgarnas och näringslivets behov medför detta ett stort behov av fungerade kommunikationer, trafik- och transportförsörjning, bredband och telefoni (Arjeplogs kommun, Projektmedelansökan 2018; Vilhelmina kommun, Lägesrapport 2018). En kommun menar att "den globale resenären inte kan veta vart företagen finns utan ett digitalt ansikte" (Malå kommun, Lägesrapport 2019), och att det i dagsläget finns företag som inte kan expandera eller etablera sig då det fortfarande inte finns bredband på alla orter (Sorsele kommun, Projektmedelansökan 2018). Flera kommuner förklarar att digitala möten av olika slag gör att de geografiska avstånden krymper och att en annan typ av närhet skapas. Digital marknadsföring beskrivs som viktigt

då det innebär att man kan öka avlägsna kundkretsars medvetenhet om företagens affärsversverksamheter. Det handlar till exempel om att de som inte befinner sig i närheten av en salong, verkstad eller matvaruhandel ska kunna ta del av priser och erbjudanden i samma utsträckning som de som har möjlighet till fysiska besök. Ett resultat av att fler personer får tillgång till information om företagens priser och erbjudanden är att företagen ökar sin försäljning (Arjeplogs kommun, Fältanteckning från erfarenhetsträff 2020). Tillgänglighet kan här ses som många olika saker. Vissa av åtgärderna syftar till att öka synligheten i media (Orsa kommun, Lägesrapport 2019; Berg kommun, Projektmedelansökan 2018), medan andra handlar om att öka servicegraden till företagen genom att öka användningen av digital teknik (Vilhelmina kommun, Lägesrapport 2018).

Identitets- och attitydproblem

I flera av kommunerna anordnas olika typer av evenemang i syfte att skapa god stämning och för att uppmuntra redan etablerade företag. Kommunerna uttrycker bland annat att man har som ambition att skapa mötesplatser mellan kommun och näringsliv, vilka kan bidra till att öka förståelsen för varandras verksamhet. Materialet ger exempel på flera sådana aktiviteter; banketter i form av företags- och näringslivsgalor, inspirationsfrukostar, afterwork och studieresor (Mora kommun, Lägesrapport 2019; Bjurholms kommun, Lägesrapport 2019; Malungs kommun, Lägesrapport 2019). Därtill satsar flera kommuner på vad man skulle kunna definiera som entreprenörs- eller entreprenörskapsfrämjande insatser. Exempel på sådana insatser är utvecklingen av Nyföretagarcentrum som erbjuder kostnadsfri rådgivning vid start av nya företag (Kalix kommun, Lägesrapport 2018; Arvidsjaurs kommun, Lägesrapport 2019; Överkalix kommun, Lägesrapport 2019), uppmuntran av årets unga entreprenörer, entreprenörskaps- och inspirationsföreläsningar i skolan, återkommande workshops med tema ungt företagande, samt ekonomiskt stöd till Ung Företagsamhet (Malungs kommun, Lägesrapport 2019; Krokoms kommun, Lägesrapport 2019). Ung Företagsamhet är en ideell, politiskt obunden organisation som arbetar med att utbilda gymnasie- och grundskoleelever i entreprenörskap genom utbildningen UF-företagande (Ung Företagsamhet 2020).

Vår tolkning är att flera av initiativen ovan syftar till att förändra attityden till företagande eller företagsamhet bland kommuninvånarna. Kommunerna vill, med hjälp av sina insatser, främja en positiv inställning till företagande, och få fler att känna att eget företagande är en möjlig inkomstkälla. Av detta drar vi slutsatsen att kommunerna ser frånvaron av tillväxt, företagande och näringslivsutveckling som ett resultat av ett *identitets- och attitydproblem*. Problemet, så som det framställs av kommunerna, är alltså att företagande inte betraktas som en möjlig inkomstkälla eller eftersträvansvärd karriärväg – trots att möjligheterna att överleva som egen företagare är stora. Detta

synsätt återspeglas i idén om att det är ”viktigt att främja redan etablerade företag och lokal identitet”, samt att ”lokal förankring har visat sig bli allt viktigare” (Mora kommun, Projektmedelansökan 2018). En kommun skriver att andelen enskilda näringsidkare är stor, och att det inte går att få en bra bild av näringslivet enbart genom att analysera aktiebolagen (Arvidsjaurs kommun, Projektmedelansökan 2018). Sollefteå kommun skriver i sin projektmedelansökan (2018) att de har som mål att antalet UF-företag ska öka varje år under projektperioden, samtidigt som Malå kommun i en lägesrapport från 2019 skriver att de “tror på unga människor och vill att de ska tro på sin egen företagsamhet”. Ytterligare ett exempel är från Krokoms kommun (Lägesrapport 2019) där det framkommer att det är viktigt “att unga i kommunen får en framtidstro och ser möjligheter att bli företagare”. Genomgående för dessa beskrivningar är emellertid att problemet – det vill säga att företagande i sig inte betraktas som en eftersträvansvärd karriärväg – framstår som mer implicit och outtalat, emedan lösningen till problemet framstår som tydlig. Kommunerna har med andra ord här en tendens att fokusera på vilka utvecklingsområden som finns, utan att nödvändigtvis uttrycka att det finns ett explicit problem med hur man ser på företagande som karriärval.

Normproblem

För att främja och arbeta för ett mer jämställt näringsliv har man i vissa kommuner anställt projektledare och bildat arbetsgrupper som ska arbeta med just dessa frågor (Kalix kommun, Lägesrapport 2019; Bodens kommun, Lägesrapport 2019). Flera av kommunerna har dessutom valt att använda det statliga bidraget för att ingå i konceptet Business By Women – ett nätverk som syftar till att finansiera kvinnor som driver företag. Vissa kommuner har dessutom valt att använda bidraget för att rekrytera utlandsfödda entreprenörer och arbetskraft (Norsjö kommun, Lägesrapport 2019).

Här uppfattar vi att kommunerna tolkar en svag näringslivsutveckling som en konsekvens av ett *normproblem*. Normproblemet bygger på att det finns en norm om vem som är företagare, och på att de som inte passar in i normen antingen väljer bort näringslivet, eller har svårt att ta sig fram där. Normproblemet är inte åtskilt från de andra problemen som beskrivits i rapporten, utan framträder som en dimension eller del av många av de andra problem. En kommun skriver att hållbarhet och jämställdhet är viktiga horisontella kriterier som bör genomsyra de egna insatserna (Malå kommun, Lägesrapport 2019). En kommun poängterar att kvinnor har svårare att få finansiering och stöd för sitt företagande (Åre kommun, Projektmedelansökan 2018). Åsele kommun tydliggör i sin projektmedelansökan att en stor andel av de arbetande i kommunen (38 %) är anställda i offentlig sektor och att en övervägande majoritet av dem är kvinnor. Detta medför att kommunen behöver ett bredare näringsliv som kan erbjuda en mer diversifierad arbets-

marknad för att få en större andel anställda i privat näringsliv (Åsele kommun, Projektmedelansökan 2018). En annan kommun tydliggör att endast 12,4 procent av företagsledarna i kommunen är kvinnor. Enligt kommunen innebär det att man hamnar på plats 233 av Sveriges 290 kommuner baserat på andelen kvinnor som företagsledare. Ett breddat näringsliv, där kvinnor driver och leder företag beskrivs av flera som ett viktigt utvecklingsområde (Vansbro kommun, Projektmedelansökan 2018).

Härutöver lyfter flera kommuner fram att det finns andra grupper – utöver kvinnorna – som bör inkluderas i ett nytt, brett och mångfacetterat näringsliv. Unga, nyanlända, företagare med utländsk bakgrund och företag som vill använda sig av nya affärsmodeller eller organisationsformer är konkreta exempel på marginaliserade grupper, som bland annat sägs ha svårare att få finansiering och stöd för sitt företagande (Åre kommun, Projektmedelansökan 2018; Åsele kommun, Projektmedelansökan 2018; Vansbro kommun, Projektmedelansökan 2018). En kommun betonar att ungdomar och utlandsfödda har större benägenhet för att hamna i arbetslöshet jämfört med svenskfödda äldre kommunbor (Åsele kommun, Projektmedelansökan 2018).

Genomgången visar att normproblemet beskrivs förhållandevis explicit och uttalat i materialet. Problemet framträder också indirekt genom de målbilder som kommunerna presenterar – till exempel gällande ökad jämställdhet och mångfald inom näringslivet (Bodens kommun, Lägesrapport 2019; Kalix kommun, Lägesrapport 2019). I flera fall beskrivs det som avgörande för näringslivsutvecklingen i kommunen att ”fler kvinnor starar företag, att fler kvinnor tar plats i beslutande sammanhang samt att kvinnors kunskaper, affärsidéer och innovativa lösningar tas tillvara på” (Malå kommun, Projektmedelansökan 2018). Åsele kommun tydliggör att de eftersträvar ett bredare näringsliv som kan erbjuda en mer diversifierad arbetsmarknad, detta för att få fler kommunbor i arbete och en större andel anställda i privat näringsliv, vilket även förväntas öka skatteintäkterna i kommunen (Projektmedelansökan 2018). Kommunerna ser alltså möjligheter till att outnyttjad potential kan frigöras i att ge fler invånare bättre möjligheter till att starta och driva företag. Att öka företagande bland kvinnor, utlandsfödda och unga betraktas således som ett sätt att skapa tillväxt i kommunen.[1]

1 Här vill vi understryka att Tillväxtverket specifikt lyft frågan om kvinnligt företagande och utrikesfödda i mallen till lägesrapporterna. Detta gör de enligt egen utsago mot bakgrund av att frågan om kvinnligt företagande och utrikesfödda generellt tenderar att försvinna i det lokala näringslivsarbetet.

4. Diskussion

Genom att analysera vad kommunerna har valt att göra med det tilldelade bidraget från staten kan vi se att de med sina insatser försöker lösa ett kännedomsproblem, ett kompetensproblem, ett bemötandeproblem, ett tillgänglighetsproblem, ett identitets- och attitydproblem, samt ett normproblem. I vår genomgång har vi stött på andra problemformuleringar, som till exempel utgår ifrån att kommunen saknar tillräcklig kännedom om dess strukturella förutsättningar. Ett exempel på det är Bräcke kommun, som arbetat fram en strukturanalys för regionen som besvarar frågor kring arbetsplatser, boende och pendling (Bräcke kommun, Lägesrapport 2019). I stort är det emellertid de problembeskrivningar som lyfts fram i resultatet som dominerar.

Med genomgången ovan har vi kunnat visa, dels att de problemformuleringar som ligger till grund för kommunernas insatser ofta är vaga och outtalade. Vi hittar många utsagor som beskriver de insatser som gjorts, men färre utsagor om *varför* insatserna görs, eller vilka problem som de ska lösa. Här har vår genomgång bidragit till att lyfta fram och explicitgöra de problemföreställningar som finns i materialet, och de idéer om vad det är som hindrar den lokala näringslivsutvecklingen.

När vi ser på de insatser som gjorts, och de problemuppfattningar de bygger på, ser vi att de kan analyseras utifrån spänningsfält som inrymmer strategiska och operativa, interna och externa samt bevarande och förändrande ambitioner.

I texten som följer beskriver vi hur insatserna och de problembilder de utgår ifrån kan analyseras utifrån dessa spänningsfält.

Operativa insatser och strategiskt arbete

Det är tydligt att det finns temporala (tidsmässiga) dimensioner i kommunernas insatser och problembeskrivningar. Vi ser exempel både på insatser som handlar om ”nuet” och som syftar till att göra något, eller åstadkomma en förändring under en kortare tidshorisont. Exempel på sådana mer kortsiktiga och operativa insatser är finansiering av studiebesök/studieresor till andra kommuner (Mora kommun, Lägesrapport 2019) eller inköp av läsplattor i syfte att testa nya former av turisminformation (Vilhelmina kommun, Lägesrapport 2019). Det kan naturligtvis finnas strategiska dimensioner i en sådan åtgärd, men de är då mer outtalade. De mer uttalat strategiska insatserna fokuserar i stället på hur kommunen som organisation ska arbeta mer långsiktigt för att uppnå de ändamål som har definierats för kommunen (jfr Chandler 1962; Jacobsen & Thorsvik 2008). Det kan till exempel handla om att utveckla styrmodeller, uppföljningssystem och inte minst olika typer av policydokument. Även om de mer strategiska insatserna kan se väldigt olika ut – även inom en och samma kommun – är en gemensam nämnare att de huvudsakligen avser hantera en systemnivå, snarare än enskilda frågor.

Kommuner som valt att göra strategiska insatser resonerar ibland i materialet kring förståelsen för det strategiska i det lokala näringslivet. Någon kommun uttrycker att delar av det lokala näringslivet inte ser varför digitalisering är viktigt, eller ser behovet av digital omställning i den egna verksamheten. Detta ställs då mot den egna övertygelsen om att strategiska insatserna – till exempel i form av digital omställning – kan gynna kommande generationer. Detta aktualiserar frågan om för *vem* man bygger samhället; de invånare och de behov som finns idag, eller de vi tror kommer att vara gällande i framtiden.

Att förändra sig själv och andra

I vårt analysarbete har vi sett att materialet rymmer olika föreställningar om vem eller vilka det är som behöver bli föremål för en näringslivsutvecklande insats. Vi ser också att det skapas gränser mellan olika former av ”vi” och ”oss” och olika former av ”de” eller ”dem”. Här har vi valt att beskriva detta som det lokala näringslivsarbetets in- respektive ut-grupper (jfr Elias & Scotson 1999).

Exempel på hur in-grupper skapas i materialet är uttryck som ”vår kommunala förvaltning”, ” våra företag”, ”vårt näringsliv” och liknande. In-grupperna har olika räckvidd och varierar över tid, men har det gemensamt att de bygger på en föreställning om likhet och grupptillhörighet. Materialet ger också exempel på hur man samtidigt konstruerar ut-grupper i form av aktörer som beskrivs som avvikande i något avseende, som inte tillhörande en organisatorisk eller geografisk gemenskap, eller som bärare av problem eller begränsningar. Härnäst följer några exempel, dels på insatser som har ett internt fokus och som riktas mot det som beskrivs som den egna gruppen, dels på insatser som har ett externt fokus och som riktas mot sådana som inte beskrivs som en del i den egna gemenskapen.

Internt riktade insatser

Exempel på internt riktade insatser finner vi bland annat i de satsningar på kompetensutveckling som går ut på att ge lokalt anställd personal eller ledning möjlighet att utvecklas inom sin yrkesroll. Insatser som syftar till att lösa det så kallade bemötandeproblemet innefattar också aktiviteter som huvudsakligen riktas inåt – mot den egna kommunala förvaltningsorganisationen. Ett konkret exempel är fortbildning i hur tjänstepersoner kan utvecklas för att bemöta lokala företag i deras näringslivsarbete. De insatser som syftar till att förändra inställningen och attityder till företagande kan också beskrivas som insatser med ett internt fokus. Här ligger fokus bland annat på ungdomarna i kommunen, det vill säga de som håller på att utbildas och som har karriärval framför sig. De insatser som syftar till att lösa identitets- och attitydproblem i kommunen inrymmer också uppmuntran av redan etablerade företag som finns i kommunen. De insatser som syftar till att lösa normproblemet innefattar ett huvudsakligt fokus på de företagare som befinner sig inom

kommunen, men utanför företagarnormen. Vår tolkning är att dessa insatser syftar till att stärka olika delar av ett organisatoriskt eller geografiskt ”vi”.

Externt riktade insatser

Insatserna som görs för att komma till rätta med företagens kompetensproblem har både interna och externa dimensioner. Vi har tolkat insatserna för kompetens*utveckling* som åtgärder som riktas mot den egna kommunala organisationen och mot de som beskrivs som kommunens ungdomar och kommunens företag. Insatser för kompetens*försörjning*, däremot, syftar oftare till att attrahera arbetskraft som inte nödvändigtvis går att finna lokalt. Med andra ord riktas fokus mot kompetens som finns i andra (ofta) närliggande kommuner, men även nationellt och internationellt. De tydligaste exemplen på åtgärder som har en extern adressat eller målgrupp finner vi bland de initiativ som kommunerna tar för att lösa ett upplevt kännedomsproblem. Vissa insatser handlar förvisso om att öka kommunmedlemmarnas och lokalbefolkningens kännedom om lokala företag och deras varor och tjänster. I huvudsak är emellertid siktet inställt på de som befinner sig utanför kommunen och som vet lite eller ingenting om kommunen och dess näringsliv. Mer specifikt innefattar sådana åtgärder bland annat framtagande av broschyrer och reklamfilmer av näringslivet, någonting som man hoppas ska stärka bilden av kommunen även på en nationell nivå (Vansbro kommun, Lägesrapport 2019; Dorotea kommun, Lägesrapport 2019).

Sammanfattningsvis skulle man kunna säga att de internt riktade insatserna tycks syfta till att använda och utveckla den potential och de resurser som redan finns i kommunen, medan de externt riktade insatserna handlar om hur man attraherar – framför allt arbetskraft och besökare – som befinner sig utanför kommunen.

Att bevara eller förändra?

En tredje analysdimension i vårt arbete handlar om huruvida insatserna avser bevara respektive förändra ett läge eller en situation. Strävan efter att bevara något kan tyckas paradoxal i ett sammanhang där nuläget beskrivs som bekymmersamt och där själva syftet är att åstadkomma någon slags förändring. Inte desto mindre finner vi flera exempel på hur utvecklingsinsatserna syftar till att bromsa en utveckling som uppfattas som problematisk. Exempel på detta är de insatser som görs för att försöka få ungdomar att vilja bo kvar efter avslutad gymnasie- eller högskoleutbildning (Sorsele kommun, Projektmedelansökan 2018). Norsjö kommun (Projektmedelansökan 2018) framhåller att en anmärkningsvärd liten andel av ungdomar från kommunen väljer högskoleförberedande gymnasieprogram och utbildningar som direkt leder till arbete i den egna kommunen. Den vikande befolkningsutvecklingen och tappet av ungdomar påverkar demografin i kommunen. Samarbete med utbildningsväsendet i form av föreläsningar, elevuppdrag och studiebesök

(Mora kommun) är konkreta exempel på insatser som förväntas resultera i att elever tidigt får kunskap om lokala jobbmöjligheter, vilket ökar deras chanser att vilja eller kunna stanna kvar i kommunen.

Bevarande insatser kan också syfta till att bibehålla eller upprätthålla den lokala företagsverksamheten, och redan existerande företag. Mora kommun (Projektmedelansökan 2018) beskriver till exempel att det är viktigt att vara en attraktiv boendekommun för att de ska kunna locka till sig nya etableringar, men också för att de ska kunna behålla befintliga företag. En kommun lyfter att ”syftet med projektet är att trots ansträngd ekonomi kunna vidmakthålla näringslivsutvecklingen” (Älvdalens kommun, Projektmedelansökan 2018), samtidigt som en annan kommun förklarar att lokala, redan etablerade företag behöver nya bokningar (Övertorneå kommun, Lägesrapport 2019). Med andra ord handlar det om initiativ för att bibehålla dagens företagsamhet och att hitta ett bra mått på överlevnadsgraden hos nya företag efter ett antal år (Arvidsjaurs kommun, Projektmedelansökan 2018). Företags- och näringslivsgalor, inspirationsfrukostar och afterwork (Mora kommun, Lägesrapport 2019; Bjurholms kommun, Lägesrapport 2019; Malungs kommun, Lägesrapport 2019) är konkreta exempel på sådana insatser. I det här sammanhanget upplever vi att de bevarande insatserna syftar till att främja det lokala näringslivet mot bakgrund av två ganska olikartade nulägesbeskrivningar. I det ena fallet beskrivs de lokala företagen som mindre livskraftiga och som i behov av stöd för sin överlevnad. I det andra fallet beskrivs företagen som resursstarka och välfungerande och som viktiga att stödja och bevara av just den anledningen.

Ett exempel på insatser som syftar till att skapa förändring är de som handlar om att skapa nya företagsetableringar (Ragunda kommun, Projektmedelansökan 2018). Arjeplogs kommun skriver bland annat (Projektmedelansökan 2018) att fler livskraftiga företag är en målsättning där de önskar minst 20 nya företag per år och minst 75 % överlevnadsgrad efter tre år. Mer konkreta exempel på sådana insatser är utveckling av Nyföretagarcentrum (Smart start) som syftar till att erbjuda kostnadsfri rådgivning vid start av nya företag (Kalix kommun, Lägesrapport 2018; Arvidsjaurs kommun, Lägesrapport 2019; Överkalix kommun, Lägesrapport 2019). Viljan att förändra syns också tydligt i de insatser som syftar till att lösa ett upplevt identitets- och attitydproblem. Här har insatserna bland annat handlat om att förändra synen på företagande så att det betraktas som en mer attraktiv karriärmöjlighet. Vidare ser vi att de insatser som vidtas för att lösa normproblem har ett tydligt förändringsfokus. Dessa insatser handlar om att förändra företagandenormen på flera sätt. Flera av kommunerna har som tidigare nämnts valt att använda det statliga bidraget för att ingå i konceptet Business By Women – ett nätverk som syftar till att finansiera kvinnor som driver företag, samtidigt som bidraget också har använts för att rekrytera utlandsfödda entreprenörer och arbetskraft (Norsjö kommun, Lägesrapport 2019).

5. Rekommendationer och fortsatt forskning

Denna rapport beskriver en forskningsstudie som genomförts i samband med insatsen ”Statsbidrag till kommuner i glesbygd i syfte att stärka näringslivet”. Studiens syfte har varit att fördjupa förståelsen för vilka problem som kommunerna vill lösa med hjälp av det statliga bidrag de tilldelats. För att uppfylla detta syfte har vi undersökt vilka problembeskrivningar som kan urskiljas i kommunernas projektmedelansökningar och lägesrapporter, och i de åtgärder och initiativ som presenteras där. Vår analys visar att kommunerna i huvudsak identifierar sex problem, som de vill åtgärda med hjälp av näringslivspolitiska insatser. Sammantaget ger kommunerna uttryck för att de har att hantera 1) kännedomsproblem, 2) kompetensproblem, 3) bemötandeproblem, 4) tillgänglighetsproblem, 5) identitets- och attityd-problem och 6) normproblem (se bilaga 3). I vår diskussion av dessa problem-ställningar har vi konstaterat att kommunerna försöker lösa problemen med såväl operativa, kortsiktiga insatser som strategiskt arbete, med insatser som syftar till att förändra den interna kommunala organisationen, likväl som andra aktörer. Dessutom tycks vissa av insatserna ha ett tydligt bevarandefokus, samtidigt som andra syftar till att åstadkomma en tydlig förändring. Mot bakgrund av de resultat och den analys som presenteras här, följer nu ett par preliminära rekommendationer och några möjliga nya forskningsfrågor.

Reflektera över kommunernas rådighet och inverkan

Kommunernas insatser har av lätt insedda skäl handlat om att göra saker som kan ske inom kommunernas handlingsram – inom ett område där kommunerna har rådighet och kan verka. Detta är inget nytt för just denna insats. Många av de kommuner som ingår i studien har tidigare erfarenhet av att vara med i ett nationellt utvecklingsprojekt, där staten finansierar insatsen och kommunen genomför den inom ramen för sin kompetens. Både insatserna i sig och den problemförståelse som ligger till grund för dessa visar att kommunen ser sig som en aktör som kan engagera sig i frågor som rör information, marknadsföring, utbildning, service, men också i frågor som rör identitet, attityder och normer i samhället.

Likafullt kan vi– mot bakgrund av de problembilder som tecknas ovan, och de insatser som beskrivs – fråga oss om det alls är möjligt för en kommunal organisation att förbättra ett lokalt näringslivsklimat. Delar vi uppfattningen att näringslivsklimat är beroende av omvärldens kännedom om en plats, av tillgången till kompetens och den kommunala organisationens bemötande? Tror vi att näringslivets förutsättningar är avhängigt tillgång till nätbaserad service, samt medborgarnas identiteter, attityder och normer? Och tror vi att kommunerna kan skapa bättre förutsättningar när det gäller dessa faktorer? Här behöver vi förmodligen förlika oss dels med att frågan om vad som faktiskt skapar utveckling är oerhört svår att svara på, dels med att kommunerna gör så

gott de kan. Samtidigt bör vi fråga oss om den typ av insatser som presenteras här kan förväntas ha en verklig effekt – eller om de strukturella förutsättningarna i dessa områden är så pass besvärliga att kommunerna kan vidta vilka insatser som helst utan att det gör någon verklig skillnad för näringslivet. Kanske är det helt andra problem än de som kommunerna identifierat här, som gör att vi ser dessa mönster av ojämn geografisk utveckling? Kanske behöver kommunernas handlingsram vidgas eller förändras? Kanske behöver åtgärder snarare vidtas på regional eller statlig nivå?

Vår första rekommendation är att ansvariga departement och myndigheter initierar en diskussion om de problembeskrivningar som framträder i denna rapport. Delar man dessa problembeskrivningar, eller tror man att (frånvaron av) lokal utveckling och näringslivsutveckling beror på andra omständigheter än de som beskrivs här? Hur hänger de problem som kommunerna identifierar, och de initiativ de tar till lösningar samman med problembilder och initiativ som formuleras och tas på regional eller statlig nivå?

Reflektera över blinda fläckar

I vårt material ser vi att kommunerna beskriver att vissa individer och grupper – huvudsakligen kvinnor och utrikesfödda – befinner sig utanför företagarnormen och hur de vill arbeta för att inkludera dem. Ett mer mångfacetterat och inkluderande företagarideal ses som en väg mot ett mer dynamiskt, lokalt näringsliv. Samtidigt är det få – om ens några – insatser som riktas mot de äldre i samhället. De äldre är en grupp som också uppenbarligen befinner sig utanför normen, men utifrån kommunernas beskrivningar kan vi inte se uttryck för en vilja eller ambition att förändra detta. Samtidigt ger en majoritet av kommunerna en nulägesbeskrivning som innefattar en åldrande befolkning och stora pensionsvågor. Den äldre generationen är alltså en stor del av samhället, men tycks inte betraktas som en betydelsefull resurs i näringslivet. De äldre beskrivs ofta i problembeskrivningen, men sällan som en del av lösningen. Detta är en skarp kontrast mot den internationella diskussion som förs om äldre som en köp- och kapitalstark grupp i samhället, om äldres entreprenörskap, och om framväxten av en ny ”silverekonomi” (European Commission 2009).

Vidare uppfattar vi att vissa tematiker som hade kunnat beröras inom en insats som denna inte alls finns med. Vi ser till exempel få insatser som tar sin utgångspunkt i att frånvaro av kommunal service (skola, vård, omsorg) är ett stort hinder för företagande och näringslivsutveckling. Vi ser få insatser som syftar till att främja samverkan och gemensamt resursutnyttjande mellan mindre företag. Därtill ser vi inte några insatser som handlar specifikt om att bidra till utvecklingen av nya affärsmodeller, socialt företagande, generationsväxling, eller nya modeller för kapitaltillgång. Diskussionen om lokal ekonomisk hållbarhet har inte heller fått något större fäste i de projektansökningar och lägesrapporter som vi gått igenom här.

Vår andra rekommendation är att såväl kommunala som regionala och statliga aktörer reflekterar över så kallade blinda fläckar i den lokala utvecklingspolitiken och i det lokala näringslivsarbetet. Finns det grupper utöver de äldre som förbises i den lokala näringslivsutvecklingen? Kan insatser för att utveckla den grundläggande kommunala servicen ingå i det lokala utvecklingsarbetet? Vad finns det för samverkansmöjligheter? Och vad menar man när man säger att man vill arbeta ”hållbart”? Finns det en tydlig gemensam förståelse för vad hållbar näringslivsutveckling innebär i praktiken? Är de äldre – i det här sammanhanget – alltid mer eller mindre förbrukade resurser som behöver ersättas? Eller finns det sätt att involvera dem i arbetet mot en hållbar näringslivsutveckling? Finns ett behov av att vidta insatser för att utveckla den grundläggande kommunala servicen? Vad finns det för samverkansmöjligheter? Och vad menar man när man säger att man vill arbeta ”hållbart”? Det vill säga; finns en tydlig gemensam förståelse för vad hållbar näringslivsutveckling innebär i praktiken?

Förutsättningar för idéutveckling

I arbetet med denna studie har vi reflekterat över att det stundtals tycks vara viktigare att man gör något, än att man gör rätt. Många av de tjänstepersoner som medverkat till implementeringen av insatsen ger uttryck för att det är viktigt att komma snabbt ur startblocken, men att det är svårt att veta vilka insatser som har bäst effekt. Detta är i sig inte så märkligt. Flera av de kommuner som ingår i studien är små, där förvaltningsorganisationerna består av ett mindre antal medarbetare. De flesta av dessa är generalister snarare än specialister (i det här fallet på näringslivsinsatser). En tidigare delstudie i samma projekt visar dessutom att flera av de kommuner som ingår här upplever att de har små resurser att vara kunskapsaktör, och att detta är någonting som utmanar deras kapacitet att arbeta med näringslivsfrågor (Hermelin & Olausson 2020). Möjligheterna som dessa kommuner har att arbeta med egen idéutveckling är alltså begränsad.

Samtidigt är det mycket som tyder på att de metoder och verktyg för lokal näringslivsutveckling som utarbetas i stora kommuner inte alltid passar lika väl i mindre kommuner. Detta beror på att stora kommuner har större förvaltningsorganisationer, vilka rymmer såväl specialistkompetens som tid för strategiskt utvecklingsarbete. Mindre kommuner tenderar dessutom vara glest befolkade, ytstora samt belägna långt ifrån tillväxtregionerna. Det finns alltså skäl att tro att den idéutveckling som sker i stora kommuners förvaltningsorganisationer inte självklart kan överföras till eller omsättas i kommuner av den typ som ingår i denna studie.

Vår tredje rekommendation innefattar aktivt arbete och innovativt tänkande för att skapa policymobilitet. Det finns goda exempel på näringslivspolitiska insatser i det material som studerats här. Samtidigt frågar vi oss om det är sannolikt att kommunerna i Stödområde A, utifrån sina

förutsättningar, är de som kan antas stå för policyinnovation och policy-utveckling. Här ser vi en möjlighet att hämta input utifrån, exempelvis från forskning, intresseföreningar eller från en internationell arena.

Den här studien är en relativt empirisk betraktelse. De sex problem som identifierats är de problem som kommunerna målar upp (om än mer eller mindre explicit). Å andra sidan föreställer vi oss att det finns andra problem som inte lyfts upp i kommunernas ansökningar och lägesrapporter. Hur löser kommunerna de problemen? Detta är ytterligare en aspekt som motiverar varför policymobilitet är en viktig förutsättning för hållbar näringslivsutveckling.

6. Referenser

Litteratur

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. Qualitative Research Journal, 9(2), 27–40. doi:10 3316/QRJ0902027.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 3. Stockholm: Liber.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise,* Cambridge, MA: MIT Press.

Della Porta, D. & Keating, M. (2008). How many approaches in the social sciences?

An epistemological introduction. In Della Porta, D. & Keating, M. (red.). *Approaches and methodologies in the social sciences: a pluralist perspective* (pp. 19–39). Cambridge: Cambridge University Press.

Easton, D. (1953). *The political system: an inquiry into the state of political science*. New York: Knopf.

Elias, N., & Scotson, J. L. (1999). *Etablerade och outsiders. En sociologisk studie om gransskapsproblem*. Lund: Arkiv förlag.

European Commission (2009). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions: dealing with the impact of an ageing population in the EU (2009 Ageing Report)* (COM (2009) 180).

Hermelin, B. & Olausson, A. (2020). *Kommunalt näringslivsarbete – kapacitet och organisatoriska vägval.* Arbetsnotat. Norrköping: Centrum för kommunstrategiska studier.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar* (utgåva 3., [rev.] uppl.). Lund: Studentlitteratur. Libris.

Peters, B. G. (2015). *Advanced introduction to public policy*. Cheltenham: Edward Elgar.

Syssner, J. (2020). *Pathways to demographic adaption: perspectives on policy and planning in depopulating areas in Northern Europe*. Cham: Springer.

Elektroniska källor

Alfasoft (2020). *What is NVIVO?* https://www.alfasoft.com/se/produkter/statistik-och-analys/41-main-se/produkter/statistik-se/79-nvivo-se.html (Hämtad 2020-09-10).

Regeringskansliet (2018). *Mångmiljonsatsning ska stärka gles- och landsbygdskommuners företagsklimat.* https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2018/02/mangmiljonsatsning-ska-starka-gles--och-landsbygdskommuners-foretagsklimat/ (Hämtad 2021-03-04).

Ung Företagsamhet (2020). *Om Ung Företagsamhet. https://ungforetagsamhet.se/om-ung-foretagsamhet* (Hämtad 2020-10-28).

Rättsliga dokument

SFS 1999:1382. *Förordning om stödområden för vissa företagsstöd.*
SFS 2016:1145. *Lag om offentlig upphandling.*
SFS 2017:725. *Kommunallag.*

Empiriskt material

Arjeplogs kommun, Projektmedelansökan 2018
Arjeplogs kommun, Lägesrapport 2018
Arjeplogs kommun, Lägesrapport 2019
Arjeplogs kommun, Fältanteckning från erfarenhetsträff 2020

Arvidsjaurs kommun, Projektmedelansökan 2018
Arvidsjaurs kommun, Lägesrapport 2018
Arvidsjaurs kommun, Lägesrapport 2019

Bergs kommun, Projektmedelansökan 2018
Bergs kommun, Lägesrapport 2018
Bergs kommun, Lägesrapport 2019

Bjurholms kommun, Projektmedelansökan 2018
Bjurholms kommun, Lägesrapport 2018
Bjurholms kommun, Lägesrapport 2019

Bodens kommun, Projektmedelansökan 2018
Bodens kommun, Lägesrapport 2018
Bodens kommun, Lägesrapport 2019

Bräcke kommun, Projektmedelansökan 2018
Bräcke kommun, Lägesrapport 2018
Bräcke kommun, Lägesrapport 2019

Dorotea kommun, Projektmedelansökan 2018
Dorotea kommun, Lägesrapport 2018
Dorotea kommun, Lägesrapport 2019

Gällivare kommun, Projektmedelansökan 2018
Gällivare kommun, Lägesrapport 2018
Gällivare kommun, Lägesrapport 2019

Haparanda kommun, Projektmedelansökan 2018
Haparanda kommun, Lägesrapport 2018
Haparanda kommun, Lägesrapport 2019

Härjedalens kommun, Projektmedelansökan 2018
Härjedalens kommun, Lägesrapport 2018
Härjedalens kommun, Lägesrapport 2019

Jokkmokks kommun, Projektmedelansökan 2018
Jokkmokks kommun, Lägesrapport 2018
Jokkmokks kommun, Lägesrapport 2019

Kalix kommun, Projektmedelansökan 2018
Kalix kommun, Lägesrapport 2018
Kalix kommun, Lägesrapport 2019

Kiruna kommun, Projektmedelansökan 2018
Kiruna kommun, Lägesrapport 2018
Kiruna kommun, Lägesrapport 2019

Krokoms kommun, Projektmedelansökan 2018
Krokoms kommun, Lägesrapport 2018
Krokoms kommun, Lägesrapport 2019

Ljusdals kommun, Projektmedelansökan 2018
Ljusdals kommun, Lägesrapport 2018
Ljusdals kommun, Lägesrapport 2019

Lycksele kommun, Projektmedelansökan 2018
Lycksele kommun, Lägesrapport 2018
Lycksele kommun, Lägesrapport 2019

Malung-Sälens kommun, Projektmedelansökan 2018
Malung-Sälens kommun, Lägesrapport 2018
Malung-Sälens kommun, Lägesrapport 2019

Malå kommun, Projektmedelansökan 2018
Malå kommun, Lägesrapport 2018
Malå kommun, Lägesrapport 2019

Mora kommun, Projektmedelansökan 2018
Mora kommun, Lägesrapport 2018
Mora kommun, Lägesrapport 2019

Norsjö kommun, Projektmedelansökan 2018
Norsjö kommun, Lägesrapport 2018
Norsjö kommun, Lägesrapport 2019

Orsa kommun, Projektmedelansökan 2018
Orsa kommun, Lägesrapport 2018
Orsa kommun, Lägesrapport 2019
Orsa kommun, Fältanteckning från erfarenhetsträff 2020

Pajala kommun, Projektmedelansökan 2018
Pajala kommun, Lägesrapport 2018
Pajala kommun, Lägesrapport 2019

Ragunda kommun, Projektmedelansökan 2018
Ragunda kommun, Lägesrapport 2018
Ragunda kommun, Lägesrapport 2019

Sollefteå kommun, Projektmedelansökan 2018
Sollefteå kommun, Lägesrapport 2018
Sollefteå kommun, Lägesrapport 2019

Sorsele kommun, Projektmedelansökan 2018
Sorsele kommun, Lägesrapport 2018
Sorsele kommun, Lägesrapport 2019

Storumans kommun, Projektmedelansökan 2018
Storumans kommun, Lägesrapport 2018
Storumans kommun, Lägesrapport 2019

Strömsunds kommun, Projektmedelansökan 2018
Strömsunds kommun, Lägesrapport 2018
Strömsunds kommun, Lägesrapport 2019

Torsby kommun, Projektmedelansökan 2018
Torsby kommun, Lägesrapport 2018
Torsby kommun, Lägesrapport 2019

Vansbro kommun, Projektmedelansökan 2018
Vansbro kommun, Lägesrapport 2018
Vansbro kommun, Lägesrapport 2019

Vilhelmina kommun, Projektmedelansökan 2018
Vilhelmina kommun, Lägesrapport 2018
Vilhelmina kommun, Lägesrapport 2019

Vindelns kommun, Projektmedelansökan 2018
Vindelns kommun, Lägesrapport 2018
Vindelns kommun, Lägesrapport 2019

Ånge kommun, Projektmedelansökan 2018
Ånge kommun, Lägesrapport 2018
Ånge kommun, Lägesrapport 2019

Åre kommun, Projektmedelansökan 2018
Åre kommun, Lägesrapport 2018
Åre kommun, Lägesrapport 2019

Åsele kommun, Projektmedelansökan 2018
Åsele kommun, Lägesrapport 2018
Åsele kommun, Lägesrapport 2019

Älvdalens kommun, Projektmedelansökan 2018
Älvdalens kommun, Lägesrapport 2018
Älvdalens kommun, Lägesrapport 2019
Älvdalens kommun, Fältanteckning från erfarenhetsträff 2020

Älvsbyns kommun, Projektmedelansökan 2018
Älvsbyns kommun, Lägesrapport 2018
Älvsbyns kommun, Lägesrapport 2019

Östersunds kommun, Projektmedelansökan 2018
Östersunds kommun, Lägesrapport 2018
Östersunds kommun, Lägesrapport 2019

Överkalix kommun, Projektmedelansökan 2018
Överkalix kommun, Lägesrapport 2018
Överkalix kommun, Lägesrapport 2019

Övertorneå kommun, Projektmedelansökan 2018
Övertorneå kommun, Lägesrapport 2018
Övertorneå kommun, Lägesrapport 2019

7. Bilagor

Bilaga 1. Uppdrag att fördela statsbidrag till kommuner i glesbygd

Regeringen

Regeringsbeslut **IV 2**
1 bilaga

2018-02-08
N2018/00906/HL

Näringsdepartementet

Tillväxtverket
Box 4044
102 61 Stockholm

Uppdrag att fördela statsbidrag till kommuner i glesbygd

Regeringens beslut

Regeringen uppdrar åt Tillväxtverket att besluta om och utbetala ett särskilt statsbidrag till kommuner i stödområde A (se bilaga) med geografiska och demografiska utmaningar, i syfte att stärka näringslivet under åren 2018–2020. För att ta del av statsbidraget får berörda kommuner rekvirera högst 1 760 000 kronor per kommun och år. Rekvisition ska ha inkommit till Tillväxtverket senast den 30 juni respektive år. Tillväxtverket får använda högst 1 360 000 kronor per år för att finansiera administrationen av satsningen. I detta ingår medel för uppföljning, utvärdering och erfarenhetsutbyte.

Tillväxtverkets utbetalningar till de berörda kommunerna ska belasta det under utgiftsområde 23 Areella näringar, landsbygd och livsmedel uppförda anslaget 1:17 Åtgärder för landsbygdens miljö och struktur, anslagsposten 6 Landsbygdsstöd - Statsbidrag kommuner.

Tillväxtverket ska delredovisa uppdraget till Regeringskansliet (Näringsdepartementet) senast den 15 april 2019. En slutredovisning ska lämnas till Regeringskansliet (Näringsdepartementet) senast den 15 april 2021.

Skälen för regeringens beslut

Riksdagen beslutade att fördela 70 000 000 kronor till statsbidrag för året 2018 för kommuner i glesbygd (prop. 2017/18:1 utg. omr. 23, bet. 2017/18:MJU2, rskr. 2017/18:99). Syftet med dessa medel är att stärka kommunernas förutsättningar att stödja näringslivet i det som kommunen ser som särskilda behov för utveckling av näringslivet och företagsklimatet i

Telefonväxel: 08-405 10 00
Fax: 08-411 36 16
Webb: www.regeringen.se

Postadress: 103 33 Stockholm
Besöksadress: Mäster Samuelsgatan 70
E-post: n.registrator@regeringskansliet.se

kommunen. Regeringen beräknar samma belopp per år även för åren 2019 och 2020.

Näringslivet i de 39 berörda kommunerna har särskilda utmaningar som påverkar företagens utvecklingsmöjligheter.

Utmaningarna består bland annat i långa avstånd till leverantörer och kunder eftersom företagen finns i arbetsmarknadsregioner med begränsat befolkningsunderlag. Befolkningsunderlaget begränsar i sin tur även utbudet av arbetskraft. I flera av de 39 kommunerna förstärks utmaningarna av en minskande befolkning, relativt få arbetstillfällen och ett näringsliv med begränsad branschbredd. Genom detta statsbidrag ökar möjligheten för kommunerna att genomföra generella främjande insatser för näringslivet i kommunen och delta i olika utvecklingsprojekt.

En mer jämlik fördelning av medlen, oavsett kommunens storlek, innebär en relativ fördel för små kommuner som bedöms ha särskilt svårt att prioritera ett utvecklingsarbete eller avsätta resurser för samverkan med andra aktörer i frågor som rör näringslivsutveckling. Det möjliggör också för små kommuner att vara delaktig i genomförandet av åtgärder kopplat till EU:s strukturfonder i Sverige.

Bakgrund

Den parlamentariska landsbygdskommittén, För Sveriges landsbygder – en sammanhållen politik för arbete, hållbar tillväxt och välfärd (SOU 2017:1) pekade ut 23 kommuner i stödområde A där näringslivet har särskilda utmaningar att utveckla sin verksamhet på grund av geografiska och demografiska utmaningar. Utredningen har remitterats och regeringen kommer att samlat redovisa sitt förslag till en sammanhållen landsbygdspolitik i den proposition som kommer att överlämnas till riksdagen under våren 2018.

På regeringens vägnar

Sven-Erik Bucht

Lars Olsson

Kopia till

Finansdepartementet/BA/K/SFÖ
Näringsdepartementet/FF/FÖF/KSR/RTS
Statsrådsberedningen/SAM
Länsstyrelsen i Dalarnas län
Länsstyrelsen i Gävleborgs län
Länsstyrelsen i Jämtlands län
Länsstyrelsen i Norrbottens län
Länsstyrelsen i Värmlands län
Länsstyrelsen i Västerbottens län
Länsstyrelsen i Västernorrlands län
Tillväxtanalys
berörda kommuner i stödområde A enligt
bilaga
Gävleborgs läns landsting
Jämtlands läns landsting
Norrbottens läns landsting
Samverkansorganet i Dalarnas län
Samverkansorganet i Västerbottens län
Samverkansorganet i Värmlands län

Bilaga 2. Sammanställning över kommuner som ingår i Stödområde A

Arjeplog	Torsby	Ljusdal
Orsa	Haparanda	Älvdalen
Arvidsjaur	Vansbro	Lycksele
Pajala	Härjedalen	Älvsbyn
Berg	Vilhelmina	Malung-Sälen
Ragunda	Jokkmokk	Östersund
Bjurholm	Vindeln	Malå
Sollefteå	Kalix	Överkalix
Bräcke	Ånge	Mora
Storuman	Kiruna	Övertorneå
Dorotea	Åre	Norsjö
Strömsund	Krokom	Boden
Gällivare	Åsele	Bräcke

Källa: SFS 1999:1382.

Bilaga 3. Sammanställning över problem som utgör hinder för kommunal näringslivsutveckling

1. Kännedomsproblem	2. Kompetensproblem	3. Bemötandeproblem
Potentiella inflyttare, besökare, turister och arbetstagare saknar kännedom om kommunen. En ökad kännedom skulle innebära ökad inflyttning och inpendling, fler turister och fler investerare.	Kommunen har både problem med att hitta rätt medarbetare och behålla dem (kompetensförsörjning), och att ge befintlig personal eller ledning möjlighet att utvecklas inom sin yrkesroll (kompetensutveckling).	Den kommunala organisationen har en bristande förståelse för näringslivets behov, och behöver genom fortbildning och kunskapsinhämtning bemöta företagen på ett bättre och smidigare sätt.
4. Tillgänglighetsproblem	**5. Identitets- och attitydproblem**	**6. Normproblem**
Kommunen är glesbefolkad och förhållandevis stor till ytan. Detta innebär långa avstånd till andra större orter, leverantörer och kunder. Det finns en avsaknad av fungerande kommunikationer, trafik- och transportförsörjning, bredband och telefoni.	Företagande betraktas inte som en möjlig inkomstkälla eller eftersträvansvärd karriärväg – trots att möjligheterna att överleva som egen företagare i många fall är stora.	Det finns en norm om vem som är företagare, och de som inte passar in i normen (huvudsakligen kvinnor och utrikesfödda) kommer antingen välja bort näringslivet, eller har svårt att ta sig fram.

Näringslivsutveckling i gles- och landsbygd - en kartläggning av problemskrivningar och åtgärder i lokalt näringslivsarbete

Arbetet som presenteras i den här rapporten beskriver en forskningsstudie som genomförts i samband med insatsen "Statsbidrag till kommuner i glesbygd i syfte att stärka näringslivet". Statsbidraget innebär att 39 kommuner i Norra Sverige under perioden 2018–2020 får drygt fem miljoner vardera som ska användas till att utveckla företagsklimatet och det lokala näringslivet. Närmare bestämt syftar studien till att fördjupa förståelsen för vilka problem som kommunerna vill lösa med hjälp av det statliga bidrag de tilldelats. För att uppfylla detta syfte undersöks vilka problembeskrivningar som kan urskiljas i kommunernas projektmedelansökningar och lägesrapporter, och i de åtgärder och initiativ som presenteras där. Resultaten indikerar att kommunerna har att hantera 1) kännedomsproblem, 2) kompetensproblem, 3) bemötandeproblem, 4) tillgänglighetsproblem, 5) identitets- och attitydproblem och 6) normproblem – och att dessa problem utgör hinder för näringslivsutveckling i kommunen.

Genom att spegla och systematisera utgångspunkterna för kommunala näringslivsinsatser kan rapporten bidra med ett underlag för kritisk reflektion i kommuner som vill utvärdera, ompröva eller utveckla sitt arbete på detta område. Vår genomgång bidrar också till att öka förståelsen för vad kommuner i gles- och landsbygd uppfattar att de kan göra för att främja det lokala näringslivet. I relation till detta vill vi även väcka en diskussion om huruvida kommunerna faktiskt har kapacitet att förbättra näringslivsklimatet genom lokala insatser. Kanske avgörs det lokala näringslivets förutsättningar här i huvudsak av externa – strukturella – omständigheter. Kanske behöver åtgärder också vidtas på regional eller statlig nivå.

Josefina Syssner är biträdande professor i kulturgeografi och prefekt på institutionen för kultur och samhälle (IKOS). Amira Fredriksson är statsvetare och forskningsassistent vid CKS.

LINKÖPINGS UNIVERSITET

Centrum för kommunstrategiska studier
Linköpings universitet
Campus Norrköping
www.liu.se/cks