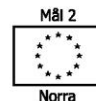


# ”Från tratt till pipeline”

Utvärdering av projektet Nordanstig Utveckling,  
Nordanstigs kommun

Maria Andersson  
FoU-Centrum Söderhamn

**FoU-Centrum Söderhamn**  
Forskning för lokal och regional utveckling



## **Innehållsförteckning:**

### **I INLEDNING**

Att vända trenden	2
Bakgrund	3c
<i>Projektets syfte och mål</i>	4
Metod för utvärderingen	4

### **II MÅLUPPFYLLELSE**

Stöd till befintliga företag	5
Stöd till nyföretagande	7
Stöd till kvinnligt (ny)företagande	9
Mottagande – externa etableringar	9
Företagsklimat	11
Förenklade myndighetskontakter – EDI	12
Sysselsättning	13
Innovatörer och kooperativ	14
Miljöarbete	15
Internationalisering och högskolekontakter	16
Mentorskap	17

### **III GENOMFÖRANDE**

Aktiviteter och utbildningar	18
Marknadsföring och information	19
Samarbete	20
Innovativa idéer	21

### **IV SLUTSATSER INFÖR FRAMTIDEN**

En ny situation	23
Från tratt till pipeline	25

Bilagor

# I Inledning

## Att vända trenden

När jag för första gången varit på besök på Nordanstigs Utveckling i Bergsjö och var på väg till bussen, fick jag se två små ponnyer med vagnar och unga kuskar. De parkerade elegant utanför servicebutiken och jag gick fram och pratade med dom. De berättade att de körde riktiga shetlandsponnyer och erbjöd mig på stående fot skjuts vart jag ville. ”Säg bara vart du vill åka, så skjutsar vi dej!”. Tyvärr skulle jag inte så mycket längre, men mitt första intryck av Bergsjö och Nordanstigs utveckling fick en bra start. Själva attityden att ingenting ”sitter fast”, att allt är möjligt, mötte jag sedan bland de företag och myndighetspersoner, politiker och tjänstemän som jag kom i kontakt med genom utvärderingsarbetet. Det är en attityd som jag känner igen från Arvidsjaur, där jag tidigare gjort fältarbete som etnolog, och som också var ett samhälle i snabb förändring framåt. Utan att överdriva har jag mött en mycket positiv attityd i Nordanstigs kommun, både i största allmänhet och gentemot projektet Nordanstigs Utveckling, även om det finns undantag. Enligt två av de anställda i projektet, är det också det viktigaste som projektet åstadkommit, att bygga upp självkänslan på enskilda och näringsliv. Det är nu en ganska bra kommun att leva och bo och driva näringsliv i, vilket också uppmärksammats utanför Nordanstigs kommun, hävdar Alf Bohlin. Barbro Holmsten berättar om hur de tänkte helt i början av projektet och funderade över hur de skulle börja:

När vi började så var ju kommunens stolthet eller självkänsla, det var ju lika med noll. Under flera år hade vi haft otroligt mycket negativ press, och hur ska man vända det, jo, det är att man måste börja fokusera det som är positivt, att lyfta. Det här är ju ingenting som man kan mäta, det är ingenting som går att mäta i antal, osv, utan det är en känsla. När man pratar med arbetsförmedlingen till exempel, som har väldigt mycket företagskontakter, när dom säger att ’nu är det nånting annorlunda, nu låter det annorlunda när vi är ute på företagen, det är nånting som har hänt’. Och då dryftade vi ett begrepp, på första mässan, egentligen: ’Vi vänder trenden’. Det blev ett begrepp för den känslan och det var helt rätt just då. Och nu kanske man kan säga, ja, vi vände på trenden, men nu måste vi fortsätta och bygga vidare.

Arbetsförmedlingens representant i projektet, Georg Gruffman, säger att projektet har förändrat det mentala landskapet. Även han syftar på de tidigare så vanliga negativa skrivierna i tidningarna och fortsätter ”Nu kan man bli stolt. Mässor, båtturer... man kryper inte längre”. Han påpekar också att det råder en stor aktivitet i föreningslivet, vilket är intressant eftersom forskaren Robert Putnam hävdar att ett omfattande socialt kapital (föreningsliv, täta sociala relationer, ideellt arbete, kooperativ mm) är nära förknippat med en positiv samhällsutveckling och blomstrande näringsliv (Putnam, Robert D. 2001: *Den ensamme bowlaren. Den amerikanska medborgarandans upplösning och förnyelse*. SNS Förlag, Stockholm).

## Bakgrund

Nordanstigs kommun är den nordligaste kommunen i Gävleborgs län och har 9 971 invånare. Centralort är Bergsjö och de närmaste större tätorterna är Hudiksvall söderut och Sundsvall norrut. I kommunen finns ca 530 företag, varav den övervägande delen är fåmansföretag, med 1-4 anställda.

Nordanstigs Utveckling (NU) är ett projekt som startade 2001 och löpte över två hela år. Det blev förlängt under 2003 och slutdatum för projektet är 31 mars 2004. Men historien börjar egentligen år 1998, då Nordanstigs företagarförening och Nordanstigs kommun startade föregångaren Utveckling Nordanstig, som sedan tillsammans med Entreprenörshuset (där även Hudiksvalls kommun var parter) bildade NU. Från Utveckling Nordanstig kom Kristina Jernberg och från Entreprenörshuset kom Barbro Holmsten som anställda till NU.

Projektledaren Alf Bohlin hämtades från näringslivet. Dessa tre personer har sedan utgjort kärnan i Nordanstigs utveckling, även om Kristina var föräldraledig under projektets sista halvår. Ann-Sofi Lind har tillkommit som resurs till mässorna och som permanent personal under 2003. Antalet tjänster har totalt varit 2, 70.

NU har utgjort funktionen ”en dörr in” i Nordanstigs kommun, nämligen ”förenklade och schemalagda myndighetskontakter och kontaktförmedling” (Isaksson 2003: 4). ”En dörr in” (EDI) är en regional samverkansmodell som har haft olika namn och organisering i länets kommuner, men den vägledande principen är att förenkla myndighetskontakterna för företagen. I uppföljningen av EDI i Gävleborgs län påpekas dock att Nordanstig har haft en bredare verksamhet än länets andra kommuner, med inslag av landsbygdsutveckling och lokal mobilisering och lokal samverkan (Isaksson 2003:1). EDI funktionen bygger på ett nära samarbete mellan olika aktörer så att den enskilde bara behöver vända sig till en plats och där bli vägledad och inbokad på rätt instans. De aktörer som NU haft mest samverkan med är Länsstyrelsen, Arbetsförmedlingen, Nyföretagarcentrum och ALMI. Som extern konsult har också bland annat Marknadsresurs i Hudiksvall anlåtats.

Projektets *styrgrupp* har bestått av 2 representanter från Nordanstigs kommun, vilka äger projektet, och 3 från företagarföreningen. Företagarföreningen har alltså varit i majoritet och dessutom innehått ordförandeposten. Just företagarföreningens starka inflytande på projektet är också något som är unikt för Nordanstig i ett länsperspektiv och uppges av projektledaren vara en viktig förutsättning för projektets sätt att arbeta (Isaksson 2003:1, 3, intervju Bohlin/Holmsten). Kommunstyrelsens ordförande har suttit med i styrgruppen, kommunchefen och de anställda har varit adjungerade.

### *Projektets syfte och mål*

Projektets målsättning, enligt ansökan till första fasen, var att skapa tillväxt i Nordanstigs kommun genom tillväxt i befintliga företag, nyföretagande, innovatörer, kooperativ och genom företagsetableringar. I första hand skulle befintliga företag stödjas, och då i synnerhet kvinnors företagande. Projektet utgjorde en del av EDI (enligt ovan) och skulle sträva efter att företagens kontakter med det offentliga systemet skulle vara enkla, funktionella och tydliga. Dessutom skulle projektet sträva efter ett förenklat myndighetsspråk och regelsystem samt att öka företagets inflytande i lokala och regionala beslutsprocesser.

Projektets mål var vidare att leda till ökad sysselsättning, utveckling av näringslivsklimatet och en positiv boendeutveckling.

Projektets målgrupp var kommunens företagare, starta eget - aktörer, nyetablerade företag och kooperativ.

Vad gäller *indikatorer* har projektet, för hela projektperioden på tre år, utlovat

- 110 nya arbetstillfällen, varav 44 män och 66 kvinnor.
- 67 bevarade arbetstillfällen, varav 33 män och 34 kvinnor.
- 45 nya företag, varav 22 som ägs eller leds av män och 28 av kvinnor.

Projektet hade som målsättning att vara miljöförbättrande, till exempel genom att implementera miljöaspekter i företagets inköspolicys, men neutralt i fråga om jämställdhet och integration.

### **Metod för utvärderingen**

Utvärderingen bygger företrädesvis på intervjuer med berörda, vilket också var uppdraget jag fick från NU. I stora drag har jag använt mig av två intervjustommar, en för styrgrupp, anställda och aktörer, en för företagare (se bilaga 1, 2). I två fall har det varit fråga om kortare, mer orienterande samtal. Jag har gjort tappra försök att bända intervjuerna, men tekniken har inte varit på min sida. Underligt nog har alla intervjuer med anställda och styrgrupp fastnat på bandet. Resten har antecknats för hand och kompletterats efteråt ur minnet. Totalt 5 av intervjuerna har utförts per telefon, på grund av praktiska svårigheter att träffas personligen. I vissa fall har jag intervjuat två personer samtidigt, vilket gör att jag utfört 18 intervjuer med sammanlagt 21 människor.

Jag har intervjuat de anställda, aktörer från länsstyrelsen, arbetsförmedlingen, Nyföretagarcentrum, ALMI, representanter för styrgruppen (kommunchef och ordförande i styrgruppen tillika företagarföreningen, samt ett orienterande samtal med ytterligare en representant i styrgruppen, från kommunens näringslivskommitté). Vidare har jag intervjuat 9

företag. Urvalet av företag har vägletts av en ambition att täcka upp olika delar av kommunen och olika typer av företag vad gäller storlek och typ av produktion. Jag har velat fånga upp både nyföretagare och etablerade företag, med ett speciellt fokus på kvinnliga (ny)företagare. Dessutom har jag verkligen ansträngt mig för att hitta missnöjda företag, vilket inte varit lätt. I stort sett har jag fått en bra täckning utifrån dessa kriterier. Jag har varit i kontakt med avancerade tjänsteföretag, traditionell industri, företag inom förnyelsebar energi, affärsverksamhet, vård och omsorg, turism och konferens, kooperativ och täckt in sju byar fränsett Bergsjö. Vad jag däremot inte täckt in tillräckligt är innovatörer och kooperativ, vilket å andra sidan motsvaras av att de håller en låg profil inom projektet och också är lågprioriterade inom projektet, vilket naturligtvis har ett samband. När det gäller företagen har jag valt att inte ange mina källor med namn i den löpande texten, för att ge ett visst anonymitetsskydd åt de som uttalat sig. Eftersom det är en liten kommun är det dock ingen större konst att lista ut vem som åsyftas. Därför har jag i vissa fall låtit de inblandade ta del av utvärderingen innan offentliggörandet.

De handlingar jag använt i utvärderingen är ansökningar från fas I och II (fas I: ursprungligt projekt 2001-2002, fas II: förlängning inför 2003), slutrapport för fas I, information från hemsidan (<http://www.nordanstigsutveckling.com/start.htm>), samarbetsavtal mellan kommunen och företagarföreningen, en intern utvärdering utförd av styrgruppen (2002) samt diverse skisser och information från projektet. Dessutom har jag använt mig av uppföljningssamtalsprotokoll från länsstyrelsen och deras uppföljning av EDI-funktionen i länet som helhet (Isaksson 2003), utvärdering av miljöutbildning enligt FR 2000, statistik från SCB och AMS, svenskt näringslivs rapport om företagsklimatet 2002, massmedialt material, hemsidor, och ett föredrag i Rotarys regi, som hölls av en externt etablerad företagare.

## II Måluppfyllelse

Här kommer jag att presentera en analys av resultat relaterat till projektets mål, nedbrutet i olika delmål, vilka är hämtade från ansökningarna för fas I och II.

### **Stöd till befintliga företag**

Det som är högst prioriterat i ansökningarna är stödet till befintliga företag. Ungefär hälften av verksamheten i projektet har gått till detta, jämfört med stöd till nyföretagande, enligt Barbro Holmsten. Företagarna kommer med frågor och har ibland haft behov av investeringar

för att kunna utveckla företaget. Där har länsstyrelsen varit behjälplig (intervju Holmsten/Bohlin). Länsstyrelsen har totalt fördelat ca 10 miljoner kr under projektiden, varav ca 80 % gått till befintliga företag. Tidsmässigt har det dock gått åt lika mycket stöd, eftersom nyföretagare behöver mer support men söker mindre summor pengar. Mestadels har det varit fråga om landsbygdsstöd, men även en del regionalt utvecklingsbidrag har utdelats (intervju Lars-Gunnar Bäck). Kristina Jernberg menar att det på sätt och vis är lättare att hjälpa nya företag än befintliga. Dom gamla kör på, menar hon. När det gäller seminarier och träffar berättar hon att olika seminarier lockar olika typer av företagare, förutom en kärntrupp som i stort sett alltid kommer.

Vad gäller *riskkapital* så är det något som projektet stöder, enligt projektledaren, medan kommunchefen Thord Wannberg menar att där har man misslyckats: ”Det där är ingenting vi kan påverka”. Däremot säger han att projektet medfört inte mindre än en revolution i näringslivsfrågor, och att det inte minst gäller attitydfrågor. Man har stärkt självförtroendet hos företagarna i Nordanstig, de har fått en tydlig identitet och känner att de behövs. Där får han medhåll av företagarföreningens ordförande Sven-Olov Bergman, som tillägger att det gäller inte minst de anställda, ”det är ju dom som gör jobbet”.

*Företagens kontakter med projektet* beskrivs av företagarna själva genomgående som positiva. Det har till exempel handlat om gemensamt ordnade utbildningar, hjälp att utveckla produkter, hjälp att ordna bredbandsanslutning, anordnande av oljepool, deltagande i mässor och andra aktiviteter.

Även på frågan om *vad man anser om projektet i stort* är reaktionerna snudd på överväldigande. Uttryck som ”fruktansvärt bra”, ”överraskande bra” och ”otroligt bra” förekommer. VDn på ett av de största företagen sammanfattar superlativen med orden ”från företagarnas sida får projektet väl godkänt”. Han uppger att han själv var fullständigt ointresserad av samarbete med kommunen innan projektet, men att NU lyckats få till stånd ett samförstånd mellan företagare och kommun, något som även många andra vittnar om.

Några företagare uttrycker sig mera kritiskt och menar att man visserligen är bra för bygden, men att man kanske inte spelat fullt så stor roll för utvecklingen som man vill påskina, att det kanske inte hänt så mycket – egentligen – i kommunens utveckling och att man fortfarande står inför allvarliga problem. Någon har ansett att projektets sätt att fungera varierat under projektets gång; att det inte fungerade alls i början, men har blivit bättre allteftersom. De som förenar de kritiska rösterna är att de på något sätt hamnat utanför projektet, men att de kontakter som ändå kommit till stånd varit lyckade.

Ett av delmålen i projektet var att *öka företagets inflytande* i lokala och regionala beslutsprocesser. På det lokala planet verkar det ha fungerat rent praktiskt så att företagarföreningen numera är remissinstans för vissa ärenden i kommunstyrelsen. Denna möjlighet har använts av företagarföreningen, till exempel när det gäller infrastruktur, utbyggnadsplaner och utskänkning. Det har också gällt vilka konstellationer som är fruktbara att delta i ur ett företagarperspektiv, relaterat till kostnaderna. På det regionala planet har inflytandet skett mer indirekt, genom projektets medverkan i Tillväxt Hälsingland till exempel. Framförallt har det faktum som konstaterades ovan, att företagarföreningen har majoritet och ordförandepost i styrgruppen, gjort att företagare har haft ett stort inflytande genom projektet i största allmänhet.

### **Stöd till nyföretagande**

*Indikatorer: 45 nya företag, varav 22 män och 23 kvinnor.*

*Uppnått resultat: 102 nya företag, varav 82 nystartade och 17 externetableringar*

*Av de 82 nystartade företagen var 44 startade av män och 38 av kvinnor.*

Uppgifterna har lämnats till mig av de projektanställda och har enligt Barbro Holmsten räknats fram genom PRV's uppgifter och "Starta Eget" bidragen plus personlig kännedom. Det finns företag som bara registrerar sig för F-skatt och de är inte medräknade i siffrorna ovan. Det som räknats är *antal företag*, ibland har samma personer flera företag, vilket inte syns i siffrorna ovan. Gränsen mellan externetableringar och nyföretagande är inte helt skarp; vissa av de som uppges vara externetableringar (flytt av befintliga företag från annan kommun) är i själva verket nya företag, men vars ägare kommer utifrån. Då är det alltså själva lokalisandet av *företagare*, som räknas. Med detta i bakhuvudet är det ändå uppenbart att externetableringen har varit synnerligen lyckad. Enligt kommunchefen Thord Wannberg har antalet externetableringar ökat från 10% av möjliga externetableringar till 70%, på grund av projektet. Det är också påfallande många bland de företagare jag intervjuat som flyttat in under de senaste åren.

I ansökan om förlängning av projektet uppges att 35 företag startat i Nordanstig under projektets första år, 19 män och 16 kvinnor, vilket innebär en ökning med 9,4 %. När halva projekttiden gått hade ytterligare 18 företag registrerats, 10 män och 8 kvinnor. Redan efter halva projekttiden hade man alltså överskridit målet vad gäller start av nya företag, med en bra fördelning mellan män och kvinnor dessutom.

Enligt länsarbetsnämndens statistik ökade tilldelandet av *Starta Eget*-bidrag i Nordanstig markant under projektets första år. I december 2000 var 10 personer igång med att starta eget



och ett år senare var siffran 21 personer (<http://www.ams.se/RDFS.asp?L=457>). Under de två följande projektåren 2002 och 2003 låg siffran fortsatt högt, 17 personer i december 2002 och 15 personer i december 2003. Nyföretagarcentrums Mats-Olov Johansson menar också att intresset för Starta Eget har varit kontinuerligt under hela projektperioden. Han menar att det avgörs av externa faktorer som nedläggningar, avknoppningar mm.

Georg Gruffman säger att från arbetsförmedlingens sida hade man en mycket intensiv period i början av projektet, från hösten 2002 till sommaren 2003. Då fick man hela tiden signaler uppifrån att ”köra på för fullt”. Sedan, efter valet, ströps allt utom den rena överlevnaden så en rad projekt och stödformer fick ett abrupt slut. Han önskar själv att de hade varit mindre ”lydiga” på arbetsförmedlingen och tagit det lite lugnare i början för att få en jämnare utveckling.

En särskild modell har använts vid processandet av nya företag (se bil. 3). Den första kontakten tas vanligtvis av arbetsförmedlingen (”det finns alltid med i bakhuvudet vid arbetet med arbetssökande”, som Gruffman uttryckte det) eller av någon av de anställda på NU, oftast Barbro. I den första kontakten med Nyföretagarcentrum avråds sedan ungefär hälften, oftast på grund av bristande affärsidé. Det gäller då att ha fingertoppskänsla så att inte personen ifråga blir sårad. Mats-Olov Johansson brukar försöka få aspiranterna att själva komma fram till orimligheten i sin idé i dessa fall, genom att diskutera, ställa frågor och konkretisera. Till exempel att fråga hur många lunchgäster som krävs för en ny restaurang, med tanke på befolkningsunderlag och konkurrens. Eller genom att visa hur lite pengar det blir kvar att leva på och själv låta dem dra slutsatsen att det inte går.

Den hälft som går vidare med sin idé får tillgång till Arbetsförmedlingens starta eget-kurs och erbjuds kontakter med innovation Gävleborg, kooperativ utveckling och IFS (Internationella företagareföreningen i Sverige). Vidare kopplas ALMI och länsstyrelsen in, och en marknadsundersökning genomförs med hjälp av bland andra Karin Berglöf på Marknadsresurs i Hudiksvall. Hennes arbete har värderats högt av både andra konsulter och företagare. Den nya företagaren in spe får nu också tillgång till de seminarier och utbildningar som anordnas av NU. Innan själva ansökan till Starta Eget bidrag skickas in föreligger en komplett affärsplan, vilket uppskattas av arbetsförmedlingen. På frågan om hur projektet NU fungerat i sin helhet lyfter Georg Gruffman fram just det här arbetssättet:

Det har fungerat lysande. Just det här flödet /.../ arbetsplanen där man i ett paket går igenom ekonomi, marknadsföring och så vidare. När man då kommer till arbetsförmedlingen (med ansökan, m a) är affärsplanen redan genomarbetad.

## **Stöd till kvinnligt (ny)företagande**

Barbro Holmsten har haft en nära koppling till projektet TEKLA, som riktade sig till kvinnliga företagare. En stor del av deltagarna i deras ettåriga utbildning kom från Nordanstig. Förutom samarbetet med TEKLA kan man inte påstå att några speciella insatser för att stödja kvinnligt företagande har gjorts. En av de kvinnliga nyföretagare tycker att hon fått en bra hjälp av NU, men inte speciellt för att hon var kvinna. I mina ögon är det ett ganska bra betyg. Att så många av nyföretagarna är kvinnor och att de ändå inte känner sig behandlade som kvinnor kan ses som resultatet av ett skickligt arbete, där ett jämställdhetstänkande inte leder till särbehandling av kön, utan där det är en *likabehandling* av kön som ger resultat. Just det faktum att det ger *resultat* i form av en högre andel kvinnliga företagare är vad som skiljer det från alla andra situationer där kön inte *sägs* spela någon roll, men där resultatet envist pekar på att det gör det. Intrycket att jämställdhetstänkandet fått denna positiva effekt i Nordanstig stärks också av företagarföreningens ordförande Sven-Olov Bergman, som säger att alla har fått bra stöd, oavsett kön. Sen kan man naturligtvis invända och säga att kvinnliga företagare behöver ett särskilt stöd eftersom det fortfarande är männen som är flest och bestämmer mest i näringslivet i stort. Något som pekar i den riktningen är att det nätverk som initierades av NU för nya företagare nästan uteslutande bestod av kvinnor (det var en man med). Tyvärr rann just det nätverket ut i sanden, vilket många jag intervjuat tyckt vara en förlust.

## **Mottagande – externa etableringar**

*17 externa etableringar har genomförts i projektet. 50 kontakter har skett vad gäller extern etablering. Det finns en färdig modell för hanterandet av externa etableringar så att besked om lokaler med mera kan och ska ske inom 24 timmar.*

Det verkar som om de företag eller blivande företag som hamnat under NUs beskydd har blivit mycket väl omhändertagna. De har fått mycket stöd och hjälp, blivit kopplade till rätt personer och fått hjälp att hitta boende osv. De som hamnat utanför av någon anledning är däremot kritiska, men så vitt jag kan bedöma så är dessa i minoritet. Likafullt är det viktigt att ge en röst även åt dem. Så berättar till exempel en inflyttad företagare att hon var väldigt besviken på Nordanstigs kommun i största allmänhet och Nordanstigs Utveckling i synnerhet när hon etablerade sig och sitt företag i Nordanstig. Hon hörde inte ett ljud från någon, fick ingen information om olika stödformer och fick så småningom själv lov att söka upp NU. Hon fick då omedelbart respons från Barbro Holmsten, som kom ut och besökte henne. Efter det

var dörren öppnad och hon är nöjd med hur projektet har utvecklats, även om hon säger att det inte känns bra att ha varit den som ”tvingat” fram välkommandet. Det här var i projektperiodens början, men fortfarande hör hon om företagare som känner sig dåligt emottagna och därför funderar på att flytta. Genomgående är det då inflyttade personer det rör sig om. De som arbetar i NU vet hur svårt det är att komma nyinflyttad till mindre samhällen och borde därför anstränga sig extra mycket för att ta emot dem på ett bra sätt, menar hon. Det är viktigt att få ”peppning” när man vill starta något härute, kanske bara ett samtal, från NU eller någon annan på kommunen, bara en fråga; hur går det? Man borde åka ut och erbjuda sin hjälp, menar hon.

En annan företagare som har varit kritisk innehar ett kunskapsintensivt företag med omfattande internationella kontakter. Han upplever att han inte får någon yrkesmässig feedback i Nordanstig och att NU och kommunen inte visat intresse för hans verksamhet. Kristina Jernberg säger att hon önskat att de hade haft mer tid till uppsökande verksamhet och kanske är det något att ta fasta på inför framtiden. Å andra sidan kan man kanske inte fånga in precis alla som kommer.

En av dem som är mycket nöjda med mottagandet säger att just bemötandet var det avgörande vid valet av lokalisering. Till skillnad mot den nyss nämnda företagaren har det här paret tyckt sig ha upptäckt ”ljuset i Gnarp” och menar att atmosfären är en helt annan här än söderöver, där bruks- och statarmentaliteten sätter sin prägel på människorna. Bara det att alla hälsar på dem, oavsett om man känner varandra eller inte, tycker de är fantastiskt: ”det är en helt annan stil här”. De tänkte först etablera sig i Dalarna, men kände sig inte välkomna där. De började då leta i fruns hemtrakter i Hälsingland, och på väg norrut hörde de Alf Bohlin på bilradion, som pratade om att gräva guld i Nordanstig. Senare tog de kontakt med Alf och berättade vad de ville göra i sitt företag. De hittade en lämplig fastighet, men det som de framförallt fastnade för var Alfs engagemang och ”hur man såg på saker och ting häruppe”. De har haft stort stöd även av Kristina och Barbro, framförallt när det har känts tungt.

En kvinna som startat ett företag i Bergsjö, men bor utanför kommunen, berättar att hon var i kontakt med Barbro redan för 10 år sedan, och blev väl mottagen. När hon sedan tog upp tråden 10 år senare kontaktade hon Barbro igen och fick hjälp att komma igång med sitt företag. Hon är mycket nöjd med den hjälp hon fick.

Det mest intressanta exemplet på externa etableringar står ett företag för, vilket jag fick kännedom om tack vare ett föredrag på Rotarys Bergsjöavdelning. Av de inflyttade jag har intervjuat har alla haft någon form av koppling till Nordanstig eller närliggande trakter, antingen i form av sommarboende, uppväxt, eller föräldrars/far/morföräldrars uppväxt. Det

här aktuella företaget har tvärtom gått mycket systematiskt tillväga vid valet av etableringsort. De ville komma längre söderut än Norrbotten (vilket ju inte är så svårt), hitta en kommun med vikande befolkningsunderlag, fin natur, bra kommunikationer och bra skola. Kriteriet ”vikande befolkningsunderlag” motiverades av att mottagandet då förmodligen skulle bli hjärtligt (familjen har 4 barn). De skickade brev till ett 40-tal kommuner som uppfyllde dessa kriterier. 22 svarade omedelbart (samtliga med kvinnliga kommunalråd), andra dröjde lite och ytterligare andra svarade inte alls. Nordanstig var med bland de 12 finalisterna, de som skulle besökas. Familjen hamnade mitt i Nordanstigsmässan 2003 och hade, enligt uppgift, svårt att se de andra kommunerna med klara ögon efter det. Sävsjö låg i semifinal, men hade för dåliga kommunikationer. Nordanstig vann på att

- familjen ville dit
- det var vackert
- det fanns bra skolor
- bra kommunikationer
- och ett ”tätt” näringsliv.

Efteråt uppgav företagaren att NU betytt ”massor” för dem och deras etablering i Nordanstig. Mer än så hann jag tyvärr inte prata med honom den gången (föredrag Rotary Bergsjöavdelning).

### **Företagsklimat**

Som jag nämnde ovan är företagarna mycket nöjda med projektet överlag. Det har också visat sig i ett flertal undersökningar som gjorts om företagarklimatet i kommunen. Bland andra har Svenskt Näringsliv haft Nordanstig som en av sina ”raketer” när det gäller förutsättningar för företagande (Förutsättningar för företagande 2002). Det man då mäter är det lokala företagarklimatet: ”summan av de attityder, regler, institutioner och kunskaper som finns i företagarens närmiljö” (ibid.: 3). Att vara ”raket” i det sammanhanget betyder att ”företagarnas sammanfattande omdöme om företagsklimatet skiljer sig markant från den tidigare enkätundersökningen” (ibid: 5). Nordanstig lyfts också fram som en av de kommuner som lyckats, trots att regionen som helhet tidigare tillhört ett av de mest problemfyllda områdena (ibid.: 7). I ansökan om förlängning uppges att konsultfirman Deloitte & Touche på uppdrag av Mitthögskolan låtit göra en undersökning av vilka kommuner som har flest tillväxtföretag och även där har Nordanstig klättrat från plats 250 till 54 under projektiden. Med hänsyn tagen till folkmängd ligger Nordanstig på 7:e plats i Sverige. (ansökan för fas II, bilaga 2).

I den interna utvärdering styrgruppen genomförde 2002 uppger en av diskussionsgrupperna att ett förbättrat företagsklimat är det viktigaste resultatet som uppnått i projektet.

### **Förenklade myndighetskontakter –EDI**

*Under projekttiden har 350 registrerade rådgivningar ägt rum inom projektets mer renodlade EDI-funktion. Så många som 850 besök har dock noterats för kortare frågor och samtal.*

De aktörer som i första hand varit involverade i EDI-funktionen av NU är

Nyföretagarcentrum, i Nordanstig företrätt av tre konsulter från Öhrlings-Pricewater i Hudiksvall, Arbetsförmedlingen, mestadels Georg Gruffman, Länsstyrelsen, huvudsakligen företrädd av Lars-Gunnar Bäck, samt ALMI, här Irene Bogren, innovationsrådgivare.

Att förenkla företagens kontakter med myndigheter är ju själva ryggraden i arbetet och det som ovan benämns EDI – En Dörr In. Även här förefaller företagarna vara mycket nöjda. Just att ha alla funktioner samlade på en plats verkar ha fungerat precis som det är tänkt, som en genväg till rätt kontakt vid en bestämd tidpunkt. Samarbetet mellan anställda och aktörer spelar givetvis en stor roll här, vilket jag kommer in på i del III.

Tillgängligheten var enorm, säger en företagare, det var dom som jagade oss istället för tvärtom. Han jämför med samarbetet med försäkringskassan, som var betydligt svårare på grund av att inga besked gavs och inga beslut togs av försäkringskassan. Det gällde ett fall av rehabilitering, en stödanställning som kunde ha slutat riktigt bra eftersom företagarna hade både erfarenhet och kunskap nog för att kunna göra en insats. Det slutade med att personen återgick till sjukskrivning.

Ett annat företagarpär, unga och utan tidigare erfarenhet av företagande, säger sig ha kommit igång helt och hållet tack vare NU, på grund av ett bra gensvar. Av en slump kom de med på den omskrivna chartrade Ålandsfärjan som NU ordnade (mer om detta nedan) och blev då uppmuntrade att etablera sig i Bergsjö. Redan på båten fick de träffa människor som var intresserade av deras idéer och vid hemresan fick de hjälp från NU med förmedlandet av vilka de borde träffa av EDI-aktörerna. Av dessa framhåller de särskilt arbetsförmedlingens Georg Gruffman, som de upplevde hade en ”genuin vilja att det skulle gå bra”, något som även bestyrks av Kristina Jernberg. Följden blev att de kom igång väldigt snabbt med sitt företag, nästan för snabbt, tycker de själva, men det har ändå gått bra för dem.

De större och äldre företagen har inte samma behov av EDI- funktionen. De större företagen har egna kontakter med myndigheterna, i ett fall via sitt huvudbolag. De anser också att NU i första hand är bra för de mindre företagen, som jag nämnde ovan. Befintliga företag har dock, genom Nus försorg, fått information och möjlighet att debattera med exempelvis kommunens

miljökontor och Inköp Hälsingland, för att på så sätt försöka nå en samsyn både från kommunalt/regionalt håll och från näringslivet.

Det som inte verkar ha förenklats är själva rutinerna, blanketterna, språket. Varje myndighet har fortfarande kvar sina egna rutiner och procedurer. *Förenklingen av myndighetskontakterna ligger i förmedlingen av rätt kontakt och rätt tid.* Tidbokningen lyfts fram som en viktig detalj i arbetet med EDI. Att länsstyrelsen stående ställer sin tid till förfogande var fjortonde dag och då låter NU sköta bokningen verkar vara ett smidigt sätt att öka tillgängligheten för brukarna. På motsvarande sätt finns Nyföretagarcentrum och arbetsförmedlingen på plats varje onsdag, tillgängliga för de som bokat tid genom NU. Övriga aktörer, till exempel ALMI, kontaktas vid behov.

### **Sysselsättning**

*Indikatorer: 110 nya arbetstillfällen och 67 bevarade.*

*Uppnått resultat: 149 nya arbetstillfällen. Ingen statistik på bevarade.*

Resultatet har alltså även här överträffat målsättningen med råge. Det kan vara värt att veta att man räknat in alla nya företagare och externetableringar i antalet arbetstillfällen, förutom eventuella anställda. Siffran skulle bli lägre än 149 om man enbart räknade hur många ”gamla” Nordanstigsbor som fått en anställning tack vare projektet. Å andra sidan har ju Nordanstigsborna blivit flera, vilket också var en del av målsättningen med projektet.

*Arbetslösheten* i riket som helhet under projektperioden låg i stort sett stilla runt 4 % under 2001 och 2002, för att under slutet av 2002 och under hela år 2003 stadigt stiga uppåt till nästan 5,5 % ([http://www.scb.se/templates/print\\_23324.asp](http://www.scb.se/templates/print_23324.asp), se bilaga 4).

*Arbetslösheten i Gävleborgs län* följer i stort denna utveckling, fast med högre procentsatser; från 5,4 % i dec. 2001 till hela 7 % i dec. 2003. Utvecklingen i *Nordanstig* under projektperioden avviker från detta mönster. Innan projekttiden, i slutet av år 2000, låg arbetslösheten högre än länet i snitt: 6,6% jämfört med länets 5,5%. Efter projektets första år hade arbetslösheten sjunkit till 5,1% (länet låg då, som vi såg ovan, på 5,4 %). Under resten av projektperioden har arbetslösheten fortsatt att ligga runt 5 % (4,9 % i dec 2002, 5,2% i dec 2003) och alltså inte stigit i motsvarande grad som i länet och riket i övrigt (<http://www.ams.se/RDFS.asp?L=457>).

Som vi såg i avsnittet om nyföretagande skedde en markant ökning i projektets inledande skede. Samtidigt sjönk antalet nya platser dramatiskt, från 15 i december 2000 till 5 i december 2001. *Det skulle kunna betyda att det har skett en slags strukturförändring, där*

*arbetslösa sugits upp i nyföretagande i så stor omfattning att arbetslösheten i Nordanstig blivit mindre konjunkturkänslig.*

Det skulle också kunna betyda att man lyckats bevara de arbetstillfällena som annars skulle ha försvunnit. Det troliga är att en kombination av dessa förklaringar ligger bakom den fortsatt låga arbetslösheten.

En inventering av kommande anställningsbehov gjordes inför utbildnings- och rekryteringsmässan i Sundsvall 2003, vilket gjorde att man kunde gå ut med löfte om 300 arbetstillfällen i framtiden, på en mässa som vände sig till studerande och ungdomar.

### **Innovatörer och kooperativ**

Projektets målsättning var också att stödja även innovatörer och kooperativ. Som rådgivare i *innovationsfrågor* har Irene Bogren på ALMI fungerat. Hon har inte haft någon stående tid ute i Bergsjö, utan åkt ut vid behov och ofta arbetat från Hudiksvall. Ett tiotal innovatörer har fått hjälp på detta sätt, till exempel när det gäller hur man går vidare med sin idé, hur man skyddar den och marknadsför den, får kontakt med företag och så vidare. De befinner sig nu, efter projektidens slut, i olika stadier: några har kommit igång med produktion, några arbetar på sin prototyp, andra på sin idé. På den här punkten är IB lite hemlighetsfull, men säger att det är mycket på gång. Hon anser att projektet för ALMI:s del har haft ett bra utfall i Nordanstig. Hennes halvtidstjänst är delad mellan länets sex kommuner. Hudiksvall och Ljusdal tar något mer tid än de andra, eftersom de har mer omfattande verksamhet. Hon upplever också att Ljusdal har marknadsfört hennes insatser kraftigare än exempelvis Nordanstig och att hon därför har mer att göra där.

Irene Bogren har samarbetat direkt med NU i ALMI:s länsprojekt ”Bra idé” där tanken var att fånga upp goda idéer och hjälpa till att genomföra dem. De var då tillsammans ute i byarna och arbetade med uppsökande verksamhet.

Kommunchefen menar att stödet till innovatörer är ett av de områden som kommit i bakgrunden i projektet, men att det också är viktigt att det finns kompetens för att arbeta med dessa frågor, vad gäller till exempel sekretess.

Vad gäller *kooperativ* så har stödet till dem inte varit någon särskilt omfattande verksamhet i NU. Diskussioner har förts kring personalkooperativ inom omsorgen, bland annat, men det stupade på att inget avtal kom till stånd med kommunen (intervju Holmsten/Bohlin). Ett annat planerat kooperativ fanns, där caféverksamhet, layout och skrivande skulle ingå. Av okänd anledning blev det inget av planerna (intervju Lars-Gunnar Bäck). En personalpool var på

gång, men backade ur efter förstudie eftersom konkurrenssituationen upplevdes som för svår (intervju Thord Wannberg/Sven-Olov Bergman).

Ett kooperativ som däremot verkar ha fungerat är Nordanstigsknuten, som under olika namn sysselsatt personer utanför den ordinarie arbetsmarknaden. Man har köpt ett gammalt byggvaruföretag och det gamla kommunalhuset. Kooperativet har tagit hand om hela kommunens arbetsmarknadspolitiska åtgärder, det vill säga sysselsatt långtidsarbetslösa och andra som kommit utanför den reguljära arbetsmarknaden. Först lyssnade man in företagarföreningen för att det inte skulle uppstå sned konkurrens. Det man konkret har sysslat med är legouppdrag åt kommunen, ventilationsramar, bord och stolar, vedhantering och uppdrag åt föreningar samt bedrivit verksamhet åt Erikshjälpen i gamla kommunalhuset. Det finns ytterligare exempel på ekonomiska föreningar som mera drivs som regelrätta företag, men stödet till just kooperativ verkar inte ha prioriterats särskilt högt i projektet som helhet.

### **Miljöarbete**

En av de tre horisontella indikatorerna i ansökan har projektet haft som målsättning att inverka på: miljön. När det gäller jämställdhet och integration har man förhållit sig neutral. Ett av de delmål som uppgavs var att ”implementera miljöaspekter i företagens inköspolicys”. Så vitt jag kan bedöma har detta inte skett som någon direkt riktad åtgärd. Flera företag säger sig ha miljöpolicys, men tycker inte att NU inverkat på detta. Det man från projektets håll framhåller är en utbildning som skulle leda till miljöcertifiering enligt FR 2000. 10 företag påbörjade utbildningen, 5 slutförde den, vilket ändå är en relativt hög siffra, enligt de anställda. Men miljöutbildningen initierades av företagarföreningen och föregångaren till NU, *leader*projektet Utveckling Nordanstig redan 1999, och kan alltså egentligen inte tas med i beräkningen i denna utvärdering. För en information av certifieringen, se separat utvärdering gjord av *GÅ management* 2001. NU har dock ordnat en debattkväll för miljöfrågor mellan kommunförvaltningens anställda och företagarna för att tydliggöra vad som är möjligt att kompromissa med i miljöfrågor och vad som ligger fast legislativt. Det är ett led i den gemensamma utbildning som planerades i ansökan, för att skapa förståelse mellan båda parter om vad som är möjligt och omöjligt att förenkla i myndighetsarbetet (intervju Holmsten/Bohlin). Generellt sett har man även uppmuntrat miljövänliga företag att etablera sig i kommunen samt signalerar miljömedvetenhet i ett nyligen framtaget material för företagsetableringar (*Välkommen till Nordanstig*).



NU har också tagit initiativ till en pool med miljövänliga företagsbilar. Tyvärr blev det bara ett företag som tog steget och köpte en miljöbil, men möjligheten fanns.

En av företagarna tycker att projektet och Nordanstigs kommun lämnar mycket övrigt att önska när det gäller miljöarbete. Han menar att man inte har argumenterat för att miljön har ett värde i sig, utan enbart sett till de ekonomiska fördelar man kan vinna på till exempel en övergång till biobränsle. Han efterlyser ett mer uttalat miljötänkande där miljön har ett egenvärde.

### **Internationalisering och högskolekontakter**

I ansökan planeras kontakt med minst två EU- länder och budget fanns för två studieresor utomlands. En av dessa resor blev av, till Spanien. Där träffade man Nordanstigsbor som flyttat sitt företag utomlands eller startat restaurangverksamhet och gjorde även studiebesök i en filial till ett gruppboende i Nordanstig. Så mycket mer har det inte blivit av de internationella kontakterna. På hemmaplan har man genomfört ett antal seminarier kring internationalisering, med en erkänd föredragshållare inom området. Men internationalisering har inte varit någon ”framgångsfaktor” i projektet, menar kommunchefen. Klokkt nog har man tagit konsekvenserna av detta och knoppat av frågan till ett eget projekt, ”*Nordanstig – världens plats*”. Projektets ambition är att bygga på företagens behov av att komma ut på den internationella marknaden och inte minst deras befintliga kontakter. Vid en inventering visade det sig att över 60 företag hade internationella kontakter och det är den grunden man nu har att stå på. Flera av de företag jag intervjuat har omfattande internationella kontakter och det verkar som en bra lösning att låta dem ta ledningen i internationaliseringsarbetet.

Vad gäller *högskolekontakter* så gäller lite av samma förhållande där. Flera företag har omfattande kontakter med högskolor och forskningsinstitut, men någon organiserad samverkan verkar inte finnas. Kanske vore det en idé att låta även dessa frågor utgöra ett eget projekt, baserat på företagens behov och kontakter? Projektet *Kompetensnav Nordanstig* hade en sådan målsättning, men det var under 2001 och 2002 och förnyade ansträngningar kan behövas på det här området

(<http://www.nordanstigsutveckling.com/Kompetensnav%20Nordanstig/index.html>).

Kommunchefen Thord Wannberg anser det vara en mycket märklig situation där både företag och högskola säger sig inget hellre vilja än att samarbeta, och att ändå inget händer. Det skyller han dels på att företagen är rädda att släppa in kompetent arbetskraft (kanske mer kompetent än de själva), men också att högskolan varit för passiv. Det krävs en samordnande

länk, menar företagarens ordförande Sven Olov Bergman, kanske att någon rentav bokar in möten med bägge parter.

## **Mentorskap**

Projektet har haft som ambition att upprätta *mentorsrelationer* som stöd för nya företagare och för att främja nätverksbyggen. I ansökan till fas II utlovas en utbildning av 10 mentorer vilket skulle leda till 8 upprättade relationer. Från flera håll har jag fått höra att mentorsbiten är väldigt viktig, men att den tyvärr inte genomförts i någon nämnvärd utsträckning. Under projektets gång avstannade arbetet med mentorer eftersom ALMI, som har ett mentorsprogram för hela länet, genomgick en större omorganisering, enligt NU. ALMIs Irene Bogren berättar att man där skräddarsytt en mentorsmodell åt Nordanstig, eftersom de ville ha sina mentorsrelationer inom kommunen. ALMI och NU har haft en introduktion till detta specialdesignade mentorsprogram under hösten 2003 och det var då 8 mentorer som anmälde intresse. Just nu är läget avvaktande och det verkar som om NU och ALMI båda tycker bollen ligger hos den andra parten. Irene Bogren säger att det nu är upp till projektet att genomföra mentorsprogrammet. Men det är inte bara frågan om initiativet som bromsat mentorsutvecklingen. Det har under projektets gång varit svårt att få tag i mentorer, svårt att få dem att ställa sin dyrbara tid till förfogande, menar Barbro Holmsten och Kristina Jernberg. Efterfrågan har varit större än tillgången. Företagarföreningens ordförande anser att hindret också kan ligga hos företagarna själva, i linje med diskussionen ovan om att släppa in kompetens i företagen. Företagarna kan vara rädda för att mentorerna ska ha åsikter, rädda för insyn och kritik. Denna misstänksamhet tror jag är något av det mest överhängande hoten för näringslivet i Nordanstig framöver, mer om det nedan.

Gruffman tycker att mentorsprojektet är ett av de områden som kunde gjorts bättre inom NU: ”Vi VET att de blir ensamma efter ett halvår, ett år, då stödet härifrån försvinner”.

När jag tagit upp frågan med företagarna och sonderat intresset så har flera tyckt sig fått bristfällig information om mentorsprogrammet. De flesta verkar tycka att det är en bra idé och flera är beredda att ställa upp antingen som mentorer eller adepter, en del med förbehållet att mentorsrelationen måste passa både personligt och yrkesmässigt och att det måste gå smidigt.

### III Genomförande

#### **Aktiviteter och utbildningar**

*25 olika nätverksträffar har ordnats, med sammanlagt 847 deltagare, 22 seminarier med sammanlagt 651 deltagare, enligt projektledare Alf Bohlin.*

Utbildningsfasen av projektet, som beröms av många företagare, försiggick till största delen inom föregångaren till NU, och därför nöjer jag mig med att konstatera att den fasen verkar ha varit mycket lyckad. Under den här aktuella projekttiden har man dock haft ett antal *seminarier* med innehåll som bredband, ledarskap, EU, riskkapital, debatt med Inköp Hälsingland med mera (intervju Kristina Jernberg). På hemsidan erbjuds seminarier för nyföretagare i bokföring, databokföring, marknadsföring, marknadsundersökning och att sälja och ta betalt. Dessa kurser har uppskattats mycket, bland annat av en nyföretagare som jag varit i kontakt med. Hon berömmar särskilt Barbro Holmstens arbete med seminarierna och konsulten Karin Berglöf från Marknadsresurs. Under senare delen av projektet har turismen vunnit insteg och NU har hållit seminarier kring ”*Det goda värdsskapet*”, vilket varit ”kanonbra” enligt samma företagare.

Skillnaden mellan seminarier och *nätverksträffar* har inte varit alldeles klar i projektet, enligt Sven Olov Bergman. Det verkar som om arbetet med nätverk främst varit inriktat på företagande i allmänhet, att föra samman företagare och ta upp gemensamma problem för dessa och att låta det branschriktade nätverksbyggandet växa fram ur dessa kontakter. Men man har vid sidan av dessa mer generella kontakter också arbetat mera branschriktat, exempelvis har NU hjälpt till att bygga ett nätverk kring pellets som energikälla så att alla delar av tillverkning, utrustning och service nu finns samlat inom Nordanstigs kommun. *Deltagandet* i seminarier och nätverk var som bäst de första åren (1-1 ½ åren), anser Thord Wannberg. Därefter avtog intresset. Den största anledningen till det, enligt honom, är nedläggningen av Nordanstigsbladet, ett reklamblad som jag har anledning att återkomma till nedan. Företagens deltagande i NUs aktiviteter var som störst vid mässorna och vid de studiebesök som gjordes på företagen i början.

Även utbildningssatsningarna inom företagen har mattats av, som jag nämnde ovan, och Wannberg tror att det är dags att ta nya tag när det gäller kompetensutvecklingen inom företagen. Det är också något som Georg Gruffman för fram som något som kunde ha gjorts bättre i projektet i stort, att hjälpa företagen med kompetenshöjning genom att gå igenom deras affärsplan för att se var det kan finnas potentiell tillväxt, och att hålla fler utbildningar.

Det som framförallt har präglat aktiviteterna är *mässorna*. Två gånger, 2001 och 2003, har Nordanstigs-mässan hållits, båda gångerna i Mellanfjärden, ett gammalt fiskeläge vid kusten. Alla jag pratat med är på något sätt involverade i mässorna och omdömet om dem är genomgående positiva. Den första mässan var närmast en aha-upplevelse för företagen därför att de fick upp ögonen för varandra och för vad man kunde få gjort ”hemma”, säger VDn för ett av de större företagen. Företagarföreningens ordförande uppskattar att bara 10% av företagen i Nordanstig hade erfarenhet från mässor överhuvudtaget, så det var verkligen något nytt som NU arrangerade. Mässan 2003 har av en del företagare upplevts som mer extern, att man då riktade sig till en bredare publik och visade upp sig utåt. 16 000 besökare kunde man räkna in, vilket är mer än hela Nordanstigs befolkning. En av de nyare företagarna har sagt att den senaste mässan hade mer karaktär av marknad och att de har större behov av en liten mässa med 500 människor som är ”rätt” ur deras perspektiv, än 5000 människor som är ”fel”. Han och några andra efterlyste också fler möjligheter att träffa de andra utställarna under mässan.

Påfallande många har ställt upp på mässan trots att de inte har någon marknad i närområdet. Rättare sagt, påfallande många företag har ingen marknad i närområdet, men vill ändå vara lojala och ställa upp på mässan. Ett större företag deltog mest för personalens skull, för att de ska känna att de är uppskattade.

Mycket energi verkar ha satsats på mässorna från NUs håll och man har också fått mycket uppmärksamhet och uppskattning för det arbetet. Kanske bör man ändå fundera över andra former för mässan, med tanke på att många företagare inte vänder sig till den lokala marknaden.

### **Marknadsföring och information**

Stor vikt har lagts vid marknadsföring av projektet i synnerhet och Nordanstigs kommun i allmänhet. Det har varit en medveten prioritering från projektledarens sida och just han verkar ha varit en mycket aktiv marknadsförare av projektet i alla möjliga sammanhang. Och om man ser till de mängder av massmedialt material som finns samlat på projektets kansli, kan man inte säga annat än att man verkar ha lyckats mer än väl med den ambitionen. Ett bra betyg på marknadsföringen är ju också de kraftigt ökade externetableringarna, som jag nämnde ovan. Förutom genom dagspressen har man också haft en egen tidning i samarbete med Hälsinglands Tidning, där annonskostnader burit hela produktionen. Den heter ”*God morgon Nordanstig*” och går ut till alla hushåll i Nordanstigs kommun. Broschyren ”*Välkommen till Nordanstig*” är en bred presentation av Nordanstigs kommun och NU som

vänder sig framförallt till företag och ska användas bland annat vid externetableringskontakter.

Tidigare fanns ett informationsblad av enklare slag (med billigare annonsering), som jag nämnde ovan, *Nordanstigsbladet*. Av ekonomiska och personella skäl upphörde det bladet under projekttiden och den saknas av många. NU hade ett stående utrymme i *Nordanstigsbladet* där all viktig information om projektets aktiviteter nådde ut till både företag och allmänhet. Bladet nådde alla och låg framme i fjorton dagar, säger Sven-Olov Bergman, och utgjorde en viktig länk mellan projektet, företagen och allmänheten. Kristina Jernberg, som var den som arbetade med informationen från projektets sida i *Nordanstigsbladet*, säger att det är betydligt svårare att nå alla företagare nu, eftersom inte alla har e-mail. Hon åkte bland annat runt i företagen och intervjuade dem för att sedan göra mycket uppskattade *företagspresentationer* i *Nordanstigsbladet*. En av de företagare jag intervjuat kom in i bilden efter bladets upphörande. När jag berättade om det, sa han att de saknat just ett sådant reklamblad. Den enda rimliga slutsatsen av allt detta är att det vore en fördel för informationsflödet om *Nordanstigsbladet* återuppstod i en eller annan form.

## **Samarbete**

Det förefaller ha rått ett alldeles utmärkt samarbetsklimat mellan *kommunen och företagarföreningen* inom projektets ramar. På andra håll i länet, framförallt där det sedan tidigare förekommit ett organiserat näringslivsarbete på kommunal nivå, har det funnits samarbetssvårigheter, enligt uppföljningen av EDI (Isaksson 2003). Men i Nordanstig har alla följt samma linje och verkligen lyckats samverka, det verkar alla inblandade vara överens om. Företagarföreningens starka inflytande verkar enbart ha uppfattats som positivt från kommunalt håll. Till viss del kanske det kan förklaras av att en borgerlig majoritet tog över makten i kommunen vid förra valet. Förutom det verkar personkemin ha fungerat mycket bra. I styrgruppen har alla dragit åt samma håll, och en viktig grund för arbetet har samarbetsavtalet mellan kommunen och företagarföreningen varit, ett dokument som har tagits på allvar, säger Thord Wannberg. Det krävdes träning i början för att komma ihåg sig, till exempel när det gällde remissförfarandet, men efterhand har det blivit en stor trovärdighet knutet till samarbetsavtalet, fortsätter han. Den enda nackdelen, om man nu ska kalla det en nackdel, är att gränserna mellan företagarföreningen och projektet ibland varit otydliga. Framförallt gäller det för företagarföreningens ordförande Sven Olov Bergman, som också varit ordförande i styrgruppen för NU. Han tycker själv att det ibland är svårt att veta vad som

hör till företagarföreningen och vad som hör till projektet och tänker sig att ordförandeskapet för de bägge posterna nog bör delas i framtiden.

Även de inblandade *aktörerna* verkar ha haft ett mycket framgångsrikt samarbete; arbetsförmedlingen, länsstyrelsen, nyföretagarcentrum och så vidare. Alla tycks ha trivts på sin post och med de andra och just inget gnissel alls har framskyttat i någon av intervjuerna. Det enda som kunde gjorts bättre var, enligt länsstyrelsens representant, att de kunde ha samarbetat *ännu* mer inbördes, att de skulle ha kunnat sätta sig in i varandras arbete för att på så sätt bli *ännu* bättre på att bolla ”kunderna” till rätt konsult/myndighet. Men just det täta samarbetet verkar ha fungerat väl, alla aktörer verkar ha kommit med samma budskap och haft samma information om ärendena. Arbetsförmedlingens representant Georg Gruffman:

Överhuvudtaget tycker jag att det har varit väldigt bra konsulter i projektet, och i det ingår Alf och Barbro (Kristina var föräldraledig för tillfället, m a). Det har fungerat utmärkt. Man är mitt i det som händer, får signaler från rätt håll om man ska gasa eller bromsa. Man får veta om det behövs kompetenshöjning inom företagen och kan möta behoven i tid, få reda på dem ibland flera år i förväg och det gör att man kan ha bra framförhållning och vara redo när företagen ropar efter omedelbar arbetskraft.

Samarbetet har löpt smidigt och friktionsfritt, säger också Nyföretagarcentrums Mats Olof Johansson. Han upplever inte att det finns några problem eller irritationsmoment i samarbetet. Samarbetet verkar alltså ha varit mycket välfungerande. Och mycket av den positiva anda som kommer fram strålar ut från den lilla gruppen *anställda*, är mitt intryck. Deras trivsel med arbetet och varandra verkar ha varit väldigt smittsam. De säger också själva att de fungerat oerhört bra inom gruppen, trots att diskussionerna gått höga ibland har de kompletterat varandra bra. Och haft väldigt roligt, enligt Kristina Jernberg.

### **Innovativa idéer**

Det är ju det som är lite roligt med att ha jobbat i projektet också, att man har kunnat göra lite annorlunda saker, och kunna visa att lite annorlunda saker kan bli väldigt, väldigt bra. Och att man kanske måste prova lite annorlunda vägar för att nå framgång, för att lyckas (intervju Kristina Jernberg).

Projektet har uttryckligen haft ambitionen att pröva djärva grepp för att nå målet (uppföljningssamtal länsstyrelsen 030918). Barbro Holmsten säger att man ibland måste ta andra vägar än vad som utstakats i ansökan, utan att för den sakens skull förhandla bort målet. Hon ställer sig också kritisk till en alltför ensidig fokusering av den ekonomiska biten på bekostnad av innehållet och effekten av aktiviteterna. Det är apropå Ålandsresan, den kanske

mest spektakulära aktiviteten NU har ordnat, som hon säger detta. Alf Bohlin berättar att han hyrde en hel Ålandsfärja i Stockholm och bussade ner företagare, politiker och kommunens tjänstemän till den, som sedan gemensamt företog en 24-timmarskryssning. Den var, enligt Alf, något av det mest nätverksbyggande som man kan tänka sig. Redan innan hade man bildat smågrupper ute i byarna och dessa skulle under resans gång spåna fram vad som skulle kunna utveckla just deras del av kommunen. Ett exempel är att chefen för ett av de större företagen lovade en skoter eller en häst till alla som flyttade till byn och började på företaget (han har under projektiden delat ut två snöskotrar). På bussen dit och hem hölls seminarier i bussarna, ledda bland andra av ett revisorsföretag i Hudiksvall, och efter resan fortsatte arbetet med byautveckling och nätverksbyggande. Som vi sett ovan råkade ett ungt par komma med på resan av en slump, vilket gjorde att de sedan startade eget i Bergsjö, trots att ingen av dem bodde där just då. Många talar om Ålandsresan, men idén sågs inte med blida ögon från anslagsgivarna, den ansågs innehålla mer underhållning än nytta. Detta ställer sig de anställda på NU kritiska till och menar att alla byråkratiska turer som uppstod efter resan hade kunnat undvikas med en mer personlig kontakt där de kunde fått chansen att förklara sig. Resan blev också mycket uppmärksam i pressen, där den framställdes som slöseri med skattemedel. I själva verket blev det så att företagen själva betalade för sin del av resan, fast med viss fördröjning på grund av att fakturorna måste gå via NU (intervju Holmsten/Bohlin). En annan innovativ idé var att använda sig av diverse action-inslag på utbildnings- och rekryteringsmässan i Sundsvall. Eftersom Nordanstig var en liten kommun hade man fått ett gratis ”aktivitetsområde” på mässan 2002. NU hyrde då in en rallyförare med voltande bilar och fick mycket uppmärksamhet för det. Året efter hade man en mekanisk tjur till rodeotävling, under mottot ”Gräv guld i Nordanstig”. Även här har vi sett ovan hur en företagare hörde denna slogan på radion och blev (ytterligare) intresserad av Nordanstig som etableringsort. Inför en av mässorna i Sundsvall gjordes ju också den inventering av 300 arbetstillfällen, som jag nämnde ovan.

## IV Slutsatser inför framtiden

### En ny situation

Det har historiskt aldrig hänt så mycket i Nordanstig när det gäller näringslivsutveckling som har gjorts de sista fem åren. Aldrig någonsin! Sånt stort kliv har tagits. Nu är det ett problem, hur ska vi möta det här nu, för vi har också skapat en större efterfrågan. Och nu gäller det att vi möter det, så vi blir trovärdiga. Jätteviktigt, det där. Men det har aldrig skett så mycket, ett sånt lyft på näringslivsfrågorna och höjt digniteten och identiteten på våra företagare som de har gjorts de sista fem åren, det började för fem, sex år sen. Så är det. Och det är stort det (intervju Thord Wannberg).

Nordanstigs utveckling har verkligen åstadkommit något stort. Det har hänt en hel del och processer har satts igång som det nu gäller att bygga vidare på. För att kunna fortsätta vara i framkant på utvecklingen krävs att man greppar den nya situation som uppstått och vågar ge sig in i den. Det kräver också att man släpper en del andra spår, för att samla krafterna på rätt ställe. De praktiska förutsättningarna för en fortsättning finns redan, eftersom verksamheten permanentas från och med april 2004, med vissa ändringar i inriktningen.

I västvärlden överhuvudtaget har det ju skett en omvälvning som ibland benämns postindustrialism. Det har också många andra namn, men det gemensamma är att den storskaliga industrin i stor utsträckning flyttat utomlands och att den industri som stannat kvar blivit kunskapsintensiv men inte kräver lika stora personalstyrkor. Tjänstemännen har procentuellt sett blivit fler och tjänstesektorn har expanderat. Att försöka få en ökad tillväxt i tjänstesektorn var också en målsättning i projektet, eftersom produktion och vård var de tyngsta bitarna i Nordanstigs näringsliv. Man stod alltså vid projektets början inför en strukturomvandling som hade med globala processer att göra. I ansökan till fas II var man fortfarande inte nöjd med andelen tjänsteföretag utan uppgav att det var något projektet behövde arbeta vidare med.

I nuläget får jag intrycket att man lyckats etablera en rad ”spjutspetsföretag” i Nordanstig. De karakteriseras av en relativt hög specialisering, hög kunskapsnivå och ibland produkter som kanske inte är tydliga för utomstående. Det kan röra sig om datatjänster, utbildningsverksamhet eller forskning och utveckling. Det som också karakteriserar dessa företag är en geografisk obundenhet, både socialt och yrkesmässigt. Oftast ligger deras marknad inte i närområdet utan är spritt över stora områden, ibland med internationell anknytning. Det är just platslösheten som gjort att de kunnat etablera sig i Bergsjö, *men det gör också att de lika gärna kan bo någon annanstans*. Det sistnämnda gäller flera typer av



företag än ”spjutspetsföretagen”, överhuvudtaget gäller det alla inflyttade i större eller mindre grad. Dessutom finns mycket spetskompetens dold i arbetslösa, avhoppade chefer som flyttat till Nordanstig för att trappa ned (intervju Georg Gruffman).

Just platslösheten är också karakteristisk för det postindustriella samhället och globaliseringen, men också ett motsvarande behov av lokal förankring, en paradoxal företeelse som kallas *glocalization* av en forskare (Robertson, Roland: *Glocalization: time – space and homogeneity – heterogeneity. I: Global modernities*). Nordanstigs chans är alltså de platslösa människornas behov av en lokal förankring. Det visar sig också att nästan alla inflyttade företagare har någon form av anknytning till Nordanstig, som jag nämnde ovan.

*Men den anknytningen behöver förstärkas kontinuerligt om de ska stanna.*

*Hoten* mot en stabil utveckling av företagande, nyföretagande och externetableringar i Nordanstigs kommun, är dels de nyinflyttades situation, i de fall som de drabbas av ensamhet i sin bransch, ensamhet i sin sociala situation eller lockas av konkurrerande platser.

Dels är det den misstänksamhet som råder mot det okända, som till exempel högre utbildning, avancerade tjänsteföretag och hög kompetens i största allmänhet och som yttrar sig i svårigheter att ta emot mentorer, rädsla att anställa högutbildade och så vidare. Det här är absolut inget unikt för Bergsjö, kanske har man bättre förutsättningar här än på många andra håll, men det gäller att få upp ögonen för dessa frågor för att kunna hänga med i utvecklingen framöver.

Vad NU kan göra är att få till en balans mellan kreativitet och vidmakthållande, där kreativiteten kanske måste inriktas mer på att sträcka sig efter nya lösningar för det man redan uppnått. En färdig plan för *uppföljning* av alla nya företag och externetableringar kunde vara ett verktyg för detta, enligt samma modell som planen för nyföretagande (se bilaga 3).

Förutom uppföljning kan det vara en bra idé att rikta krafterna mot nätverksbyggande i högre utsträckning än tidigare. Visserligen måste nätverkandet komma från företagarna själva, men det kan behövas hjälp att komma igång. Exempelvis så fick jag veta att nätverket för nya företagare snubblade helt i onödan på en persons ointresse. Allt som behövs där är ett litet initiativ från NU för att det ska rulla igång igen, även om alla kanske inte är så *nya* längre, i tid räknat, av de som var med då. Sedan efterlyste en ny företagare en förening för nyinflyttade. Den kunde presenteras i en broschyr och exempelvis lämnas ut samtidigt som näringslivsbroschyren till presumtiva etableringar. Vidare kunde man tänka sig ett intensifierat *branschinriktat nätverksbyggande*, som då inte skulle inskränka sig till regionen utan sträcka sig ut längs med de kontakter som finns. Man kunde till exempel uppmuntra dem att komma till Nordanstig för att hålla sina konferenser och möten, och på så vis få ett

uppsving även för turismen i kommunen. En konkret idé från en annan företagare är ett branschnätverk inom kommunen för att samla kompetensen inom förnyelsebar energi och skapa ett eget projekt runt det.

Även när det gäller högskolekontakter behövs ett initiativ från ett tredje håll, kanske som Sven Olov Bergman föreslog, att boka möten mellan företagare och högskola, men inte minst uppmuntra de kontakter som finns. Kanske kan ett eget projekt kring detta starta (igen), på samma sätt som man gjort med internationaliseringen.

När det gäller *kompetensutveckling* överhuvudtaget kunde man tänka sig en förnyad satsning på internutbildningar för att höja kompetensen inom företagen, genom samköp av externa konsulter eller genom arrangemang av NU. En annan idé som jag fick från en företagare var att skapa en sorts ”kompetensbank” för att se var kompetensen döljer sig. Som han påpekade, det kan ju jobba en tjej på ICA som är jätteduktig på att illustrera. *Kompetensnav Nordanstig* var ju inne på en liknande terminologi med tankar om IKS; individuellt kompetenssparande. Skillnaden skulle vara att bredda sökandet efter kompetenser till flera grupper i och utanför arbetslivet. De arbetslösa erfarna chefer som Georg Gruffman nämnde, kan komma till nytta i kortare eller längre projekt. Syftet skulle vara ett mer flexibelt och ”genomskinligt” system för kompetensutnyttjande, anpassat efter en tid när en allt större del av arbetslivet är baserat på projekt och uppdrag snarare än fasta heltidsanställningar. I en så liten kommun som Nordanstig, där man redan har bra koll på varandra, borde det kunna fungera att upprätta ett sådant system, något som i sin tur kunde användas som argument för ytterligare etableringar.

### **Från tratt till pipeline**

Sven Olov Bergman kommer med idén att bjuda in Björn Lundén till ett seminarium. I Lundéns bok ”Anställda” (?) argumenterar han för att våga anställa ”duktigare” personal än sig själv, för annars sker ingen utveckling i företaget. På motsvarande sätt tror jag att NU måste våga ge sig in på nya, okända områden och släppa en stor del av det man sysslar med nu. Barbro Holmsten tycker att en av riskerna med projektet är just att man blir för bred. Allt hamnar på vårt bord, säger hon, de får frågor om allt och det sväller ut mer och mer. Samtidigt vill man ju vara någon sorts tratt, säger hon, någon som samlar in och bollar vidare. Även kommunchefen och styrgruppens ordförande säger att det är viktigt att projektet blir bättre på att fokusera, att det inte blir så splittrat. Också dom säger att alla sliter och drar i Alf Bohlin och Barbro Holmsten, att de har blivit ett affischnamn som ska vara med överallt, i alla möjliga och omöjliga sammanhang. Det kan exempelvis vara föreningar som vill ha hjälp

med ansökningar (enligt Barbro igen). Här kan man hoppas på att Projektcentrum Gävleborg, som är under uppbyggnad, kan ha en sådan stöttande funktion framöver.

På en liten ort och om man är få anställda är förstås risken överhängande att man blir indragen i allt som händer. Projektet har ju också i högre utsträckning än de andra EDI-varianterna i länet varit bredare och mer inriktade på lokal utveckling. På små orter är det också svårt att tillgodose *alla* intressen utan det blir lätt att man följer en huvudfåra, som i det här fallet kanske präglas av det traditionella näringslivet med en lokal marknad och tydliga produkter. En av företagen har påpekat att det finns en risk med detta, att NU spelar i samma division som huvudfåran och att det inte ger någon utveckling på djupet. Som en av de större företagen uttryckte det så spelar de inte i samma division; NU är bra för små företag, men har inte så mycket för stora. Det kunde vara en idé att lyssna in de större företagens behov i större utsträckning. En del har redan gjorts här, till exempel inom ett annat stort företag, som fått hjälp av NU med kontakter för vidareutveckling av företaget på hög nivå.

En utmaning för NU framöver är att försöka greppa bredden och vidden av de olikartade former av företagande som försiggår inom kommunens gränser, men att koncentrera sig på just det och därför överge ”trattkonceptet”, om än det krävs en hårdför gränssättning. Istället bör man satsa på en *pipeline- modell*, där det gäller att konsolidera det man uppnått och satsa mer på kompetenshöjning och spjutspetsföretag. Man kan också likna det vid en upp- och nervänd tratt, där man blir bredare i sin attityd mot företagen men smalare mot andra verksamheter. Undantaget är givetvis ansvaret för befolkningsutvecklingen, som ingår i överenskommelsen med kommunen i den nya, permanenta organisationen. Men även den frågan måste, som jag ser det, underordnas näringslivsfunktionen. Det är livsviktigt att projektet får tillåtelse att fokusera på sin framåtsyftande verksamhet, annars biter man sig själv i svansen. Hittills har NU's verksamhet bidragit till en positiv befolkningsutveckling som en bieffekt av näringslivsverksamheten och den prioriteringen tror jag är vettig även fortsättningsvis i Nordanstig.

## **Bilaga 1**

2004-02-03

*Intervjufrågor, stomme*

*Nordanstigs Utveckling*

### **BAKGRUND**

Vilken är din roll/uppgift i projektet? Ungefär hur mycket tid lägger du ner på projektet?

Vilken del av projektet arbetar du mest med?

Hur tycker du att projektet fungerat? Vad har varit bra? Vad kunde göras bättre?

### **MÅLUPPFYLLELSE**

Hur tycker du projektet fungerat när det gäller

- Nyetableringar av företag och riskkapital?
- Nyföretagande?
  - A) Kvinnligt nyföretagande?
  - B) Mentorskap?
- Hjälpt till befintliga företag?
- Internationalisering?
- Samordning, skapande av nätverk, mötesplats?
- Förenkling av rutiner, principen "en dörr in"?
- Innovatörer och kooperativ?
- Sysselsättning?
- Miljöarbete? (att implementera miljöaspekter i inköspolicys)

Ge gärna exempel, både på hur det har fungerat och vad som kan göras i framtiden.

Har projektet lett till ökat inflytande i lokala och regionala beslutsprocesser? Hur då? Hur har det fungerat med Företagareföreningen som remissinstans? I vilka ärenden har de fått remisser och hur har de använt den möjligheten?

### **SAMARBETE**

Hur har samarbetet mellan kommunen och företagareföreningen löpt? Vilka roller har de i projektet och hur stor andel av projektet utgörs av deras medverkan, uppskattningsvis?

Hur har arbetet i styrgruppen fungerat, internt och i relation till de anställda? (Till de som sitter i styrgruppen): Hur ofta träffas styrgruppen? Vilka frågor kommer upp? Hur tas de emot?

Vilka har varit projektets viktigaste samarbetspartners? Hur har samarbetet med dem avlöp?

(Till anställda):

Hur många kommer och går här på en dag? Vilka är det? Vilka var in igår?

### **UPPFÖLJNING**

*I ansökan för fas 2 nämns några föresatser jag skulle vilja veta mer om:*

Har det bildats något Lokalt Partnerskap? Vad är det och hur fungerar det?

Hur har det gått med mentorskapet? Utbildning hade hållits, hur gick det sedan?

Har det gjorts någon utredning om den framtida organisationen?

Har en gemensam utbildning genomförts för kommunen och näringslivet, med syfte att mötas kring vad som är möjligt och omöjligt att förenkla i myndighetsutövningen?

FRAMTIDEN

I vilka former ser du att projektet kan fortsätta? Vad är redan implementerat och självgående? Vad kan göras bättre?

Är det någonting mer du vill ha sagt, som jag inte frågat om?

TACK FÖR DIN MEDVERKAN!

Maria Andersson, utvärderare, FoU-centrum Söderhamn.

## **Bilaga 2**

2004-02-10

*Intervjufrågor, företagare  
Nordanstigs Utveckling*

### **BAKGRUND**

När startade företaget? Extern etablering, nytt företag, ”gammalt” företag? Huvudsaklig inriktning?

Hur tycker du att projektet Nordanstigs Utveckling fungerat i det stora hela? Vad har varit bra? Vad kunde göras bättre?

Vilken hjälp har du fått från NU? Vilka övriga kontakter har du haft med dem? Är du nöjd med hjälpen/kontakten?

Har du haft någon annan funktion inom NU än som företagare? (suttit i styrgruppen t ex)

Har du deltagit i

- Seminarier? Vilka?
- Nätverksträffar? Vilka?
- Mässan?

Hur har du upplevt dessa tillställningar? Vad har de tillfört dig och ditt företag?

Vad anser du om Nus arbete med mentorskap?

God Morgon Nordanstig?

Har myndighetsarbetet gått smidigare nu än tidigare?

Har NU påverkat företagets miljöarbete?

Har ni fått ökat inflytande i lokala och regionala beslutsprocesser? Hur då? Hur har det fungerat med Företagareföreningen som remissinstans? I vilka ärenden har de fått remisser och hur har de använt den möjligheten?

### **SAMARBETE**

Hur har samarbetet mellan kommunen och företagareföreningen löpt? Vilka roller har de i projektet och hur stor andel av projektet utgörs av deras medverkan, uppskattningsvis?

Hur har arbetet i styrgruppen fungerat, internt och i relation till de anställda? (Till de som sitter i styrgruppen): Hur ofta träffas styrgruppen? Vilka frågor kommer upp? Hur tas de emot?

### **FRAMTIDEN**

I vilka former ser du att projektet kan fortsätta? Vad är redan implementerat och självgående? Vad kan göras bättre?

Är det någonting mer du vill ha sagt, som jag inte frågat om?

TACK FÖR DIN MEDVERKAN!

Maria Andersson, utvärderare, FoU-centrum Söderhamn.