



**SWOT-analys av Delsbo & Dellenbygden  
Projekt Utveckling Dellenbygden i akutfasen**

**Upp till samspel i Dellen !  
Sista chansen för Delsbos långsiktiga överlevnad ?**

**Augusti 1999**

**Ragnar Lager & Hans Sinclair**

**i samarbete med HNA & KDNs utvecklingsgrupp**

**CER Education AB**

# Rapportens disposition

## i. Ingress – hur rapporten kan läsas

### 1. Bakgrund

- 1.1 Vilka vi är
- 1.2 Vårt uppdrag
- 1.3 Uppdragets syfte
- 1.4 Kort om metod

### 2. Vår syn på uppdraget och utgångsläget för utvecklingsarbetet (appendix 2)

- 2.1 Ett annorlunda grepp av Delsbosituationen

### 3. Om vårt arbets- och synsätt på att driva en utvecklingsprocess (appendix 3)

- 3.1 Vad är SWOTens fördelar och hur arbetar vi med den ?
- 3.2 Mot nya ansatser för samhällelig utvecklingsplanering

### 4. Omvärlds- och framtidsanalys (appendix 4)

- 4.1 Om att kunna göra de strategiskt rätta vägvalen för Delsbo i en snabbföränderlig omvärld
- 4.2. Omvärldens påverkan på kommunal organisation och KDN-Dellenbygden
- 4.3 Omvärldens påverkan på Dellenbygdens företag
- 4.4 Omvärldens påverkan på Dellenbygdens medborgare
- 4.5 Mot den nya efterfrågade samspelsmodellen  
(Sammanfattande börläge för det nya kretsloppssamspillet mellan kommun, företag och medborgare i Dellenbygden)

### 5. Svagheter och Hot i Delsbo/Dellenbygden

- 5.1 Den samlade hotbilden
- 5.2 Svagheter och hot - Dellenbygdens medborgare
- 5.3 Svagheter och hot – Dellenbygdens företag
- 5.4 Svagheter och hot - KDN-Dellenbygden/Hudiksvalls kommun
- 5.5 Sammanfattande jämförelse mellan är- och börläge

### 6. Styrkor och möjligheter i Delsbo/Dellenbygden

- 6.1 Styrkor och möjligheter - Medborgare
- 6.2. Styrkor och möjligheter – Samhället och kommundelen
- 6.3 KDN och Utvecklingsgruppen som aktiva utvecklingsaktörer
- 6.4 Styrka i samhällelig infrastruktur
- 6.5 Styrkor och möjligheter – Dellenbygdens företag

## **7. Övergripande scenarior och möjliga strategival för Delsbo och Dellenbygden**

7.1 Tre övergripande scenarior med strategival

7.2 Offensiv mobiliseringsstrategi

7.2.1 Företagen i Dellen - mobiliserande utvecklingsspår

7.2.2 Mobilisering bland medborgare i Dellen

7.2.3 Samhällets roll i mobiliseringstrategin

7.3 Positions- och profileringsöverväganden - hur det skulle kunna se ut i Dellen

## **8. Ett nästa steg i Dellens Utveckling**

8.1 Grov handlingsplan med organisationella och finansiella överväganden

8.2 Rekommendationer om utvecklingsgruppens roll och funktion – tänkbara guidelines

8.3 Tänkbara sökprofil på tillträdande projektledare på HNA

**Appendix 1: Intervjuade personer och referenser**

**Appendix 2-4: Kapitel 2-4**

## **i. Ingress – hur rapporten kan läsas**

Vi inleder med några ord om hur rapporten är upplagd och hur den kan läsas.

### **Kapitel ett**

I kapitel ett beskriver vi bakgrunden till uppdraget och dess syfte.

### **Kapitel två**

I kapitel två ger vi i introducerande ordalag vår syn på Delsbos aktuella situation och uppdraget.

### **Kapitel tre**

I våra inledande möten med HNA, KDN och utvecklingsgrupp har det efterfrågats idéer och tankar om hur man *efter analysfasen* kan driva vidare det utvecklingsarbete/process som nu Delsbo står inför. Vi ger i kapitel tre vårt perspektiv på hur detta kan ske och hur vi brukar arbeta i processer av liknande slag.

### **Kapitel fyra**

Det har även starkt uttalats (både av utvecklingsgruppen och av många intervjuade) att behovet av *ett höjt omvärlds- och framtidsperspektiv* på Delsbo och Dellenbygden är stort. Det har vi försökt bemöta genom en omfattande omvärlds- och framtidsanalys med fortlöpande illustrationer till Delsbos aktuella situation i kapitel fyra.

### **Kapitel fem till åtta**

Av omfångesskäl är kapitel två till fyra placerade i appendix (2-4) då det är i kapitel fem och sex rapportens kärna; den egentliga SWOTen återfinns. Strategiska övervägande och rekommendationer återfinns i kapitel sju och åtta.

Vi vill samtidigt starkt uppmana samtliga att läsa kapitel två till fyra i syfte att skapa ett gemensamt utgångsperspektiv på omvärldens/framtidens förändringar och hur det påverkar Delsbos situation och framtida utveckling.

*Avslutningsvis vill vi här passa på att rikta ett stort tack till samtliga intervjuade, KDN, utvecklingsgruppen och de medborgare som har kommit på avrapporteringsmöten för er tid och ert engagemang för Delsbos och Dellenbygdens framtid ! Låt oss nu på verkligt bred front gå till verket för att skapa ett levande Delsbo och Dellen !*

# 1. Bakgrund

## 1.1. Vilka vi är

*Hans Sinclair* är internationell ekonom, forskare i internationella relationer och studerar regionaliseringsprocesser. Hans har erfarenhet från bistånds- och företags/utvecklingsarbete i Sverige och utomlands och har arbetat med regional utveckling sedan början av 90-tal (både i utvärderings- och utvecklarrollen) på uppdrag av kommuner, regioner, NUTEK/Näringsdepartementet, etc.

*Ragnar Lager* har lång erfarenhet av förändrings- och strukturomvandlingsprocesser, krishantering och mobilisering både av företag och regioner i Sverige och utomlands. Ragnar började arbeta med *offensiv* regional utveckling i samband med Uddevallakrisen, 1984. Ragnar har också lång erfarenhet som SME-utvecklare och utbildare.<sup>1</sup>

Vi arbetar i två konsultnätverk; CER Education AB och Bohlin & Strömberg AB. Detta uppdrag görs genom CER Education AB.

## 1.2 Vårt uppdrag

Vårt uppdrag är att genomföra en s.k SWOT-analys inom ramen för "Projekt Utveckling Dellenbygden". Uppdragsgivare är HNA (Hudiksvalls Näringslivs Aktiebolag). På Hudiksvalls kommunlednings uppmaning har kommunalnämnden i Delsbo (hädanefter bara KDN) även tillsatt en preliminär utvecklingsgrupp. HNA är huvudansvarig koordinator för projektet inom vilket det är tänkt att KDN och nämnda utvecklingsgrupp framledes skall kunna spela konstruktiva roller.<sup>2</sup>

Nuvarande fas är döpt till akutfasen, då det har upplevts som viktigt att komma igång snabbt med utvecklingsarbetet med anledning av Connectos förestående nedläggning och innan den fullständigt har genomförts. Enligt lagd projektplanering av HNA skall strategifasen inledas den 1e oktober, 1999.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Small and Medium Sized Enterprises eller på svenska SMFs; Små och Medelstora Företag. Den engelska förkortningen är dock vedertagen även i Sverige.

<sup>2</sup> HNA har med stöd från den politiska kommunledningen agerat snabbt, flexibelt och vaket för att få till stånd Projekt Utveckling Dellenbygden med både innovativ resursuppväxling och mobilisering genom A.F Hudiksvall, länsstyrelse, landsting, ALMI m.fl.

<sup>3</sup> Projekt "Utveckling Dellenbygden" har definierats i fyra faser enligt sin projektansökan till Mål 5 B Gävleborg-Dalarna. Förberedelsefasen; 99-04-01 - 99-05-31, Akutfasen; 99-05-01 - 99-12-31, Strategifasen; 99-10-01 - 2000-03-31 och avslutningsvis Överlevnadsfasen; 2000-01-01 - 2000-12-31.

Vi har gått in snabbt och arbetat intensivt under en kort period men anser oss ha sett tillräckligt för att kunna konstatera att det finns tydliga möjligheter och kraft i tankar, idéer och inte minst i människor att bygga på.

Vi ser därför klara möjligheter och förutsättningar att initiera en positiv utvecklingsprocess. Denna kan gärna börja smått för att växa i kraft och omfång. Det är viktigt att förstå att detta bara en början. Vissa områden kommer naturligen behöva borraras djupare i och vi noterar var vi anser att så är rimligt. Detta är också beroende på var ansvarig ledning för projektet väljer att gå vidare: d.v.s vilka strategiska utvecklingsspår man väljer (och välja måste man göra). Här kommer det behövas fördjupad information under processens gång.

En nulägesanalys får inte ses som något statiskt och "färdigt" utan bör vara ett dynamiskt instrument som ständigt hålls levande. Att arbeta kontinuerligt med sin nulägesanalys blir naturligt i en allt mer snabbföränderlig omvärld som förutsätter ständig vakenhet och hög grad av handlingsflexibilitet. Den allt snabbare förändrande omvärlden innebär faktiskt att teorier och metoder för all strategisk planering måste finna nya former. Detta gäller för såväl företag som den offentliga sektorn. Mer om detta under avsnitt 3.2 "Mot nya ansatser för samhällelig utvecklingsplanering".

Föreliggande nulägesanalys kan således ses som ett avtapp, en ögonblicksbild som bör ha inbyggd handlingsflexibilitet för att kunna ändras igen.

Viktigt att notera är emellertid att den bygger på långsiktiga och otvetydiga framtids- och omvärldstrender som givet Delsbos aktuella situation gör att vi kan slå fast ett antal avgörande slutsatser och rekommendationer vad avser Delsbos/Dellenbygden situation och framtida utvecklingsinriktning.

### 1.3 Uppdragets syfte

Det övergripande syftet med uppdraget är att genomföra en nulägesanalys av Delsbo/Dellenbygden i form av en SWOT. SWOT betyder att se på Delsbo/Dellenbygden i ett samlat styrka-, svaghets-, möjlighets- och hotperspektiv (eller på engelska; Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats). Den som vill läsa mer om SWOT-metoden refererar vi till appendix/kapitel 3.1.

Det främsta syftet med uppdraget och "SWOTen" är att fånga de mest avgörande hoten, möjligheterna, styrkorna och svaghetererna för Delsbos framtid och att vi så långt som möjligt ser åtminstone ungefärligt samma bild av nuläget. Är man i Delsbo överens om nulägesbilden blir det också lättare att se och komma överens om tänkbara visioner, mål och strategier för gemensam maximal slagkraft i den

fortsatta utvecklingsprocessen. Detta underlättar således en prioriteringsdiskussion; vad som bör göras först och vad som kan vänta. Givetvis förutsätter det också att man verkligen vill göra något åt "sitt" problem eller bättre sagt *sitt behov*. Därför är det relevant att fråga:

- Är det så här det ser ut ? Är vi överens om denna nulägesbild ?

- Vill vi göra något åt det ?

- Om vi vill: - Vad kan vi göra och hur ?

- Och om vi inte kan (hela vägen av egen kraft) ? Vad har vi för behov av hjälp ? M.a.o :

- Vilken typ av hjälp behöver vi ? (Är det pengar, kompetens? etc.)

- Vem kan ge denna hjälp och hur ? (innebär att man måste veta hur man tar hjälp !)

### 1.3.1 Delsyften

Syftet är också att ge kommentarer och rekommendationer om:

- hur utvecklingsprocessen kan drivas vidare (hot och möjligheter i sättet att driva).

- hur man kan ta ett samlat strategiskt grepp och som också kan svara på hur Delsbos utvecklingsarbete och situation kan hanteras taktiskt. Helst skall så många människor som möjligt ges plats och utrymme för att konstruktivt kunna delta i utvecklingsarbetet. Detta gäller medborgare, företagare, politiker och tjänstemän.

- möjliga arbetsroller mellan HNA, KDN/utvecklingsgrupp och kommunledning samt andra aktörer.

- tänkvärd/önskvärd sökprofil på de två tillträdande projektledarna som skall koordinera Projekt Utveckling Dellenbygden från HNAs utökade representationskontor i Delsbo.

Vi gör också av skäl som tagits upp inledningsvis en relativt omfattande och systematisk omvärlds- och framtidsanalys med avsikt att stimulera till höjd strategisk blick för att kunna se vad som måste hanteras *nu* för att bädda för en

långsiktig framgång *imorgon*. Att ta ett större strategiskt grepp behöver märk väl dock inte betyda att man skall "göra allt med en gång". Det finns många goda argument – och vi återkommer till dessa i våra rekommendationer – för att man måste börja någonstans.

Naturligtvis skall man börja där det finns bäst förutsättningar. För att se var man skall börja tror vi det krävs ett initialt helhetsseende. Syftet med denna rapport är att försöka bidra med ett sådant helhetsseende för att identifiera och peka på *var* dessa möjligheter och förutsättningar finns och *hur* ett sådant utvecklingsarbete kan igångsättas. Mer om vår syn på uppdraget och Delsbos utgångsläge i appendix / kapitel 2.

## 1.4 Kort om metod

Vi har genomfört drygt femtio kvalitativa djupintervjuer under anonymitet (se intervjuлиста, appendix 1). Vissa citat har vi ansett vara så illustrerande för Delsbos situation att vi valt att speciellt lyfta fram dem i utredningen, naturligtvis också under strikt anonymitet.

Vad avser SWOTen genomförs den i tre samhällssfärer eller dimensioner; samhälle, företag och medborgare. Detta ger analogt rapportens struktur. Varför det är så viktigt att "SWOTa" inom och mellan dessa tre rimliga huvudsfärer/aktörer, utvecklas vidare i kapitel 3 och 4. Kort kan här sägas att det är avgörande att få igång ett nytt (kretslopps)samspel mellan samhälle, företag och medborgare. Detta gäller inte bara Delsbo och Dellenbygden utan sannolikt hela Sverige och faktiskt också de flesta andra delar av världen som en konsekvens av globaliseringen.

I kapitel 4.5 beskrivs specifikt ett idealiskt "bör-läge" för detta nya samspel som vi i SWOTen (kap. 5 och 6) jämför med Delsbos och Dellenbygdens faktiska "är-läge" (hur det faktiskt står till vad avser de inbördes aktörerna och deras relationer och samspel).

Detta bör-läge – har viktigt att notera – i hög grad definierats utifrån omvärldens och framtidens sannolika förändringar med specifika konsekvenser för samhälle / kommun, företag och medborgare (kapitel 4).

Jämförelsen mellan bör- och är-läge är tänkt att underlätta analysen av vilka strategier, åtgärder som bör sättas i verket och hur detta kan göras.

## Kapitel 2-4 (se appendix 2-4)

Vi går nu av tidigare anförda skäl direkt in på kapitel fem och sex (SWOT-analys av Delsbo och Dellenbygden).



## 5. Svagheter och hot i Delsbo

Vi inleder SWOTen med att peka på hot och svagheter i dagens Delsbo. I nästkommande kapitel sex lyfter vi fram styrkor och möjligheter, som kan lägga grunden för Delsbos och Dellenbygdens framtid. Vi väljer att lägga upp SWOTen på detta sätt då det inledningsvis är oerhört viktigt att tydliggöra den hotbild som Delsbo nu står inför.

Vi jämför också kapitel fyras (se appendix 4) definierade "bör-lägen" (*hur det borde se ut*) med faktiska "är-lägen" (*hur det faktiskt ser ut*) vad avser kommun, företag och medborgare i Delsbo och Dellenbygden. Frågor som är viktiga och som vi tar med oss från tidigare genomgång i kapitel fyra är:

- Hur står det till vad avser:

- medborgarnas kompetens ?
- företagens nätverks- och klusteruppbyggnad ?
- den sociala ekonomins nätverk med byalag och lokala utvecklingsgrupper ? samt
- samhällets aktiva utvecklingsroll ?

Den allra viktigaste frågan är:

- Hur står det till med samspelet mellan huvudaktörerna ? Sker det ett effektivt och konstruktivt ("kugghjuls- eller kretslopps")-samspel mellan kommun/ KDN, företag och medborgare i Delsbo och Dellenbygden idag ?

### 5.1 Den samlade hotbilden

Nedan hotbild skall helst alla Delsbobor kunna se och vara överens om.

#### 5.1.1 "Vikande kurvor"

Delsbos utvecklingssituation är besvärande redan innan nedläggningen av Connecto. Delsbos kurvor är i nedförsbacke vad avser:

- **Befolkningsutveckling**
- **Utpendlingssiffror** (mot sovstadscenariot ?)
- **Arbetsstillfällen.** Omstrukturering från skogs- och jordbruk till industri och nu till kunskapsekonomin. Klarar man övergången ?

#### Hotad samhällelig- och kommersiell service

Detta leder till att Delsbo riskerar att passera gränsen för den kritiska massan vad avser det befolkningsunderlag som krävs för att kunna upprätthålla den samhälleliga och kommersiella servicen för ett samhälle av Delsbos dimensionering.

### **Indikationer på de nedåtgående kurvorna och det hotade läget**

Hälso- och sjukvårdsenheten i Delsbo går på knä. Det har nyligen dragits ned i Bjuråker. Nästa gång kan det vara Delsbos tur om befolkningsunderlaget fortsätter att minska. Flera av Delsbos välkända affärer tappar kontinuerligt i omsättning och kundunderlag. Flera butiksnedläggelser har redan skett. *Detta är alla tydliga indikationer på att Delsbo håller på att "förblöda".*

### **Ytterligare smäll med negativa effekter**

Till detta kommer *dessutom* Connectos nedläggning som innebär ett hårt slag främst för Delsbo men också för hela bygden. Samtliga ovan indikerade kurvor kommer på kort sikt med all sannolikhet att *accelera i negativ riktning*. En accelererad utflyttning av ungdomar är inte otänkbar. Som någon sade; *"det kommer lugna ned sig ytterligare"*.

### **Hur kan Delsbo ta smällen ? Finns det beredskap ?**

Delsbo har agerat märkbart trögt, det har som någon uttryckte det *"lullat på"* med avseende på den *"artificiella"* trygghetssituationen med Connecto. Man har *åtminstone hittills* haft en svag beredskap. Enligt samstämmiga stämmor har det funnits och finns (?) en svag krismedvetenhet och mobiliseringsvilja. I detta perspektiv är HNAs agerande för att få igång *"Projekt Utveckling Dellenbygden"* desto mer glädjande. Ett politiskt uppvaknande förefaller glädjande nog också ha skett i Delsbo. *Frågan är hur medvetna och mobiliserade medborgarna är ?*

### **Ingen riktig kris- och mobiliseringsstämning ?**

Det finns sedan tidigare, enligt flera intervjuade, en s.k *"allt löser/ordnar sig"*-mentalitet med avseende på arbetstillfällen, etc. *Om det är så att det förhåller sig på detta sätt är det ett stort hot i sig !* Delsbo är nämligen tveklöst hotad i sin närings- och arbetsmarknadstruktur, och som ovan påpekats vad avser samhällslig och kommersiell service.

### **Delsbosituationen är inte unik**

Det är viktigt att inse att Delsbosituationen på inget sätt är unik. Att en större arbetsgivare drar ned, alternativt lägger ned helt och flyttar ut sina produktionsenheter är en konsekvens av globaliseringen (jfr omvärldsanalys, kap. 4). Delsbosituationen representerar vid eftertanke just inget annat än den nya tidstypiska svenska ortssituationen i ett landsbygdssammanhang. Ytterst handlar det om mindre orter som Delsbo i glesbygden skall överleva. <sup>4</sup> *Detta är en relevant frågeställning för Delsbo att ta ställning till. Det är hög tid för Delsboborna att aktivera sig och vända de oroväckande nedåtgående kurvorna om man vill att Delsbo som ort skall överleva i det långsiktiga perspektivet.*

---

<sup>4</sup> Det sker idag en påtaglig befolkningsutflyttning från landsbygdens småorter (men även större städer minskar) ovanför en i princip väst-östlig linje parallell med Dalälven.

## 5.2 Svagheter och hot - Medborgare i Delsbo/Dellenbygden

### 5.2.1 Svagheter och hot i mentalitet/attityd hos människorna i Delsbo

#### En ordnar sig mentalitet och frälsartänkande ?

Det finns enligt intervjuade och som påpekats ovan, spår av en äldre medvetet eller undermedvetet "allt ordnar sig mentalitet" hos Delsboborna. Det kan också uttryckas som ett "frälsarlösningstänkande". Det innebär att man fortfarande tror att det kommer "någon" – eventuellt utifrån – som kan lösa framtidens sysselsättning med tillhörande social trygghet. *Så är det sannolikt inte denna gång!* Delsboborna kan bara klara sig av egen kraft och agera i nya samspeleskonstellationer, lokala, kommunala, regionala, nationella och internationella. Som någon sade:

*"Det finns en förväntan att någon skall komma och lösa det åt oss, när det i själva verket måste växa fram en insikt om att vi skall klara detta själva" !*

#### För mycket av "kan själv"- mentalitet ?

I Delsbo agerar man mer på individuell basis än i grupp/samverkan hävdar många. Detta beror på (enligt egen utsago) att Dellenbygden är starkt historiskt präglad av sin bondetradition med självägande och starkt autonoma bönder.<sup>5</sup> En attityd av att man klarar sig själv är därför djupt rotad. Det finns naturligtvis positiva spår i detta också och som vi har anledning att återkomma till, men det förefaller definitivt försvåra samverkan.<sup>6</sup>

#### Machokultur ?

Bland männen i Delsbo är enligt flera intervjuade en s.k machokultur levande. Den innebär att man resonerar/agerar utifrån *"vi vet bäst och här skall ingen*

---

<sup>5</sup> Vad avser Dellenbygdens historia och näringsstruktur kan den sägas bestå av en mix av olika strukturer och "minikulturer", som kompletterar varandra. Delsbo är ett storbondssmahälle med en därtill lång handelstradition. Friggesund och Svågadalen är bruksorter, där Modo/Iggesund har lagt ned tidigare. Här har det tidigare funnits en utbredd bruksmentalitet men som lyckligtvis förefaller bruten. Människor har aktiverats som en funktion av att man på djupet har insett att storindustriepoken är över. Man har börjat bygga nytt utgående från sig själva och sina resurser för att klara sin framtid. Delsbo släpar i detta avseende. Krismentaliteten kan sägas succesivt ha kommit i ordningen; Svågadalen, Friggesund och nu förhoppningsvis Delsbo. I sin helhet är Dellen en kulturbygd med bl. a sina välkända hälsingegårdarna, delvis också att betrakta som en entreprenörsbygd.

<sup>6</sup> Någon menade att detta individuella beteende är tydligt även vad avser hur Connectopersonalen har agerat i samband med friställandet – man har agerat mer på individuell basis och inte direkt kollektivt. Detta har sannolikt också att göra med Connectos svaga dialog med facket över tiden.

komma att tala om hur det ska vara". Enligt några intervjuade, handlar det om "en stolthet på ytan men att det är tunnare inåt". Myt eller sanning ?

### **Jantelag ?**

"Det finns en del jantelag - man skall vara lagom", säger en del. Andra hävdar att "det finns en "jätte-jantelag". "Man skall inte komma och tro att man är någonting"! Några menar att jantelagen ex.vis syns genom att ständigt peka på hur mycket bättre Ljusdal är med avseende på marknadsföring, bidrag etc. Detta menas vara en mental eller attitydmässig "hang up" och egentligen ett alibi för att inte agera själva (naturligtvis kan man peka Ljusdal som ett de facto positivt exempel i flera avseenden). Vidare säger någon att "mycket kraft kan mobiliseras att vara emot någonting, men det är desto svårare att vara för någonting". Om det är så, skulle man kunna tänka sig att "innevånarna skulle kunna vara emot att Delsbo och Dellenbygden tynar bort och slutligen dör" ?

### **Bymentalitet med lite omvärldssikt och med låg förändringsbenägenhet ?**

Det uttalas att inom ramen för refererad bondetraditionen finns ett bymentalitetstänkande med tillhörande svag omvärldssikt och låg förändringsbenägenhet. Om det bara stämmer till en bråkdel, är det illavarslande nog givet samtidens och framtidens förändringar, krav och behov. Denna svaghet har ofta uttalats av de som har levt och verkat utanför Delsbo och som när de återvänder, enligt egen utsago, ser tydligare på sig själv och sin ort/bygds egenskaper, behov/problem men också möjligheter !

### **Svag samverkan**

Samverkan är idag för svag. Den bilden stärks av att det idag inte finns några aktiva företagsnätverk eller byalag i Delsbo. "Delsbo är i princip kliniskt rent från samverkan", som någon sade. Betänkande de omvärlds- och framtidskrav som vi har målat upp är detta mycket allvarligt.

### **Svag social ekonomi och inga synligt aktiva byalag i Delsbo ?**

En intressant fråga att ställa är - "varför har det inte utvecklats några aktiva byalag i Delsbo, när ex. vis lilla Svågdalen har fem mycket aktiva ? Ur dessa byalag emanerade också Svågdalens nationellt unikt närdemokratiska organisationsexperiment. Skulle det kunna vara möjligt att mobilisera ett likartat medborgeligt engagemang i Delsbo ?

## **5.2.2 Ökande arbetslöshet och låg utbildningsnivå**

### **Accelererande antal arbetslösa**

Det finns sedan tidigare 90 långtidsarbetslösa (längre än två år) i Dellenbygden. Detta är egentligen inte en exceptionellt hög siffra. Däremot är siffran hög för deltidsarbetslösa (850?), som växelvis stämplar och projektarbetar på mindre egn.

jord- och skogsbruk eller ex.vis tidigare på Connecto. Därtill kommer de nu 125 friställda. Arbetslösheten kommer på kort sikt att öka drastiskt.

### **Låg utbildningsnivå**

Av de 125 friställda är de flesta *lågutbildade* och kan riskera att falla över till den s.k reservsektorn. Åldersstrukturen är delvis besvärande. Många är en bra bit över femtio och har arbetat länge på Connecto, dessförinnan på LM Ericsson. Att bli friställd nu med små möjligheter till nyanställning inom industrin är naturligtvis frustrerande.

Till detta kommer att den akademiska utbildningsnivån rent generellt är låg i samtliga "socknar" i norra Hälsingland. Det finns en svag tradition av utbildning. Klyftorna mellan de som har högre utbildning och inte, ökar dessutom.<sup>7</sup> Betänkande omvärldens och framtidens krav och behov tydliggjorda i kapitel 4 är det oroväckande.

*Det finns därför ett mycket stort behov av att få till en attitydändring vad avser högre utbildning och kompetensutveckling för att möta sam- och framtidens behov och faktiska krav. Detta gäller medborgarna i Delsbo/Dellen generellt och den friställda Connectopersonalen specifikt.*

### **Avslutande kommentar om mänskliga attityder, tänkande och mentalitet**

*Avslutningsvis vill vi poängtera att det alltid är vanskligt att diskutera mentalitet och attityd hos människor i en specifik bygd. Det finns risk för generalisering och det finns alltid undantag, etc. Icke desto mindre är det viktigt och intressant att se tendenser i beteende och tänkande, då det tveklöst är en av de avgörande faktorerna för utvecklingskraft.*

*Om det så bara stämmer till en mindre del vad som har uttalats av de intervjuade enligt ovan är det givet omvärlden/framtidens förändringar med tillhörande nya krav/behov allvarligt nog. Här måste förändringar ske ! Det är förändringsarbete som inte sker över en natt (attityd och tänkande är naturligtvis mycket trögföränderliga variabler), icke desto mindre måste det igångsättas nu och på bred front.*

*I avsnitt 6.1 tar vi upp de många fina styrkor och möjligheter i Delsbobornas attityder och mentalitet som naturligtvis också finns och som är viktiga att bygga på. I varje egenskap finns det oftast en "både-och-sida" eller "två sidor av samma mynt". Nu gäller det att vända rätt sida av myntet uppåt. Vi återkommer till hur detta kan ske i avsnitt 6.1.*

---

<sup>7</sup> Detta påvisas också i en nyligen genomförd utredning; "Framtida Utbildningsplaner - Studerande vid Komvux/Kunskapslyftet våren 1998 i Bollnäs, Hudiksvall, Ljusdal, Nordanstig, Ockelbo, Ovanåker och Söderhamn". Roos/Brevner/Bäcklin/Studiecenter Hälsingland, rapport nr 1, januari 1999.

## 5.3 Svagheter och hot - Dellenbygdens företag

Vi inleder företagsanalysen utifrån den aktuella "Connecto-situationen".

### 5.3.1 Connecto-situationen är inget unikt – snarare exempel på den nya globaliserande företagssituationen

Delsbo har – vid eftertanke – sedan ett flertal år tillbaka varit extremt hotad i sin näringsstruktur genom beroendet av och avhängigheten till Connecto som största industriella arbetsgivare i bygden. Det kan enligt tidigare konstateras att Delsbo inte agerat speciellt preventivt och stimulerat återväxten i andra utvecklingsspår.

Globalisering innebär som betonats i omvärldsanalysen att utflyttning av produktionsenheter till låg-kostnadsländer kontinuerligt sker. Därmed inte sagt att det alltid är bättre (kvalitetsproblem i produkter med missnöjda kunder), vilket delvis Connecto har erfarit. Connecto har utsatts för ständigt ökad konkurrens med allt högre kundkrav på kvalitet, ökad precision och exakt leverans i tid. Detta har skapat ett högre tempo i produktionen (vilket delvis förklarar den upplevda stressen hos Connectos personal), samtidigt som priset har pressats. Detta innebär att ett företag som Connecto måste hålla allt mindre produkter i lager. Branchen har går allt mer mot en "just in time"- situation vad avser leverans och med allt snabbare omställningar och flexibilitet i produktionen. Detta stämmer således mycket väl med den allmänna tendens inom det globala näringslivet som har pekats på i omvärldsanalysen.

Det medför således att det blir en ryckighet och stress i produktionen med snabba personalomställningar vid ordertoppar och nedgångar, precis som Connecto-personalen har fått erfara. Det finns alltså delvis en rationell förklaring till Connectos personal-"management", sannolikt dock inte hela.

### 5.3.2 Tänkbara argument för och emot fortsatt kablageverksamhet i ett strategiskt långsiktigt perspektiv

Vi har under utredningen noterat ett antal argument för och emot en fortsatt kablageverksamhet i Delsbo i ett strategiskt långsiktigt perspektiv.

#### **Det fortsatta överhängande hotet för kablageverksamhet i Delsbo**

Alldeles oavsett om Connecto (eller annan aktör) skulle vara kvar med kablage-tillverkning i Delsbo i en eller annan form, kommer hotet leva kvar som en konsekvens av globaliseringen och den hårdnande konkurrensen. Globaliseringen innebär att den typ av enklare legoproduktion som Connecto representerar med lägre prisvärde (lågt värde per produkt) och kunskapsinnehåll samt där

lönen utgör en stor del av produktens slutpris (personalintensiv produktion), ständigt ligger i riskzonen. Det är en typ av produktion som i princip kan flyttas ut till lågkostnadsländer när som helst.<sup>8</sup>

Vissa hävdar att nedläggningen egentligen var det bästa som kunde hända i ett långsiktigt perspektiv. Det skulle vara "strategiskt fel" för bygden att permanenta denna typ av produktion, då den s.a.s "rör sig bort från framtiden": "*Connecto har varit loket i Delsbotåget, ett lok som rimmar allt sämre med framtiden*", som någon sade. Vissa går längre och menar t.o.m att nedläggningen kan innebära en "frigörelse", då företaget mentalt har blockerat ortens utvecklingskraft. Samtidigt menar man att en mjukare övergång naturligtvis hade varit önskvärd.

### **Argument för fortsatt kablageverksamhet – "de "enda möjligheterna"**

Det finns de som förespråkar att det finns goda argument för en fortsatt kablageverksamhet i Delsbo - dock ej hållbara som vi ser det. Denna argumentationskedja och logik bygger på en extrem satsning på ökad kvalitet, leveransprecision och nollfel i produkten, ökad effektivitet med korta serier och snabb omställning/flexibilitet i produktion. Detta löser man inte alltid för närvarande i lågkostnadsländerna.<sup>9</sup>

Detta argument kallar vi "textilargumentet" och innebär att produktionsenheter flyttar hem till sitt ursprungsland i det långa perspektivet (eftersom det har inträffat i textilbranschen över tiden). Trots lägre produktionskostnad, men beroende på att man inte når upp till de kvalitetsnivåer och krav på leveransprecision som marknaden efterfrågar, konkurreras faktiskt vissa lågkostnadsländer ut.<sup>10</sup>

Samtidigt bör det betänkas i det långa tidsperspektivet att också lågkostnadsländerna lär sig och kompetensutvecklas. Vad avser de hemflyttande produktionsenheterna i textilbranschen har de också "nischat sig stenhårt" i smala segment med högre kunskapsinnehåll och komplexitet i produkten och som därmed betingar ett högre pris.

"Textilstrategin" skulle således vara "den enda chansen", men fortfarande högst tveksam vad avser långsiktig framgång som vi ser det."<sup>11</sup> Denna skulle innebära

<sup>8</sup> "Det behövs ingen högre utbildning för att klippa kablar och löda", som någon uttryckte det.

<sup>9</sup> Indikationer på detta har även Connecto fått erfara genom att tvingas skicka ut svensk personal till enheter i Ryssland och Estland för att korrigera fel. Produktion har även fått sändas till Sverige för att korrigeras.

<sup>10</sup> Exemplet textil brukar pekas på som en av de första svenska branscher (tillsammans med varvsindustrin) som började lyfta ut enheter till lågkostnadsländer på 70-talet. Idag har flera enheter återkommit till i Sjuhärads/Knallebygden som en funktion av att kvalitetskrav ej har tillgodosetts i lågkostnadsländerna.

<sup>11</sup> Gammal teknik med kablagematta jfr Ericsson bredbandskabel.

att tillföra någon mer intelligent funktion och därmed höja kunskapsintensiteten i produkten eller som någon uttryckte det "att öka intelligensen i ändarna på kabeln med kretskort eller vad det månne vara". Därmed skulle man kunna nischa sig i ett högre pris- och kundsegment. Detta skulle implicera satsningar på kompetens-utveckling av personal med skräddarsydd utbildning *att ta det verkliga steget in i den globaliserande högkompetenssektorn.*

Vår bedömning är att detta möjligen skulle kunna vara en hållbar strategi i korta perspektivet, dock ej i det långa. Denna typ av branchlogik som kablageresurser representerar bedömer vi ha stor risk att inom kort "hinnas ikapp av framtiden".<sup>12</sup> Därför är vår slutbedömning att det är strategiskt långsiktigt rätt att använda mesta möjliga kraft bortom kablageresurser.<sup>13</sup>

### 5.3.3 Att se bortom Connecto och att utgå från befintliga krafter

Det gäller således - vilket torde vara uppenbart med utgångspunkt från ovanstående beskrivning - att bygga nytt och att se till *andra utvecklingsspår* bortom Connecto". Det måste utgå från befintliga resurser som kan byggas på.

Hot är, som innan pekats på, om den s.k "frälsarlösningstron" skulle lyckas kvar; att man tror att kablageresurser skall fortleva, eller att det skulle komma en annan ny stor etablering utifrån och därigenom "lösa alla systemintegreringsproblem". Detta skulle kunna fördröja en mänsklig aktivering på ett olyckligt sätt.

Att s.k place-hunting insatser (eller raljant uttryckt s.k "företagsraggning") skulle lösa Delsbos problem tror vi sålunda inte heller på. Det är vid närmare eftertanke knappast heller önskvärt att hämta hem en större etablering, då det hämmar framväxten av en sund mix av mindre och medelstora företag av stadigvarande karaktär. Aktuell forskning pekar med all tydlighet på att de företag som kommer utifrån till mindre orter - av bidragsorsaker eller andra skäl - ofta flyttar vidare.

---

<sup>12</sup> Det är uppenbarligen en stor skillnad vad avser textilprodukter och kabel. Vad avser den senare kan design, upplevelsedimensionen utnyttjas på ett helt annat sätt jämfört med kablageresurser för att utveckla produkten mot ett högre prissegment.

<sup>13</sup> Ett ytterligare argument för fortsatt kablageresurser skulle vara att det finns ett värde i Hudiksvall som kommun med Ericsson som kärnaktör innehar hela den vertikala produktionskedjan - från "råvara" till slutprodukt på samma plats vad avser kablageresurser. Hur skulle man kunna inte utveckla framåt och kunskapsförädla? Stämmer detta vertikala produktionsresonemang? Vilka möjligheter till positiva framtidskopplingar till Infocom centret/klustret i Hudiksvall skulle kunna tänkas? Kan man utnyttja Infocom centret som hävstång för en kablageresurser kunskapsförädling? Gemeenskapligt utvecklingsarbete mellan samtliga aktörer i hela kedjan? Finns det någon vinst/mervärde i detta? Vi ser viss logik i ovan resonemang, dock inte hållbart som vi ser det av ovan anförda skäl.



Därför bör Delsbo återigen utgå från vad som finns på plats av befintligt företagande, inkluderande de idéer som ofta finns (latenta) hos människor. Naturligtvis kan det vara av fördel att attrahera utifrån kommande – gärna kunskapsintensiva SME-företag – till Delsbo. Vår poäng är att det i så fall bör vara något som konstruktivt passar in och medvetet stärker den mix av företag med tillhörande kompetens som finns idag. Mer om detta i kapitel sex (styrkor och möjligheter).

### 5.3.4 Det verkliga hotet för Delsbos företag

Det verkliga hotet, som vi vill mena att Delsbo istället står inför idag (och som faktiskt inte har att göra med Connecto), är att befintliga SME-företag med tillväxtpotentialer i ett riskscenario skulle börja flytta ut, alternativt stagnera och i värsta fall "förtvina som levebrödsföretag". *Detta beroende på att de inte får tillgång på de resurser, partners och stimulans som de behöver för att växa i den lokala miljön.*

Många växande SME-företag i Delsbo/Dellen behöver knyta upp sig i nätverk och finna verkliga affärs- och utvecklingspartners i en stimulerande utvecklingsmiljö för att kunna göra "det verkliga lyftet".

Delsbo måste arbeta för att undvika detta riskscenario. SME-vegetationen måste stödjas och vattnas, så att groddarna växer. Ex.vis företaget Teleair uttalar att de högst gärna vill gärna stanna kvar i Delsbo, men att det beror på om tillväxtförutsättningar kan tillföras lokalt vad avser tillgången på en avancerad kunskaps- och utvecklingsmiljö generellt och avancerad kunskapspersonal/utvecklingspartners specifikt.<sup>14</sup>

**Embryon till klusterbildningar men utbredd passivitet – inga aktiva företagsnätverk.** Det finns idag inga aktiva företagsnätverk i Delsbo, inte heller något aktivt "klustersamarbete". Det finns i.o.f sig viktigt att betona, och som vi har alla anledning att återkomma till, fina embryon till klusterbildningar (företags-

---

<sup>14</sup> Teleair har offensiv tillväxt som strategi och har som ambition att växa från 15 till 30 personer inom loppet av två till tre år (några skulle kunna tas från friställd f.d Connectopersonal, då man efterfrågar människor med monterings- och fingertoppskänsla). En utvecklingsmiljö som skulle vara fördelaktig för Teleair att bygga upp bör ha koppling till elektronik och data.

- Är det inte denna typ av utvecklingsmiljö man skall satsa på i Connectos gamla lokaler ? Att medvetet bygga kring Teleair ? Det är relativt unikt att den typ av kunskapsintensiv verksamhet som Teleair representerar fortfarande finns kvar i Delsbo. Förutom de nyanställningar som kan ske, ger sannolikt Teleairs verksamhet goda "spin off effekter" på och i den lokala kunskaps- och utvecklingsmiljö som Delsbo/Dellen så väl behöver och som ligger helt rätt i ett strategiskt långsiktigt perspektiv. Hur kan kommundelen agera för att lösa detta ? HNA har arbetat och kan arbeta offensivt mot Teleair, som har nya produkter under utveckling, MEDAIR- projektet etc. Teleair skulle säkerligen också kunna få draghjälp med att finna utvecklingspartners och resurser inom den miljö som växer fram i koppling till det nystartade Infocom-projektet.

grupperingar/kompetensblock). Problemet är att det för närvarande inte är någon som aktivt tar tag i det uppenbara behovet. Några spridda skurar av mänsklig kraft har tidigare försökt. Det ena försöket var "Dellenvågen", det andra "Förstagsgruppen i Delsbo". Båda initiativ har dött ut.<sup>15</sup> Det finns vidare en befintlig köpmannaförening, som dock anses vara mer eller mindre avsmunad och därefter belastad av gammal historia. Den har enligt sina egna medlemmar ingen egen agenda för närvarande.

*Det kan i detta sammanhang också vara intressant att fråga: - varför Dellenvågen som var det mest kraftfulla initiativet dog ut? Vad kan man lära av detta? Behovet av företagsnätverk är icke desto mindre minst lika stort.*

### **Obefintliga företagsnätverk väcker oro**

I detta perspektiv och som omvärldsanalysen har pekat på är det oroväckande med de obefintliga eller mycket svaga företagsnätverken i dagens Delsbo. Detta utgör ett stort hot både för Delsbo som ort och för Delsbos företag i sig. Det finns således ett stort och närmast akut behov av att få igång nya företagsnätverk. En av Dellenvågens brister, enligt en av initiativtagarna, var att det inte fanns någon mänsklig kraft som arbetade heltid med att driva nätverket (det drevs av idéella krafter). Vi återkommer till hur Delsbos/Dellens nya nödvändiga företagsnätverk kan drivas. Tills vidare avslutar vi med följande citat som kan vägledande inför uppbyggnaden av de nya nätverk som så innerligt behövs:

*"Denna gång måste det bli mer konkret och tydligt och med lite mer kniv på strupen. Det var för stort förra gången (Dellenvågen) och det rann ut i sanden. Företag kallades till frukostmöten med föredragshållare, där det till slut närapå ingen alls kom".*

### **Stora kompetensbehov hos SME-företagen (undervegetationen)**

Det saknas inte utvecklingsområden för de nya nödvändiga nya företagsnätverken att ta tag i. Många av Delsbo/Dellens företag är idag för produktkostnads- och förvaltningsorienterade och arbetar för svagt på sin marknads-distributionssida. Det är slående hur likt detta stämmer med den situationen som utmaning som SMEs står inför och som har dragits upp i omvärldsanalysen. SME-företagen i Delsbo/ Dellen har sålunda stora behov av kompetenstillförsel inom:

---

<sup>15</sup> Med undantag av "Operation dagsverke" som lever kvar och som innebär att man en gång om året försöker städa/frächa upp ortens gator med blomboxar, etc.

- affärs- och produktutvecklingskompetens, d.v.s hur man gör fler och bättre affärer.<sup>16</sup>

- strategiskt nätverkande

- strategisk marknadsföring / strategiskt affärstänkande och "höjd"

- försäljning och distribution

- service management (detta gäller alla företag som arbetar mot konsumenterna; post, bank, butiker, etc. Varför det är så speciellt viktigt för Delsbo/Dellen återkommer vi till.)

- IT-uppbyggnad och att nyttja IT som strategiskt instrument

Dessa behov kan åtgärdas genom rätt input och utbildningsinsatser vilket vi återkommer till i kapitel sex (styrkor och möjligheter)

---

<sup>16</sup> En del respondenter nämner brist på lokaler i Delsbo som ett stort problem. Vår motfråga är om man utgår från fel håll? Skall man först bygga lokaler? Borde man inte hitta sina affärer först? Ovan behov är som vi ser det viktigare att åtgärda än att bygga/frigöra nya lokaler. Det kan möjligen också vara illustrativt för jantetänkande; att det inte går för....". D.v.s att man pekar på hinder som egentligen inte är hinder och så hamnar man ånyo i "att man inte kan". Det ena utesluter naturligtvis inte det andra; att både utveckla affärer och att se över lokalfrågan.

## 5.4 Svagheter och hot - KDN/Dellenbygden - Hudiksvall kommun

### KDN har svag erfarenhet av närings- och utvecklingsfrågor

KDN och utvecklingsgruppen har lite erfarenhet av näringsliv och att driva långsiktiga framtids- och utvecklingsfrågor. Viktigt att poängtera är att KDN de facto inte har haft detta mandat. Man har arbetat och arbetar med framförallt de mjuka servicefrågorna; skola, barn och äldreomsorg, etc. Skall KDN och utvecklingsgruppen spela en aktiv roll i det framtida utvecklingsarbetet finns det emellertid här ett stort kompetensutvecklingsbehov inför den fortsatta processen.

### För låg nivå i utvecklingsdebatten ?

Det påtalas av många att det är för låg nivå på utvecklingsdebatten samt framför och omvärldssikten. Detta gäller såväl politiker, tjänstemän som medborgare. Detta är allvarligt med åtanke på den bekymmersamma situationen Delsbo står inför (jfr avsnitt 5.1 hotbilden). Många hävdar att det har skett en blockerande av utvecklingskraften genom framförallt en utdragen debatt om Dellenbanan "vara eller icke vara". Det samma gäller huruvida samhällets viadukt skall rivas eller inte. Vi återkommer till möjliga lösningar.

### Inga lokala samhällskontrakt och partnerskap

Det finns idag ännu inga uttalade lokala samhällskontrakt eller partnerskap i Delsbo för att hantera arbetslöshet och kompetensutvecklingsbehov generellt eller inte heller vad avser de Connectofriställda specifikt.

### Svag hantering av turistfrågan i ett kommunalt perspektiv - ett hot mot Dellenbygden

Dellenbygden är sannolikt den kommunedel som är i mest behov av kommunalt totala satsning och uppstyrning av turistfrågan. Det har bäring på och hänförelse samman med kommunens, som vi ser det, fortfarande oklara agerande och bristfälliga organisation i turistfrågor. Det förefaller fortfarande inte ens tydligt vem som ytterst ansvarar för den *offensiva* utvecklingen av näringen. Skall det ligga på HNA eller kommunens strategiska ledning? Detta är märk värdig särskild fråga från den kommunala *mottagarorganisationen* (turistbyråer etc) vad avser turism.

I tidigare utvärdering och nulägesanalys av Hudiksvalls kommun har vi noterat en viss tendens till "top-down tänkande" och att man försöker "administrativt fram" turistnäringens utveckling. Bland annat har detta syns i det utdragna inväntandet på att Hälsingeturism/Hälsingerådet skall bli tydlig i sin roll och funktion. Man förefaller resonera i linje med att "låt oss ordna Turist Hälsingeland först och vänta in tills den övergripande Hälsingestrukturen sätter sig" kan vi i Hudiksvall också tydligare hitta vår roll". Enligt intervjuade företrädare

det fortfarande förhålla sig på detta sätt. Om det är så är det inte tillfredställande betänkande den fina potencial turistnäringen i Hudiksvall har.

Så länge Hudiksvalls kommun i sin helhet inte får ordning på turistfrågan, så är det sannolikt Delsbo/Dellen som "lider" mest av detta i kommunen. Det är i denna kommundel som behovet av kommunens acceleratorroll och dragarhjälpfunktion sannolikt är störst.<sup>17</sup>

Naturligtvis måste initiativ och kraft komma underifrån från näringens intressenter själva, men kommunen kan sannolikt mer aktivt stimulera och skapa samordning för denna underifrånkraft. Detta är sannolikt avgörande för att aktivera turistnäringen inte bara vad avser Delsbo och Dellenbygden utan i hela Hudiksvall kommun.

### **Svag kommunal strategi vad avser byalagen ?**

Kommunen har enligt intervjuade i dag en uttalad "icke-strategi" och ger från den kommunala tjänstemannasidan svag respons på bygdeutvecklings initiativ i stadens omgivningar. Det finns menar man en överfokusering på staden Hudiksvall. Detta är naturligtvis en klassisk spänning mellan huvudort och omgivning i en kommun.

Kommunledningen bekräftar också att man har en medveten "icke-strategi" då man anser att denna typ av mobilisering måste komma underifrån och utifrån egna initiativ. Detta förefaller vara en rimlig ansats.

Mindre rimligt är då initiativ framkommer att de inte mottages på ett seriöst och professionellt sätt, om det nu förhåller sig så som de intervjuade framför.<sup>18</sup>

Betänkande den krissituation som Delsbo med omgivning står inför och den starkt efterfrågade medborgeliga mobiliseringen (samt betänkande omvärldens- och framtidens krav på medborgeligt engagemang och egna utvecklingsinitiativ, läs kapitel 4) är sannolikt en mer aktiv strategi att överväga. Bygderörelsen med potentiella byalag och lokala utvecklingsgrupper skulle kunna aktiveras ytterligare, inte minst vad avser Delsbo. Byalag och lokala utvecklingsgrupper är och skulle framledes kunna bli avgörande aktörer för att vända utveckling mot en levande Dellenbygd med vitala orter som Delsbo, Frigggesund, Bjuråker, Norrbo, Hedvigsfors, Brännås, Näsviken etc.

---

<sup>17</sup> Hudiksvalls aktuella roll i Hälsingeturism och Hälsingerådet förefaller vidare, enligt ett flertal intervjuade, tveksam. Hälsingeturism sorterar under Hälsingerådet och är enligt vissa intervjuade en "politisk produkt". Hälsingeturism anses ha en liknande politisk organisering och innehåll i nuläget. Vad avser Hälsingeturism så bidrager Hudiksvall enligt respondenter "med mest in men får minst ut". Som någon säger: "I turistsammanhang är vi utplånade".

<sup>18</sup> Kommunens passiva strategi och mottagarroll mot bygderörelsen är något förvånande (om det nu återigen förhåller sig så) med tanke på man är nationell föregångare vad avser Svågadalsexperimentet.

## 5.5 Sammanfattande jämförelse mellan är- och bör-läge

Sammanfattningvis kan vi vad avser jämförelsen mellan "är" och "bör-läge" (jfr kapitel 4.5) inom och samspelet mellan de tre "aktörsringarna"; kommunalstyrelsen, den lokala näringslivet och medborgarna konstatera att Delsbo i detta utgångsläge inte har :

- aktiva företagsnätverk eller klustersamarbete
- aktiv samverkan mellan offentliga och privat sektor
- en aktiv social ekonomi med aktiva byalag etc
- uttalade lokala samhällskontrakt eller partnerskap för att offensivt hantera arbetslösheten och medborgarnas behov av kompetensutveckling.
- uttalat opolitiskt eller s.k "platsideologiskt" samarbete för ortens bästa såsom Svågadalen
- något starkt (kretslopps)samspel mellan kommun, företag- och medborgare.

Den svaga utgångspunkten kan och bör ses som en utmaning !

Frågan är: - hur vi kan få samhälle-företag-medborgare att börja arbeta likt det effektiva kugghjulet eller snurra likt det flödande kretsloppet i Delsbo och Dellenbygden ?

- Hur kan vi få in "fräscht blod" som börjar rotera i Dellensystemet ?
- Vilka måste våra nya roller vara ?

I nästa kapitel sex går vi in på de fina styrkor och möjligheter som Delsbo kan mobilisera och utveckla. Det finns mycket att ta av !

## 6. Styrkor och möjligheter i Delsbo och Dellenbygden

*Det finns som sades ovan en mängd fina saker att ta i och de viktigaste är att utgå från de människor som bor och verkar i Delsbo och Dellenbygden. Det är deras tankar, idéer och kraft som måste skapa den framtiden. Det handlar ytterst om mänsklig kraft och vad Delsboborna själva vill. Det finns naturligtvis en mängd viktiga saker att rätta till enligt tidigare analys för att styrkor och möjligheter skall kunna blomma ut till fullo.*

### 6.1 Styrkor och möjligheter – Medborgare

Som påpekades tidigare, kan det nedan noteras hur det förefaller finnas två sidor av samma mynt vad avser människornas attityd, tänkande och mentalitet i Delsbo. Nedan handlar det om styrkor som kan nyttjas för framtiden.

#### 6.1.1 Styrkor och möjligheter i mentalitet, attityd och tradition

Av olika intervjuade företag, andra arbetsgivare och människorna själva har följande starka egenskaper och kvaliteter vad avser Delsboborna framgått. De anses vara lojala, "positivt envisa" och effektiva. Förtroende och lojalitet är avgörande för Dellenbor.

Den historiska självständigheten och självförsörjningen i bondetraditionen anses vara förklaringen till att man har blivit "positivt envis". Därför vill man klara sig själv och sin situation, vilket naturligtvis kan ses som en fördel.<sup>19</sup>

Då man känner och litar på sig själv och t.o.m känner sig stark i sig själv, är man också öppen mot sin omvärld. Denna bild stärks av att det sannolikt är relativt unikt att sammansmältningen mellan de utifrån kommande "gröna vågarna" och Delsboborna till ett samhälle har skett så relativt smärtfritt givet Delsbos storlek. Det har för visso skett "konfrontationer" och funnits viss segregation, men vår poäng är att i en annan ort av motsvarande storlek, skulle man kunna tänka sig en relativt större krock eller "clash".<sup>20</sup>

*Här finns f.ö, som vi ser det, en god möjlighet att nyttja de tidigare "gröna vågarnas" ofta annorlunda kreativitet genom ett intensifierat samspel och interaktion med "infödda Delsbobor". Detta skulle kunna bidra till att skapa ett än mer spännande samhällsklimat, som i sin tur leder till ökad attraktion av inflytande människor.*

<sup>19</sup> Industrin är egentligen en parantes, som någon säger.

<sup>20</sup> Detta dokumenterades – mer eller mindre överdrivet – i svensk television på 70-talet.

### 6.1.2 Tillgång på mänsklig urkraft ?

Det finns utifrån det ovan beskrivna sannolikt en *latent mänsklig urkraft* i Delsbo som går att mobilisera. Den mänskliga urkraften förefaller bl. a visa sig vid uppförandet av idrotts- eller allaktivitetshuset. Detta har rötts iland med hjälp av idéella frivilliga medborgliga krafter. Finansiering har skett inom ramen för ortens idrottsförening; Delsbo IF med hjälp av kommunen.<sup>21</sup> Delsbo IFs vitalitet och styrka är i sig en indikation på medborgelig kraft i Delsbo ! Idrottsrörelsen är starkt levande i Delsbo och kan sannolikt nyttjas i aktiverings- och mobiliserings syfte för Delsbos framtid och överlevnad ! Svågadalens aktiva bygderörelse är som nämnts innan en annan indikation på medborgelig urkraft i bydgen.<sup>22</sup> De finns vidare en stark tradition i föreningsverksamhet såsom hushållnings sällskap med baktraditioner och bakstugor etc.

*Hur man kan "invertera" detta engagemang till offensiv utvecklingskraft är en intressant frågeställning att reflektera över. I detta perspektiv är det egentligen mycket märkligt att samverkan och byalag lyser så starkt med sin frånvaro i Delsbo.*

### 6.1.3 Möjligheten i att bygga upp en ny Delsbo- och Dellenanda !

Krismedvetenhet är en bra grund för utvecklingskraft och att se som en möjlighet ! Någon sade:

*"Grunden för utveckling är rätt attityd. Det är folks sätt att tänka som är grunden för utveckling i bydgen".*

Därför måste den eftersträvansvärda kris- och mobiliseringsmedvetenheten skapas. Som någon annan uttryckte det:

*"Möjligheten ligger i att satsa ! Engagemang till 200 % måste finnas".*

Ovan refererade mänskliga urkraft skulle kunna aktiveras för att utgöra "råmaterial" för en ny Dellenanda ! Till detta hör att som någon uttryckte det "att vi måste kasta jante i sjön och stena ned honom så grundligt att han inte flyter upp första taget".<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Kommunen bidrog med 1 miljon av den totala finansieringen på fem miljoner kronor.

<sup>22</sup> Krismedvetenhet har enligt respondenter kommit i turordningen, Svågadal, Friggesund och förhoppningsvis Delsbo.

<sup>23</sup> Samme person har en idé att göra detta till en symbolhandling och "happening". Det skulle ske genom att bränna en jantefigur, därefter slänga honom i Svågan och stena honom tills han sjunker så grundligt att han inte flyter upp igen.



I Dellenandan bör därför en viktig del vara att stimulera entreprenörer och mänskliga eldsjälar som "går före" och arbetar för ortens och bygden bästa.

Generellt sett behöver människor i Dellen en starkare självbild och en större tro på vad som är möjligt. Att bygga upp modet hos Delsborna blir därför en viktig framgångsnyckel.

*Det behövs mänskliga motorer, pionjärer och föregångare för att bygga entusiasim både på individ- och gruppnivå. Till detta hör att bygga upp en utvecklingsmiljö, där pionjärer och entreprenörer (privata som offentliga) faktiskt ges utrymme. Det innebär en miljö där alla kan och får lyckas – och t.o.m misslyckas !*

## 6.2 Styrkor och möjligheter – Samhället och kommundelen

### 6.2.1 Arbetsmarknad och kompetenssektor

Utmaningen är vad avser de Connectofriställda (av de som inte kan finna nya arbeten), hur de kan vidareutbildas och kompetensutvecklas. De flesta är som tydliggjorts tidigare lågutbildade. Rent generellt måste Delsbo också lägga upp strategier för hur man skall möta efterfrågad utbildningsnivå och kompetensutvecklingsbehov i/på framtidens näringsliv och arbetsmarknad. *Delsbo måste därför arbeta för kompetensutveckling i ett både bredare och spjutspetsperspektiv*

### 6.2.2 Skapa skräddarsydda utvecklingsplaner för varje enskild friställd

Det gäller att kategorisera och differentiera behoven av kompetensutveckling hos de f.d Connectoanställda då de är olika utifrån olika "grupperingar" <sup>24</sup> - Vilka specifika utbildnings- och arbetsmarknadsmässiga behov finns? *Här kan med fördel skräddarsydda individuella planer för varje anställd läggas upp. Detta måste vara strategin på kortare sikt, som i detalj naturligtvis bör hanteras av A.F* Det är också viktigt att fråga sig hur de de friställda kan stötta varandra socialt och mentalt i en arbetssam och säkerligen frusterande övergångsperiod. *Här måste naturligtvis samhället komma in och stödja på ett offensivt och delvis nyskapande sätt.*

### 6.2.3 Mot nya samhällskontrakt och lokala partnerskap - en framtida nödvändighet

#### Möjliga aktörer i ett nytt samhällskontrakt/lokalt partnerskap

Det är strategiskt viktigt att fråga sig vilka aktörer som finns tillgängliga och "startklara" som kan kompensera för och den negativa effekten av Connectos nedläggning på kort sikt och fungera som acceleratorer för samhällsutvecklingen på lång sikt. Här kan man i ett utgångsläge tänka sig:

- HNA
- KDN
- A.F
- Entreprenörshuset i Hudiksvall
- Lansen / Studiecenter i Hudiksvall (som eventuellt är på gång att etablera ett studiecenter i Delsbo!)
- AMU i Hudiksvall (ex.vis elektrikerutbildning). VÄXA / AMU.
- M.fl !

---

<sup>24</sup> De som med all sannolikhet förfaller ligga sämst till är de äldre, de yngre förefaller ha mer visioner om hur man kan gå vidare. Det finns en risk att de över femtio ger upp. Det finns en 15-20 stycken personer som har varit med sedan LM Ericsson-tiden och levt med den gamla "frälsartron".

Här kan med fördel även mer alternativa aktörer nyttjas (som arbetar med nya individuellt anpassade och skraddarsyddade sätt och grepp, jämfört med de mer standardiserade offentliga arbetsmarknadsåtgärderna) som konstruktiva "kompensatorer" för de kortsiktiga negativa effekterna i samband med nedläggningen:

- Dellenstugan med projektet Idégruvan.
- Forsa Folkhögskola med "sin variant" av kunskapslyftet.
- Eventuella privata aktörer/konsulter såsom Idékraft AB.

#### **Lokalt samhällskontrakt och partnerskap i Delsbo/Dellen**

För att svara upp mot den nya Connectosituationen specifikt och vad avser sam- och framtidens arbetsmarknads, utbildnings- och kompetensmässiga behov generellt, kan det således med fördel skapas nya lokala samhällskontrakt/partnerskap mellan olika samhällsaktörer i Delsbo och Dellenbygden.

Detta nya samhällskontrakt och lokala partnerskap i Delsbo/Dellen kan enligt ovan förslagsvis skapas mellan KDN, A.F, AMU, Entreprenörshuset, Lansen, Dellenstugan, Forsa högskola/Kunskapslyftet, skolan, HNA med lokala näringslivet (bl.a utifrån de riktlinjer som de Regionala Tillväxt Avtalen och de arbetsmarknads- och kompetensmässiga frilänspengarna ger utrymme för).

Samverkan och partnerskap skulle med fördel också kunna knytas upp mellan socialtjänst, arbetsförmedling, försäkringskassa, primärvården och faktiskt också kyrkan.

#### **6.2.4 Det lokala samhällskontraktet/partnerskapet bör kopplas upp regionalt**

Detta lokala samhällskontrakt/partnerskapet kan och bör kopplas regionalt med aktörer som länsarbetsnämnden (LAN) och länsstyrelsen (LS).

*Både vad avser det lokala partnerskapet och dess regionala uppkoppling kan säkerligen KDN ta initiativ och är sannolikt den lämpliga aktören för att ta tag i detta givetvis tillsammans med HNA och utvecklingsgruppen.*

#### **Fyra syften med dessa samhällskontrakt och partnerskap:**

Det finns som vi ser det fyra tydliga syften med dessa lokala och regionala samhällskontrakt och partnerskap:

- 1) De enskilda aktörerna kan genom att samspela skapa "gemensamma muskler" och kraft, som inte hade varit möjlig om man hade agerat enskilt.

2) Att effektivisera nyttjandet/resultatet av tillgängliga medel (som idag mer eller mindre är strikt sektoriserade). - *Kan vi plocka ihop pengar ur de olika "påsar" och göra individuella anpassningar utifrån behov ?*

Annorlunda uttryckt har samhället idag olika avgränsade ingångar (arbetsmetoder och medel) till egentligen ett och samma övergripande behov/problem:

*- hur skapar vi den nya hållbara sysselsättningen och hur kompetensutvecklar och stimulerar vi medborgarna på bästa möjliga strategiska sätt så att de kan svara upp kraven från framtidens nya arbeten och arbetsgivare ! ?*

3) *En intimare och konstruktiv öppen dialog mellan de ingående aktörerna om hur en samhällsstrategi som utgår från "helhetssende" kan byggas och realiseras för att lösa/möta ovan beskrivet behov.*

4) *Gemensam och ömsesidig kompetensutveckling mellan de ingående aktörerna i samhällskontraktet/partnerskapet. Genom att lära sig av och korsbefrukta varandras (sektoriserade) kompetenser kan en ny slagkraftig helhet för att skapa ny hållbar sysselsättning och kompetensutveckling för medborgarna skapas.*

### **6.2.5 Om möjligheten i att nyttja alternativa aktörer med nya utbildnings- och arbetsmarknadsgrepp**

Det behövs också nya framtidsgrepp (som indikerades i avsnitt 4.4.1 om behovet av ny arbetsmarknads- och kompetensutvecklingspolitik) vad avser kompetensutveckling och arbetsmarknadsmässiga åtgärder som är lokalt anpassade.

Det finns som nämnts ovan nya kompetensutvecklare/utbildningsaktörer med nya lokalt orienterade grepp i bygden. Dellenstugans ekonomiska förening med projekt Idégruvan och tidigare nämnda Forsa högskola kan nyttjas som konstruktiva kompensatorer "för att ta den första smällen" från Connecto. De bör också ses som viktiga acceleratorer i ett mer långsiktigt perspektiv för att främja kompetensutvecklingsprocessen i Dellenbygden.

#### **Dellenstugan med projekt idégruvan är en möjlighet**

Dellenstugans ekonomiska förening tog fart från 1990 och framåt med ambition att bygga upp sociala nätverk delvis genom IT och en aktiverande bygderörelse i Friggesund. Mellan 1995-98 genomfördes projektet Idégruvan. Verksamheten går ut på att forma och ge utbildningar som förberedelse för arbetslösas återinträde på arbetsmarknaden eller för att starta eget. Utbildningsprogrammet finansierades med EU-mål 3 stöd. Programmet har riktats mot ungdomar 18-24 och äldre öppet arbetslösa. Intressant nog sammanfaller detta med den grupp som riskerar att falla över till den tidigare beskrivna reservsektorn. Projekt Idégruvan hade 60

deltagare. 59 har fått arbete eller har startat eget. Detta måste anses vara extremt framgångsrikt.

Utbildningsprogrammet ges som en 30 veckors baskurs. I detta basprogram ingår nutidsorientering, svenska, engelska, marknadsföring/ekonomi samt valfria ämnen. Därefter skräddarsyr man utbildningsplaner utifrån varje individs situation. I Dellenstugan finns nu en färdig uppbyggd infrastruktur med 16 datorer och platser i window-95 miljö (jämför de andra vanliga programmen), samt storbilds-tv. En fortsättning av projekt Idégruvan har nu säkrats genom Mål 3 - medel som nu kontinuerligt rullar. Finansiering är också klar till februari-2000 vad avser lokalhyra.

### **Om Idégruvans framgångsfaktorer**

Som alternativ till standardiserade arbetsmarknadsåtgärder utgår från vad individen själv vill och *kan* göra. Det ges genom det erbjudna basprogrammet tid att känna efter och inte "tryckas på" standardiserade program och åtgärder. Därefter formas och skräddarsys den fortsatta programmet utifrån den enskilda individens unika behov. Framgångsfaktorn förefaller således vara att man genuint tar reda på individens kompetensmässiga *behov* och vad hon verkligen *vill*, varefter man ger stöd och formar ett skräddarsytt program för att realisera hennes genuina (inre) ambitioner och visioner. Detta förefaller borga för kraft. Programmet bygger på *lärlings*praktik till 80% och "ren utbildning" till 20%. Intressant att notera är således att lärlingselementet förefaller vara en viktig framgångsfaktor.

### **Möjligheten i att nyttja Dellenstugan som kompensator för Connectofriställda**

Här kan Delsbo uppenbarligen utnyttja Dellenstugan som uppfångningskraft och slussningsmöjlighet för Connectos yngre och öppet äldre arbetslösa. Det spelar naturligtvis ingen roll att Dellenstugan ligger strax utanför Delsbo (ca 7 km). Det som bör göras på kort sikt är att undersöka exakt hur många som man skulle kunna ta emot från Connecto av de som vill givetvis. För att realisera möjligheten skulle en schemaomläggning av bussen mellan Delsbo och Friggesund behöva genomföras. Först skall man naturligtvis grundligt undersöka underlaget.

### **Kunskapslyftet på Forsa folkhögskola**

Fördelen med Forsa folkhögskola och den typ av kunskapslyftsprogram som man där bedriver, är precis som i fallet Dellenstugan att utbildningen tillåts skräddarsys utifrån varje enskild människas behov. Forsa folkhögskola är vidare enligt bedömaren en viktig motor för att låta glesbygden leva genom sin utbildning i glesbygdsutveckling. Det sker redan idag ett konstruktivt samarbete mellan Kunskapslyftet och Dellenstugan och Forsa folkhögskola lägger ut vissa utbildningsmoment på Dellenstugan. Idag har man 18 personer inom kunskapslyftet

på Dellenstugan från Forsa folkhögskola. Denna koppling kan säkerligen nyttjas mer i ett strategiskt och långsiktigt kompetens- och utvecklingsperspektiv.

### 6.2.6 Att skapa ny sysselsättning i det långsiktiga perspektivet

Den långsiktiga och hållbara strategin för att skapa ny sysselsättning – som *på sikt* kan absorbera friställda och andra arbetslösa i bydgen – måste bygga på att utveckla ny och hållbar näring. Se våra rekommenderade utvecklingsspår i avsnitt 6.5.

Det finns här möjligheter till att accelerera framåtskridandet av dessa utvecklingsspår genom att växla upp dem med EUs strukturfondsmedel för kompetensutveckling, samt LANs/LSs fria arbetsmarknads/frilänsresurser.

Länsstyrelsen Gävleborg förefaller arbeta utifrån nya offensiva riktlinjer (att bli verklig lokal utvecklingspartner) och här kan medel sannolikt växlas upp utifrån definierade utvecklingsspår, så också från LAN. Delsbo förefaller i nuläget ha nyttjat frilänspengarna dåligt. Det finns uppenbarligen medel tillgängliga. Vad det handlar om är att *tala om vad och hur man vill satsa* och samtidigt vara beredd att investera i en rimlig egeninsats.

### 6.2.7 Om behovet av tillgång på högre utbildningsplatser

#### Offensiv attraktionsstrategi mot högskola och universitet

Hela norra Hälsingland har som tidigare nämnts samma behov av att höja den högre utbildningsnivå med tillhörande attityder (inte minst hos män!), varför ett samarbete är naturligt i ambitionen att skapa kontakter och länkar med högskolor och universitet.

Här sker redan idag samarbete som kan ses som ett föredömligt (?) exempel på regional samverkan. Detta utesluter inte att samarbetet kan och bör intensifieras ytterligare. Nordanstig, Hudiksvalls och Ljusdals kommun borde därför gemensamt satsa ännu mer på att tillsammans attrahera högskoleplatser till regionen. Hudiksvall kommun bör naturligtvis fortsätta arbeta för att koncentrera distansutbildning till Hudiksvall. Delsbo och Hudiksvall kommun kan tillsammans arbeta för att bygga upp utbildningsinstitutioner/infrastruktur på riktigt nära håll. Det räcker sannolikt ej med högskolorna i Sundsvall och Östersund. Man bör därför satsa på att attrahera filialer och att bygga kritisk massa i Hudiksvall men se också vad som kan läggas ut i Delsbo. *Detta förutsätter att Hudiksvall kommun och KDN blir duktiga kravställare och partners till högskolorna.*

Ex.vis har Lansen visat intresse av att öppna ett studiecenter även med högskoleplatser (80-poängs program i processteknik?) i Delsbo. Det finns f.ö redan ett Lansen/studiecenter i Friggesund. *Detta kan Delsbo med fördel ta vara på och*

också stötta kommunen i att bli tuff och professionell kravställare gentemot högskolorna.

Att lyckas med denna offensiva attraktionsstrategi av högre utbildningsplatser och studiecentra med distansutbildning innebär också att ge de yngre generationerna bättre förutsättningar för att stanna och verka i bygden.

### **6.2.8 Det långsiktiga förändringsarbetet för att höja morgondagens kompetens- och utbildningsnivå i Delsbo och Dellenbygden**

Att bygga för bygdens riktigt långsiktiga och hållbara utveckling måste innebära att investera i skolan på rätt sätt, att ge ny framtidsanpassad utbildning och/eller självlärande kompetensstöd. Skolan borde enligt flera intervjuade satsa mer på att förbereda ungdomar för samhället vad avser basfärdighet i de framtida efterfrågade kunskaperna. Att bygga för framtidens kompetens kan göras genom att brygga mellan skola och lokalt näringsliv.

*"Redan från förskola skall det öppnas upp för att göra det möjligt att stanna kvar och försörja sig lokalt",* som någon uttryckte det.

#### **Skola och företag**

Ett positivt exempel och satsning som är på gång är att eleverna på Edeskolan med bollplanksstöd från sina lärare skapar sina egna "miniföretagsprojekt" (skulle detta kunna göras tillsammans med eleverna från Waldorfskolan?). Detta innebär en praktisk och jordnära utbildning i företagande; hur man skapar sin marknadsföring och säljer sin produkt, etc. Dessa praktiska erfarenheter kan kopplas till senare möjlig lärlingspratik. De unga har kanske upptäckt något område som de tycker är extra intressant och som det finns goda möjligheter att få arbete inom lokalt. Detta handlar också om en viktig kunskapsuppbyggnad kring bygdens historia, att föra vidare traditionen inom vissa lokalspecifika näringar och företag. Satsningar på att integrera de yngres utbildning och kompetensutveckling med andra aktiviteter i bygden bör framledes också göras.

En annan intressant styrka med bäring på skola-företag är att flera grundskolelärare har stark IT-kompetens. Dessa nyttjas och skulle säkerligen kunna nyttjas än mer som resurspersoner i Delsbos företag som enligt innan har stora behov av kompetensuppbyggnad inom IT.

#### **Skola och kultur**

Det görs för närvarande också försök att koppla skola och kultur (som en bygdespecifik näring). Flera lärare, som också är engagerade konstnärer, arbetar med sådana bryggningsprojekt. Bl.a lärs det ut hur man kan göra utställningar etc. En möjlig koppling mellan Waldorf och Edeskolan, innebär också att brygga mellan infödda familjer och "utifrånkommande" redan på barn och ungdomstadiet. Detta torde vara en konstruktiv åtgärd för att skapa känslan av att bygga ett gemensamt samhälle.

### **Om vikten av att stimulera dagens ungdom till att läsa vidare och att engagera alla samhällsaktörer i detta arbete**

Delsbos samhällsaktörer måste arbeta i skolorna så att ungdomar stimuleras och får lust att läsa vidare. Företagen kan med fördel visa sig (och sitt intresse) i skolorna. Satsa också på internet för att kommunicera med andra enheter utanför Delsbo. Myndigheter i alla dess former (A-kassa, arbetsförmedling, kommun m.fl.) måste få bra information om detta och involveras så att medborgarnas initiativ tas emot med öppenhet. Kan man i Dellenbygden från samhällets sida tänka sig att ge visst stöd till de som vill vidareutbilda sig ?

### **Att nyttja lärlingssystemet**

Lärlingspraktik är märk väl en av de viktiga framgångsfaktorerna för Idégruvan/Dellenstugan. Vissa hävdar att det finns god tradition av detta i Dellenbygden men att det inte har understötts tillräckligt och på rätt sätt. Detta kan vara ett nytt sätt (av flera tänkbara) för att bygga ny hållbar sysselsättning inte minst för ungdomar och i koppling till grundskoleutveckling. Detta är också ett sätt för att suga upp arbetslösa inom företag. *Även här kan det undersökas om de arbetsmarknadsmässiga frilänspengarna skulle kunna stötta.* Intressant nog anses av flera kulturgeografiska och historiska forskare att det intakta lärlingssystemet med levande lokala sociala och ekonomiska nätverk (hantverk m.m) är den viktigaste framgångsfaktorn för mönster-regionerna Badem-Würtemberg och Emilien i Norditalien.

### **Staffansgården och Waldorfskolan som kreativa motorer och acceleratorer i Delsbos och Dellens samhällsutveckling ?**

En spännande möjlighet vad avser kompetensutveckling skulle vara att nyttja och utveckla Waldorfskolan och Staffansgården som motorer för kreativitet och idéutveckling. Givet samtids- och framtidens utvecklingstendenser – beskrivna i omvärlds- och framtidsanalysen – innebärande att samhället rör sig från produktions-, kostnads- och förvaltnings-/administrationsorientering till efterfrågad innovativ och kreativ förmåga, ligger dessa enheter "tidsmässigt och strategiskt helt rätt". Att tränas i att tänka det annorlunda – "att kunna tänka på tvären" och i olika dimensioner – är vad som efterfrågas allt mer i både näringsliv och samhälle för att kunna skapa kreativa och ibland t.o.m oväntade problem- och behovslösningar.

*Detta är faktiskt en stor (och kanske förbisedd) möjlighet att nyttja i Delsbos samhällsutveckling. Skulle Waldorfskolan/Staffansgården med kopplade resurspersoner kunna utgöra en kärna/nav i ett innovations- och kreativitetsforum i Delsbo och Dellen ?*

### **Att lyssna till ungdomens röst – ett nytt ungdomsråd i Delsbo ?**

Det är – av tidigare anförda skäl i omvärlds/framtidsanalysen – speciellt i denna "brytningsperiod" viktigt att lyssna till de yngre generationernas nya värderingar



och idéer. Att jobba tillsammans yngre och äldre i olika fora kan säkert ge spännande korsbefruktningsmöjligheter genom bryggande av olika tänkande och synsätt.

En idé och möjlighet skulle kunna vara att skapa ett bygdens ungdomsråd i syfte att integrera Generation Xs nya värderingar i bygdens utveckling. Detta ungdomsråd skulle kunna vara en referensgrupp - eller ännu bättre en integrerad arbetsgrupp - med/mot Projekt Utveckling Dellenbygden.

- Hur står sig Delsbo och Dellenbygden f.ö mot Generation Xs nya tanke- och levnadsmönster ? Här finns som vi ser det inget entydligt svar. Troligtvis riktigt bra på en del punkter som relaterar till livskvalitet, miljö och natur i linje med deras indikerade starka ekologiska preferenser, sämre på andra punkter (i vilket fall i nuläget!) vad avser spännande nätverks- och kunskapsmiljöer.

En intressant aspekt i sammanhanget är att yngre människor föredrar evenemangskultur framför institutionaliserad dito. - Skulle man kunna tänka sig att koppla rock- och populärmusik till stämmorna eller vid egna separata festivaltillfällen ?

På ett sätt är det något märkligt att Delsbo/Dellen inte har utnyttjat sin starka tradition och kompetens inom musikområdet på ett mer offensivt sätt. Detta är ett kompetensområde inom vilket yngre gärna sysselsätter sig och som nu dessutom börjar bli en viktig exportnäring för Sverige i ett t.o.m internationellt sammanhang.

-Hur kan "musiknäringen" utvecklas för att stärka Delsbo och Dellens framtid ?

## 6.3 KDN och Utvecklingsgruppen som aktiva utvecklingsaktörer

### Arbeta genom HNA som spjutspets/instrument mot näringsliv

Var är HNA idag

Hur kan kommunen / KDN stödja näringslivet i Delsbo? Här kan det konstateras att det är en stor fördel och *möjlighet* i att HNA nu utvidgar sin verksamhet i Delsbo. HNA är det första naturliga instrumentet att använda för att ta tag i det lokala näringslivets behov. Den nya HNA-representationen i Delsbo måste kunna fungera som aktiva accelerator i egenskap av nätverksentreprenör och samordnare enligt given beskrivning i avsnitt 4.5 "Mot ett nytt kretsloppssamspel".

Detta innebär också att rekrytering av rätt personer som projektledare för Projekt Utveckling Dellebygden blir utomordentligt viktig och avgörande för att det nya utvecklingsystemet skall fungera. Att den tillträdande VDN för HNA svarar mot samma kvalifikationer är i detta perspektiv likaledes oerhört viktigt. Vi återkommer till sökprofil och kravspecifikationer på tillträdande projektledare/VD i våra slutrekommendationer (kapitel åtta).

### Fortsatt utbildningstöd i utvecklingsprocessen

Som tidigare har beskrivits har såväl KDN som utvecklingsgruppen svag erfarenhet av (offensiva) utvecklings- och näringslivsfrågor. Det finns därför ett stort behov av integrerad utbildning/utvecklingsstöd i hur man kan driva den fortsatta offensiva utvecklingsprocessen. Att *lära genom att göra (learning by doing) resterande av delar av Utvecklingsplanen (visions/strategi/handlingsmoment) bör ses som en potentiell möjlighet. Detta kan generera en för framtiden mycket viktig kompetensutvecklingseffekt hos dem som skall fortsätta att driva utvecklingsprocessen.*

## 6.4 Styrka i samhällelig infrastruktur

### En starkt dimensionerad och välinvesterad infrastruktur

Delsbo har ännu en starkt dimensionerad samhällelig infrastruktur som en funktion av uppbyggnaden kring industrins framväxt i Delsbo på 60- och 70-talet.<sup>25</sup> Det fanns då en stark politisk enighet (vid denna tid var Delsbo fortfarande självständig kommun, kommunindelningen genomfördes 1971).<sup>26</sup>

*-Kan man skapa en ny politisk enighet för en mobiliserings- och överlevnadsstrategi för Delsbo/Dellenbygden ?*

Att Delsbo fortfarande har en väldimensionerade mjuk samhällelig infrastruktur, vilket framgår av nedan, är att betrakta som en styrka. Dock bör man, som vi har pekat på innan "se upp", då det finns indikationer på att nedskärningskraven kommer allt närmare. Detta innebär att man måste vårda sin infrastruktur och arbeta offensivt för att skapa ett tryggt underlag för den.

### Sjuk- och hälsovård

Friggesund och Bjuråker har lagt ned sjukvårdscentraler och skall nu nyttja den tillgängliga i Delsbo. Nästa gång kan sjukvårdscentralens existens hotas i Delsbo (vilket sannolikt skulle innebära att man får bege sig till Hudiksvall för att få vård). Primärvården har ont om folk. Det finns tre läkare i Delsbo. Två arbetar heltid och samtliga tre "går på knäna".

### Skola

Edeskolan (årskurs 1-9) är fortfarande väldimensionerad med ca 900 elever men är på nedåtgående. Att planera defensivt blir lätt en självuppfyllande profetia, varför det inte är rekommendabelt. Det finns gymnasium i Hudiksvall (Bromansgymnasiet) och i Ljusdal. Från 1-9:an finns också nämnda Waldorfskolan som undervisar utifrån antroposofiska metoder.

### Uppbyggd infrastruktur för handikappvård och äldreomsorg

Delsbo har vidare i "samhälleliga infrastrukturella termer" en stor styrka i befintliga Hotell Dellenborgen och Staffansgården. På Hotell Dellenborgen finns utvecklade handikappanläggningar och perfekta boendefaciliteter för äldre personer, också de med rörelseproblem. Hotell Dellenborg hade tidigare avtal med DHR (de handikappades riksförbund) och vad avser äldreomsorg med Ljusdals kommun. Rehabilitering och en del handikapp på entreprenad från kommunen finns kvar.

<sup>25</sup> Det industriella (och samhälliga) uppbyggnadsskedet innebar att man gick rotvis för att få folk till industrin, inte minst till LM Ericsson. Det var också första gången Delsbos kvinnor på bred front lämnade hemmen och gick ut i industrin.

<sup>26</sup> Albert Färlin var enligt flera en viktig föregrundsfigur för att mobilisera och skapa politisk enighet för uppbyggandet av Delsbo. Detta är den i rapporten nämnde lantbrukaren Esbjörns Färlins far, som flyttade in till Delsbo från en grannsocken.

Staffansgården som utgår från "Camp-Hill filosofin" (som endast finns i Lund jämte Delsbo) har gruppboende för utvecklingsstörda.<sup>27</sup> Det ligger i ett samhälles värdighet att man tar hand om de svaga, annars är det inget riktigt samhälle. Detta tänkande som har uttryckts av några intervjuade, ligger i linje med en tänkbar "service- och omhändertagande" profil för Delsbo och Dellen.

#### 6.4.1 Andra samhälleliga tillgångar

Vidare har Delsbo ett precis nybyggt bibliotek, en nyligen uppförd idrottshall eller "allaktivitetshus" med faciliteter för en mängd olika idrotter, dans, etc. Det finns vidare i Delsbo ett tempererat utebad samt en simhall. Hudiksvall bostäder står för mycket av bebyggelsen med utbyggt vatten och avloppssystem. Delsbos bostäder är emellertid i stort behov av upprustning.<sup>28</sup> Det finns också viktigt att notera, en stark befintlig affärsinfrastruktur som dock behöver frächas upp med torg och byggnader, etc. (Hemköp, ICA, byggvaruhuset, etc. etc).

#### 6.4.2 Hård infrastruktur

Generellt sett har Delsbo bra förutsättningar. Med närheten till Europaväg 4 (ca 3 mils avstånd) ligger Delsbo ej så avsides. Vidare har man Hudiksvall flygplats på relativt nära avstånd. Det finns dock behov av direktbuss till flygplatsen. Järnvägen som stannar i Hudiksvall kommer med nybyggnad av direktlänken till Arlanda att underlätta ytterligare för både person- och lättare varutransporter. Flyget har genom Hudiksvalls kommuns insatser säkrats på ett par års sikt. Det lever dock en något osäker tillvaro med tanke på pris- och tidsrelationen som konkurrensmässigt drastiskt kommer att försvåras med utbyggnaden av X-2000-tåg till Stockholm-Arlanda.

Busstransporter fungerar väl mot Hudiksvall men upplevs för svaga mot Friggesund. Tätare turer till Friggesund kommer också krävas för att kunna realisera "slussningsstrategin" av friställd Connecto-personal mot Dellenstugan i Friggesund. - *Kan en schematisk omläggning möjliggöras ?*

Avslutningsvis ett citat från en företagare och entreprenör som påvisar att det egentligen inte finns några större nackdelar med att bedriva näringsverksamhet

---

<sup>27</sup> "Camp Hill"-filosofin är en form av terapi som innebär att deltagare utvecklar sig praktiskt och sina konstnärliga och emotionella anlag genom att ex.vis väva, odla sina egna grönsaker, etc.

<sup>28</sup> En respondent menar att gräsmattor har vuxit igen med sly och annat buskage. Om inte Hudiksvalls bostäder själva åtgärdar bör samhället agera. Detta kan ske, menar samme respondent, genom att ex.vis sätta samman en frivillighetsgrupp med 10-15 ungdomar som med medel från AF röjer under tidig höst. Det skulle vara mentalt befriande och upplyftande, menar samme respondent. Och tvärtom om så inte sker.

(givetvis med branchvariationer) i Delsbo med avseende på de hårda infrastrukturella förutsättningarna:

*"Det är precis lika bra att producera här som i Stockholm. 6 timmar i fraktid till grossist i Stockholm är inga problem. Fraktkostnaden är inte heller något problem i konkurrenssyfte. Det tas med råge igen i billigare bostäder, lägre lön och en underbar miljö, natur och kultur".*

### **Avslutande kommentar om samhällelig infrastruktur**

I sammandrag påvisar detta att Delsbo har goda tillgångar vad avser samhällelig infrastruktur. Vad som saknas är återigen "den mänskliga tillväxten" och en mer offensiv attityd. Det skulle vara samhällsekonomiskt olönsamt att låta infrastrukturen förfalla. Det gäller att inse detta *nu* och "reinvestera" i dessa underutnyttjade kollektiva gemensamma och samhällliga nyttigheter för en framtida samhällelig tillväxtstrategi. Därför måste insatser genomföras för att "lyfta" och frächa upp ortsbilden och inte minst affärsinfrastrukturen. I detta ligger också att man måste bli bättre på att profilera, sälja och marknadsföra ortens utbud. Vi återkommer till detta.

## 6.5 Styrkor och möjligheter – Dellenbygdens företag

Möjligheten och utmaningen för Delsbo är att undanröja det tidigare beskrivna "verkliga stora hotet"; att gräsrotsvegetationen försvinner. Utmaningen är att ge den stöd i tid – *d.v.s nu* – och att bygga en bra mix och mångfald av många små och kanske några mellanstora företag med stadigvarande karaktär.

### 6.5.1 SME-spår och strategi utgående från befintligt

#### Utveckla enskilda potentiella tillväxtföretag genom nya SME-nätverk

Möjligheten ligger i att bygga på befintligt "inifrån och underifrån". Det är, som vi med emfas har påpekat tidigare, av inre idéer hos de människor som bor i Delsbo och Dellenbygden, som skall bygga framtiden och som med all sannolikhet är det som håller i längden.

Därför bör Delsbo satsa på att bygga på befintliga företag, där utmaningen är att finna de verkliga "exporterande" tillväxtföretagen som kan bidra med nya och fräscha intäkter till bygden och som har störst potential att växa i sysselsättnings-termer (och därmed kompensera för bortfall av arbetstillfällen).

Delsbo måste därför gå vidare (i nätverksprocess) och djuploda de enskilda potentiella tillväxtföretagens utvecklingsbehov och se hur de kan stödjas såväl optimalt som maximalt. - *Vilka har verkliga tillväxtpotentialer? Kommun och andra offentliga acceleratorer/entreprenörer kan stötta genom att hjälpa företag att bli tillväxtföretag genom utveckling i samverkan och nätverk.*

#### Om att sysselsättningsmässigt pressa det maximala ur befintliga företag

Det måste enligt ovan införskaffas exakt kunskap på enskild företagsnivå om aktuella utvecklingsbehov för att kunna växa. För närvarande finns ingen djupare undersökning av utvecklingsbehov/möjligheter i företagen. Det är ett arbete som vi har påbörjat men som behöver fördjupas. *Vi har rört oss mer på ett strategiskt plan för att se var man på kort sikt skall sätta in de huvudsakliga stötarna i termer av utvecklingsspår (se nedan).* Detta kommer skapa ny hållbar sysselsättning, kanske inte alltid i första hand för de friställda på kort sikt även om en del naturligtvis kan absorberas i dessa spår. Det är främst utpräglade entreprenuriella krafter som sannolikt får sysselsättning här, vilket inte utesluter att sådana krafter också finns hos de friställda från Connecto! Icke desto mindre måste de friställda stödjas med speciella åtgärder, som vi har beskrivit enligt tidigare.

De fördjupade företagsundersökningarna (se våra rekommendationer om hur detta kan ske i integrerat nätverksbyggande; kapitel 7) kan stödjas och kopplas upp med EUs f.d och motsvarande Mål 4 - Växtkraft (nu mål 3) som har medel för analys. Det går sannolikt också att växla upp med arbetsmarknadsmässiga frilanspengar. HNA har nyligen sjösatt ett kortsiktigt tre månadersprojekt;

"Produkter i Dellen" och ALMI är likaledes på gång att genomföra en fördjupad analys av befintliga företags kompetensutvecklingsbehov i syfte att frigöra sysselsättningskapande potentialer.

#### **Möjligheten i att få igång hållbara företagsnätverk och hur det kan ske**

Om hur Delsbo kan få igång och driva företagsnätverk har vi tidigare skrivit i avsnitt 4.5. Vi återkommer också till detta i våra strategiska rekommendationer i kapitel sju och åtta.

Kort kan emellertid sägas att möjligheten ligger i att definiera gemensamma utvecklingsbehov i (nätverks)process, att genuint lära känna varandras affärsidéer och se hur man kan hjälpa varandra. Det blir på detta sätt lättare att identifiera gemensamma utvecklingsbehov och s.k vinna-vinna situationer. Analogt finner man garanterat vägar för hur man kan göra "fler och bättre affärer" tillsammans.

Vår övertygelse är att för att göra nätverk självgående behövs initialt s.k *nätverkssamordnare* eller *nätverksentreprenörer*, som kan igångsätta och driva affärs- och utvecklingsprocessen. Dessa nätverkssamordnare måste ha en utpräglad "entreprenörskaraktär"; d.v.s en förmåga/kompetens för att kunna se affärsmöjligheter och kopplingar i alla möjliga tänkbara dimensioner (geografiska, tekniska, ekonomiska) och också förstå sig på hur man kan driva och realisera dem.

Det gäller som har betonats innan, att bli konkreta denna gång vad avser företagssamverkan. Det kan man bli genom att utgå från affärer och inte allmänna företagsträffar överlag. De senare kan naturligtvis vara trevliga och socialt stimulerande och i en generell mening verka kunskapshöjande genom inbjudandet av intressanta föredragshållare etc. Det är således att betrakta som en kompletterande verksamhet av mer social karaktär.

## 6.5.2 Kultur- och upplevelseturism

Som riksantikvarien har påpekat har Dellenbygden historiska kulturskatter av nationellt intresse som är förvånansvärt lite utnyttjade.<sup>29</sup>

Det finns en stor potential i Dellenkulturen där en (latent) kritisk massa av konstnärer/hantverkare, evenemang och upplevelser är uppbyggd men som ännu så länge faktiskt är i princip outnyttjad.

### Hur kan kulturturismen lyftas ?

Man bör därför se turism som en självständig *närings* och utveckla den med affärsmässiga metoder. Viktigt är här att särskilja mottagarorganisation och offensiv utvecklingsorganisation.<sup>30</sup> Den senare bör byggas upp underifrån och i nätverksform. Det gäller vidare, och som tidigare har konstaterats i Hudiksvalls nulägsanalys, att identifiera produkter, utforma koncept och paket samt att samla upp entreprenörer/intressenter. Dessa behöver sannolikt utbildas i hur man arbetar med moderna affärsorienterade metoder inom turistnäringen. Ljusdal, Järvsö och även Bjuråker (?) har lyckats bättre i turisthänseende. Vad kan man lära ?

### Att bygga varumärken och försäljningsbolag kring begreppet Dellen

Hur kan man bygga upp en stark profil för Dellenbygden ? Vad skall Dellenbygden stå för ? Det finns en stark möjlighet i att bygga upp ett starkt varumärke kring begreppet "Dellen" och att nyttja det både för profileringen av Dellenbygden generellt och som paraplyprofil vad avser turistnäringen specifikt. Dellen som begrepp kan både vara profilbärande och internt mobiliserande.

---

<sup>29</sup> En respondent frågar sig om det skulle vara möjligt att skapa ett kulturhistoriskt forskningscenter med tyngdpunkt på databas och bevarande av byggnadsminnesmärken, hälsingegårdar osv, allt underställt något lämpligt universitet ? Förslagsvis ett forsknings- och dokumentationscentrum, dels för bygdens historia, dels för den nationella historien, t. ex Delsbo Kompani från slaget vid Lund 1676 till Poltava och 1809 års krig. Kanske ett museum som dokumenterar detta ? Ex.vis föremål från historiens rika historia med smederna på Gustav Wasas dagar och utveckling framåt med soldat/bonde, skogsman, o.s.v. som landar i industrialiseringen och bruksepoken med Strömbacka/Hedvigsfors 1745-1943 ?

*Herrgården i Hedvigsfors* (nu i Modos ägo), är f.ö värd att nämna här. Det är en gustaviansk byggnad (byggd 1792-95) enligt svensk standard modell. Historiska personer har varit ägare till denna gård, bl.a: Fabian Wrede, ÖB för norrländska regementet, och delaktig i uppfinningen "ugnen" tillsammans med Carl Johan Cronstedt, "Härlemans lärjunge". En annan var Gävleborgs landshövding 1783 -1826; Fabian Ulrik (son till denne CJ Cronstedt), känd arkitekt/konstnär och anlitad av Gustav III för att bygga kavaliersflygeln vid Gripsholms slott. Många fler intressanta kopplingar till den *nationella* historien finns.

<sup>30</sup> Turistkontoret borde sannolikt vara mer framträdande, kanske borta vid ortsgriellen där man kan i lugn och ro med hjälp av turistvärdar (service management/omhändertagande tänkande) och visuell/virtuell information kan få inblick i vad Dellenbygden har att erbjuda i form av sevärdheter, evenemang, mat och logi. Det bör också skyltas upp ordentligt med information vid de olika sevärdheterna så att man lätt kan få historik när man passerar.



Det finns en uppenbar potential att sälja Dellenkulturen. – Skulle man kunna bygga upp gemensamma försäljningsbolag för kulturturism under begreppet Dellen ? Vad står Dellenturism och Dellenkultur för idag med avseende på de enheter och projekt som rubricerar under dessa namn ? (Dellen kan också möjligen nyttjas som begrepp för trä- och lantbruks/livsmedelsnäringen i Dellenbygden, se nedan.)

### **Nyttja också begreppet "Dellenkratern"**

Dellenbygden är en ursprunglig och unik krater som formats efter ett urhistoriskt meteornedsläpp. Fynd av den unika stenen "Dellenit" är naturligtvis högintressant.<sup>31</sup> Begreppet Dellenkratern kan också nyttjas i turistsammanhang ex.vis vad avser "Kungsvägen", som skulle kunna bli; "Världens vackraste väg i världens vackraste krater".<sup>32</sup>

### **Samla upp turistprodukter - färdiga eller embryon**

Vad man bör göra på kort sikt är att samla upp alla produkter och evenemang - och embryon till sådana. Identifiera också och stöd entreprenuriella krafter och intressenter. Det gäller som sades ovan att identifiera och definiera produkter, paketera och bygga upp en gemensam marknadsföring som idag faktiskt saknas. Man bör börja med de mest givna sakerna först och bygga på efterhand. Det finns idag ingen eller bara en svagt fragmenterad samordning.

Tänk vidare på vad som är särskiljande (spjutspets) produkt och vad som är "normalt utbud" för innevånarna. D.v.s vad som är verkligen intressant för en utifrån kommande person och vad som hon kan förvänta sig i termer av övrigt utbud när hon kommer till en såpass "unik ort och blivande (?) turistmetropol" som Delsbo och Dellenbygden !

Paketera därefter produkter under Dellenparaplyet och/eller kraterbegreppet. Att få ordning på turismen i ett totalt Hudiksvallsperspektiv är som tidigare betonats naturligtvis avgörande för framgång. Detta tas upp i kapitel sju.

---

<sup>31</sup> Är ett geologiskt forskningscentrum tänkbart med tanke på fynden av Dellenit i Dellenbygden och andra intressanta fynd i Bodarnegrottan/Iggesund ? Flera internationella forskarlag har redan besökt bygden !

<sup>32</sup> "Världens vackraste väg i världens vackraste Krater" med häst och kärra ? Från Hudik till Färila med milstolpar daterade 1785 FAU Cronstedt och Gustavs III:s monogram ? Upplevelseturism i form av gammaldags resande med häst och vagn, skjutställen/gästgiveri som visar hur de åkande togs om hand. Detta skulle ligga i linje med en omhändertagandeprofil och med en hög kvalitet på service management.

### 6.5.3 Detaljhandelsspår

Det finns en mängd handlare och ett embryo till detaljhandelskluster. Detta har en stark tradition kopplad till hur Delsbo som ort växte fram. Det finns som vi ser det goda möjligheter för Delsbo att återta denna position som ett köpmanna/handelscenter. Med genomtänkta kopplade evenemang såsom Delsbostämman, en utökad sommarmarknad, Musik vid Dellen, etc skulle Delsbo (ånyo) kunna framstå som en *mötesplats* och detaljhandeln skulle därmed få accelererande draghjälp.

### 6.5.4 Träspår

Potentialen är uppenbar; varför inte förädla mer lokalt i stället för att skicka iväg timmer och halvsågade plankor från regionen ?

Som någon sade:

*"Det går oändligt många timmerbilar upp och ned för 84:an, det är märkligt att det inte förädlas mer lokalt".*

#### **Möjligheten i smala nischade segment**

Det är smala nischade produkter som fungerar säger en talesman för branchen. Andra har försökt med möbler till IKEA o.s.v (mot bredare målgrupper), men det har inte fungerat.

#### **Exempel på framgångsrika entreprenörer som visar att det går !**

Det finns entreprenörer som påvisar att det går. Åslunds Takstolar i Bjuråker som producerar databeräknade stolar enligt hållfastbarhetslära är ett exempel. Ett annat är Eva Lövgren i Bjuråker som är en framgångsrik entreprenör och som med sin "Åsbergsstol" nu har fått ett genombrott med en större order i USA. Ett tredje exempel är Lars Ivar Johnsson med företaget "Delsbo markentreprenad och snickeri" som har en mindre snickeriverksamhet med produktion av specialmöbler för hotell och kursgårdar. Det är nischade kvalitetsmöbler som betingar ett högre pris och som medelst en grossist i Stockholm säljer med framgång på England och USA även om mestadels av produkterna avsätts i Stockholmsregionen.

#### **Ett "minikluster" med god möjlighet till vertikal integration**

Här har vi således en kärna av aktörer/intressenter med en uppenbar möjlighet att integrera vertikalt i förädlingskedjan.

*Även inom träsektorn kan säkerligen begreppet Dellen nyttjas för att bygga upp ett gemensamt starkt varumärke med gemensamma försäljningsbolag, etc.*

Detta kan ske inom ramen för en professionellt styrd nätverksprocess. Självklart skall man även nyttja Woodex-projektet och Nätverk Hudiksvall i ett kommunalt och regionalt Hälsingeperspektiv.<sup>33</sup>

## 6.5.5 Lantbruks- och livsmedelspår

### Två huvudaktörer i Dellen

Den finns två lokala huvudaktörer inom lantbruks/livsmedelsbranchen. Den ena är Esbjörn Färlin som marknadsför sin speciella gård och "Hovragrisen" som koncept. Färlin äger även Delsbo slakteri, som tidigare ägdes av Pär Anderson och som fortfarande finns kvar i Bjuråker med sin välkända "Pär Andersson-korv". Den andre huvudaktören är Anders Brodén med sin Delsbogris som saluförs genom Hemköp.

### Viss samverkan idag

Inom lantbruk finns viss maskinsamverkan. Det finns ett nätverk genom "maskinringen" med aktörer från Norrbo, Bjuråker och Delsbo. Det är grisbönder som arbetar med mer industriella metoder. Det finns vidare viss samverkan kring slakteriet och charkuteriets resurser.<sup>34</sup>

### Potential för stärkt vertikal integration ?

Här har vi således ännu ett "minikluster" som borde ha rimlig möjlighet att tydligare och mer affärsmässigt genomtänkt integrera vertikalt genom samverkan. Från svinuppfödning till slakteri till färdigt livsmedel till charkuteri till distribution och affärskedjor (Hemköp, etc). *Hur kan detta utvecklas ? Det bör här undersökas hur förädlingskedjorna ser ut exakt med ingående aktörer - "hur går man från ax till limpa" ?*

### Fördelar med lokal vertikal integration

Fördelar med lokal vertikal integration är korta djurtransporter. Så har det egentligen alltid varit i Hälsingland i jämförelse med ex.vis Skåne och Småland som har stora centrala slakterier. Här finns en lokal tradition och ovilja mot att färda djuren långt. - *Kan man t.o.m här spåra omhändertagandetanken !?*

---

<sup>33</sup> Nätverk Hudiksvall består av 45 företag från sju olika branscher. Woodexprojektet är ett samarbetsprojekt mellan Bollnäs, Ovanåker och Hudiksvall som utvecklar mindre snickeriföretag och träentreprenörer i produkt- och affärsutveckling, marknadsföring, etc

<sup>34</sup> Den nya privata samverkan mellan mindre aktörer har enligt en respondent uppstått då Jordbrukskooperationen (en gång den fjärde största arbetsgivaren i Sverige) ej hängt med vad avser stöd till kompetensutveckling inom marknadsföring, försäljning och marknadskunskap (segmentering och nischning, etc.). Därför har andra konstellationer uppstått. Det mesta slakteriet gick förut genom Östersund, nu går det mesta genom Umeå. Samtidigt har Jämtland gett ökat underlag för Delsbo Slakteri.

### **Möjligheter för nischade högkvalitativa ekolivsmedel på världsmarknaden**

Med inspiration av den övergripande svenska världsnischen på stark fram-marsch; nämligen ett högkvalitativt, ekologiskt och djurvänligt/värdigt lantbruk med tillhörande sätt att producera livsmedel, skulle Delsbo/Dellen kunna kraft-samla. Denna nisch kommer med all sannolikhet att växa mer och torde utgöra en stor framtidsmöjlighet. Den aktuella livsmedelskatastrofen i Belgien illu-strerar. Här finns således expansionsmöjligheter och en outnyttjad potential för svenska livsmedel och produktionssätt, så också regionalt och lokalt i Dellen. Idag sker en marginell export, ex.vis jämfört med vårt grannland Danmark.<sup>35</sup> Talesmän för branschen menar att livsmedelssektorn länge och "något orättvist" har varit förbisedd. Här finns expansionspotential både intäcks- och sysselsätt-ningsmässigt. Det är inte bara den mest avancerade kunskapsbaserade näringarna som är framtiden. S.k functional food ("mat som man blir friskare av" med extremt hög näringsintensitet utgående från medicinsk FoU) är vidare på starkt uppåtgående och vid närmare eftertanke en högst kunskaps- och FoU-intensiv näring.

*Behovet för att lyckas med en expansion är ökad kompetens inom försäljning/ marknadsföring, d.v.s marknadsbearbetning med professionella segmenterings- och nischningsmetoder. Detta inkluderar även en ökad förståelse av slutkund och t.o.m dennes upplevelser i samband med inköp av livsmedlet (jfr Mango-fallet i Skåne).*

### **Nyttja Dellen som begrepp för att bygga upp varumärke och försäljningsbolag**

Det finns även inom detta potentiella kluster såsom vi förstår det möjligheter att profilera sig genom uppbyggnaden av gemensamma varumärken och försälj-ningsbolag utgående från Dellenbegreppet. Man skulle på en helt tentativ basis kunna tänka sig en profilering i linje med; "*High qualitative and ecologically sound produced food from Dellen*" !

Positiva exempel som visar att "det går" saknas inte med referens till "Järvsö-begreppet" och "Hälsingemat". Framförallt fungerar det senare som ett gemen-samt försäljningsbolag för lokala och regionala matproducenter och intressenter. *Ett framgångsrikt lokalt lantbruk och livsmedelsindustri stärker märk väl också förutsättningarna för ett levande Dellenlandskap.*

---

<sup>35</sup> Talesmän för branschen gör gällande att branschen lider av stora hinder som hämmar en framtida expansion. Det är hinder inom de svenska skatte-, miljö- och energilagarna, som enligt de samma, innebär konkurrensnackdelar vis-a-vis europeiska konkurrenter. Inom livsmedel möts man idag på en global marknad men med sämre konkurrensvillkor för svenska aktörer, enligt de samma. Enligt talesmän skulle en framkomlig väg vara att kommunen skulle kunna ha en upphandlings-klausul baserad på kvalitetskriterium. Kommunen borde vidare enligt samma person driva dessa frågor nationellt så att man befrias från vissa av nämnda hinder och underlättar en expansion. Rimligt eller ej ?

### 6.5.6 Vård- och omsorgsspåret

Vård/omsorg/rehabilitering kan ses som en självständig näring. Det har i Delsbo över tiden arbetats upp kompetens för att ta hand om människor med annorlunda och nyskapande/nyttänkande (?) metoder. Att ta hand om handikappade och äldre människor i annorlunda (unika?) miljöer (Staffansgården, Hotell Dellenborg, etc) är att se som ett framtidskoncept. (Ett utvecklat vård- och omsorgsspåret ligger också i linje med en möjlig "omhändertagandeprofil").

### 6.5.7 Attraktion av tjänsteföretag/"outsourcing"/call centers med rätt ambition och nivå

Delsbo och Dellenbygden torde utgöra en perfekt miljö för att attrahera hela eller delar av personalintensiva tjänste- och kunskapsföretag med distanskontor.

Electrolux nyetablerade telefonservice-center i Friggesund för felanmälningar inom vitvaror, ett s.k "call centre", som drog igång, 1a maj, 1998 är en positiv indikation. Detta ligger i linje med den tidigare beskrivna trenden mot att företag lägger ut olika funktioner, s.k "out sourcing". Detta call center har visat gott resultat och är för närvarande ett av Electrolux Service mest framgångsrika (man har fem stycken runtom i landet).

Det finns goda möjligheter att etablera flera call centers. Det finns en viktig men kanske inte så välkänd styrka vad avser telefon och tjänsteservice, nämligen att eftersökt rikssvenska för dessa tjänster, finner man i ett stråk genom Hälsingland och Medelpad.

Notera dock att ambitionen måste vara rimlig och realistisk. Det är mer sannolikt att lyckas attrahera en tre till fyra mindre call centers med en ca 15 anställda respektive. Det behöver ej vara större call centers i storleksordningen om 200 anställda utifrån ett "frälsarlösningstänkande". Det finns i nuläget en stark trend i förhoppningar om att etablering av call centers skall bli en stor sysselsättningsgenerator i Sverige – inte minst vad avser Norrland. Sådana upphausade trender brukar blåsa igenom Norrland då och då och det gäller att beakta dem med realism och kanske t.o.m med skepcism för att inte blåsa med och bort !

## 6.5.8 Behov av utbildning- och kompetensutveckling - "bränsle" i utvecklingsspåren och de nya nätverken

Det saknas inte underlag för de nya nätverken och utvecklingsspåren. Skall man lyckas i definierade utvecklingsspår så behöver det täppas till en del uppenbara "glapp" och behov. Det behövs annorlunda uttryckt; kastas in bränslen i utvecklingsspåren och nätverkens/SME-företagens potentiella tillväxtprocess. *Att göra detta kan ses som en möjlighet och det är nödvändigt för att få potentiella tillväxtföretag att börja växa och att också få s.k levebrödsföretag att bli tillväxtföretag.*

### Om levebröds- och tillväxtföretag

Det finns egentligen ingen strikt skiljelinje mellan levebrödsföretag och tillväxtföretag. Relevanta frågor är: *-Varför vill man inte växa ? Varför upplevs det som jobbigt att göra det ?* Levebrödsföretag kan och vill gärna ofta bli tillväxtföretag om de får rätt stöd och stimulans. Det handlar inte sällan om attityd och vilja. Ibland har dessa företag ett svagt "management" (t. ex vad avser kompetens i delegering och "team-building"), som behöver utmanas med handledning. På så sätt kan Delsbo få fler företag i gruppen tillväxtföretag. Redan definierade tillväxtföretag har vidare olika behov. Det behövs växelvis management, kapital och försäljnings/marknadsföringskunskande. Det finns också ett stort behov av att träna företagare i att sälja sig själva, sin idé, sitt företag och t.o.m sin bygd !<sup>36</sup>

För att klara ovanstående behöver företagsledarna ofta träning i mental självkännedom, att kommunicera och leda. Att praktiskt kunna hantera sin stress är också en viktig faktor. Ökat välbefinnande ger aptit på utveckling. *Kvalificerad mental träning* bör därför användas för att stärka konkurrenskraften. Kom också ihåg att, även om en hel del kan göras kortsiktigt, så krävs ett mångårigt arbete för att vidareutveckla bygdens tanke och beteendekultur.

### Tidigare kända kompetensbehov inom nätverken och utvecklingsspåren

Enligt tidigare SWOT är Delsbos och Dellens företag i stort behov av utbildning i strategiskt företagande, marknadsföring och affärsutveckling samt kompetensuppbyggnad inom IT. Det handlar om att kunna arbeta strategiskt på sin marknadssida med professionella metoder för segmentering, nischning och "leverans". De har vidare behov av utbildning och kompetenshöjning inom "Service Management" inte minst för att turist- och handelsspåret skall kunna

<sup>36</sup> Svag marknadsföring av Delsbo i sin helhet ? Det är inte speciellt svårt att konstatera att det förhåller sig så. Men en professionell marknadsföring kan bara läggas upp när Dellen har format sin önskvärda helhetsposition med sina "delprodukter". Först måste man alltså veta *vad* man skall marknadsföra, innan man kan gå på *hur det skall ske*. Se våra rekommendationer om tänkbar profilering i kapitel 7.

blomma ut ! Det handlar om att stärka serviceandan hos alla företag som arbetar direkt mot konsumenterna, även offentlighet/myndigheter med post, banker och butiker. Hela linjen måste präglas av hög kvalitet på service- och mänskligt omhändertagande i Dellen, om man skall lyckas i turist- och handelsspåret.

*Samtliga ovan behov kan mötas genom att tillförse utbildningsinsatser inom ramen för nätverksprocesser och som måste drivas professionellt av nätverksamordnare/utbildare.*

### **Möjliga "institutionella" stöd för att SMEs i Dellen skall växa ?**

Nedan anges avslutningsvis tänkbara och möjliga behov av mer "institutionellt stöd/funktioner/enheter" för att systematiskt hantera och stödja idéer, entreprenörer och tillväxtföretag på ett professionellt och systematiskt sätt.

- **Tillväxtakut ?** Företag som verkligen vill växa skall ha ett tillgängligt forum för professionell och systematisk hjälp (rådgivning, strategiskt bollplank och aktiv "coaching")

- **Innovationsakut ?** En idébank kan med fördel skapas och matchas mot folk, intresse och engagemang, som bör kombineras med lämplig handledning. Se också tidigare idé med Waldorfskolan och Staffansgården som ett idéforum, där folk tränas och "utmanas" i att tänka kreativt. Här kan man också sätta igång olika (annorlunda) framtidsprojekt med högt kreativt inslag.

- **Avknopningsakut ?** Entreprenörer inom Dellenföretag kan behöva hjälp för att avknoppa en ny produkt, eller en hel enhet av kommersiella eller ibland andra skäl. Här behövs ett forum vart företag med sådana behov kan vända sig för att få professionell och systematisk hjälp.

- **Riskkapitalstöd/bolag ?** Vissa företag har behov av verkligt riskkapital (eller venture capital) för att finansiera en ny produkt med tillhörande affärsutveckling. Det finns tankar – dock ännu så formaliserade - om att eventuellt bilda ett lokalt och/eller regionalt RK-bolag. Vissa lokala banker är faktiskt inne på att börja utveckla denna tjänst i mindre omfattning. I augusti sker f.ö en seminariedag om riskkapital i HNAs regi. Det som är intressant för Delsbos företagare och entreprenörer är att lära sig de olika rollerna och funktionerna som vanligtvis är efterfrågade i innovations- och utvecklingsprocessen och att också förstå när de är påkallade. Innovatören, entreprenören/utvecklaren, den professionella och resultatorienterade "managern" har alla sina speciella roller och funktioner under olika – givetvis överlappande – tidsfaser i utvecklingsprocessen.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Här kan man med fördel jämföra med de framgångsrika amerikanska modellerna/fallen, där man har lång tradition av att arbeta med venture capital. Därmed inte sagt att man skall kopiera dessa modeller, vad det handlar om är att lära och få inspiration.

- **Ett professionellt omhändertagande.** Genom att bygga upp rätt service- och omhändertagande mot företag ger det attraktion av företag per automatik. Delsbo måste kunna hjälpa företag som vill etablera sig med "Sveriges bästa kommunala service". Detta borde innebära att de får träffa alla nämnder och beslutsfattare vid samma tillfälle och problem som uppkommer skall kunna lösas omedelbart eller på mycket kort sikt. Detta påvisar att kraft och framtidstro finns också kommunalt i linje med den nya Dellenandan eller Hudikandan; *taggad, glad öppen, positiv, flexibel och starkt resultatorienterad !*



## 7. Övergripande scenarior och möjliga strategival för Delsbo/Dellenbygden

Vi pekar i sammandrag på några möjliga framtida scenarior för Delsbos utveckling som kan påverkas av Delsboborna själva genom mänsklig kraft och ett *medvetet val av strategi*.

### 7.1 Tre övergripande scenarior med strategival

#### A) "Tillåta oss självdöscenariet"- valet av en icke-strategi

I detta scenario tillåter sig Delsboborna att deras ort självdör. Ingen mobilisering kommer till stånd. Att orten dör beror på att ingen riktigt bryr sig mer än en handfull eldsjäl. Dessa resignerar dock med tiden, när de inte vinner gehör och möjligen lämnar de Delsbo, då de inte längre känner igen det Delsbo som de har vuxit upp i, eller en gång flyttade till. Detta är egentligen en *icke-strategi*, men icke desto mindre en faktisk valmöjlighet ! Enligt detta scenario och strategival resonerar Delsboborna i linje med att:

*"Vi väljer att strunta i Delsbos framtid, vi bryr oss inte och vi väljer att lägga ned det".*

#### B) Sovstadsscenarioet - den defensiva strategin

Denna strategi bygger på att lyfta Delsbo tillbaka till tidigare nivå vad avser befolkningens mängd och dimensionering på samhället med uppbyggd service, etc. Delsbo har under ett antal år sjunkit under sin ursprungliga planerade dimensioneringsnivå.

Denna strategi bygger på att man egentligen inte har några ambitioner att ånyo bli en verkligt livfull ort som en ex.vis handels- och mötesplats. Man anser att en mer rimlig ambition är att bli en attraktiv "bo - och sovstad". Delsbo erbjuder ett alternativt boende i sköna natur- och kulturomgivningar med en hyfsad kvalitet på samhälls- och kommersiell service.

Den defensiva strategin betyder emellertid såpass mycket kraftansträngning att man inser att de fortfarande befintliga samhälls- nyttigheterna behöver lyftas och frächas upp om man skall lyckas profilera Delsbo som en *"trevlig sovstad men just inget mer"*.

#### C) Ett återfött Delsbo i en levande landsbygd - den offensiva strategin

Den offensiva strategin bygger på att skapa en verkligt långsiktig hållbar utveckling för Delsbo och Dellen. Den utgår från att bygga på befintliga resurser (företag, politiker/tjänstemän medborgare, byalag etc) och på att få igång det nya kretsloppssamspelet mellan Delsbos samhälle, företag och medborgare. I detta scenario

- givet att man lyckas med strategin - genereras nya hållbara näringar och sysselsättning i Delsbo/Dellenbygden.

Strategin bygger uppenbarligen på något mycket mer än målsättningen om att bli en trevlig ort att bo och sova i, enligt det skisserade "sovstadsscenarioet". Att Delsbo skall bli en attraktiv och trevlig boendeort ingår för visso även i detta scenario/strategi. Det handlar egentligen om lyfta ett steg till; att Delsbo skall kunna *erbjuda "det verkligt högkvalitativa boendet i den lilla skalan"*. Detta kommer sätta ännu större krav på upprustning och uppfräschning av Delsbo än vad den defensiva strategin implicerar.

Vi tror att Delsbos människor uppskattar en livfull ort med omgivning där det finns goda lokala möjligheter till utkomst och sysselsättning. Vi tror vidare att många av Delsbos innevånare uppskattar att det kontinuerligt händer intressanta och spännande/roliga evenemang som ger möjligheter till nya upplevelser.

*Därför bör man välja den offensiva strategin och också inse att det implicerar en kraftfull mänsklig mobilisering och handlingsaktivering nu.*

## 7.2 Offensiv mobiliseringsstrategi

Vi bedömer således att det fortfarande finns goda förutsättningar och möjligheter att genomföra den offensiva strategin givet att man bestämmer sig *nu*. Vad vi har försökt tydliggöra är således att det handlar om ett medvetet val. För att lyckas krävs *en verklig mobiliseringsstrategi på bred front*.

### 7.2.1 Mobiliseringsstrategin förutsätter ett nytt samspel i hela Dellen !

För att nå *kritisk massa* och kraft för mobiliseringen bör Delsbo se till hela Dellenbygden. *Delsbo kan faktiskt nyttja de aktiverande ytterområden som accelererande "dragare"*. Det är en styrka och *möjlighet* för Delsbo att "det rör på sig" i omgivningen. Delsbo har som tidigare tagits upp inte varit utsatt för någon riktig tydlig kris. I det perspektivet kan Delsbo inspireras och "lära sig" av Svågadalen och Friggesund med tanke på Svågdalens kraft i byalag, Svågdalsnämnden, Dellenstugan och Electrolux Call Centres etablering i Friggesund, entreprenuriell kultur och hantverkskraft i Bjuråker, etc, etc.

*Denna ambition välkomnas av representanter från såväl Svågadalen som Friggesund. Man är alla eniga att alla kan tjäna på att göra helheten stark. Delsbo kan därför med fördel aktivera sig i "ett mikroregionalt Dellensamarbete". Frågan är hur man "kan koppla ihop sig med varandra"?*

## 7.2.2 Utgångspunkt och taktik för mobiliseringsstrategin

*- om möjligheter till ett mobiliserande "krater"samspel mellan människor, företag och samhället*

Det finns i nuläget en mycket bra "timing" för mobilisering och uppkoppling i ett Dellenperspektiv. Krismedvetenhet lägger, som tidigare sades, en bra grund för utvecklingskraft och kriser kan ibland verka som "uppfinnings moder".

*Den taktiska utgångspunkten för mobiliseringsstrategin bör vara att identifiera och utgå från gemensamma behov och möjligheter i Dellenbygden som alla parter kan vinna på (vinna-vinna situationer). Man bör därför börja med de mest givna utvecklingsområdena som kan ge resultat på kort sikt (men som naturligtvis också bör ligga långsiktigt rätt). Detta bevisar och tydliggör samspelets fördelar och skapar taktiska och "psykologiskt kollektiva" vinster. Vi ser mobiliseringsstrategin i tre dimensioner; företag, medborgare och samhället.*

## 7.2.3 Företagen i Dellen - mobiliserande utvecklingsspår

### 7.2.3.1 Kulturturism som internt mobiliserande och externt profilerande

Det finns ett starkt konsensus kring att kulturturistspåret bör kunna samla medborgare, företag och samhället i sin helhet till en rejäl satsning. Den kan ge en snabbt inspirerande effekt genom att verka internt mobiliserande i ett Dellenperspektiv. Kulturturism kan således få igång den positiva spiralen som visar att "man kan och att det är möjligt".

Som tidigare har påpekats är det något förvånande att kulturturismen är såpass underutnyttjad. Här finns ett stort antal potentiella produkter och stor potential i ett nytt möjligt samspel. Kulturturism i Dellen ligger s.a.s bara och väntar på att få knytas upp.

Kulturturism i Delsbo och Dellenbygden kan vidare bli en *stark profilbärare* i ett totalt Hudiksvallperspektiv och dra med sig det övriga näringslivet som bidrar till att bygden hålls levande. Utveckling och framgång i det tidigare definierade lantbruks- och livsmedelsspåret bidrar efterhand till att säkra det naturliga målet om en levande landsbygd i Dellen. En turistprodukt för en bygd blir ofta en positiv stimulans som engagerar och kan bidra till attitydförändring i entreprenörskap och arbete i samspel. För att nå framgång med turism måste de involverade människorna, företagen, organisationerna utbildas på adekvata sätt.

Kulturen kan också fungera som en utvecklingsfaktor för att lära medborgarna sin bygds historia och därigenom lyfta den kollektiva självbilden. Enligt intervjuade känner många Delsbo/Dellenbor inte till sin historia.

Genom kulturutvecklingsspåret kan en naturlig identitet (vad man faktiskt är) stärkas som kan nyttjas för en uppbyggnad av en extern profil (hur man vill uppfattas utåt) som i sin tur gör att Delsbo/Dellens image (hur man de facto uppfattas av omgivningen) stärks.

*Ambitionen måste självklart vara realistisk. Kulturturistspåret kan vara ett viktigt bidrag både i profilerings- och sysselsättningsperspektivet men inte hela lösningen.*

### **7.2.3.2 Handelsspåret som mobiliserande utvecklingsmotor**

Handelsspåret ligger uppenbart i linje med den offensiva mobiliseringsstrategin. Att lyfta Delsbos affärs- och handelsstruktur ger god synlig och accelererande effekt. Det går också att stärka en Dellens inre marknad som samspelar med utvecklandet av nämnda handelspår.

#### **"Dellens inre marknad" som motor i mobiliseringsstrategin**

Dellenbygden består av olika områden som ekonomiskt, kulturellt och geografiskt skiftar väldigt mycket. Delsbo med gammal bondekultur och rika självägande bönder, Bjuråker och Norrbo med en blandning av jord och skogsbruk, många f.d. "bodland" och Svågans dalgång, Strömbacka, Hedvigsfors, Friggensund med gamla brukstraditioner. Dessa områden kompletterar varandra mycket bra och det finns möjligheter att skapa en "inre marknad" för varor och tjänster - varför inte en "*Dellens eller Kraterns inre marknad*"?

Dellenmarknad kan således ses som en komplementär ekonomi där människor och företag handlar och byter varor och tjänster med varandra. Detta kan utvecklas till en kraftfull (mobiliserings)motor för utvecklandet av handelsspåret.

Det är viktigt att detta uppfattas på rätt sätt. Det innebär märk väl inte en inåtvänd isolationistisk strategi, tvärtom bygger mobiliseringsstrategin på att intensifiera kommunala, regionala och internationella kontakter, inte minst för att göra externa affärer. Dellens "inre marknad" kan och bör ha ambitionen att växa. Man kan här se Hudiksvalls kommun med kommuncentrat i en "ända", där kust-, jordbruks- och skogsbygd har stora vinster att hämta under förutsättning att Hudiksvall kommun i sin helhet kan fokusera på möjligheterna till samarbete och samspel.

#### **"Dellens inre marknad" - hävstång för en inre utvecklingsstrategi**

Denna stimulans av den lokala/regionala Dellenekonomin går således hand i hand med utveckling av handelsspåret. *En inre utvecklingsstrategi* måste utgå från att accelerera den lokala Dellenekonomin: att i ökande utsträckning handla och göra fler och bättre affärer med varandra. Annorlunda uttryckt *att få igång de lokala ekonomiska motorerna.*

Om det finns möjlighet kan man gärna handla eller göra affärer lokalt. Detta stödjer både handel, tjänste och industrisektorn att växa och ökar därmed också möjligheterna för ny sysselsättning. Det behövs mer av tänkandet "*om du är min kund är jag din*".<sup>38</sup> Många gånger finns det som betonats delkomponenter/deltjänster etc för olika produkter på mycket nära avstånd. De behöver inte alltid hämtas hem från Stockholm eller Sydverige eller för den skull internationellt. Det går att tjäna pengar på att "lokalisera" och göra affärer med sin lokala partner.

### **Mötesplats med täta evenemang**

I linje med utveckling av handelspåret ligger också att utveckla Delsbo till en *handels- och mötesplats*. Här kan med fördel Delsbo IF kopplas in, som kan ta en ledande roll för att göra Delsbo till ett idrotts- och träningscenter. Utveckling av musik- och kulturtraditionen med (nya) kopplade evenemang är naturligtvis en central del i detta spår. I Delsbo och Dellenbygden bör det ständigt hända spännande evenemang som ger möjlighet till roliga, spännade och t.o.m annorlunda upplevelser. Ett förslag som vi tidigare tog upp var att skapa mer evenemang kring ungdomsmusik, eventuella festivaler, etc.

### **7.2.3.3 Kraftfull mobilisering och stimulans av SME-företag utifrån export- och leveranstänkande**

I mobiliseringsstrategin bör det också ingå att kraftfullt stimulera SME-företagen och stödja undervegetationen på alla möjligt tänkbara sätt, enligt tidigare beskrivningar. Detta innebär att bygga nätverk och kluster för att "få blodet att strömma till och runt i Dellens kretslopp". I tillväxt- och sysselsättningsperspektivet bör speciellt de företag som kan och vill *exportera* utanför Dellen/kommungränsen och därmed verkligen bidra till skatteunderlaget (fräsha pengar som kommer utifrån och in i Delsbo/Dellens kretsloppssystem) stödjas. Det är därför Delsbo skall satsa på att lägga det verkliga krutet på potentiella tillväxt- och exportföretag, för att växla upp mesta möjliga effekt i sysselsättningsmässig mening på både kort och längre sikt.

För att "få blodet att snurra i Dellens krater eller kretsloppssystem" måste företagare höja sin kompetens vad avser export av produkter/tjänster från Dellenregion och "import" av besökare/handlande. Det finns i linje med detta ett stort behov av att bli bättre på *leveranstänkande med tillhörande kompetens: att kunna leverera rätt upplevelser och service mot inkommande turister och/eller handlanden vid exakt rätt tidpunkt.*

---

<sup>38</sup> Ett exempel på aktivitet skulle kunna vara en "Handla i Delsbo/Dellenkampanj". Ofta åker man långväga med kostnader för bensin och transport som man kanske inte alltid överväger. Detta handlar om att stötta varandra, ofta kan det också bli billigare. Naturligtvis uppskattar människor att då och göra en långväga "shoppingvända" som en dagsutflykt etc. Vad vi vill mena är att det behövs mer av det förra tänkandet, då mycket handlande av slentrian sker på andra platser när det likaväl skulle kunna ske i Delsbo och Dellen.

#### 7.2.3.4 Avslutande taktiska och strategiska argument för de tre valda utvecklingsspåren

- Alla tre utvecklingsspår är starkt mobiliserande i den inre bemärkelsen och starkt potentiellt profilbärande i den externa. Varje utvecklingsspår innebär att man snabbt kan sätta igång med aktiviteter som ger kortsiktiga positiva effekter och psykologiskt kollektiva viktiga "lyft".

- Dessa tre valda utvecklingsspår ligger också rätt i det strategiskt långsiktiga perspektivet för att möta långsiktiga utvecklingsbehov och utgår från som vi ser det de starkaste möjligheterna.

- Det finns klara viljeuttryck för dessa utvecklingsspår (som både är realistiska och genomförbara) hos människorna i Dellen. Detta är sannolikt den viktigaste förutsättningen. Därigenom finns sannolikt den nödvändiga inneboende kraften till mobilisering och utveckling i samverkan.

- Utvalda spår bidrager till att stärka "export" och "import". De accelerar kretsloppet och får "fräscht ekonomiskt blod" att snurra i Dellensystemet/kratern.

### 7.2.4 Mobilisering bland medborgare i Dellen

#### Mot en ny Dellenanda

Att skapa en ny Dellenanda kan verka starkt mobiliserande bland medborgarna och i bästa fall utvecklas till en självuppfyllande profetia. Grunden för utveckling är, som tidigare framfördes, sannolikt rätt attityd. Det är folks sätt att tänka som är grunden för utveckling i bygden. Dellenandan kan förslagsvis utgå från nedan punkter som märk väl har uttalats av människor i Dellen.

#### Mobilisering av mänsklig urkraft och ett nytt kratersamspel

Begreppet *samspel* bör gälla internt i Dellen, också med kommunen i övrigt och efterhand med andra aktörer utanför regionen. *Samspel* – som bottnar i Dellens tradition och som låter betydligt mer inspirerande än samverkan – kan vara en av hörnstenarna i den nya Dellenandan. Man kan också på ett mer roligt sätt utan att mytifiera, arbeta med kraterbegreppet i en internt inspirerande samspelsanda. Man skulle kunna peka på att det finns "latenta kosmiska och historiska urvibrationer" som väntar på att få förlösas och få börja samspela i Dellen genom människor, ideér och kraft utifrån ett mobiliseringstänkande.

#### Om nya offensiva giv i det framtida utvecklingsarbetet

Några eldsjälare har gett sin speciella syn på det framtida utvecklingsarbete som skulle kunna vara ytterligare bidragande till den nya Dellenandan och det nya utvecklingsarbetet.

- Om vikten att bli bli offensiv i stället för defensiv. "Att vara för i stället för emot"
- Att släppa fram och tillåta entreprenörer, pionjärer och eldsjälar. Att tillåta att lyckas och misslyckas.
- Utvecklingsarbete skall var kul, utmanande, gränslöst, där allas kraft får plats. Alla kan bidra till att skapa tillsammans och enskilt.
- Utveckling ska vara framåtsyftande och utmanande (gärna roligt), inte omgärdat med "så har vi aldrig gjort" eller "det går inte för det har det aldrig gjort förut".
- Tillåt därför otraditionella metoder och arbetssätt för att tillvara den lokala kraften som genereras när vi känner att någon tror på det vi vill och gör.

Utvecklingsagerandet bör utgå från bygdens bästa. S.k platsideologi är ett alternativ till partipolitik.

### **Mot platsideologi för Delsbo och bygdens bästa**

Platsideologi innebär att arbeta för bygdens bästa utifrån bygdekonsensus istället för partipolitik som till sin natur är mer konfliktorienterad – och så till viss del naturligen bör vara. Svågadalsexperimentet kan tjäna som exempel för platsideologi.<sup>39</sup> Därmed inte sagt att Svågadalsnämnden per definition är givet för Delsbo. Att medborgare och politiker tillsammans behöver mobiliseras och aktiveras oavsett partipolitisk tillhörighet i Delsbo är emellertid uppenbart.

Det kan inte nog betonas att den nödvändiga mobiliseringen blir en så gränslös och opolitisk företeelse som möjligt. Det skulle vara ett stort hot om det "gick politik" i utvecklingsprocessen. *Alla kan och bör engageras för bygdens framtida överlevnad.*<sup>40</sup>

<sup>39</sup> Svågdalen är en unik föregångare/experiment i Sverige. Dellenstugan/ Idégruvan förefaller vara på väg att bli likaledes vad avser landsbygdsutveckling och nya utbildnings- och arbetsmarknadsåtgärder.

<sup>40</sup> Medborgare vill ofta engagera sig men väljer allt mer andra sätt att uttrycka sina intressen än genom den partipolitiska vägen. Närdemokratin är ett sätt att flytta politiska frågor närmare de människor som direkt påverkas av dem. Det förefaller idag råda ett gränsöverskridande partipolitiskt konsensus om att beslut fattas bäst på den nivå där man direkt påverkas av beslutet och där man också oftast har bäst kunskap om behov och problem. Skulle ett medborgarhus i Delsbo kunna vara ett första steg? Detta är en tänkbar möjlighet för att "få liv i Delsboborna" – ett incitament för den nödvändiga mobiliseringen och aktivering Delsbo så väl behöver.

Det är därför oerhört viktigt att få igång den sociala ekonomin med byalag och lokala utvecklingsgrupper också i huvudorten i Delsbo. Byalagen i Dellenbygden kan nyttjas som acceleratorer i mobiliserings- och utvecklingsprocessen.

#### **Om att "våga" ta hjälp av kompetens och resurser utifrån**

Dellenandan bör också innebära att "vara så stark i sig själv" att man inser att hjälp kan ibland behövas utifrån. Detta innebär att skapa insikt om sina utbildnings-, kompetens- och utvecklingsbehov. Det handlar om att våga se på sina behov på ett rättvist och rimligt sätt och att kunna ta in kompetens och erfarenheter i nät-verk på ett professionellt sätt.

*Dellen har ett starkt kapital som kan förlösas. För förlösning behövs det sannolikt kompletterande hjälp utifrån.*

### **7.2.5 Samhällets roll i mobiliseringsstrategin**

#### **Alla samhällets aktörer kan bidra som acceleratorer**

Alla samhällsliga aktörer kan agera som acceleratorer i samhällsutvecklingen. Inte minst handlar det om hur olika samhällsaktörer kan bidra i de tre, enligt vår rekommendation, prioriterade utvecklingsspåren. Acceleratorerna kan bidra med innovation och utveckling så att utvecklingsspåren blir substantiella och framgångsrika.

**Samhällets mobiliseringsstrategi måste bygga på professionellt omhändertagande och mobilisering av friställda och andra arbetslösa.** Stöd och stimulans till de friställda är en naturlig och avgörande del i mobiliseringsstrategin. Mobilisering måste också ske vad avser kompetensutveckling och höjd utbildningsnivå på längre sikt. Båda integrerade ambitioner kan göras enligt de riktlinjer vi har angett tidigare i avsnitt 6.2.

#### **Vem kan göra vad i mobiliseringen från samhällets sida ?**

- *Kommunen / KDN är den aktör som med stöd av utvecklingsgrupp måste ta tag i det lokala byggandet av samhällskontrakt/partnerskap och inta en aktiv roll mot högskolor och universitet. Hur detta kan göras har beskrivits i föregående avsnitt.*

- *HNA är den aktör som måste ta tag i företagens nätverks- och klusterbyggandet och de respektive utvecklingsspåren i nära samspel med KDN och utvecklingsgruppen. (Detta beskrivs i kommande avsnitt.)*

- *KDN och utvecklingsgruppen, med stöd av kommunledning, är de aktörer som måste ta tag i stödjandet och stimulansen av den sociala ekonomin med byalag*



*och lokala utvecklingsgrupper i Delsbo. Agera också offensivt mot kommunen och skapa en dialog om en tydligare bygderörelsestrategi.*

*- KDN främst (men med understöd av HNA) är också den aktör som måste ta tag i den för Delsbo och Dellenbygden så avgörande turistfrågan och hur den kan styras upp i kommunalt perspektiv.*

### **Utvecklingsgruppen som ett nytt (kretslopps)instrument i Delsbo**

Ett första steg för att få igång mobilisering och kretsloppsanspel i Delsbo/Dellenbygden från samhällets sida är, vid sidan av den utökade HNA-representationen, faktiskt just tillsättandet av *utvecklingsgruppen*. Den måste nu ut "på fältet och möta gräsroten" i alla möjliga och "omöjliga" sammanhang. KDN och utvecklingsgruppen (sannolikt främst utvecklingsgruppen i syfte att påvisa det nya gränslösa och oplitiska agerandet) är de aktörer som bör gå ut och missionera behovet av och möjligheterna i det nya *kretsloppsanspelet*.

Detta gäller både den nya rollen för integration av offentligt-näringsliv och integration offentligt-medborgare ex.v. genom att stimulera och missionera i social ekonomi och igångsättandet av byalag också i Delsbo. Viktigt är också att missionera och sprida den nya "platsideologiska" Dellenandan. Angående förslag till tänkbara guidelines för utvecklingsgruppens framtida arbete, se slutrekommendationer i kapitel åtta.

### **Om HNAs och Utvecklingsgruppens roller och samspel**

KDN och utvecklingsgruppen har idag enligt tidigare svag kompetens inom närings- och utvecklingsfrågor. *Däremot har flera som gemensam nämnare ett starkt samhällsengagemang och en bred (politisk) samhällskompetens vad avser hur man driver politiska frågor och påverkar, etc. Detta kan utnyttjas i mobiliseringssyfte.*

Utvecklingsgruppen skulle vidare kunna spela rollen som *ett strategiskt bollplank, en kvalitetssäkrare och diskussionsforum för att hålla utvecklingsdebatten levande om den långsiktiga kursen (vision- och långsiktig strategi)*. Sannolikt bör ej utvecklingsgruppen gå in och arbeta operativt, då det sannolikt finns andra mer lämpliga entreprenörer som bör driva spåren.

Utvecklingsgruppen tillsammans med KDN bör istället mer spela rollen som "långtidsspanare". Man bör också fungera som intim referensgrupp och "kvalitetssäkrare" för HNAs två nya projektledare. De två senare kan förankra och få bollplanksstöd för sina strategiska beslut vad avser utvecklingsspårens framåtskridande. För att kunna fungera som ett strategiskt bollplank krävs utbildning i regionalutveckling, företagandets villkor (moderna management metoder), etc. Utvecklingsgruppen kan vidare utmanas i sitt tänkande och perspektiv med stimulerande föreläsningar bl. a om offensiv glesbygds- och landbygdsutveckling,

social ekonomi, kluster och nätverksbyggande, etc etc. Detta säkrar den långsiktiga kursvägen.

### **Mobiliserande professionell informations och mediastrategi**

Den nya Dellenandan bör också innebära att från samhällets sida arbeta offensivt mot media och med strategiskt medveten information – *en genomtänkt informations- och mediastrategi.*

### **Om vikten av att dokumentera och kommunicera "milestones" i processen**

Rätt media och informationsstrategi kan vara psykologiskt och taktiskt inspirerande för Dellenborna (att kunna läsa och höra om framsteg – om än så små).

*Det är därför oerhört viktigt att sätta upp, dokumentera och kommunicera Milestones (framgångar i utvecklingspåren, ny sysselsättning, etc etc).*

Därför skall man arbeta mer professionellt med HT och nyttja Dellenmagasinet som är påtagligt öppen att berätta om framsteg i bygden. Dellenmagasinet kan i sig ses som en positiv accelerator.

Vissa hävdar att HT inte skriver tillräckligt om positiva händelser utan väljer att fokusera de negativa. Oavsett om detta är sant eller inte, så kan man "kräva" uppmärksamhet för positiva händelser *genom att arbeta professionellt med pressrealser, press-seminarium, hearings, etc.*

Både kommunen i sin helhet och Delsbo kan säkerligen bli bättre och mer professionell på att arbeta med systematisk och kontinuerlig mediabearbetning. Att dokumentera viktiga framgångar och milstenar i utvecklingsprocessens framåtskridande stärker med all sannolikhet det kollektiva självförtroendet och den framväxande Dellenandan.

## **7.2.6 Om taktiska samhälleliga beslut som kan påskynda mobilisering och aktivering**

### **Om behovet av uppfräschning och lyft av ortprofil**

Om Delsbo bestämmer sig för att genomföra rekommenderade utvecklingspår med tillhörande uppbyggnad av varumärken och profiler så måste också ortprofil och nivå på service management motsvara. Detta är inte minst viktigt för att bli trovärdiga i turist- och handelspåret. Det måste också finnas ett utbud som motsvarar vad besökare och gäster kan förvänta sig. I detta perspektiv bör man satsa kraft på att lyfta orten som är nedgången. Det handlar om att reinvestera i och vårda de samhälleliga nyttigheterna enligt tidigare. Det handlar också om att ta kritiska beslut.

**Ta ett snabbt beslut om Dellenbanan och viadukten utifrån rationella grundval**  
Då Dellenbanans och viaduktens vara eller icke vara idag begränsar Delsbos utvecklings- och mobiliseringskraft måste ett snabbt beslut tas.  
Vår rekommendation är att ta i frågan på ett rationellt sätt utgående från alternativkostnads- och investeringsresonemang. Detta innebär att verkligen undersöka vilka ekonomiska medel som skulle behövas för att rusta upp banan och för att därefter fråga sig vad man skulle kunna göra alternativt med dessa medel? Detta underlättar en rationellare värderingsdiskussion och kan påskynda det beslut som nu snarast måste tas, oavsett vilket man väljer.

### **Möjlighet är att få ordning på turistfrågan i ett kommunalt perspektiv**

I mobiliseringsperspektivet måste KDN, HNA och utvecklingsgruppen verka för att få ordning på turistfrågan i ett kommunalt och regionalt perspektiv.

"Kräv" därför av Hudiksvall kommun att ta tag i turistfrågan vad avser organisation (särskilt mottagar och näringsaspekten), roll och ytterst en tydlig strategiskt ansvarig. Självklart skall Delsbo inte enbart förlita sig på Hudiksvall, utan lita till och bygga på sin egen kraft. Det ena utesluter inte det andra. Man kan agera nu vad avser utvecklingen av turistnäringen i Delsbo och Dellensammanhanget, samtidigt som man forcerar kommunen i sin roll som välbehövligt resursunderstöd och accelerator.

Att brygga optimalt mellan Dellen och Hudiksvall i sin helhet innebär att koppla upp sig med intressenter på kommunal, Hälsinge och länsnivå - och att få dem engagerade i Delsbo/Dellenbygden. "Gerillamarknadsföring" innebär att på ett strategiskt medvetet sätt påverka turistfrågorna på hälsinge- och länsnivå i Dellens riktning, d.v.s utgående från definierade behov och möjligheter på lokal "Dellennivå". Detta är att betrakta som en möjlighet.

## **7.2.7 Mobilisering genom gemensamt lärande visions- och strategi-process**

En mobiliseringsansats måste som betonas bygga på vad människor i Delsbo och Dellen genuint vill och är beredda att ställa upp på. Det gäller därför att ta reda på vad innevanarna i Dellenbygden vill och känner för.

Här kan man gemensamt börja "måla en önskvärd framtidsbild" som de flesta upplever som sin egen. Hur ser Dellenbygden ut år 2010 och mer viktigt; - *hur vill man att den skall se ut?*

Denna *visionering* kan bli till en mentalt sammangjutande och aktiverande inre process. Vi har i denna rapport målat en utgångsbild av nuläget.  
-*Köper vi bilden? Är vi hotade? Är vi beredda att göra något? etc etc.*

På detta sätt kan ett nytt totalt samhällskontrakt mellan mesta möjliga antal medborgare, samhälle och företag knytas som gör framtiden till en gemsam möjlighet som vi aktivt påverkar.

Ett visioneringsarbete/process kan bidra till att få igång den positiva mobiliseringsprocessen. Detta visionsarbete måste ledas och drivas på ett professionellt sätt. Nedan ger vi några grova första förslag på tänkbara visioner och positioner.

### 7.3 Positions och profileringsöverväganden – hur det skulle kunna se ut i Dellen

Vi skisserar enligt nedan hur ett nästa steg i visionerings- och profileringshänseende i koppling till igångsättandet av de tre utvecklingsspåren skulle kunna se ut.

Märk väl att det bara en början. Det är överväganden kring möjliga profiler och tänkbara profilbärare och ett sätt för oss att illustrera de tydliga möjligheter vi ser.

Det är således embryon och inget färdigt. Här måste det återigen – viktigt att förtydliga – utgå från vad Delsbo och Dellenborna själva känner att arbeta med och utifrån. Annars skapas ingen genuin kraft.

Nedan förslag till visioner/positioner kan således fungera som en utgångspunkt för de fortsatta diskussionerna för val och utvecklande av vision, position och strategi. Dessa behöver naturligtvis byggas på och förädlas. Det kan framledes ske i utmanande, kreativa och faktiskt roliga (!) större och/eller mindre sittningar.

#### **Om vikten av samspel mellan vision och position**

Det är i utgångsläget viktigt att särskilja vision och position och förstå innebörden av respektive begrepp med tillhörande möjliga tekniker. Visionen är den inre bilden Dellenborna mentalt skall kunna ha sina framför ögon i det långsiktiga utvecklingsarbetet, medan positionen är en yttre bild som vi vill inta i de externa målgruppernas medvetande. De två tjänar givetvis på att samspela ! En yttre bild kan bli internt mobiliserande.

För att nå positionen måste man finna en överensstämmande rimlig profil som man *profilerar* mot valda målgrupper. Man behöver inte vara ända framme i sin profil, det viktiga är att man i handling (be)visar sig vara trovärdig i sin ambition att röra sig i en viss riktning mot ett givet mål. Men en profil måste av uppenbara skäl böttna i något verkligt, genuint och substantiellt, d.v.s vad man faktiskt är (identitet). Den eftersökta profilen (hur man vill uppfattas) kan skapas genom medvetna insatser såväl externt som internt. Då ökar chanserna för att image och position (hur man de facto uppfattas) blir överensstämmande med profil och faktisk identitet.

### 7.3.1 Tänkbara byggstenar för vision och position

Vad vill vi uppnå i Dellenbygden ? Rimliga interna mål/visioner i mycket grova termer är för Dellenborna och kommunen troligen en *mer levande bygd med vitala orter som Delsbo, Friggesund, Bjuråker och Svåga/Brännås.*

För detta krävs framgång i de tre utvecklingsspåren inkluderande ett levande jordbruk. Det senare hänger intimt samman med ett eventuellt utvecklande av lantbruks- och livsmedelsparet, som vi har pekat på tidigare. Lyckas man med det kan landskapet hållas öppet och levande samtidigt som den kommunala och kommersiella servicenivån kan bibehållas och t.o.m utvecklas.

#### Tre starka profilbärare som kan lyfta Dellenbygdens utveckling

I ett försök att ge några exempel på profilbärare i Dellen, som kan stimulera den kommande utvecklingsdialogen kring tänkbara visioner och positioner utgår vi ifrån några gemensamma tematiska nämnare som har framkommit i SWOT-analysen:

- *Alternativ/mångfald*
  - *Omhändertagande*
  - *Taggat eller vässat Entreprenörskap*
- **Alternativ/mångfald** ser vi bl a i Dellenbygdens tradition i bruk, handel, jord och skog. Dessutom i boendet, skola och omsorg/rehabilitering. Vi ser det i byalagen, Staffansgården, Dellenstugan m fl. Vi ser det i turistutbudet och "Dellenmarknadens" komplementära sidor. Vi ser det i annorlunda tänkande och lösningar (Svågadalen, Dellenstugan, Waldorf).
- **Omhändertagande** ser vi bl. a i boende, skola, vård- och omsorg och den serviceinriktade detaljhandeln. Omhändertagandet kan utvecklas mer inom handel och turism och vad avser service för företag. *Delsbo och Dellen kan profileras som en bygd där man tar hand både om sina egna och utifrån kommande människor på ett mjukt, värdigt och humant sätt.*
- **Entreprenörskap** kan användas då det finns många olika företag med entreprenörskaraktär i olika branscher i Dellen. Det gäller att finna ett unikt Dellengrepp då många kommuner och regioner profilerar sig med olika typer av entreprenörskap. Det skulle ex.vis kunna vara ett *"taggat eller vässat entreprenörskap"* i linje med Hudiksvalls övergripande embryonala profil.

Dessa profilbärare kan vara vägledande i det framtida utvecklingsarbetet och kan framhäva Dellenbygdens karaktär, särart, konkurrenskraft och inbjuda till ett spännande samspel.

## DELLENBYGDEN

### UTVECKLINGSOCHATTRAKTIONSKRAFT



**Kulturarv att värna om och utveckla!**

#### **Utvecklingsspår och tänkbara profilbärare i (turbo)samspel**

Dessa profilbärare kan utvecklas än mer genom igångsättandet av och interaktionen/samspelet med de tidigare valda utvecklingsspåren. Vi vill med enfaset återigen hävda att de tre utvecklingsspåren ligger strategiskt långsiktigt rätt samtidigt som de kan ge en snabb taktisk effekt på kort sikt.

Detta bidrar till en *levande bygd i samspel*. Dessa spår får gärna ligga i linje med tidigare föreslagna utvecklingsspår för kommunen i sin helhet för att skapa ytterligare uppväxling!<sup>41</sup>

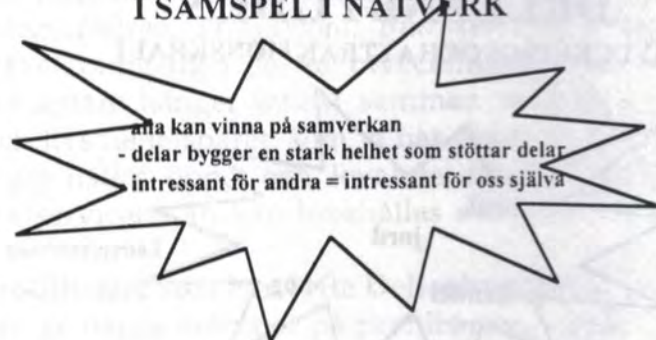
Dellen bör utifrån sin position i kommunen/regionen och sina profilbärare "ta för sig" och utveckla utvecklingsspåren i samverkan genom gränslösa nätverk.

Vår strategiska rekommendation är enligt innan:

- *Kulturturism*
- *Handel*
- *SME - att stödja och stimulera potentiella tillväxtföretag*

<sup>41</sup> Se nuläges- och marknadsanalys av Hudiksvalls kommun 2/12-98.

## DELLEN I SAMSPEL I NÄTVERK



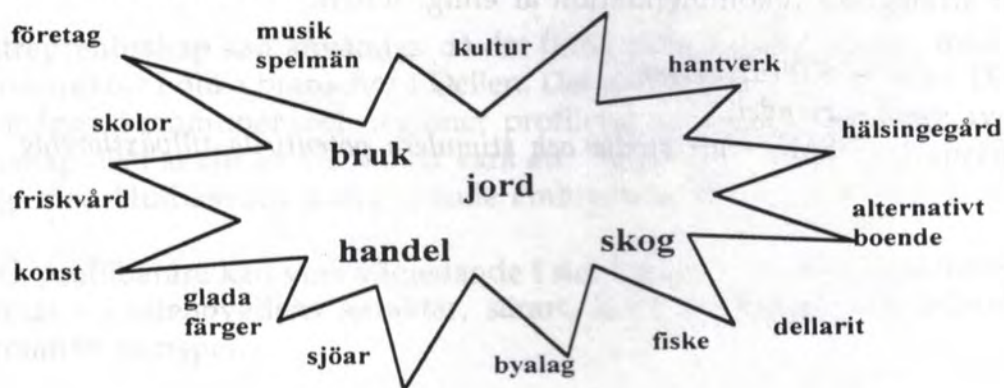
Nedan sker ytterligare specificering av utvecklingsspåren i koppling till möjlig profilering.

### 7.3.2 Dellen - ett upplevelsecentrum i kultur, historia och natur !

#### Kulturturism

Här finns ett rikt utbud men de enskilda aktörer med sina produkter samspelar idag som betonats inte i någon nämnvärd omfattning.

## DELLENBYGDEN UTVECKLINGS-ATTRAKTIONSKRAFT



Kulturarv att värna om, utveckla och sälja!



Turistprodukten "Dellenbygden" är (som betonats innan) inte heller utvecklad i ett kommunperspektiv. Detta ger möjligheter för Dellenbygden att ta ett mycket starkt initiativ och få draghjälp t.o.m "kräva" av kommunen att styra upp och hantera turistfrågan.

### **Fördjupade argument för den möjliga profileringen Dellenturism**

- Dellenbygden är en naturlig avgränsad del ("kratern") att mobilisera turism inom.
- det finns en rad återkommande evenemang (bl a stämmorna och Musik vid Dellen) som kan utvecklas mera och fungera som "dragare".
- lätt att få energi i den totala utvecklingen i Dellen. Många vill och kan bidra för en rolig totalprodukt; "Dellenprodukten". Detta bidrager till en ytterligare stärkt och *positiv Dellenanda*.
- stimulerande konkurrens från närregioner som Höga Kusten, Järvsö m fl. Det är så man skall se det i linje med den nya Dellenandan; att få positiv konkurrens som dragare, ej något alibi för att det inte går utifrån det gamla (?) "*vi kan inte med de kan*"-tänkandet.
- stora möjligheter för fler att skaffa *bättre inkomster* med tanke på turistens kundbehov och Dellenbygdens totala utbud och konkurrenskraft. Lite provokativt och "taggat uttryckt" finns det möjlighet att locka till sig besökare och handlande, som blir "rånade" flera gånger om i en positiv bemärkesle. "*De är dessutom så nöjda med att ha blivit rånade att de gärna återkommer för att bli det en gång till !*"

Krav för att lyckas är att "turistprodukten" Dellen måste utvecklas, paketeras och marknadsföras till dem vi vill nå för att den skall bli intressant. Dellen är en *upplevelse* och måste *involvera många i "leveransen"* till kunderna för att kunna fungera. Ju bättre vi levererar upplevelser i samspel desto fler vill komma tillbaka (den goda cirkeln).<sup>42</sup>

*Detta spår bidrar till samtliga av Dellens möjliga profilbärare "alternativ/mångfald", "omhändertagande" och "taggat och vässat entreprenörskap".*

---

<sup>42</sup> Just upplevelseturismen har utvecklats explosionsartat de senare åren. Begreppet upplevelser är något som rent generellt och drastiskt efterfrågas i både produkter och tjänster, etc. Inom ex.vis livsmedelsbranchen blir det allt viktigare att leverera en upplevelse i samband med att livsmedlet inköps.

### 7.3.3 Gränsöverskridande samspel mellan Dellenföretagen i nya nätverk – SME-spåret

Det finns ett 25-tal företag (troligtvis fler) i Dellenbygden som är och kan bli intressanta tillväxtföretag. Flertalet kan med all sannolikhet växa mer och snabbare men saknar som har påvisats i SWOT-analysen olika former av resurs- och kompetenstillförsel som kan ge "det riktiga stora lyftet".

Dessa behov kan tillfredsställas i Dellen genom att initiera nätverksgrupper branschvis och/eller branschöverskridande. Branschvis kan nätverk initieras kring temat Dellenmat (Anders Brodén, Esbjörn Färlin, Delsbo Charkuteri och Slakteri m fl) och temat träförädling (en rad olika företag inom bygg och snickeribranschen som framgått enligt innan). I ett branschöverskridande samspel kan följande exempel på företagare ha möjligheter och nytta av att överföra kompetens och erfarenheter mellan varandra:

- Alak
- Alab
- Aquatron
- Duni
- Flat Head Power
- Lexxar trading
- Telair
- Karlssons mekaniska
- JD Trafo
- K W Mekaniska
- Norrby svets
- H Nordin - bokföringsbyrå
- olika företag inom transport - och entreprenadsektorn
- olika företag inom mat- och träförädling. - Att fyllas på !

Krav och förutsättning för att sådana initiativ skall bli verkningsfulla är noggranna förberedelsearbeten:

- ett urval av högst sju företag i varje grupp som har potential och vill växa
- klarläggande av företagsledningarnas ambitioner med samverkan
- konkurrensspekterna utreds och kan hanteras på ett godtagbart sätt
- tillgång till en bra "coach" (har erfarenhet av driva nätverk)
- inledningsvis som förbereder och driver igång gruppen men sedan successivt fasar ut sig
- affärsutveckling i process. Gemensamma behov klarläggs enligt vinna-vinna tekniken.

I denna SWOT-analys har ett 10-tal företag *direkt* visat intresse av att medverka i nya nätverk. Intressanta förebilder på framgångsrika nätverk finns i Sverige. Det kan med fördel hämtas in färsk erfarenheter för att få inspiration från dessa för att utveckla egna och särskiljande framgångsrecept som spetsar den möjliga profilbäraren "*vässat och taggat entreprenörskap i Dellen*".

### 7.3.4 Service och omtanke - unikt handelscentrum i Dellen !

#### Delsbohandlarna - utgångspunkt för nytt klusterbyggande

Det finns som har pekats på ett embryo till "detaljhandelskluster", som bör vara mycket intressant att utveckla och profilera i Delsbo. Det är 5-6 handlare, och säkert finns det fler, som har följande gemensamt:

- de som driver företagen är från Delsbo. De är relativt unga.
- de har nischat sig i utbudet av produkten. Var och en har en unik profil
- de har en stark servicedel i utbudet - "omhändertagande"
- de har ett större upptagningsområde än Dellen. Flera har större än länet
- de flesta har filialer på annan ort i länet. Delsbo är navet
- de är relativt lönsamma företag
- flera har fått nationellt erkännande
- några har intressanta expansionsplaner med nyanställningar i sikte!
- de har många återköpskunder utanför Dellen
- de har knappast problem med återväxten.

Dessa vitala företag är var för sig klara dragmagneter till Dellenregionen och bidrar därigenom också till stärkt turism i Dellen. Detta kan utnyttjas än mer så att fler företag kan göra fler och bättre affärer i Dellen. Idag görs inget påtagligt för samverkan mellan Dellenhandlarna. Köpmannaföreningen är, som vi tidigare har tagit upp i analysen och enligt de egna deltagarna "mer eller mindre avsonnad". Det finns två alternativ; antingen rycker man seriöst liv i den, eller så kommer man fram till att den ej är rätt forum och utvecklingsaktör för att driva detta "handelskluster". Det kan eventuellt vara bättre att starta upp något nytt och fräscht utifrån den nya Dellenandan.

En utmaning är att undersöka hur dessa handlare kan samverka i att sälja Delsbo som handelscentrum *med hjälp av IT*. Fler företag kan och bör koppla upp sig i samverkan när de bidrar till profilen "*service och omhändertagande*." Ett framgångsrikt samarbete och profilering av ett gemensamt handelscentrum ger möjlighet till ökad attraktionskraft och omsättning för alla. Företagen är inledningsvis (*gruppen kan säkerligen växa!*):

Delsbo vapen - för jägare  
POs Radio TV- kommunikation m m  
Delsbo Möbelaffär - för privat inredningsmiljö  
Delsbo Järn och trä - för hemmasnickaren  
Gudrun Fröjd - vintersport/skidor (känd idrottare inom skidsport på 80-talet)  
ICA - handlaren - mat  
Flat-Head Power - motorcyklar

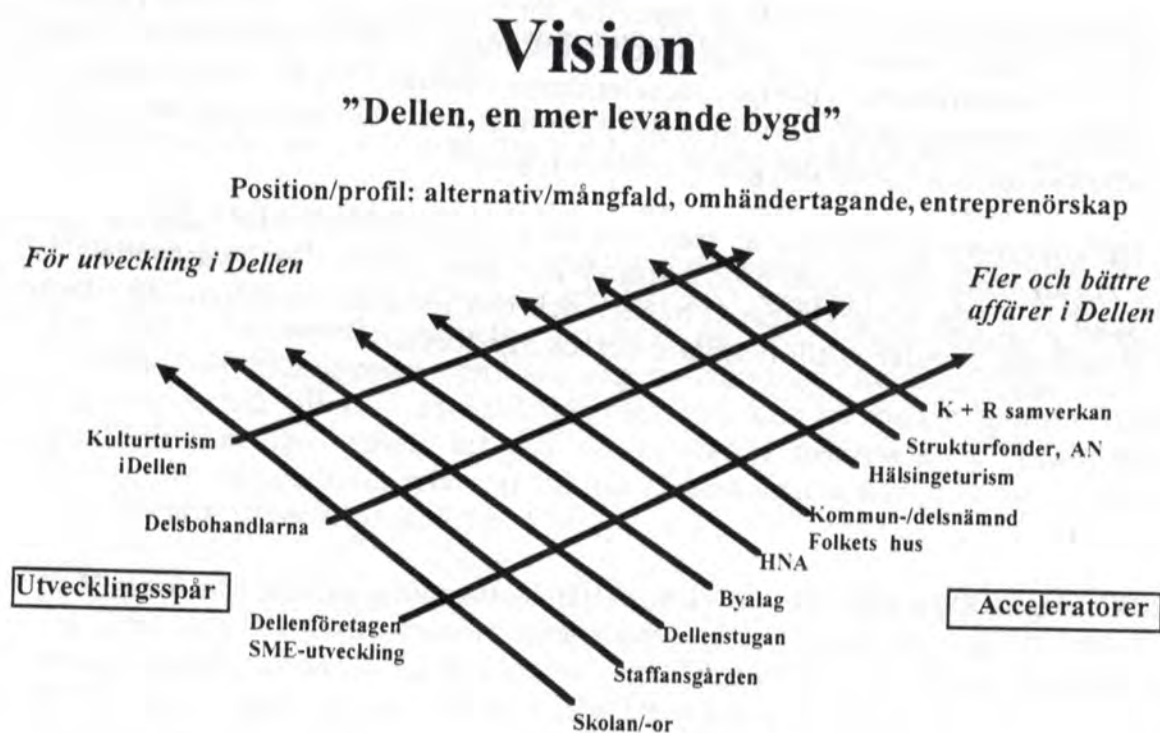
Möjligheter att koppla Delsbo handelscentrum tillsammans med andra handlare och aktörer i Dellenregionen inom bl a turism bör undersökas.  
*Handlarna kan bidra till Dellens möjliga profilbärare "omhändertagande" och "taggat entreprenörskap i (turbo)samspel" !*

### 7.3.5 Dellenbygdens acceleratorer i samspel med de tre prioriterade utvecklingsspåren

Det finns en rad olika intressenter och aktörer som skulle kunna agera stimulationsfaktorer/acceleratorer till nämnda och framtida utvecklingsspår. Samspel mellan utvecklingsspår och acceleratorer ger extra kraft i genomförandet. Därför är det viktigt att de är knutna till utvecklingsspåren och får en uttalad roll. Exempel på viktiga acceleratorer som måste skraddarsys i den fortsatta utvecklingsprocessen är:

1. **Skolorna och samverkan mellan skolan, kultur och näringsliv.** Här finns, som tidigare har poängterats, mycket nyskapande med ungdom genom starka lärare och företrädare för kultur och näringsliv.
2. **Staffansgården** som står för nytänkade och framgångsrikt arbete inom vård- och kulturarbete.
3. **Dellenstugan** med olika kulturarbetare (ex.vis Ljusbacken) som står för idé och utvecklingskraft i glesbygd
4. **HNA** som står för nätverkande i utveckling av företag och finansiering. Är huvudaccelerator !
5. **Kommundelsnämnden och kommunledning** som står för integration med olika servicefunktioner i samhället.
6. **Utvecklingsgruppen** som står för mobilisering och utvecklingskraft. Är huvudaccelerator !
7. **Folkets hus** som kan stå för en mer naturlig samlingspunkt där nätverk kan frodas.
8. **Andra aktörer** i kommunen som byalagen, gymnasiet, Larsen, kulturskolan, nyföretagarcentrum, arbetsförmedlingen, muséet samt högskolor/universitet i länet och angränsande län.
9. **Länsstyrelsen, LAN, strukturfonder, arbetsmarknadsnämnden med frilänsmedel etc** samt andra finansiella organ som kan stötta utvecklingen i Dellen.

### 7.3.6 Samband mellan tänkbar vision, position/profilbärare, utvecklingsspår och acceleratorer



### 7.3.7 "Brygning" av Dellens och Hudiksvalls utvecklingsambitioner

Föreslagna utvecklingsspår och acceleratorer för Dellenbygden ligger i linje med tidigare förslag för kommunen (dec -98). I det pågående arbetet med att ta fram en utvecklingsplan för kommunen kan denna analys med förslag till utvecklingsspår med fördel byggas in i kommunens arbete.

*Turistspåret* finns med i kommunrapporten som ett kraftfullt utvecklingsområde och vi har pekat tidigare på hur det kan hanteras.

*SME-utveckling i Dellen* kan med fördel i framtiden finna samverkansmöjligheter med företag i övriga delar av kommunen. Undersök möjligheter att koppla ihop med Nätverk Hudiksvall (på gång att etablera sig i Delsbo?) och Woodex vad avser företag inom träspåret.

*Delsbo handelscentrum* är en unik företeelse som också kan skapa länkar till handlare i övriga delar av kommunen.

Det är dock högst troligt att kommunen starkt vinner på att dessa utvecklingsspår kan initieras och drivas i Dellenbygden med tanke på den utvecklingskraft som de kan förlösa och smitta av sig till andra.

Bland *acceleratorerna* är några specifika för Dellenbygden. Dessa är viktiga för att få den "rätta" lokala prägligen och stötningen i utvecklingsspåren. Självfallet skall kommunens övriga acceleratorer finnas med sin tyngd bakom. Acceleratorerna skall utvecklas självständigt men bör också se sin aktiva roll i utvecklingen av Dellenbygdens utvecklingsspår.

*Dellenbygdens profilbärare* är specifika för bygden och har inte tidigare behandlats i Hudiksvallsrapporten. Profilbärarna har som nämnts en "vässande" roll som skall profilera utvecklingen i bygden och öka attraktionskraften till "kunderna" (besökare, kunderna till handlare och övriga företag).

## 8. Ett nästa steg i Dellens utveckling

### 8.1 Grov handlingsplan med organisationella och finansiella överväganden

CER Education har följande rekommendationer inför det framtida arbetet med utvecklingen i Dellenbygden.

#### Rekommendationer i 10 punkter om hur processen kan drivas vidare

##### 1) Särskilj kort och lång sikt

Håll isär kort och långt tidsperspektiv: hur bygger vi på lång sikt (strategiskt perspektiv) och vad gör vi på kort sikt (taktiskt perspektiv)? De två perspektiven kan och bör samspela. Helheten relaterar till det nästkommande övergripande visions- och strategiprocessen med den nödvändiga "massmobiliseringen". Den relaterar också till hur utvecklingsprocessen kan gå vidare genom integrerad utbildning; att lära genom att göra de resterande delarna av utvecklingsplanen. De kortare perspektivet relaterar till hur Delsbo snabbt kan komma igång i de tre prioriterade utvecklingsspåren.

##### 2) Visions och strategiprocess/fastställande av långsiktig utvecklingsinriktning

Ett nästa steg bör därför vara att arbeta fram vision/position och att fastställa den övergripande utvecklingsriktningen. Uppdragsgivare till denna analys som är HNA bör i samverkan med KDN/Utvecklingsgrupp och kommunledning besluta om vilka spår som bör prioriteras för utveckling av Dellenbygden. Vår rekommendation är entydig och klar vad avser de tre utvecklingsspåren. Detta beslut bör genomföras omgående.

Strategifasen börjar enligt lagd projektplan i oktober. Visions- och strategifasen bör ske i process bl. a genom större och/eller flera mindre visionsseminarium. Vi har lagt förslag på en första början till vision/position som bör fortsätta att "mejlas ut" i process med så många ingående aktörer från Delsbo och Dellenbygden som möjligt för att skapa förankring, åtagande och kraft i genomförande.

##### 3) Tillsätt och arbeta med en styr- och referensgrupp

Tillsätt en brett sammansatt referensgrupp och en styrgrupp som kan stödja arbetet (strategiskt bollplank) i nästa visions- och strategisteg samt kopplas till valda utvecklingsspår. Dessa bör ha förankring i bygden och kommunen. Referensgruppen bör kunna "matcha" utvecklingsarbetet med kompetens och behövliga nätverk. Arbetet bör drivas av människor med erfarenhet och kompetens av strategiskt och praktiskt utvecklingsarbete.

##### 4) Tappa inte tempo - om vikten att snabbt få igång de tre utvecklingsspåren

Utifrån ett taktiskt perspektiv gäller det att snarast komma igång med utvecklingsarbetet i de tre prioriterade spåren. Detta ger en snabb symbolisk och taktiskt

inspirerande effekt. Helheten och det långsiktiga perspektivet går naturligtvis in i det kortsiktiga, men det kan vara fördelaktigt att hålla isär för att tydligare se vad man skall göra nu och vad som kan vänta.

#### **5) Koppla ihop SWOT-analyserna i kommunen**

Lämpligt kan vara att se prioriterade utvecklingsspår i perspektivet av kommunens totala tidigare SWOT-analys. Fördelen med detta är att:

- vi kan tydligare se utvecklingsspårens olika utvecklingssteg i kommunens perspektiv
- vi kan se vilka personer som skall involveras för att få kraft
- vi kan lättare identifiera resurskällor

Detta bör göras i samspel med strategisk ledning för Hudiksvalls kommun.

#### **6) Låt entreprenörer driva utvecklingsspåren underifrån**

När prioritering sker är det lämpligt att välja ut entreprenörer som kan starta upp utvecklingsspåren och "sälja in" dem till övriga deltagare. Dessa entreprenörer behöver inte vara samma personer som sedan driver utvecklingsspåren/projekten vidare.

#### **7) Tillför kompetens i utvecklingsprocessen genom utbildning**

Vi tror att det är viktigt att bygga upp projekten genom integrerad utbildning (bl.a inom företags-, turism- och regionalutveckling) till de som projekten berör och skall engageras. Detta kan ske genom uppbyggandet av företagsnätverk enligt tidigare beskrivning. Här handlar det också om att "våga ta in kompetens och att kunna ta in den på rätt sätt", enligt tidigare skrivning.

#### **8) Finansiera stegvis och utifrån välgrundade behov**

Först när projekten har definierats och fått rimliga tidsramar undersöks finansieringsmöjligheterna. Tydliga mål och ett antal "mile-stones" (avstämningpunkter) bör sättas ut för att få skärpa och koll på färdriktning och resursåtgång.

#### **9) Skapa rätt förutsättningar och förväntningar på projekt Utveckling Dellenbygden vad avser finansiering**

Det är viktigt att klargöra mot medborgare och företag att det inte finns "några färdiga pengar att hämta". Det finns m.a.o inga "förpliktelser att pytsa ut pengar" per definition till olika projekt. HNA bör hålla i pengarna med förankring i KDN och utvecklingsgruppen. Detta är rimligt då det är HNA som utifrån en relativt mindre utgångssumma på ett skickligt sätt lyckats växla upp tillgängliga medel. Signalera ej heller "den totala pengapåsen" för projektet. Projektet har vidare (med erfarenhet från andra liknande utvecklingssituationer) mycket att vinna på (inte minst på lång sikt) att ställa hårda krav på att behov är välgrundade och att insatser är skraddarsydda för att delprojekt skall godkännas och igångsättas.



inspirerande effekt. Helheten och det långsiktiga perspektivet går naturligtvis in i det kortsiktiga, men det kan vara fördelaktigt att hålla isär för att tydligare se vad man skall göra nu och vad som kan vänta.

#### **5) Koppla ihop SWOT-analyserna i kommunen**

Lämpligt kan vara att se prioriterade utvecklingsspår i perspektivet av kommunens totala tidigare SWOT-analys. Fördelen med detta är att:

- vi kan tydligare se utvecklingsspårens olika utvecklingssteg i kommunens perspektiv
- vi kan se vilka personer som skall involveras för att få kraft
- vi kan lättare identifiera resurskällor

Detta bör göras i samspel med strategisk ledning för Hudiksvalls kommun.

#### **6) Låt entreprenörer driva utvecklingsspåren underifrån**

När prioritering sker är det lämpligt att välja ut entreprenörer som kan starta upp utvecklingsspåren och "sälja in" dem till övriga deltagare. Dessa entreprenörer behöver inte vara samma personer som sedan driver utvecklingsspåren/projekten vidare.

#### **7) Tillför kompetens i utvecklingsprocessen genom utbildning**

Vi tror att det är viktigt att bygga upp projekten genom integrerad utbildning (bl.a inom företags-, turism- och regionalutveckling) till de som projekten berör och skall engageras. Detta kan ske genom uppbyggandet av företagsnätverk enligt tidigare beskrivning. Här handlar det också om att "våga ta in kompetens och att kunna ta in den på rätt sätt", enligt tidigare skrivning.

#### **8) Finansiera stegvis och utifrån välgrundade behov**

Först när projekten har definierats och fått rimliga tidsramar undersöks finansieringsmöjligheterna. Tydliga mål och ett antal "mile-stones" (avstämningpunkter) bör sättas ut för att få skärpa och koll på färdriktning och resursåtgång.

#### **9) Skapa rätt förutsättningar och förväntningar på projekt Utveckling Dellenbygden vad avser finansiering**

Det är viktigt att klargöra mot medborgare och företag att det inte finns "några färdiga pengar att hämta". Det finns m.a.o inga "förpliktelser att pytsa ut pengar" per definition till olika projekt. HNA bör hålla i pengarna med förankring i KDN och utvecklingsgruppen. Detta är rimligt då det är HNA som utifrån en relativt mindre utgångssumma på ett skickligt sätt lyckats växla upp tillgängliga medel. Signalera ej heller "den totala pengapåsen" för projektet. Projektet har vidare (med erfarenhet från andra liknande utvecklingssituationer) mycket att vinna på (inte minst på lång sikt) att ställa hårda krav på att behov är välgrundade och att insatser är skraddarsydda för att delprojekt skall godkännas och igångsättas.

Det gäller att pressa maximal mänsklig idé- och analytisk kraft innan medel utdelas och projekt igångsätts. Kravribban sätts med andra högt redan inledningsvis. Det skall vara tufft att ta sig igenom nålsögat till Projekt Utveckling Dellenbygdens gemensamma resurser. Allt i syfte att stötta bygdens långsiktiga utveckling på bästa sätt.

#### **10) Skapa rätt förutsättningar för projekt Utveckling Dellenbygden vad avser organisation – undvik onödig organisationell överbyggnad**

Man bör i projektets inledning akta sig för att bygga upp organisationell och administrativ onödig överbyggnad. Det sker ofta i projekt av detta slag. Bygg istället efterhand upp en decentraliserad nätverksorganisation med en liten samordnande kärna och nav allteftersom de faktiska aktiviteterna växer fram.

## **8.2 Rekommendationer om utvecklingsgruppens roll och funktion - tänkbara guidelines**

### **Tydliggör utvecklingsgruppens förutsättningar**

Det gäller att snabbt tydliggöra förutsättningarna för utvecklingsgruppens arbete inte minst ut mot samhället, där lätt rykten kan börja florera. Detta är ofta ett resultat av bristande information. Viktiga frågor att klargöra är:

- *Hur skall utvecklingsgruppen drivas ? Det är här oerhört viktigt att komma överens om de värderingar och principer som skall gälla för gruppens arbete.*
- *Vilken roll skall gruppen ha. Detta måste göras tydligt. Vi har gett förslag.*
- *Hur har deltagare tagits ut/kommer tas ut framledes ?*
- *Hur kan gruppen växa och breddas ?*

**Om vikten av att komma överens om gällande värderingar/principer för arbetet**  
Utvecklingsgruppens medlemmar måste diskutera igenom och verkligen på djupet komma överens om vilka principer och värderingar som skall gälla och präglade gruppens arbete.

### **Total öppenhet**

I princip bör allt engagemang välkomnas och kanaliseras i den gemensamma utvecklingsprocessen. Gällande filosofi bör vara att alla som kan bidra skall också få kunna göra det i linje med den nya Dellenandan. Delsbo har egentligen inte heller råd att inte "ta emot" medborgeligt engagemang.

### **Utvecklingsgruppen kan växa**

Den behöver ej vara fixerad. Det är viktigt att ge information om detta.

### **Blanda gruppens sammansättning och ta in perspektiv**

Det är viktigt att blanda perspektiv i gruppen. Idag finns det en övervikt vad avser gruppens representation av medelålders män. Inget fel i detta, men den kan med fördel breddas med fler kvinnor för att *blanda* manliga och kvinnliga perspektiv. Några ungdomar skulle också med fördel kunna tas in i samma syfte. Överväg också förslaget om ett ungdomsråd. Det behövs sannolikt också fler representanter för det lokala näringslivet. Syftet för detta är tvåfalt. Dels för att bidra med företagsperspektiv till gruppen, dels för att skapa möjligheter att förankra utvecklingsprojektets ambitioner hos företagarna i bygden.

### **Om utvecklingsgruppens missionerande roll**

Gruppen bör vara utåtagerande enligt vår tidigare skrivning. En av de viktiga uppgifterna bör vara att "ständigt prata" om utvecklingsarbetet i alla möjliga och (omöjliga!) sammanhang. Utvecklingsgruppen bör missionera behovet och vikten av det nya samspelet och den nya Dellenandan. Utvecklingsgruppen bör som påpekats ett antal gånger arbeta i en helt opolitisk och mesta möjliga "gränslösa" anda. *Detta är speciellt viktigt i utvecklingsprocessens början för att mobilisera alla möjliga frivilliga eldsjälar.*

### **Utbildning till gruppen**

Gruppen bör enligt innan få visst stöd i form av t. ex utbildning och perspektivhöjande/utmanande utbildning för att kunna lösa sin tidigare beskrivna roll som "strategisk spanare och kvalitetssäkrare".

### **Praktiska arbetsformer och informationsspridning**

Total öppenhet bör också gälla vad avser information i linje med offentlighetsprincipen och den nya Dellenandan.

### **Hur informationen kan spridas tekniskt**

Roterande information är ofta det viktigaste men samtidigt det svåraste att få till i en utvecklingsprocess. Det är viktigt att bygga upp ett informationssystem som är snabbroterande inom utvecklingsgruppen och som också fungerar ut mot medborgarna i samhället. HT och Dellenmagasinet kan nyttjas enligt tidigare föreslagen media- och informationsstrategi. Telefonkedja, täta informationsmöten och anslag är andra tänkbara traditionella instrument. Moderna informationstekniska instrument är upprättandet av e-mail lista och en hemsida. Det finns säkerligen några "generation X"-ungdomar i bygden som skulle kunna hjälpa till att bygga upp och etablera en sådan hemsida.

### **Finansierings, löne- och kostnadsersättning ?**

Lönefrågor och kostnadsersättning måste lösas. Detta bör tas upp och hanteras öppet då frågor av detta slag är känsligt i en såpass liten ortsmiljö som Delsbo representerar. Det ger lätt grund för rykten. Det gäller att undvika detta. Hittills har deltagarna arbetat helt idéellt. Rimligt är att en symbolisk kostnadsersättning

för resor etc bestäms inom kort. Lönefrågan beror helt på hur utvecklingsgruppen väljer att arbeta. Att arbetet så långt som möjligt kan ske idéellt är av fördel för att ge rätt signaler till övriga samhället.

### 8.3 Tänkbar sökprofil på tillträdande projektledare på HNA

De tillträdande projektledarna för HNAs representation i Delsbo och som koordinatörer för projekt Utveckling Dellenbygden bör som tidigare har tagits upp ha nätverksentreprenörens karaktär. Det innebär att båda skall ha god kompetens i att driva nätverk *affärsorienterat*. Den ena personen kan möjligen vara mer utpräglad nätverksentreprenör; en person som både "kan och gillar att springa på fältet och som är lyhörd för behov och kan inspirera företagarna att utveckla sina affärer och företag. Nätverksentreprenören bör kunna agera enligt de fem tidigare beskrivna "I:na" i avsnitt 4.5 och får gärna ha tidigare erfarenhet av turism och handelsutveckling.

Den ena av de två projektledarna bör helst ha erfarenhet av och kompetens i att hålla kontakt mot den kommunala organisationen/A.F, arbetsmarknadsnämnd, ALMI/Länsstyrelsen/LAN, etc. Den senare bör helst också kunna hantera media-kontakter på ett offensivt och positivt sätt. (Se föreslagen media- och informationsstrategi.)

Den nya tillträdande VDn på HNA bör helst ha samtliga ovan beskrivna kvaliteter och egenskaper (vilket motsvarar avgående VDs kvalifikationer). Det är avgörande för att helheten (Hudiksvall-Dellenbygden-Iggesund-etc) skall fungera.

När projektledarna väl anställs är det viktigt att snabbt sammanföra dessa med utvecklingsgruppen och KDN. Utvecklingsgruppens arbete och ambitioner måste överensstämja med projektledarens behov och önskan. Ytterst handlar det naturligtvis om Dellenbygdens behov och önskan. Täta möten i början med mycket "brain-storming" kan hjälpa de inrekryterade personerna att få bästa tänkbara (riv)start.

**Härefter följer nu appendix 1-4.**

## Appendix 1-4

### Appendix 1: Intervjuade personer och referenser

### Appendix 2: Vår syn på uppdraget och utgångsläget för utvecklingsarbetet

### Appendix 3: Om vårt arbets- och synsätt på att driva en utvecklingsprocess

### Appendix 4: Omvärlds- och framtidsanalys

## Appendix 1: Intervjuade personer och referenser

Lennart Andersson, Alac AB  
Anders Larsson, Alab AB  
Anders Brodén, Brodéns Lantbruk AB  
Stefan Bäckström, företagare  
Vivianne Danielsson, rektor Ede skola i Delsbo  
Jan Dolk, VD JD Trafo AB  
Åke Ekblom, affärsutvecklare, Electrolux (ansvarig för Call Centre etablering i Friggessund)  
Esbjörn Färlin (fr. Hudiksvalls nulägesanalys)  
Monica Fredin, Connecto Metall  
Ingrid Gustavsson, musei-intendent  
Roland Hamlin, Jobb i Dallen/Utvecklingskontoret i Svågadalen  
Ulf Nordgren, ordförande Svågadalarnämnden, chefredaktör Dellen Magasinet  
Ingmar Höglund, tillträdande Affärsutvecklare Infocom R&D  
Sören Jagheden, Connecto Metall  
Lars Ivar Johnsson, Delsbo Markentreprenad och Snickeri  
Hugo Karlsson, Karlssons Mekaniska Verkstad  
Lars- Göran Karlsson, Idégruvan / Dellenstugans ekonomiska förening  
Lars Eje Larsson, huvudägare Connecto (vidtalad har ej återkommit om intervju)  
Lena Larsson, Delsbo Möbelaffär  
Lexxar Trading  
Göran Lindgren, Hotell Dellenborg  
Ann-Marie Lundberg, läkare vårdcentralen i Delsbo  
Dr. Hans Martin, grundare av Teleair Europe AB  
Börje Martinsson, Connecto SIF  
Helena Nyberg, barnledig  
Helena Nordin, Nordins Bokföringservice  
Åke Nygren, VD Flathead Power  
Anders Persson, Connecto Metall  
Arne Persson, Arbetsförmedlingen i Delsbo  
Lena Persson, Connecto Metall  
Maj-Britt Persson, kyrkoarbetare  
Per-Olof Persson, P.O Radio & TV  
Karl Erik Petterson, KDN / Utvecklingsgruppen  
Inga-Lill Raela, länsstyrelsen i Gävleborgs län (regionalekonomiska enheten ?)  
Jörgen Rask, f.d VD Connecto (vidtalad men ej återkommit)  
Torgny Sundin, företagare ?  
Roger Sjödin, Connecto Metall  
Olle Skog, Vd Duni AB  
Kjell Svensson, f.d banktjänsteman  
Thorvald Söderblom, konstnär

Göran Tapper, KDNs ordförande  
Margit Thyr, Connecto SIF  
Göran Waller, Banktjänsteman, utvecklingsgruppen  
Pär Wallin, utvecklingsgruppen  
Maria Wallberg, utvecklingsgruppen  
Berit Östberg, Connecto Metall  
Christer Östlund, Drivdon AB

Utvecklingsgruppen består i nuläget av:

Göran Tapper  
Göran Waller  
Pär Wallin  
Håkan Johnsson  
Börje Holm  
Åke Nygren  
Karl Erik Petterson  
Maria Wallberg

## Dokument och underlag

- Nuläges- och marknadsanalys av Hudiksvall kommun / HNA, 1998-12-02 (se referenser)
- Utvärdering av Hudiksvalls kommunala näringsutvecklingsarbete och näringsbolaget HNA/Forssågruppen AB", maj-1998
- Årsredovisning Connecto 1997 / 98
- Ansökan Projekt Utveckling Dellenbygden, Mål 5 B Gävleborg Dalarna 98 09 01
- Utvärderingsskrift/Tidning av Idégruvan/Dellenstugan, Palén-Olofsson, 1999
- "Social Ekonomi – om kraften hos alla människor". Utbildningsförlaget/Brevskolan i samarbete med Svenska institutet för social ekonomi och med stöd av Europeiska Socialfonden. (Svenska institutet för social ekonomi är ett samarbete mellan Arbetslivsinstitutet, Mitthögskolan, Glesbygdverket, Institutet för Regionalforskning, SWEDCOOP, Länstyrelsen och kooperativ utveckling i Jämtlands län.
- "Making Democracy Work", Putnam R.D. Princeton University Press, Princeton, 1993. Finns också översatt till svenska: "Den fungerande demokratin. Medborgarandans rötter i Italien". Stockholm: SNS
- "The revolt of the Elites", Lasch Christopher, New York Norton, 1995
- "Högskoleutbildning på hemmaplan" – studerande och deras erfarenheter av distansstudier vid studiecentra i Hälsingland", Roos, Engström / Bäcklin, Studiecentra i samverkan, Kommunerna i Hälsingland.
- Slutrapport "Högskola på hemmaplan", Studiecentra i Hälsingland, Olsson/Ross, Distansutbildningskommittén.
- "Framtida Utbildningsplaner" - Studerande vid Komvux/Kunskapslyftet våren 1998 i Bollnäs, Hudiksvall, Ljusdal, Nordanstig, Ockelbo, Ovanåker och Söderhamn". Roos/Brevner/Bäcklin"/ Studiecenter Hälsingland, rapport nr 1, januari 1999.
- I övrigt refererar vi till de underlag och dokument som finns angivna i "Nuläges- och marknadsanalys av Hudiksvall kommun / HNA". 1998-12-02

**I appendix 2-4 följer nu kapitel 2-4.**



## 2. Vår syn på uppdraget och utgångsläget för utvecklingsarbetet

*- Så här kan Delsbo greppa sitt nuläge på ett annorlunda sätt !*

### 2.1 Ett annorlunda grepp på Delsbosituationen

#### 2.1.1 Om Connectos nedläggning och vikten av att särskilja kort och lång sikt

Uppdraget har sin utgångspunkt i den aviserade totala nedläggningen av Connectos verksamhet i Delsbo. Vi skall inom uppdraget koncentrera oss på att identifiera nya utvecklingsmöjligheter och ge förslag på hur de kan igångsättas för att kompensera för de negativa ekonomiska och sociala effekterna av nedläggningen. *Vi kommer därför peka ut nya utvecklingspår och möjligheter med tillhörande åtgärder som kan kompensera framförallt på längre sikt men som också ger viktig taktisk och psykologisk effekt på kort sikt. Målsättningen är att bädda på ett både snabbt och bra sätt för en långsiktigt hållbar utveckling, som kan bryta Delsbos bekymmersamma nuläge. Vi ger också rekommendationer om hur den friställda personalen kan stödjas och stimuleras i det kortare tidsperspektivet.*

Detta gör det naturligt att inte bara fokusera Connecto, även om det är utgångspunkten för analysen, utan att också se till andra företag och verksamheter (potentiella styrkor och möjligheter) som kan förädlas, växa och skapa ny hållbar sysselsättning i det längre tidsperspektivet. Det är dessa nya möjligheter som på sikt har möjlighet att absorbera friställda och andra hel- eller deltidsarbetslösa människor i Dellenbygden.

I den situation som Delsbo befinner sig med uppstart av stödjande utvecklingsprojekt är det lätt att arbetet med att skapa nya arbetstillfällen på kort sikt blir så överfokuserat att orealistiska, mål- och tidsramar sätts. Detta kan leda till såväl operativ och än allvarligare *strategisk stress* som gör att man slår in på fel utvecklingspår som ej blir hållbara i längden. Målet om att skapa 65 nya arbetstillfällen under år 2 000 anser vi lovvärt men bör ej överfokuseras.<sup>43</sup> Det viktiga är att den långsiktiga kursriktningen för utvecklingen läggs rätt, så att

---

<sup>43</sup> Mål (enligt "Projekt Utveckling Dellenbygdens" projektbeskrivning) är:

- att under 1999 etablera en lokal strategisk organisation för näringslivets utveckling.
- att under år 2 000 ha genererat nya verksamheter och utvecklat befintliga så att 50 % av effekterna av Connectos nedläggning har eliminerats. Kommentar: Då 125 människor friställs innebär detta att 62,5 nya arbetstillfällen (65 enligt projektansökan) skall skapas innan år 2 000 års utgång.
- att Dellenbygden under år 2000 har inlett en utveckling mot ett starkare näringsliv för bygdens långsiktiga överlevnad.

Delsbo och Dellen som bygd överlever i det riktigt långsiktiga tidsperspektivet ! Vi är självklart medvetna om att EU kräver målformuleringar av detta slag vad avser sina strukturfondsprojekt (i detta fall ett mål 5B -projekt), men vi finner ändå vår varning vara på plats.

### 2.1.2 Om vikten att "se bortom" Connecto

Det finns ett annat viktigt skäl varför vi vill undvika att fastna i "Connecto-problematiken". Utifrån tidigare erfarenheter och ett taktiskt och "kollektivt psykologiskt" perspektiv är vi övertygade om att desto snabbare Delsbo kan komma ur den besvärande Connecto situationen, desto snabbare kan också den positiva utvecklingsspiralen sätta fart. Det finns alltid en psykologisk fara i när en mindre ort och bygd stannar av och när känslor är upprörda efter företagsnedläggningar. Det kan utvecklas till en mental "hang up", eftersom man upplever situationen som djupt orättvis (och så också kan vara), vilket gör människor oförmögna att blicka framåt.

*Det är därför oerhört viktigt att konstruktiva och framåtsyftande aktiviteter snabbt igångsätts.*

### 2.1.3 Bra "timing" för krisen ?

Delsbos situation var och är besvärande alldeles oavsett Connectos nedläggning. Bygden är sedan tidigare hårt drabbad av vikande arbetstillfällen inom jord- och skogsbruk. Det är en utpräglad jordbruksbygd med småskalig industri koncentrerad främst till Delsbo och Friggesund. Delsbo har under lång tid varit en typisk handelsort, som dock fått känna av konkurrensen från huvudorten i kommunen (Hudiksvall), samt från Ljusdal, huvudorten i grannkommunen. Detta har resulterat i ett flertal butiksnedläggelser.

Delsbo kan beskrivas som att befinna sig i en långsam men säker nedförsbacke. Provokativt betraktat för Delsbo en utdöende och självutplånande tillvaro, där man kan fråga sig om befolkningen i Delsbo verkligen är fullt medveten och intresserad av ortens och bygdens långsiktiga framtid ? För en ort med bara ca 2.000 innevånare kommer det därtill onekligen att bli ett hårt slag - socialt som ekonomiskt - när 125 personer friställs från företaget Connecto.<sup>44</sup>

Med all respekt för de människor som friställs (och med empati för de mänskliga problem som uppkommer) kan det i ett perspektiv frågas om det trots allt kanske

---

<sup>44</sup> Det finns många som påtalat att det är såväl märkligt som tragiskt att "ortsförfallet" fått fortgå så länge utan att människorna i bred samverkan agerat för att göra något åt den negativa utvecklingen. Vissa spridda skurar av mobilisering och kampvilja har uppstått över tiden men förefaller efterhand fallit tillbaka i slummer och utbredd passivitet.

är bra att det nu uppstår en verklig och tydlig kris, så att man s.a.s hinner vakna i tid innan Delsbo självdör ? Annorlunda uttryckt: att man hinner vända de långsamt men än dock tydligt och kontinuerligt nedåtgående kurvor vad avser utpendling, utflyttning (mest allvarligt vad avser ungdomar), arbetstillfällen etc innan man passerar den lägre gränsen för kritisk befolkningsmassa, som krävs för att upprätthålla såväl den samhälleliga som kommersiella servicen.

*Nämnda kurvor kommer på åtminstone kort sikt accelerera i nedåtgående riktning, varför det börjar bli minst sagt bråttom att agera.*

#### **2.1.4 Att se den uppkomna krisen som en kollektiv möjlighet**

Den uppkomna svåra situationen är således ett bra tillfälle att utnyttja för mobilisering och aktivering. Det finns en god möjlighet att hämta kraft från krisen. Att vända de besvikna känslor och kraftfält som naturligen har antänts och finns efter Connectos ibland tveksamma agerande som företag i personal-synpunkt.

Att kanalisera dessa till en konstruktiv revanch- och kamplust för ortens och bygdens långsiktiga överlevnad är faktiskt att se som en möjlighet. Det gäller att ta chansen, det är möjligen den sista man får innan Delsbo definitivt avskrivs i historien som en förtvinande sovstad – *sista chansen för Delsbos långsiktiga överlevnad ?* – som rapportens undertitel lyder.

Det handlar således om innevånarna *vill* att Delsbo med omnejd d.v.s Dellenbygden skall leva. Ytterst handlar det om framtidens generationer; - vad är det för Delsbo/Dellenbygden som man vill lämna efter sig ? Vi tror att det finns goda möjligheter att åter göra Delsbo till en vital och spännande framtidsort inför det nya årtusendet. *Vi tror att det egentligen handlar om att ren och skär mänsklig vilja måste mobiliseras i Delsbo/Dellen. Kommunen kan och bör stötta men kan inte tala om för Delsboborna exakt vad de ska göra och satsa på. De måste själva ta initiativet.*

### 2.1.5 Analysen tar sin utgångspunkt i Delsbo men utvecklingsambitionerna kan växa i ett Dellenperspektiv

Denna analys tar sin utgångspunkt i orten Delsbo, då det är här som man drabbas hårdast i nuläget av den förestående nedläggningen (även om en del människor pendlar utifrån).<sup>45</sup>

Icke desto mindre är perspektivet inställt på hela Dellenbygden. Perspektivet måste naturligtvis också vara ställt på Hudiksvall kommun i sin helhet och efterhand också med en utblick som både är regional, nationell och global.

Detta innebär att vi med entusiasm noterar de positiva krafter som har mobiliserats såväl i Svågadalen som Friggesund. Dessa kan tjäna som både goda exempel och faktiskt också bidra till att stimulera och accelerera Delsbos eftersatta utveckling !

Det handlar om att stärka *hela* Dellenbygden - en ambition som borde vara gemensam för alla Dellenbor. Naturligtvis skall man också samspela med aktörer utanför bygden, men utgångspunkten bör vara lokal. Återigen;

- *Vill vi att Dellenbygden skall leva?*

*Då måste vi samverka och samarbeta – eller lämpligare uttryckt samspela i en bygd med en stark men något latent levande historia, kultur och musiktradition.*

---

<sup>45</sup> Vi använder omväxlande Delsbo, Dellenbygden eller bara Dellen, vilket för läsaren kan förefalla något förvillande. Även om vi i vissa sammanhang "bara" använder Delsbo, är perspektivet kontinuerligt inställt på hela Dellenbygden.

### 3. Om vårt arbets- och synsätt på att driva en utvecklingsprocess

#### *- Kan Delsbo börja se och arbeta efter nya ansatser för att skapa hållbar utveckling?*

Nedan avsnitt är viktigt för de som skall driva utvecklingsprocessen i Delsbo. Det kan möjligen också vara av intresse för den läsare som vill delta i det framtida utvecklingsarbetet och är nyfiken på hur detta kan ske. Det kan även vara intressant för Hudiksvalls kommun i sin helhet som nu står i "bryggningsskedet" mellan nulägesanalys och vision, strategi och handling. Andra läsare kan gå vidare direkt till kapitel 4 "Omvärlds- och framtidsanalys för Delsbo".

#### **Deltagande processansats eller mobiliserande analys**

Enligt vårt synsätt måste utvecklingsprocessen börja redan i analysfasen. Bilden av nuläget/situation bör växa fram i dialog. Det är således inte enahanda konsulten som ger sin bild. För att analysen skall leda vidare till verklig handling är det viktigt att ingående aktörer aktivt bidrar till den samma i process. På så sätt byggs det också in ett aktivt åtagande (commitment) i processen. Det är därför vi vill arbeta med och diskutera/testa våra utgångspunkter och resultat på KDNs utvecklingsgrupp samt mot medborgarna i öppna möten. I idealäget blir analysen så laddad av kraft och energi att den inte kan negligeras, den närapå går vidare av sig själv. Ju fler deltagare som kan bidra till nulägesanalysens framväxande, desto bättre. Vi kallar det en "deltagande eller mobiliserande analys".

#### **Mobiliseringsansats**

En mobiliseringsansats innebär vidare att ansvariga för processen måste sprida information, kraft och engagemang "till så många huvuden och händer" som möjligt. Inte minst till Dellens företag och medborgarna inkluderande den absoluta "gräsrotsnivån". Processen måste därför präglas av största möjliga öppenhet.

Vi söker därför intern kraft, både i idéer, tankar, kunskap och människor, som både kan och vill aktiveras. Det gör vi både när vi intervjuar och möter människor under olika gruppmöten och ibland i andra helt otippade forum.

Nämnda spridning av engagemang, information, kompetens samt förankring och åtagande av aktörer är enligt våra tidigare erfarenheter direkt avgörande för framgång i en kommuns eller för den del en kommundels utvecklingsarbete.

### **Att eliminera risker för att processen avstannar och att motkrafter tar över**

Utan denna spridning av information och engagemang finns det en stor risk att processen avstannar och projektet avslutas i förtid. Som vi ser det är lokalt och regionalt utvecklingsarbete en kontinuerlig process, även om det drivs i form av ett projekt. Se därför till att engagera och synliggöra så många aktörer som möjligt. Ofta räcker spridning av information för att de flesta skall bli *medspelare* i processen.<sup>46</sup>Alla deltagare skall helst kunna "vinna" på att delta i processen.

### **Att gå från analys till handling – det svåra steget**

Det är ofta i steget mellan analys och vision en utvecklingsplan och process dör.<sup>47</sup> Ringa därför in möjliga utvecklingsvägar och scenarier (hot och möjligheter) som så många som möjligt blir överens om. Tillåt – och t.o.m lyft fram – skillnader i synen på nulägesituation i en diskussion med högt i tak. Att efterhand bli hyfsat överens om nuläge och att börja bygga positiva visioner kan – om det görs rätt – bli till ett självuppfyllande "profetia-arbete". Då kan den positiva utvecklingsspiralen verkligen ta fart. Vi försöker i denna analys peka på tänkbara och som vi ser det högst intressanta embryon till visioner och utvecklingsspår.

### **Mobilisering och helhetsbild av samhället - mer än näringslivet**

Näringslivet står i centrum för analysen eftersom det är främst inom detta samhällsområde som den nya sysselsättningen kan skapas. Det är här nya skatteunderlag för investeringar i ny samhällelig välfärd kan genereras. Icke desto mindre försöker vi tillämpa ett så brett samhällsperspektiv som möjligt. Alla samhällsdelar hör ihop och är beroende av varandra för att helheten skall bli stark. Samspelar alla delar kan en synergi skapas vilket innebär att resultatet av de olika delarna blir större än summan av de samma – "ett plus ett blir mer än två".

Därför väljer vi att se på samhället utifrån tre huvudaktörer eller sfärer som täcker in hela samhället; det kommunala/offentliga, näringslivet eller företagen och medborgarna eller människorna. Dessa aktörer måste börja samspela på nya sätt, vilket vi utvecklar nedan.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Ibland kan det specifikt behövas tas tag i *motspelare*, som kan punktera processen. Ofta handlar det om att lyssna till och respektera deras kunskap och erfarenheter och ge plats för dem i processen - ett synliggörande.

<sup>47</sup> För att få igång en hållbar process och säkerställa en stark fortsättning, krävs olika kompletterande personligheter och människor såsom visionärer, opinionsbildare och genomförare.

<sup>48</sup> Samhället kan tänkbart också brytas ned ytterligare i följande områden som alla relaterar till de ovan huvudaktörerna: 1. Näringsliv 2. Utbildning och FoU 3. Arbetsmarknad 4. Miljö inkluderande socialt klimat och attityder 5. Infrastruktur / IT / Media 6. Kultur / Fritid / Nöje 7. Social och kommunal service 8. Kommunal organisation 9. Regional samverkan.

### **Om vår konsultroll och "hjälp-till-självtill-hjälps principen"**

Kommundelen skall själv ta fram sin utvecklingsplan och agera utförare. Vår konsultroll bygger på hjälp-till-självtill-hjälps principen. Det är bara Delsbo och Dellenborna som kan hjälpa sig själva och få till stånd en verkligt varaktig positiv förändring. Vi kan ge perspektiv och inspiration.

Vi utgår således från våra partners upplevda behov, önskvärda ambitioner och visioner och försöker bidra till att de uppfylls med mesta möjliga egna kraft.<sup>49</sup>

Vi har i denna analys lyssnat till Dellenborna och pekar på vad vi ser som tydliga utvecklingsmöjligheter, som vi kan hjälpa er att ta tag i. Därför väljer vi att kalla oss *utvecklingsmedhjälpare*. Det ligger mer rätt för oss och i linje med det arbete vi försöker bedriva. Ordet "konsult" anser vi många gånger associerar fel.<sup>50</sup>

### **Den kierkegardska ansatsen**

För att kunna ge hjälp-till-självtill-hjälps är vår ambition att tillämpa vad vi kallar "den kierkegardska ansatsen". Den innebär att vi på djupet försöker förstå *var* i sin specifika utvecklingsprocess vår kund eller partner befinner sig. För att lyckas med detta kan vi jämföra med andra fall av regionalutveckling och kopplade erfarenheter.

### **Jämförande erfarenhetsansats**

Vi utgår från både ett jämförande omvärlds/framtidsperspektiv och kommunalt regionalt erfarenhetsperspektiv – en form av "bench-marking" om man så vill.<sup>51</sup> Vi har som nämndes inledningsvis under lång tid arbetat med att ta fram kommunala och/eller regionala utvecklingsplaner i *process*. Vi har även utvärderat olika regionala och industriella utvecklingsprojekt, vilket har inneburit att vi s.a.s har varit på "båda sidor" av processen. Genom att både "göra och utvärdera utveckling" tycker vi oss ha byggt upp en erfarenhets- och kunskapsbank som underlättar vår förståelse när vi bedömer Delsbos och Dellenbygdens specifika situation.

---

<sup>49</sup> Vi kan bidra till att initiera en process varefter ambitionen är att fasa ut sig när processen bedöms som självbärande. När och hur detta görs diskuteras naturligtvis alltid i samråd med uppdragsgivare. En senare roll som utbildare och "expertkonsult" i specifika projektmoment eller andra typer av brandkårsuttryckningar kan vara behövligt – allt beroende på projektets utvecklingsfas och behov.

<sup>50</sup> I värsta fall associeras en konsult med "en person som kommer utifrån och på ett "besser wisser" artat sätt talar om hur allt skall vara utan att lyssna".

<sup>51</sup> Bench-marking innebär att med avseende på ett antal avgränsade undersökningsområden jämföra ett företag eller i detta fall en kommun med andra "konkurrenter" och vad som gör dem framgångsrika. På så sätt kan strategiska lärdomar i utvecklingsarbetet vinnas. Viktigt är att alltid betrakta sin situation som unik. Det innebär att man bör undvika att kopiera framgångsformler.

I detta specifika fall drar vi naturligtvis också nytta av att ha genomfört en tidigare nuläges- och SWOT-analys för Hudiksvalls kommun i sin helhet. Vi har alltså en god möjlighet att se Delsbo/Dellen i ett totalt Hudiksvallsperspektiv, d.v.s hur man konstruktivt kan brygga mellan huvudorten/kommunens totala utvecklingsambitioner och kommundelens egna dito.

### **Att tillämpa ett utifrånperspektiv på Delsbo**

Utifrån kommande ser ofta annorlunda på en bygds utvecklingssituation än vad de permanent boende gör. Det gäller både styrkor och svagheter ! Detta perspektiv kan nyttjas och det gör vi i detta uppdrag. Som någon sade "*problemet syns tydligare utifrån; det behövs helhetssyn och ett samlat grepp....*".

Delsbo kan därför agera "smart" utifrån andras erfarenheter och dra igång en snabb och långsiktigt riktig utvecklingsprocess. Det handlar också om att "våga" nyttja utifrån kommande erfarenheter. Det finns flera utvärderingar genomförda bl. a av NUTEK som har pekat på att de projekt som överlever i längden många gånger är initierade av utifrån/återkommande människor. Detta innebär inte att vi förbiser den interna kraften hos de boende människorna. Tvärtom är poängen att den ofta kan förlösas genom att yttre kraft initierar en process eller projekt. *Dellen har som vi ser det ett tydligt kapital som kan förlösas. Troligen kan detta ske snabbare om man tar hjälp utifrån.*

Notera också att vad vi lyfter fram här är i mångt och mycket *en egenproducerad självbild !* Vi har lyssnat till Delsboborna i kvalitativa djupintervjuer under anonymitet. Vi har samlat in idéer och tankar från grupparbeten och diskussioner som ligger till grund för föreliggande analys. Detta är således till stor del innevånarnas egna tankar och idéer om sig själva, som vi har sammanfattat och delvis vidarförädlat. En del citat, givetvis anonyma, har vi valt att lyfta fram då vi finner dem talande för såväl problem, behov och möjligheter (delvis dolda) i Delsbo och Dellenbygden.

### **Om den självlärande processen**

Vårt synsätt är att en god utvecklingsprocess i sig är självlärande för de deltagande aktörerna. Vår princip för kompetensuppbyggnad bygger på att "lära genom att göra" (learning by doing), i detta fall att bygga en plattform för en framtida utvecklingsplan och process. Därför är denna rapports innehåll och struktur också upplagd efter denna självlärande princip.

För att lyckas med en gemensamt lärande process är förutsättningen att det skapas ett så mentalt och attitydmässigt öppet utvecklingsklimat som möjligt. Det innebär att det finns vilja och i bästa fall också glädje i att lära av och från varandra. (Därav våra kommentarer ovan om hur alla människor kan bli medspelare och vinna på att engagera sig i utvecklingsprocessen.)

*Vi tar nu upp något om SWOT-metodens speciella fördelar och hur vi använder den i denna nulägesanalys.*



### 3.1 Vad är SWOTens fördelar och hur arbetar vi med den ?

#### SWOT-metoden underlättar:

##### **Att se en koncentrerad bild av Delsbos nuläge och framtid**

För att kunna se och välja rätt utvecklingsstrategi för Delsbos framtid förutsätter det att man först måste kunna se helheten, att kunna se hela samhället och hur delarna hänger ihop. Det förutsätter också att se samhället i ett långsiktigt tids- och utifrånperspektiv. Genom att "SWOTa" kan vi på ett relativt enkelt och pedagogiskt sätt "se helheten". Det yttre och det långsiktiga perspektivet ser vi genom att identifiera hot och möjligheter i framtiden och omvärlden som vi testat mot identifierade styrkor och svagheter i nuet och Delsbos/Dellens inre värld.

##### **Att gradera styrkor, svagheter, hot och möjligheter**

Genom att "SWOTa" blir det lättare att värdera och se de viktigaste styrkorna, svagheter, hoten och möjligheterna. Det blir lättare att se vilka saker som vi bör göra först och vilka som kan vänta, m.a.o underlättar det en prioriteringsdiskussion av åtgärder.

##### **Att finna rätt mål och strategi**

Det blir likaledes genom "att SWOTa" lättare att finna de rätta målen och strategierna: *att börja göra de rätta sakerna*. Många gånger lägger man energi på att göra saker rätt och effektivt men det kan ofta visa sig vara helt fel saker i det långsiktiga perspektivet.

##### **Att genomföra en konsekvensanalys (av att inte genomföra det önskvärda)**

Att tydliggöra hot och möjligheter innebär att analogt beskriva olika tänkbara scenarion som mer eller mindre kan påverkas av egen handling. Genom att kartlägga hot gör man dessutom (medvetet eller omedvetet) en konsekvensanalys av vad det innebär att inte genomföra det önskvärda. Detta är mycket relevant i Delsbofallet.

#### 3.1.1 Avslutande kommentar om SWOT och vårt bidrag

##### **Aktörs- och aktionsorienterad analys**

En bra SWOT-analys skall i sin förädling mot färdig utvecklingsplan också peka ut *vem* som skall genomföra åtgärden och helst *när, var* och *hur*. Annorlunda uttryckt skall "SWOTen landa i förslag till strategiska åtgärder och möjliga framkomliga vägar och också helst peka på vilka aktörer och i vilket samspel de kan genomföras. Idealt byggs i framtagandet av SWOT-analysen in ett åtagande hos nyckelaktörerna.

### Vårt SWOT-bidrag

Vi ger vårt SWOT-bidrag genom att först identifiera och därefter värdera Delsbo/Dellenbygdens styrkor, svagheter, hot och möjligheter. Värderingen görs genom en sammanfattande strategisekvens som bygger på de viktigaste styrkorna och möjligheterna.

Analysen är avslutningsvis gjord i ett integrerat samhällsperspektiv där vi "SWOTar" inom och mellan de tidigare nämnda aktörsringarna eller sfärerna:

1. Kommunen eller kommundelen
2. Företagen eller det lokala näringslivet
3. Medborgarna eller människorna

Vi ser, som nämndes innan, också SWOTen i ett totalt Hudiksvall perspektiv.

*I nästkommande avsnitt ger vi några reflektioner kring nya ansatser för långsiktig samhälls- och utvecklingsplanering, som kan vara att fundera över för projektledningen av "Utveckling Dellenbygden".*

### 3.2 Mot nya ansatser för samhälllig utvecklingsplanering

*- Det strategiska agerandet är nödvändigt för Delsbo i en snabbföränderlig omvärld*

Omvärldens allt snabbare förändringstakt gör att den samhälliga utvecklingsplanerings uppgift måste bli något annat än att enbart skissera och försöka skapa exakta och statiska önskvärda framtida tillstånd.

*Planeringen måste bli mer strategisk. Dess uppgift måste bli att på kritiska punkter påverka pågående förändringsprocesser. Planens roll bör tonas ned till förmån för processen.*

Strategisk planering bör på detta sätt mer få karaktären av en *gemensam referensram* hos involverade aktörer än en konkret handlingsplan. Handlingsplaner blir mer till ett redskap för att få till stånd en *koordinering av olika aktörers agerande på kort sikt (partnerskap och samhällskontrakt, etc)*

*De Regionala Tillväxt Avtalen (RTA) är ex.vis en bekräftelse på att det strategiska synsättet nu måste genomsyra hela samhällets agerande; det offentliga i samspel med företag och medborgare. Vi återkommer till detta i nästkommande avsnitt.*

En strategisk samhällsplanering måste således mer än någonsin präglas av att framtiden är öppen: *planeringen syftar inte till att uppnå ett fast, statiskt och givet tillstånd vid en viss tidpunkt, det är en ständig process som kräver strategisk höjd och långsiktighet i "seendet".*

En allt snabbare förändrande omvärld med större påverkan innebär:

- att gå från den gamla utvecklingsplaneringen som bygger på en relativt statisk analys-mål-och strategibeskrivning till att skapa gemensamma referensramar för samtliga ingående aktörer i en fortgående förändrings- och utvecklingsprocess. Detta möjliggör ett ständigt delegerat ansvar med hög effektivitet.*
- att den nya strategiska utvecklingsplanering måste ha en ständig beredskap och aktionsflexibilitet inbyggd för förändring och förnyelse.*
- att kunna improvisera utveckling i nuet, d.v.s att nyttja möjligheter när de dyker upp – "seizing the chance", vilket ibland innebär att gå ifrån sin fastlagda plan.*

## 4. Omvärlds- och framtidsanalys

### 4.1 Om att kunna göra de strategiskt rätta vägvalen för Delsbo

Då Delsbo som inledningsvis betonades inte kan ses som en isolerad enhet utan tvärtom i allt högre utsträckning påverkas av en snabbt förändrande omvärld och en framtid som "kommer allt närmare" inleder vi nulägesanalysen här.

Först några ord om hur man schematiskt och modellmässigt kan se på hur omvärld och framtid påverkar Delsbos verklighet och val av framtida utvecklingsstrategi.<sup>52</sup> Denna modell ger också strukturen för fortsättningen av rapporten.

#### 4.1.1 Om vikten av att se de tre påverkansdimensionerna för långsiktig framgång i Delsbo

Vår övertygelse och modell utgår från att kommunal utveckling *påverkas av och kan påverka* i tre definierade perspektiv eller dimensioner. De tre dimensionerna är:

- |  |  |
|--|--|
| A. Omvärld/framtid                           | (Hot som påverkar och möjligheter som kan utnyttjas) |
| B. Kommunens (Delsbos) interna situation     | (Styrkor och svagheter)                              |
| C. Förändrings - och utvecklingsperspektivet | (Vägval, vision, strategi, förändringsprocess)       |

*Vår erfarenhet har visat att det går inte att ta några genvägar om man vill åstadkomma en bred uppslutning och genomförarkraft i visions, strategi och förändringsprocessen. Man måste först se hur A och B förhåller sig till varandra och vilka konsekvenser det ger för utveckling och förändring (C).<sup>53</sup>*

---

<sup>52</sup> Även detta avsnitt kan vara intressant för Hudiksvall kommun i sin helhet som i nuläget försöker gå från sin nulägesanalys till vision/strategi och handling.

<sup>53</sup> Fördjupad motivering till de tre dimensionerna:

- För att kunna "greppa" helheten i Dellens utveckling måste man se hur de tre dimensionerna hänger ihop och påverkar varandra för att kunna åstadkomma en rätt och varaktig utvecklingsförändring.

- Perspektiven kan påverkas olika. Omvärld och framtid (A) kan påverkas i mindre utsträckning även om de självklart kan påverkas. Det är ytterst beroende på Dellens vilja, kraft och strategi. Det är dock viktigt att inse att den nya och snabbt förändrande omvärlden (A) ger en ny och stark påverkan på Dellens situation (B) och i hög grad därför påverkar vilken förändringsstrategi som man bör välja och hur den kan igångsättas (av vem och i vilket utvecklingssamarbete) (C).

- (B) och (C) kan påverkas desto mer av egen utvecklingskraft. För att kunna bli framgångsrik i förändrings- och utvecklingsarbetet (C) måste Delsbo återigen först kunna se och förstå konsekvenser av omvärldens och framtidens påverkan.

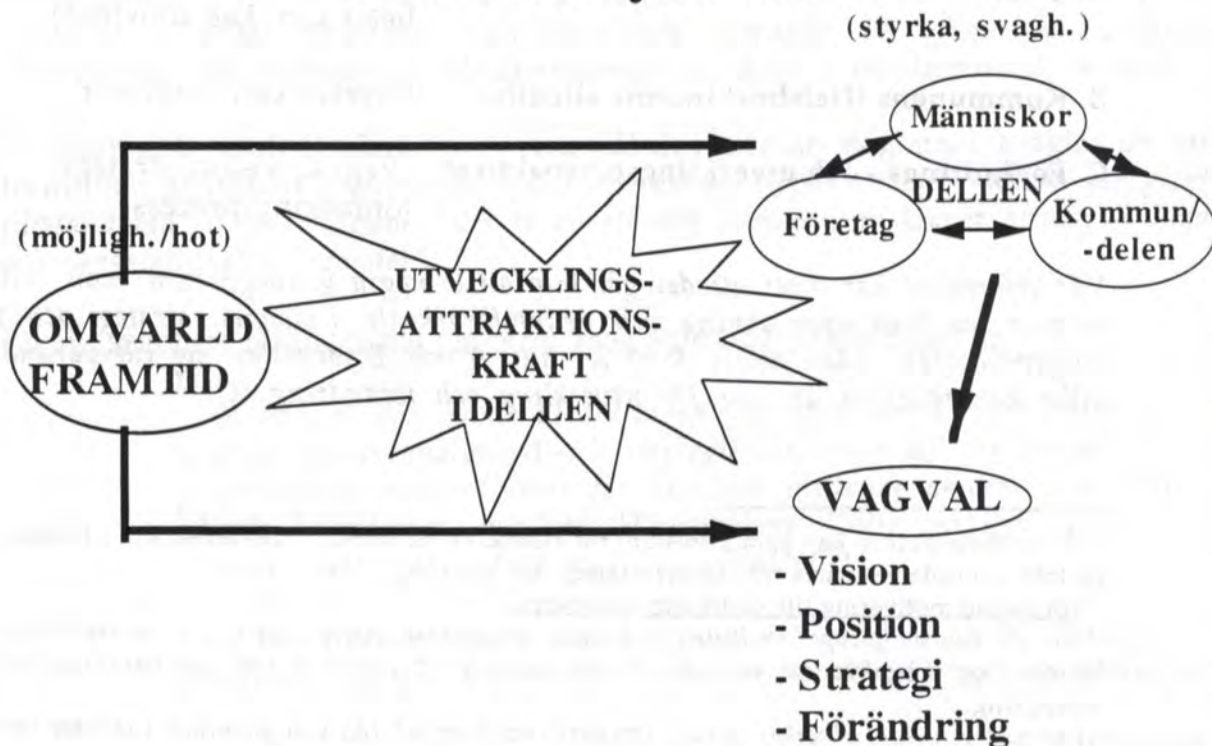
## 4.1.2 De tre nya huvudaktörerna för morgondagens hållbara utveckling

I ett utgångsläge för en utvecklingsprocess/förändringsskede måste Delsbo också förstå förutsättningarna för samspelet mellan de rimliga huvudaktörerna som skall skapa den nya utvecklingen. De tre huvudaktörer som måste börja samspela på ett nytt och offensivt sätt och som har upp tidigare är:

- **Det offentliga eller samhället.** I detta fall Hudiksvalls kommun med KDN och utvecklingsgruppen.
- **Företagen.** I detta fall det lokala näringslivet i Delsbo och Dellenbygden.
- **Medborgarna.** I detta fall alla människor som bor och/eller verkar i Delsbo och Dellenbygden.

I nedan figur illustreras vår modell och synsätt.

### Modell/Synsätt



### 4.1.3 Hur våra analysverktyg är uppbyggda

#### A. Omvärlds- och framtidsanalys för Dellen i "tre sekvensspår"

För att förstå hur det nya samspelet skall ske och hur det bör utformas inleder vi med en omvärlds- och framtidsanalys i tre sekvensspår med konsekvensbeskrivning för var och en av de tre respektive "huvudaktörerna" (Hudiksvalls kommun/KDN/HNA, Dellens företag och medborgare).

Detta "verktyg" kan ses som en "trattanalys", där vi utgår från vad vi ser som de avgörande makroförändringarna i omvärld/framtid. Dessa bryts ned till konsekvenser för huvudaktörerna i mikrosammanhanget (Delsbo/Dellen). Konsekvensbeskrivningen specificerar nya utvecklingsbehov, krav på nytt utvecklingsagerande och beteende med tillhörande nya roller.

*Konsekvensbeskrivningen definieras som ett enskilt bör-läge för respektive huvudaktör. Konsekvenserna definieras också i ett gemensamt bör-läge med behovs- och kravspecifikation för det nya samspelet mellan kommun-företag-medborgare (avsnitt 4.5)*

#### B. Jämförelse mellan konsekvensanalysens bör-läge och det faktiska interna är-läget i Delsbo

Med detta verktyg analyseras "hur det står till" i Delsbos tre aktörsringar internt vad avser styrka och svagheter. Dessa s.k "är-lägen" jämförs med de tidigare definierade "bör-lägena". Diskrepanser eller glapp som naturligen finns kommer nu kunna klargöras på ett tydligt sätt. Dessa glapp måste "täppas till" (med både övergripande utvecklingsstrategier och mer detaljerade och skraddarsyddade utvecklingsinsatser).

*Först när dessa glapp är klarlagda kan man tydligare se vilken förändring och utveckling med strategival som behöver komma till stånd.*

#### C. Förändrings- och processverktyg

Verktyg C tydliggör hur man går från analys till vision/strategi och hur man väljer strategiska utvecklingsspår i process och med vilken rollfördelning. Detta verktyg handlar således om hur man *prioriterar* i sitt arbete, hur man *identifierar och utvecklar rätt vision/position/strategi* samt hur man *skapar mobilisering och genomförarkraft på verkligt bred front*.

*Detta verktyg faller förvisso utanför detta uppdrag. Vi har dock valt att peka på alla tre verktyg i ambitionen att tydligöra det helhetsseende som vi anser vara nödvändigt i analysen för att bädda för ett framgångsrikt framtida utvecklingsarbete och process i Delsbo/Dellen och för den skull i hela Hudiksvall kommun.*

## 4.2 Omvärldens påverkan på kommunal organisation och KDN-Dellenbygden

För Hudiksvalls kommun, KDN/Dellenbygden samt i viss mån för HNAs representation i Delsbo kan följande framtida omvärldsförändringar utgående från globaliseringen med sannolika konsekvenser noteras.

### **Den ekonomiska globaliseringen eller marknadsliberalisering**

Globaliseringen har en mängd "olika ansikten" men det viktigaste i detta utvecklings-sammanhang torde vara *den ekonomiska globaliseringen eller marknadsliberaliseringen (avreglering av marknader)*. Liberaliseringen har intensifierats under de senaste decennierna och märk väl att det är genom internationella och nationella politiska ingrepp som marknaders frigörelse har möjliggjorts.<sup>54</sup> Ibland framstår det nämligen som den globala marknaden s.a.s har vuxit av sig själv.

Oavsett vilken politisk värdering vi har är det en faktisk realitet att rörligheten av kapital och företag ökar på en allt mer öppen global marknad. Företag etablerar sig var helst "på klotet" de finner de bästa villkoren för sin verksamhet.

*Connectos utflyttning av enheter till lågkostnadsländer som Ryssland, Estland och Polen illustrerar globaliseringens logik i Dellens sammanhang på ett tydligt sätt.*

Global rörlighet gäller inte bara för "storkapitalet" eller MNFs (multinationella företag) utan – värt att notera – i allt högre utsträckning också kunskaps-intensiva SMEs.

*Detta leder till en ökad konkurrens om företagsetableringar mellan kommuner (el. motsvarande), regioner och ibland hela länder.*

### **Nationalstatens förändrade roll**

Kan staten skydda för det nya ofta brutala konkurrenstrycket? Nationalstatens förmåga att svara upp på den ekonomiska globaliseringen genom att styra och påverka den nationella ekonomin är försvagad.

---

<sup>54</sup> WTO (World Trade Organization) som administrerar GATT (General Agreements on Tariffs and Trade) har varit den viktigaste aktören på det globala planet. EU med skapandet av den inre marknaden har varit så i det europeiska sammanhanget.

Staten kan inte på samma sätt som tidigare styra den nationella ekonomin genom de traditionella nationalekonomiska "spakarna" eller verktygen (valuta, ränte- och skatteförändringar).<sup>55</sup>

Staten har vidare en faktisk mindre ekonomisk bas att utgå från för sin redistributionspolitik – helt enkelt mindre ekonomiska resurser att fördela. Den gamla fördelnings- och transfereringsmodellen som också var förenlig med välfärds-samhällets framväxt kommer sannolikt inte kunna fungera på samma sätt som tidigare. Detta gäller såväl individ som kommun och regionivå och alldeles oavsett att svenska staten nu har lyckats balansera sina offentliga finanser efter en besvärlig ekonomisk period.

*Den ekonomiska kakan som skall upprätthålla välfärdsstaten krymper samtidigt som sociala, ekonomiska och andra behov växer. Detta påvisar behovet av helt nya syn- och tankesätt för att möta sociala och ekonomiska behov.*

### **Från gammal till ny regionalpolitik**

Detta innebär att det sannolikt kommer finnas mindre ekonomiska resurser, också för den framtida regionalpolitiken. Vi kommer framledes få se allt mindre av statliga "brandkårsuttryckningar" i händelse av kommunala och regionala kriser. Definitivt kommer vi inte längre, som en del i regionalpolitiken, få se några fler utlokaliseringar av statliga industrier (som idag dessutom i ökande utsträckning säljs ut), inte heller några utlokaliseringar av statliga verk. På kort sikt kan vi visserligen få se några sista uttryck för den gamla politiken med större regionala stödpaket (ex.v. Bengtsfors, Söderhamn?), men förändringstendensen är både tydlig och sannolikt nödvändig.

Den nya regionalpolitiken kommer istället bygga på mycket mer än att transferera pengar från stat till region och kommun.<sup>56</sup> Sannolikt kommer den handla om att bygga upp ett nytt gemensamt totalt utvecklingssystem med nya offensiva funktioner och roller för såväl kommuner, regioner och stat. Regionalpolitiken kommer i högre grad bygga på att kommunerna själva tar initiativ underifrån i en ny *kvalitativ dialog* med det lokala näringslivet. Detta är att jämföra med tidigare när länstyrelser "enbart" genomförde *kvantitativa sektorsanalyser* som

---

<sup>55</sup> Denna typ av nationell ekonomisk politik har historiskt benämnts den "kenyesianska" styrpolitiken (efter den välkände nationalekonomen Keynes) och har varit intimt förknippad med framväxten av västvärldens välfärdsstater. Keynes politik har i korthet och grovt förenklat gått ut på att stimulera den nationella ekonomin när den är på väg in i konjunkturedgångar och bromsa den när konjunkturuppgången går för snabbt och riskerar att leda till "överhettning" med ökande inflation. Dessa orsakssamband stämmer inte alltid längre, varför denna typ av ekonomisk politik blir allt svårare att precisera och därmed allt oftare verkningslös. Härav har uttrycket "the end of politics" uppkommit i den internationella samhällsdebatten.

<sup>56</sup> Från att "slänga ut pengar för att täcka kostnader" till att "investera pengar i saker som verkligen kan växa – att vattna groddar". Detta innebär "att kunna särskilja de goda och de dåliga kostnaderna".



grund för regionala utvecklingsinsatser och som också "administrerades" av länsstyrelserna.

*Stat, NUTEK och det nya superdepartementet kommer i detta sannolika scenario bli allt mer av utvecklings- och kompetenspartners till kommuner och regioner. Det är naturligtvis en stor utmaning att finna sina nya roller inom ramen denna nödvändiga systemförändring vad avser såväl svenska staten som regioner och kommuner.*

### **De Regionala Tillväxtavtalen är ett uttryck för den nya regionalpolitiken**

Staten har tagit ett första steg i riktning mot den nya regionalpolitiken genom lanserandet av de Regionala Tillväxt Avtalen (RTA).<sup>57</sup> RTA bygger på att kommuner och regioner ges utrymme att ta initiativ underifrån i ett nytt partnerskap istället för att "ta emot beslut ovanifrån" medelst länsstyrelserna. Detta är sannolikt speciellt svårt för Sverige som i detta sammanhang "lider" av sin centraliserade tradition både vad avser stat, länsstyrelsens och kommunens funktionssätt och interaktion. Om den gamla totala utvecklingsmodellens logik byggde på centralisering, djupgående vertikala organisationshierarkier och sektorisering kommer det nya totala utvecklingssystemet (stat-region-kommun) bygga på decentralisering, horisontala nätverkskonstellationer, helhetsseende och egna initiativ underifrån, etc.<sup>58</sup>

*RTA handlar ytterst om hur det offentliga genom region och kommun tillsammans med näringsliv och människor kan skapa en strategisk samsyn och ett nytt gemensamt strategiskt agerande.*

---

<sup>57</sup> Oavsett dess resultat - det är ingen vild gissning att resultaten denna första gången kanske inte blir de mest imponerande - så är det mest intressanta den nya ansatsen RTA utgår från. Den signalerar nämligen den nya regionalpolitiken och de helt nya arbetssätt den förutsätter för att den skall bli framgångsrik. Någon återvändo är sannolikt inte möjlig. Det är en igångsatt förändringsprocess, som kommuner, län, de regionala självstyrelseorganen, NUTEK, departement och staten, "gemensamt måste igenom". För närvarande förefaller det som staten har problem att hantera de inkomna avtalen - en viss oförståelse kan skönjas för vad det är process man har dragit igång i det svenska "kanske ännu inte helt kompatibla sammanhanget". Detta har sannolikt också att göra med att RTA är en "importerad EU-produkt" med stark influens från de franska tillväxtavtalen.

<sup>58</sup> Från den gamla utvecklingspolitiken till den nya:

- från top down till bottom up
- från centraliserat till decentraliserat synsätt med stor öppenhet (?) för nya kreativa grepp
- från kvantitativ sektorsanalys till processstyrd kvalitativ dialog mellan partners
- från ett svagt utvecklingssamarbete mellan offentliga och privata sektorn på den lokala kommunala/nivån till ett nytt aktivt och offensivt
- Från "byråkratisk administrativ styrning" till engagemang och mobilisering på bred front.

### **Kan EU kompensera nationalstaten och rädda kommuner i kris ?**

Vissa anser att EU kan komma att överta svenska statens roll som ekonomisk koordinator av en överstatlig regional ekonomi (EUs inre marknad) och därmed kunna agera som en ekonomisk kompensator. EU, kan som vi ser det, möjligen *på kort sikt* delvis ekonomiskt kompensera svenska regioner och kommuner. På längre sikt är det sannolikt att de ekonomiska resurserna styrs över mot de verkligt fattiga regionerna i södra Europa. På riktigt lång sikt kan de ekonomiska stödresurserna också förväntas styras över mot anslutande fattiga medlemmar från det f.d östblocket.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> EUs strukturfonder innebär naturligtvis möjligheter som svenska kommuner och regioner skall utnyttja. Det innebär uppväxlingsmöjligheter i olika utvecklingsprojekt. Ett bidragsleverne kan dock försvåra för långsiktig hållbar utveckling. Många kommuner och näringslivsutvecklare upplever det störande att kontinuerligt behöva anpassa sin verksamhet till olika bidrag då det tar tid och energi från de verkliga affärs- och utvecklingsfrågorna. Det är inte med vad man kan få bidrag för som skall styra projektutformning. Först när behov är välgrundade och tydliga och där utvecklings-inatser skraddarsys bör man nyttja strukturfondsmedel. Man måste alltså börja i rätt ända. HNAs vakenhet för detta projekt "Utveckling Dellenbygden" är exempel på detta. Fördelen med EUs strukturfondsmedel är att det i flera fall handlar om stöd till kompetensutveckling "och inte bara pengar" ex.vis för SME genom Växtkraft Mål 4.

#### 4.2.1 Omvärldens konsekvenser för Hudiksvalls kommunala organisation och KDN-Dellenbygden

För kommunen/KDN innebär detta att man måste inse och "lära sig":

**Att man bara har sig själv och sina potentiella krafter att lita på !**

Det finns ingen annan än kommunen/kommundelen/det lokala samhället som kan ta tag i sin utveckling. Insikt om denna nya konsekvens måste finnas på djupet. Det är möjligt att det handlar om en närmast mental avprogrammering; insikten om att det faktiskt inte "per automatik" kommer någon utifrån och "räddar" en kommun ekonomiskt i en krissituation.<sup>60</sup> Många förstår säkerligen detta teoretiskt, men har kanske ej full insikt om vad det innebär praktiskt (nytt utvecklingsbeteende, etc).

**Att man måste bygga upp självförtroende och nya former av samspel**

Kommuner måste således lära sig att lita till sina egna krafter samtidigt som man både internt och externt måste börja finna nya samspelsformer med andra kommuner och regioner. Självförtroende innebär att bygga inifrån och upp och att ta tag i befintliga och möjliga potentialer samt i nytt samspel med andra aktörer agera "smart" på den s.k marknaden.

**Att gå från att "enbart" vara förvaltare till att också bli aktiv utvecklingsaktör**

Självfallet är en kommuns huvudsakliga uppgift att tillförse den kommunala servicen med mesta möjliga kvalitet, men det torde också vara rimligt att aktivt börja agera på den skapande utvecklingsidan. Investeringar i utveckling innebär att lägga den ekonomiska grunden för morgondagens "konsumtion" av kommunal service, vård och omsorg.

**Att gå från reaktiv till offensiv utvecklingspolitik**

En kommunal utvecklingspolitik aktiveras ofta först när det har skett ett rejält bakslag i sysselsättnings- och ekonomiskt hänseende. Ofta handlar det om större neddragningar eller fullständiga nedläggningar av företag/offentliga arbetsgivare (Uddevalla, Söderhamn, Bengtsfors och nu faktiskt Delsbo).<sup>61</sup>

*Den nya regionalpolitiken och kommunala utvecklingsrollen kommer bygga på att vara kontinuerligt offensiv med både långsiktigt inställt perspektiv och med förmåga att ta snabba initiativ i nuet, "seizing the chance". Kommuner måste lära sig att både se och ta initiativ och att arbeta med entreprenuriella krafter både i*

<sup>60</sup> Detta kan förefalla motsägelsefullt då projekt Utveckling Dellenbygden nu går igång med yttre resurshjälp. Vid närmare eftertanke är det egentligen ett ytterligare argument varför Delsbo skall agera nu; imorgon kommer denna typ av resurshjälp kanske inte vara tillgänglig !

<sup>61</sup> I Uddevalla agerade man i princip först när varvskranen verkligen revs. Då förstod man att en epok var över och att det var nödvändigt att börja arbeta för en ny.

samhället och inom den kommunala organisationen. Det handlar om att ge dem förutsättningar för att agera. Många gånger hindras de.

Vissa kommuner och regioner kommer inse detta tidigare än andra och därmed vinna såväl konkurrens som utvecklingsfördelar, ex.vis vad avser sättet att hantera de Regionala Tillväxt Avtalen.

### **Att gå från att "enbart" vara kostnadsfördelare till att också bli intäktsskapare**

Kommunen måste också gå från att "enbart" förvalta givna ekonomiska resurser (med tillhörande politisk debatt och diskussion om hur de skall fördelas) till att också lära sig hur man kan bidra till att skapa nya ekonomiska resurser – att också arbeta på den skapande intäktssidan. Detta innebär att kommuner måste lära sig hur man bäddar på rätt sätt för att generera mer intäkter till företagen och därigenom till den kommunala sektorn genom att skatteunderlaget ökar. Detta borde vara högintressant, då ungefärligen 70 av Sveriges 286 kommuner behöver ansöka om ekonomiskt stöd hos statens kommunakut, då man inte av egen kraft klarar av att finansiera den ordinära och dagliga kommunala servicen och verksamheten.

Många kommuner har de senaste åren fått ägna stor kraft åt att rationalisera och skära i sina kostnader. Viss utvecklingskraft borde rimligen också läggas på den skapande intäktssidan.

### **Att gå från sektoriserat syn- och arbetssätt till helhetssyn i utvecklingsarbetet**

Sektorisering syns i kommunens ofta vattentäta skott mellan förvaltningar samt i statens/länstyrelsers och kommuners ofta fortfarande (överdrivet) sektoriserade utvecklingssyn. Kommunen måste nu gå från sektorisering till helhetsseende i utvecklingsarbetet. En kommunal utvecklingspolitik är också något "mer" än kommunal näringspolitik. Den innebär en idé om hur samhället i sin helhet kan utvecklas i samspel.

Till detta hör att det inte bara kan vara några få näringsutvecklare som kan ta ansvar för att skapa morgondagens nya hållbara sysselsättning. Som vi har betonat i tidigare utvärdering och nulägesanalys så innebär det i Hudiksvalls/Dellens sammanhang att det inte bara kan vara HNA som tar ansvar för att skapa den nya sysselsättningen. Det borde vara allas ansvar där HNA förvisso kan användas som ett ypperligt instrument. Det borde således vara ett arbete på bred front, närmast att betrakta som en ny folkrörelse ! <sup>62</sup>

<sup>62</sup> Det är ett nytt "apolitiskt" helhetsarbete som behövs. Demokratien och debatten skall naturligtvis hållas levande, gärna en vital sådan med högt i tak. Intressant nog är detta (enligt bl.a Putnams studie) en av de kvalitetsegenskaper (att ett offentligt livaktigt samtal hålls igång), som lägger grunden för starka sociala och ekonomiska relationsnätverk. Vad avser det långsiktiga sysselsättningsutmaningarna är vår övertygelse emellertid att det måste till ett gränsöverskridande och opolitiskt samhällsarbete. Alla samhällsaktörer kan och bör helst delta; från företag, medborgarföreningar och byalag till kommun och offentlig förvaltning.

**Att inse att det finns stort utrymme för en ny (utvecklings)politik**

Det går att påverka den s.k marknaden. Marknaden är inget mystiskt och opåverkbart fenomen. Ibland framstår det som den globala ekonomiska strukturlogiken är fullständigt opåverkbar. Det finns utrymmen för politiken. Det handlar ytterst om vad människor enskilt och tillsammans vill och kan.

*Politiken har en roll både vad avser den lokala, regionala och nationella utvecklingen. Poängen är att man måste arbeta på radikalt nya sätt. Vi återkommer i den sammanfattande konsekvensanalysen (4.5) om hur detta kan gå till.*

### 4.3 Omvärldens påverkan på Dellenbygdens företag

Den ekonomiska globaliseringen och den explosionsartade utvecklingen av IT-tekniken – "den tredje industriella revolutionen" – tillsammans med kunskaps-samhällets accelererande framväxt innebär att det ställs helt nya utvecklingskrav på företagen. Konkurrenstrycket har ökat och ökar kontinuerligt mellan företag i princip oberoende av branch.

Med allt *snabbare innovationstakt och produktlivscykler* ställs vidare allt högre krav på *utvecklingen av kunskaps- och innovationsinnehåll i företagens produkter*. De snabbast växande och mest innovativa företagen har idag 25 - 40 % av sin omsättning från produkter som tre år tidigare inte fanns på marknaden!<sup>63</sup>

För det lokala näringslivet/företagen innebär detta att man måste konkurrera med särskiljande och *innovativ kunskap*. Annorlunda uttryckt är *innovativ kunskap den viktigaste produktionsfaktorn* i den nya kunskapsekonomin.

En annan tydlig tendens för företagande generellt som får viktiga förändringskonsekvenser (och som går hand i hand med de högre kraven på kunskaps- och innovationsinnehåll i företagens produkter) är "pendelslaget" från *produktions- och kostnadsorientering till kund-, marknads- och intäktsorientering*.

Detta innebär att företagen från att tidigare ha skapat sina vinster genom att producera stora volymer till lägsta möjliga kostnader – att konkurrera med pris – nu går mot att nisha sig i smala kundsegment för vilka man producerar med högt kunskapsinnehåll och därmed högre pris. Det handlar i allt högre utsträckning om att skapa mervärden (ofta immatriella) för kunden.

#### 4.3.1 Konsekvenser för Dellenbygdens företag

Att gå från produktions-, kostnads- (och förvaltningsbeteende) till extrem marknads- kund- och innovationsorientering innebär generellt för Dellens företag och speciellt för de som verkar inom den globaliserande högkompetens-sektorn att de har stort behov av:

- att arbeta mer offensivt på sin marknads-, intäkts och kundside (att genuint förstå och känna sin marknad- och kunds behov/efterfråga och veta hur man optimalt kan möta/bearbeta och tjäna pengar på den – helst ligga lite före den) Detta innebär att man mycket snabbt måste kunna reagera på nya marknadstrender.

---

<sup>63</sup> Hans Lööf, Stockholms universitet

- att skapa nya kreativa (ibland t.o.m. oväntade) lösningar för kund.
- att skapa ett ökat innovationsinnehåll inte bara i produkter utan också i organisation, marknadsföring och i distribution av produkt/tjänst.
- kunna distribuera och leverera sin produkt/tjänst allt snabbare, helst vid exakt rätt tillfälle ("just in time"), d.v.s. exakt när kunden behöver den utan att helst behöva lagra den. Detta innebär att lagerfunktionen generellt sett minskar hos de flesta företag och brancher.
- allt högre investeringar i personalens/medarbetarnas kompetensutveckling (för att klara de allt högre kraven på innovationer och förnyelse i produkt, organisation och distribution)
- avslutningsvis en ständig utveckling i produkt- och organisationsförnyelse. (Detta har naturligtvis gällt historiskt, skillnaden är att det måste göras mycket snabbare och med ett mycket högre krav på djupare kunskaps- och innovationsinnehåll). Det betyder generellt att företagen måste kunna bryta ner sina organisationer till mindre enheter med betydande slag av oberoende och ökad specialisering som gör dem mer flexibla och innovativa.<sup>64 65</sup>

#### 4.3.1.1 Avgörande konsekvenser för Dellens företag - om behovet av nätverk

- Den intensifierade innovations- och kunskapsutvecklingstakten sätter enorma krav på varje enskilt företag. Ett enskilt företag är ofta – och kommer framledes allt mer bli – för litet för att klara sin kunskapsutveckling och att rymma all den specialiserade och komplexa kompetens som krävs för innovativ och kunskapsutvecklande verksamhet.<sup>66)</sup>
- En nätverks- och företagskonsult gör gällande att redan inom fem år finns det enskilda och självständiga företaget inte kvar som begrepp. Alla överlevande företag kommer vara intimt beroende av andra i utvecklade nätverk/kedjor av företag med det gemensamma målet att hänga med i den globala kunskapsutvecklingen och den hårdnande konkurrensen.<sup>67</sup>

<sup>64</sup> Kluster och nätverksekonomi går hand i hand med denna organisationella förändringstendens.

<sup>65</sup> Med ökad marknads-, kund-, innovations- och kunskapsorientering följer en generell omorganisering av produktion och arbete; från ett förvaltar- och kostnadsinriktat beteende med hierarkiskt och sektoriserat uppbyggda organisationer (som syns i ett överflöd av avdelningar, kontroll och tidsmätningar av smala arbetsmoment) till decentraliserade organisationer med delegerat ansvar för hela problemlösningar och arbetsmoment.

<sup>66</sup> Hans Löof, Stockholms universitet

<sup>67</sup> Lars Olssén, CER Education AB

- Med vetskap om att det är de mindre SME-företagen som har möjligheter att stå för morgondagens nya sysselsättning och mot bakgrund av det ovan beskrivna innebär detta enorma och närmast "akuta" behov av att bygga upp företags-samverkan eller samspel i Dellen i nätverk för affärs-, kunskaps-, och innovationsutveckling. <sup>68</sup>

Detta kan göras med en klusteransats, d.v.s genom att analysera hur olika företag hör ihop – eller borde höra ihop igen – affärs- och utvecklingsmässigt för att sedan "börja koppla ihop dem". Många gånger är ett företag ovetande om hur deras värdekedja ser ut och vilka andra företag (ofta på nära håll) de skulle kunna samarbeta med och därigenom vinna affärs- och utvecklingsfördelar. Klusteransatsen handlar i korthet om att identifiera, tydliggöra och medvetet förstärka företagets värdekedjor - "hur man går från ax till limpa".

- De företag som inte har kopplat upp sig i relevanta nätverk och kluster kommer därför få mycket svårt att möta de ökande konkurrens- och utvecklingskraven. Detta gäller framförallt företag i den globaliserade högkompetenssektorn (se nedan). De behöver nämligen en avancerad kunskaps- och utvecklingsmiljö med partners som de kan länka sig med i affärs- och utvecklingsarbeten. Ett typexempel på detta i Delsbos sammanhang som vi har tagit upp tidigare är företaget Teleair.

- Nätverks- och klusterbyggande är därför det strategiska svaret på den accelererande globaliseringen, teknik- och kunskapsutvecklingen med den därpå intensifierande konkurrensen. Det blir ett nödvändigt redskap för framförallt det enskilda mindre företaget (SME) att klara sin produktutveckling och överleva i en allt mer komplex kunskapsekonomi där tempot dessutom ökar. I samhällets perspektiv är det naturligtvis extra intressant att stödja dessa företag då det är inom dessa morgondagens sysselsättning kan skapas.

Att få fart på de svenska företagens nätverks- och klusterbyggande är sannolikt den största tillväxtutmaningen Sverige står inför, så också för Dellen och Hudiksvall. <sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Den nya företagssamverkan handlar om mycket mer än den mer traditionella samverkan av att dela på inköpsordrar, marknadsförings- och investeringskostnader etc (inte ens denna mer traditionella företagssamverkan förefaller gälla för Delsbo?). Den handlar om ett offensivt och avancerat utvecklingsarbete (FoU, marknadsföring, distribution, etc) i allt mer intima nätverksrelationer baserade på ömsesidigt förtroende, respekt och tillit.

<sup>69</sup> Denna utmaning är extra stor då Sverige av tradition har varit dåliga på informellt nätverkande och samarbeten och där affärsrelationer istället byggt på formella kontrakt. De gamla organisationerna och strukturerna - vilket gäller för både det svenska näringslivet och det politiska systemet - har byggt på centralisering och djupa välreglerade hierarkier. Omvänt kan det uttryckas att den svenska staten och samhället har varit oerhört effektiv på att slå sönder de lokala ekonomiska och sociala nätverken som historiskt en gång var starka i det svenska sammanhanget. Det är hög tid att återaktivera dem såväl av ekonomiska, affärsmässiga som sociala skäl !



## 4.4 Omvärldens påverkan på Dellenbygdens medborgare

### 4.4.1 Påverkan på arbetsliv/arbetsmarknad, kompetens- och utbildningssektorn<sup>70</sup>

Omvärldens förändringar syns även i arbetsliv och i arbetsmarknadens förändrade utveckling. I princip spelar det ingen roll om man ser från företags- eller arbetstagarnas/arbetsmarknadsidan, det är samma utvecklingstendens som slår igenom. Globaliseringen, den nya IT-tekniken och kunskapsekonomins accelererande utveckling skapar en annorlunda organisering av företag och också helt olika typer av företag, vilket ger effekter på arbetsmarknaden.

#### Den nya treuppdelningen av arbetsmarknaden - om behovet av en ny arbetsmarknadspolitiska "grepp"

Det är uppenbart att arbetslivets aktuella och snabba omstrukturering är långt mycket mer än en konjunkturfråga. Det är också mer än en budgetsunderskottsfråga och en fråga om att med välkända makroekonomiska spakar hitta tillbaka till full sysselsättning. Givetvis är ordning och reda i statens finanser och goda makroekonomiska förhållanden nödvändiga företeelser för tillväxt och sysselsättning. Men frågan är om detta räcker till för att få full fart på hela den svenska arbetsmarknaden. Mycket talar istället för att vi har hamnat i en mer permanent uppdelning av arbetsmarknaden, där villkoren ser olika ut beroende på vilken bransch eller region vi talar om. Sett från ett samhällsligt perspektiv håller det på att växa fram ett tredelat mönster.<sup>71</sup>

- 1) Den globaliserade högkompetenssektorn med spetsföretagen
- 2) Besparings- och mellansektorn med levebrödsföretagen
- 3) Reservsektorn. En buffert med de marginaliserade och långtidsarbetslösa människorna – de som står helt vid sidan av.

#### 1) Den globaliserade hög kompetenssektorn

Här finner vi de verkliga spjutspetsföretagen, d.v.s den typ av utvecklings- och förnyelseföretag, som är extremt kunskapsintensiva med tillhörande profil och krav på arbetskraft och personal. Med detta följer ständiga behov av kompetensutveckling både på individ och gruppnivå. Investering i personal blir högprioriterad med skraddarsyddna individuella utvecklingsplaner men också höga krav på grupputveckling. Dessa företag har en högt utvecklad flexibilitet, extremt platta organisationer, hög specialisering med ansvar för hela delar av arbets-

<sup>70</sup> Detta resonemang är bl. a baserat på en artikel av Anders L.Johansson i boken "Social Ekonomi" - om kraften hos alla människor", s.20-30. Svenska Institutet för Social Ekonomi, EUs Socialfond.

<sup>71</sup> Denna nya uppdelning kan noteras inte bara för Sverige utan gäller mer eller mindre alla industrialiserade och moderniserade delar av världsekonomin som ett resultat av globaliseringen, IT- och kunskapsekonomins drastiska utveckling.

moment. Detta innebär ett högt oberoende med egenansvar för resultat och budget.

Utvecklingslogiken för dessa företag som konkurrerar inom den globaliserade högkompetenssektorn är utgående från en *offensiv investeringspolitik både i produktion, FoU och personal*. Detta stämmer återigen väl med företagets Teleairs utvecklings- och personalprofil i egenskap av ett verkligt spjutspetsföretag, men förefaller inte stämma speciellt väl vad avser Connecto.

## **2) Mellan eller besparingssektorn**

Här finner vi de offentliga serviceorganen, landsting/sjukhus samt de privata levebrödsföretagen (småföretag som ofta är traditionella familjeföretag). Dessa företags eller organisationers *utvecklings- eller snarare avvecklingslogik* är baserad på en *tuff besparingspolitik*, där just landstinget kan tjäna som typfall. Kompetensutveckling, etc blir därför ej högprioriterade utvecklingsområde utan något som ofta blir släpande och i värsta fall helt eftersatt.

Connecto förefaller märkligt nog (med tanke på att företaget har kontinuerligt har expanderat) delvis stämma också mot denna bild med sina marginella investeringar i personalens kompetensutveckling – ett föga rationellt managementbeteende om företaget på lång sikt har ambitionen att på allvar konkurrera i den globaliserande högkompetenssektorn.

## **3) Reservsektorn**

Här finner vi de marginaliserade och långtidsarbetslösa människorna – de som helt enkelt står vid sidan av arbetsmarknaden och med tyvärr ofta bistra utsikter att komma in, alternativt återkomma på arbetsmarknaden. De är ungdomar och äldre med låg utbildning, som har föga access till kompetensutvecklingssystem och livslångt lärande. Det finns idag ca 90 långtidsarbetslösa människor i Dellenbygden, och där *en del* av de 125 friställda från Connecto sannolikt stämmer in på reservsektorns profil.

## **Treppdelningen skär även regionalt och geografiskt**

Den tredelade klyftuppdelen syns inte bara socialt och arbetsmarknads- mässigt utan skär också geografiskt/regionalt. Idag fördjupas regionala skillnader, särskilt tydligt mellan stad och landsbygd, både i Sverige och globalt. Detta har spätt på den tidigare tydliga trenden med avfolkning från gles- och landsbygd, som i.o.f sig nu på vissa platser syns vända genom de nya medborgeliga initiativ som tas underifrån; bygderörelsen med byalag, lokala utvecklingsgrupper och framväxten av den s.k sociala ekonomin. Detta har vi anledning att återkomma till.

Av detta följer att den lokala och regionala kunskaps- och utvecklingsmiljön blir allt viktigare inte minst vad avser företag i högkompetenssektorn. I detta perspektiv kan man således också se behovet av tillgång på kluster, nätverk och

avancerad kunskapspersonal. De senare trivs i stimulerande lokala och regionala kunskapsmiljöer, gärna inkluderande närhet till och samarbeten med högskolor och universitet.<sup>72</sup>

*Därför måste Delsbo/Dellen, Hudiksvall och Hälsingland i sin helhet fortsätta att arbeta för och tillförse lokala och regionala stimulerande kunskapsmiljöer med bl.a tillgång på distansutbildningar, etc (se kap. 6.2.1).*

### **Ökande andel visstidsanställda och deltidsföretagare på den svenska arbetsmarknaden**

Drygt 25 % av den arbetsföra befolkningen i Sverige har idag tillfälliga anställningsformer. I detta perspektiv är egentligen Connecto inte unikt med ca 25 % visstidsanställda.

Att antalet fastanställda sjunker gentemot visstidsanställda har också att göra med tendensen att företagen, tack vare IT-tekniken kan köpa eller lägga ut tjänster och olika arbetsmoment. Begrepp som "out-sourcing" och "downsizing", har blivit allt mer vanliga i företagsvärlden och är också förklaringen till att s.k "Call Centers" växer fram. Fallet Electrolux med sitt Call Center (för felanmälningar inom vitvaror) i Friggensund illustrerar.

En ytterligare tydlig tendens som förklarar det minskade antalet fastanställda är att allt fler visstidsanställda parallellt blir deltidsföretagare. Det syns i att allt fler människor har både A-och F-skattesedel (enmansföretag med inga anställda). Dessa deltidsföretag ingår i tillfälliga konstellationer för att lösa uppdrag/projekt med tillfälliga partners. Partnerskapet löses därefter oftast upp.

---

<sup>72</sup> Den svenska regionalpolitiken har försökt svara upp på detta förhållande genom att underlätta etablerandet av samverkanslänkar till universitet och högskolor i varje region. Utvärderingar har påvisat att detta är en av de viktigaste regionala utvecklingsmotorerna. Universitet och högskolor har också från statens sida ålagts den s.k tredje uppgiften; att tillförse program och utbildningar som svarar mot det regionala näringslivets profil och kompetensbehov.

#### 4.4.1.1 Konsekvenser för arbetsmarknaden – mot nya arbetsmarknadspolitiska grepp

- Den gamla tidens arbetsmarknadspolitik byggde på målet om att alla människor skulle ha långa fasta anställningsformer, något som allt mindre stämmer med den nya arbetslivets utvecklingstendenser. Reformeringskraven kommer öka.

- Det finns särskilda kompetensbehov på arbetsmarknaden. Även om ambitionen naturligtvis inte skall vara att befästa eller öka skillnader måste hänsyn tas till hurvida individen kan identifieras inom högkompetenssektor, besparings- eller reservsektorn. Olika typer av utbildnings- och kompetensutvecklings- och arbetsmarknadsstöd som är lokalt anpassade och individuellt skräddarsydda är efterfrågade.

- Nya instrument behövs också för att hjälpa till att matcha näringslivets kompetensbehov med människors kompetensutveckling. Detta kommer kräva nya lokala partnerskap och samhällskontrakt, som arbetar på nya offensiva sätt. Detta är högst relevant för Delsbo/Dellen.

- I sin helhet ställer det ovan beskrivna stora krav på samhället i sin helhet vad avser ny närings-, regional-, utbildnings- och arbetsmarknads- och arbetslivspolitik. Det är tydligt att vi lever i ett samhälleligt bryt- och kanske t.o.m nytt paradigmskede, där de gamla lösningarna inte håller för att möta de nya problemen och behoven på arbetsmarknaden och i näringslivet. Det handlar sannolikt om att skapa en lokalt skräddarsydd närings- och arbetsmarknadspolitik, som delvis ersätter de gamla "standardiserade" makrolösningarna.

Projektet Idégruvan på Dellenstugan/Friggesund samt de program som Forsa Folkhögskola ger, är som vi ser det, exempel på nytänkande lokal utbildnings- och arbetsmarknadspolitik, vilket vi har anledning att återkomma till.

#### 4.4.2 Generation X:s nya livs- och arbetsvärderingar<sup>73</sup>

En ytterligare viktig förändringstrend som har bäring på både kommun, företag och medborgare, men som vi väljer att placera under "medborgarringen" är de yngre generationernas framväxande annorlunda livsvärderingar och tanke-mönster. Det går möjligen att se hur framtiden i vissa aspekter kan gestalta sig genom att studera dessa värderingsförändringar. Plattformen/grunden för en människas livsvärderingar skapas vanligtvis i ungdomsåren och oftast innan 20-årsåldern. Varje generation bryter för visso mer eller mindre med föregående generations värderingar. Poängen är att 70- och de tidiga 80-talisterna – den s.k kallade "Generation X" – sannolikt bryter med 5-6 generationernas nedärvda värderingar och indikerar ett tydligt trendbrott, kanske t.o.m ett paradigmskifte.<sup>74</sup>

Dagens yngre generationers värderingar visar således hur framtiden trycker på och "tar den närmare". Detta skall inte ses som någon åldersfixering, faktum är att många "äldre" människor bär upp dessa värderingar mer eller mindre medvetet. Många gånger är det kvinnor, då den gamla industriella kulturen har varit och är fortfarande manligt dominerad. I det framväxande kunskaps-, IT- och nätverkssamhället, där egenskaper som kreativitet, "social och emotionell kompetens" är efterfrågade, ligger många gånger kvinnorna närmare "det efterfrågade". Det är självklart alltid vanskligt och ibland t.o.m farligt att generalisera. De flesta människor bär som bekant både manliga och kvinnliga "typiska egenskaper".

Bakom forskningen som påvisar dessa nya värderingstendenser står "Institutet för framtidsstudier", som arbetar på uppdrag och finansieras av den svenska staten.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> Begreppet Generation X har sitt ursprung i en banbrytande bok med samma namn av Douglas Copland. De kallas också den ironiska generationen för sin typiska ironiska attityd. Att framtidens snabbt förändras påvisas av att det redan finns bedömare som pekar på en generation Y. En av de nya egenskaperna skulle vara att de har påfallande motvilja till att ta ansvar - en s.k "låt-gå-attityd". Detta resonemang finner vi emellertid ännu inte speciellt utvecklat.

<sup>74</sup> Från:

- industri- och välfärdssamhällets värderingar till de postindustriella
- centraliserade statssystem till decentralisering och regionalisering – en maktomstrukturering till både högre och lägre (regionala) nivåer
- luthersk arbetsmoral/filosofi, "att göra sin plikt" till att göra "vad man känner för"
- patriarkal dominans till synliggörande och balans med kvinnligt tänkande och värderingar.

<sup>75</sup> Detta statligt finansierade institut har under flera år letts av socialdemokraten Åke E Andersson. Detta borde borge för att dessa framtidstrender inte är något "SAF-påhitt" eller propaganda som någon antydde under ett av våra möten. SAF har för visso gjort en aktuell undersökning om ungdomars preferenser som sammanfaller på en del punkter, men den bör dock ej sammanblandas med ovan refererade studie.

#### 4.4.2.1 Generation Xs nya värderingar i koncentrat

##### **I sammanfattning prioriterar Generation X:**

- att arbeta i nätverk och decentraliserade strukturer hellre än i djupa organisationshierarkier.

- individuellt självförverkligande- och utvecklande före "karriär och pengar". De "kräver" meningsfulla och personligt utvecklande arbeten. Detta innebär att gränslinjen mellan arbete och fritid suddas ut.

- att arbeta i uppdrag och projekt. De växlar ofta jobb och upplevs sannolikt av äldre generationer som s.k "hoppjekar". Den fasta 9-5 anställningen upplevs många gånger som "stel och löneslavsbaserad". Dessa preferenser ligger uppenbart ganska långt från den tidigare idealiserade fasta långtidsanställningen.

##### De är vidare:

- livskvalitets- och ekologiskt medvetna

- vän med den nya IT- tekniken. De hanterar internet/e-mail utan problem.

- ej så politiskt intresserade men ofta engagerade utifrån andra idéella frågor.

- ej "kollektivist" i den gamla meningen, men inte heller superindividualister i den smala "ego-mässiga" betydelsen. De är gärna gruppmänniskor men inte efter de gamla partipolitiska linjerna. De arbetar gärna i projekt baserat på gott kamratskap.

- påtagligt kreativa och skapar sina egna projekt. De är ofta sina "egna arbetsgivare och säljare".

De driver således på redan inledda trender i samhället som relaterar till övergången från industri- till kunskaps- och nätverkssamhället. Det gamla industrisamhället premierade människor med förvaltnings- och administrativa kompetenser medan det nya nätverks- och kunskapssamhället efterfrågar människor med kreativa kompetenser och förmåga att se/tänka annorlunda och "på tvären". Det nya samhället efterfrågar också människor med intuitiv och emotionell kompetens, att ex.vis kunna nyttja sin fantasi i problemlösningar.

I detta perspektiv vågar vi redan här säga att Staffansgården och Waldorfskolan i Delsbo sannolikt är (unika?) tillgångar att ta vara på för Delsbos framtida utveckling.

#### 4.4.2 Generation X:s konsekvenser för Delbos framtid

*Den intressanta frågan som vi också ställde i Hudiksvallrapporten är om:*

*- beslutsfattarna både inom offentlig och privat sektor hänger med tillräckligt snabbt? <sup>76</sup>*

De är ofta 40-talister och uppväxta i och formade av det gamla industri- och välfärdsamhällets tankebanor. Viktigt att notera är att den svenska välfärdstaten växte kraftigt och exempellöst under efterkrigstiden fram till i princip början av 90-talet. Den offentliga sektorn byggdes faktiskt delvis upp på industriella organisationsprinciper (funktionalisering, sektorisering, organisationshierakier, etc), varför även offentliga organisationer ligger på "konfrontationslinje" med de yngre generationernas aktuella preferenser.

*För att attrahera yngre människor och kunskapshanterare och för att behålla de som bor i Delsbo/Dellen eller åtminstone ge dem som lämnar sådan mersmak att de gärna återvänder senare i livet, kanske med familj, är det viktigt att lyssna på vad de efterfrågar vad avser liv och arbete ("morgondagens efterfråga på samhället"). Detta gäller således såväl offentlig sektor som företagen i Dellen.*

#### 4.4.3 Hotsscenariot om ett 2/3-delssamhälle - den dubbla utmaningen

Det finns en annan sida av den nya utvecklingen - en mänskligt tragisk och mindre vacker sådan. Det är inte alltid de yngre lever enligt Generation Xs nya värderingar. Det finns många ungdomar liksom många äldre - ofta män - med låg utbildning som befinner sig i den marginaliserande reservsektorn. En del av dessa människor har svårt att orientera sig i det nya kunskapssamhället. De lever efter gamla industriella värderingar och har nu blivit arbetslösa - ofta för lång tid framöver. *Detta har delvis bäring på Connecto-situationen med ett relativt stort antal äldre män som har arbetat på Connecto och dessförinnan under lång tid på LM Ericsson.*

En annan viktig tidigare nämnd aspekt är att IT-rationaliseringen innebär att de större industriföretagen många gånger växer utan att anställa fler. Det är första gången historiskt vi lever i en tid där tillväxt paradoxalt nog kan föda arbetslöshet, s.k. "job-less growth". Det innebär att de kan vara svårt för äldre människor med låg utbildning att finna nya jobb inom de större industri-företagen i Hudiksvall, ex.vis Iggesund, HIAB och i viss mån Ericsson.

---

<sup>76</sup> Förändringarna sker naturligtvis inte över en natt; gamla strukturer/kulturer lever kvar bredvid de nya framväxande.

En del yngre lågutbildade män, som kanske inte ens har kommit in på arbetsmarknaden en första gång, har svårt att orientera sig i det nya kunskapssamhället. De som upplever sig verkligt desillusionerade, faller i värsta fall till föga för sådana enkla förklaringar till sin svåra situation som främlingsfientlighet och nynazistiska värderingar etc.

*Detta förefaller lyckosamt nog föga stämma in på Delsbo och Dellenbygdens verklighet, där ett relativt tryggt och harmoniskt samhälle förmodligen inte utgör grogrund för sådana yttringar - men man vet aldrig.*

Samhället bör ständigt vara på sin vakt på sådana yttringar som historiskt har visat sig dyka upp under samhällsliga djupgående förändringsskeden och som faktiskt kan ses i ljuset av det ovan beskrivna.

#### **4.4.3.1 Den dubbla utmaningens konsekvens**

Många bedömare varnar för framväxten av ett 2/3 dels samhälle (där två tredje delar hamnar utanför) eller i mardrömsscenarioet för ett 20/80-samhälle. Det senare innebär att 80 % av samhällets människor faller utanför arbetsmarknaden och det etablerade samhället. I detta scenario går mellan- eller besparingssektorn tillbaka ytterligare med en förtvinande förmåga att absorbera "resten" av de arbetsföra människorna medan den globaliserande högkompetenssektorn "elitiserar".

Den framtidne amerikanske forskaren Lasch varnade för en utveckling som har varit skönjbar i USA och som så också skulle kunna bli i övriga västvärlden. Den innebär att en kunskapselit i allt mindre utsträckning deltar i det offentliga samhällslivet (en förutsättning för en livaktig demokrati) och i minskande utsträckning känner empati och solidaritet med det övriga samhällets människor. De lever i en ny gemenskap av likasinnade inom den självupplevda globala "kunskapseliten".

Med denna parentes, påminner vi om att hotet om ett 80-20 samhället är ett obehagligt scenario för medborgarna eller det s.k civilsamhället. Det är människor som i princip helt ställs vid sidan av den befintliga arbetsmarknaden, den allt viktigare kompetensutvecklingen och det livslånga lärandet.

*Detta torde vara en av samhällets största utmaningar att stödja och stimulera människor inom reservsektorn. De återfinns ofta i mindre orter. Det stämmer säkerligen åtminstone delvis in på Delsbo och Dellenbygden speciellt med friställandet av personalen på Connecto i åtanke. Frågan är hur det kan hanteras på konstruktiva och möjligen annorlunda sätt ?*



## 4.5 Den nya efterfrågade samspelsmodellen

- Mot ett kretsloppssamspel i Delsbo och Hudiksvall !

Givet de nya behov vi har identifierat i varje omvärldssekvens skisseras nedan hur de kan mötas/lösas i nytt samspel. I detta "sammanfattande bör-läge", sammanför vi behoven och kraven på de tre huvudaktörerna samt identifierar vilka nya möjliga roller de kan börja spela. Först gör vi en grov jämförelse och liknelse mellan vad vi kallar "den gamla icke-samspels-modellen" och den nya möjliga - närmast nödvändiga - "kugghjuls- eller kretsloppssamspels-modellen".

### Den gamla "icke-samspelsmodellen"

Grovt generaliserat och mycket förenklat har det tidigare skett inget eller bara svagt *aktivt och offensivt* samspel mellan offentligt, företag och medborgare på kommunal och lokal nivå. Kontakter med medborgare har utgått från transfereringsprincipen. Medborgarna har i en envägsriktning varit mottagare av kommunal service.<sup>77</sup> Det har funnits få verkliga offensiva samarbetskontakter och utvecklingsarbeten på kommunal (och regional) nivå med det lokala näringslivet. Rajtant betraktat har de kontakter som förekommit mellan kommun och företagare varit av typen "informationsgivning över en kopp kaffe någon gång per år för att känna till var och ens existens".<sup>78</sup>

### Det nya kretsloppssamspelen

Möjligheten ligger i att skapa ett nytt samspel mellan kommun, det lokala näringslivet och medborgarna - *att gå från kretsstopp till kretslopp !*

Det nya gemensamma utvecklingsarbetet måste bygga på ny en kvalitativ dialog och nya samarbetsroller både mellan kommun-företagare och kommun-medborgare. Det är med detta nya samspel som det lokala samhället kan agera för att svara upp på omvärldens förändringar/hotsscenarier och att vända dem till möjligheter. Vi kallar det för det nya "kugghjuls-samspelen" eller "det flödande kretsloppssamspelen". Samspelen kan i ideala och metaforiska termer liknas vid det effektivt malande kugghjulet (där kuggarna effektivt ständigt greppar tag i varandra ) eller likt det ständigt flödande livskretsloppet.

---

<sup>77</sup> Det skall inte uppfattas som vi vill nedvärdera den historiska svenska välfärdsstaten. Vår poäng är att de fundamentala förutsättningarna för den har ändrats så radikalt att det kräver nya utvecklingsarbeten på andra lägre nivåer. I ett internationellt jämförande perspektiv är en av den svenska välfärdsstatens/folkhemmets stora triumferande vinster att ha kunnat ge - och förhoppningsvis skall kunna ge - i princip alla medborgare tillgång på kvalitativ utbildning, sjukvård och omsorg, etc.

<sup>78</sup> På nationell nivå har statens kontakter varit desto flitigare med det s.k storkapitalet i form av informella "nationella kontrakt". Inte minst socialdemokratin var under sin långa regeringstid i internationella ögon erkänt kompetent på att lösa detta samhällskontrakt inom ramen för "den svenska modellen".

#### 4.5.1 Kommunens nya roll för att accelerera det lokala näringslivet

Nedan skisseras hur det offentliga genom kommunen/kommundelen kan stödja det lokala näringslivet i linje med det nya efterfrågade kretsloppssamspelet.

##### **Vilket är kommunens nya behov ?**

Kommunens behov är att skapa ökade intäkter och skatteunderlag för att kunna ge mer och bättre välfärd.

##### **Hur kan kommunen möta detta behov ?**

Kommunen kan göra detta genom att bädda för *fler och bättre affärer* mellan företagen, vilket skapar ökade skatteunderlag och nya möjligheter för välfärdsinvesteringar.<sup>79</sup> Det leder också till ny och hållbar sysselsättning.

##### **Hur skulle kommunen kunna hjälpa företagen att göra fler och bättre affärer ?**

Företagen, inte minst i Delsbo/Dellen, har som poängterats i företagsavsnittet, *"akuta behov av nätverksbyggande och klusteruppbyggnad"*. Detta gäller inte minst vad avser SME, som enligt samstämmiga bedömare är den aktör som har gynnsammast potential att stå för den nya sysselsättningen. Nätverk och klusterbyggande är ett behov som företagen ofta inte själva klarar av att möta. De är som påpekats, vanligtvis ofta mycket upptagna i den operativa dagliga verksamheten. Många gånger ser de inte själva de potentiella nätverks- och klusterpartners som finns på mycket nära håll. *Kommunen kan bidra till att skapa och bygga dessa nya nätverks- och klusterkonstellationer.*

##### **Kommunens nya acceleratorroll**

I ett "bör-läge" kan kommunen agera som *"kretsloppsaccelerator"* genom att:

- *identifiera/inventera* möjligheter till lämpliga nätverkskonstellationer och klusterbildningar, gärna inom ramen för definierade utvecklingsspår (se våra rekommendationer). Nätverkssamspelet skapas genom att i process identifiera gemensamma affärs- och utvecklingsbehov för deltagande företag – *hur man kan göra fler och bättre affärer*. Detta innebär att klarlägga möjligheter till affärsutveckling genom att identifiera *"vinna-vinna situationer"* – vilket innebär definierad affärs- och mervärde för deltagande företag. Det offentliga kan också *inventera* genom att göra situationsanalyser i branscher, marknader/klusterrelationer, etc.

---

<sup>79</sup> Märk väl att det inte handlar om att bidra till att öka intäkterna för de företag som genom koncernredovisning skatteplanerar internationellt och som ofta redovisar sina vinster i lågskatteländer. Att hjälpa de lokala SMEs som med sin personal betalar skatt lokalt är i samhällets intresse.

*- initiera* genom att agera *katalysator och accelerator* för att få igång nätverks- och klusterbyggandet och utvecklingsspår.

*- inspirera till nätverkssamarbete* genom att bidra till ett nytt professionellt sammanhållet och strukturerat samtal mellan deltagande företag. Detta samtal måste syfta till att skapa respekt, tillit och förtroende. Kommunen kan också *inspirera* genom att i "detta samtal" synlig- och möjliggöra nätverks- och klusterrelationer (*-varför inte inom ramen för denna nulägesanalys och påbörjade utvecklingsplan?*).

*- involvera* olika aktörer genom att initialt eller vid behov agera samordnare för utvecklings- och nätverksprojekt. Detta gäller inte bara mellan företag. Man kan också ta på sig rollen som brobyggare mellan företag och universitet/högskole-sfären. Kommunen bör fasa ur sig när samarbetet är självgående mellan företagen, men bör när det gäller samarbetslänken mot högskola/universitet sannolikt finnas kvar som en mer kontinuerlig brobyggare.

#### **Om behovet av professionella affärsplaner för utvecklingsspår**

Utvecklingsspår skall drivas affärsorienterat med affärsplaner. Här är det ingen skillnad mellan offensiv kommunal utveckling och en företagsdriven dito. Affärsplanerna skall innehålla tydliga och bärande "affärsidéer" utgående från definierade målgrupper och välgrundade affärs- och utvecklingsbehov, m.a.o en definierad affärsnytta. Helst skall även klara och mätbara målformuleringar med strategier och handlingsprogram som är tidsbundna och med tydliga resurskrav specificeras. Affärsplanen bör ligga till grund för finansiering och rekrytering av kompetens.

### Skall verkligen det offentliga agera på detta sätt ?

Man kan ställa frågan: *Vem skulle annars axla denna acceleratorroll ?*<sup>80</sup> Företagen är, som har pekats på tidigare, vanligtvis så upptagna i sitt operativa arbete att de inte har tid och perspektiv för att se de möjliga nätverks- och klusterstrukturerna. Det finns oftast ingen annan än kommun (och region) som kan ta i detta behov.<sup>81</sup> Därmed inte sagt att kommunen skall ha denna roll permanent, men i utgångsläget borde det ligga i samhällets intresse att igångsätta en sådan process. Det går därför inte att ta några genvägar om samhället vill bädda för morgondagens sysselsättning. *Det är tveklöst inom "kommunringen", det nya kretsloppssamspelet och processen måste initieras.*

### Behovet av ett ny typ av politiskt vägledarskap

Att gå från reaktiv till offensiv och aktiv utvecklingsaktör innebär för den kommunala sektorn att börja agera som *"kretsloppsinitiator och accelerator"*.<sup>82</sup> Detta innebär som tidigare poängterats att tillåta och stimulera samhälls-entreprenörer att verka inom den kommunala miljön; helst skall den utvecklas till en genuin utvecklingsmiljö.

*Ytterst handlar det om att ett nytt politiskt vägledarskap (som "kretsloppsmissionator") är efterfrågat.* Som tidigare har betonats kan det inte bara vara näringslivssekretärer eller kommunens utvecklingsbolag som tar ansvar för att skapa för den nya sysselsättningen (den viktigaste politiska frågan idag?). *Det måste vara ett lagarbete i samspel ! Det politiska vägledarskapet måste därför missionera för det nya kretsloppssamspelet.*

Politiker måste därför också gå ut mer på "fältet" för att lyssna och komma närmare medborgare och företag för att fånga upp utvecklingstendenser. Detta innebär en ny politikerroll som både *"framtidsspanare och öra"*. Det politiska vägledarskapet skall innebära att man är den aktör som *"vaknar först"*, när de långsiktiga tendenserna indikerar hot (och även möjligheter).<sup>83</sup>

---

<sup>80</sup> Vissa (extremliberala) bedömare argumenterar att det offentliga ej bör intervensera i "marknaden" överhuvudtaget - "då näringslivet sköter sitt". Det kan i detta sammanhang vara intressant att göra en jämförelse med USA - liberalismens högborg. En av de konstaterade avgörande faktorerna för snabb och långsiktigt hållbar tillväxt efter att ha studerat några av de mest snabbväxande SMEs i Kalifornien, är att de offentliga stödorgan agerar mycket aktivt som brygga mellan företagen och också mellan företag och högskola.

<sup>81</sup> Det finns naturligtvis mer eller mindre privata aktörer som fungerar som en samhälls-entreprenör enligt vår skrivning. Stiftelsen Ideon/Teknopool i Lund/Skåne är ett exempel. Det finns också några kommuner där företagen klarar av att helt själva driva nätverkan i samspel. Gnosjöfallet torde vara det mest uppenbara fallet. Kommunens roll är här "reducerad" till att upprätthålla den mjuka och hårda infrastrukturen, vägar, IT, hotell, den kommunala servicen, etc. I ett längre tidsperspektiv tror vi dock att även Gnosjö kommer behöva stöd av sin kommunala organisation när det gäller länkar mot högskola och universitet vad avser avancerad FoU-utveckling, etc.

<sup>82</sup> Oavsett om vi kallar det samhälls-entreprenör, publik entreprenör, katalysator eller accelerator, så är det den nya rollen som är det viktiga.

<sup>83</sup> Ex.vis i Delsbofallet reagerar och agerar man egentligen alldeles för sent. Det förefaller som man har väntat till dess att katastrofen är ett fullbordat faktum - a fait á compli !

## **4.5.2 Kommunens nya roll för att attrahera kunskapshanterare och Generation X**

### **Vilket är behovet ?**

Behovet är att kunna behålla, attrahera och/eller locka tillbaka unga (avancerade) kunskapshanterare till Delsbo. Kompetent och högutbildad arbetskraft för den globaliserade högkompetenssektorn är trång sektor i Delsbo ex.vis för Teleair.

### **Hur kan kommun/samhället möta detta behov**

#### Genom att:

- tillförse en intressant lokal och regional kunskapsmiljö
- svara upp mot de miljöer som Generation Xs värderingar indikerar. Företaget Lexxar Tradings eventuella etablering i Svågadalen är en positiv indikation.
- tillförse utbildningsmöjligheter också på högskole- och universitetsnivå bl. a genom distansutbildningar, etc. Kommunen måste också bli en duktig partner och kravställare mot högskola och universitet.

## **4.5.3 Kommunens nya roll för att stimulera medborgelig frivillig samverkan**

### **Vilket är behovet ?**

Att stödja och stimulera de marginaliserade människorna i reservsektorn som dessutom kostar samhället mycket pengar i form av bidrag och arbetsmarknadsunderstöd. Detta innebär att arbeta för att eliminera 2/3 dels- eller i värsta fall 80/20-scenariot. Behovet och utmaningen är att få in de marginaliserade människorna på arbetsmarknaden eller för den del in i samhället igen, då de många gånger står helt utanför. Detta är högst aktuellt för Delsbo med anledning av de 125 friställda personerna från Connecto och de därtill redan 90 långtidsarbetslösa.

### **Hur kan behovet mötas ?**

- Genom att skapa och bygga nya samhällskontrakt mellan kommun, arbetsförmedling, arbetsmarknadsnämnd, skolor och andra utbildningsaktörer för att se hur medel och strategier kan samtrimmas för att skapa mesta möjliga effekt.
- A.F, utbildningsinstitutioners ambitioner och medel kan i ökande utsträckning giftas ihop. Utbildnings och arbetsmarknadsmedel kan integreras för offensiva satsningar för att maximera effekten av varje insatt skattekrona. I det perspektivet är de arbetsmarknadsmässiga frilänsmedlen ett positivt exempel (icke-öronmärkta medel som kan användas för offensiv näringlivsutveckling).

### **Genom att nyttja alternativa aktörer och grepp**

Väl viktigt att notera så finns det alternativa aktörer och program till de traditionella arbetsmarknadsåtgärderna, såsom Idégruvan/Dellenstugan i Friggesund

och Forsa folkhögskola. De arbetar med en mer skräddarsydd ansats utifrån individernas specifika kompetensbehov och verkliga inre vilja.

**Genom att stödja ny frivillig samverkan mellan människor i form av den framväxande "sociala ekonomin" (byalag, lokala utvecklingsgrupper, etc).** Medborgarna kan själva börja agera som självständig aktör. Detta innebär att medborgare går in och tar större ansvar för sin egen och medmänniskors utveckling. Svenska medborgare har varit vana att vara mottagare av offentlig service. Nu måste samhället stimulera medborgarna till att ta kreativa egna initiativ. Detta innebär en avprogrammering/omlärning hos oss alla; att lära oss samarbeta spontant och på frivillig väg, att faktiskt ta hand om varandra på ett mer direkt sätt.

#### **4.5.4 Kommunens nya roll för att stödja landsbygdsutveckling genom den sociala ekonomin och bygderörelsen**

##### **Vilket är behovet ?**

Att stödja den avfolkande och i flera fall utdöende lands- och glesbygden. Marginaliseringsprocessen skär som tidigare har tagits upp både socialt och geografiskt mellan stad och landsbygd.

##### **Hur kan behovet mötas ?**

Genom att kommunen/samhället stödjer landsbygdens egen underifrånutveckling som *vill* ta ansvar själva för sin bygd. Ett sätt att göra det i Dellens sammanhang är att stödja den sociala ekonomins framväxt genom bygderörelsen med byalag och lokala utvecklingsgrupper. Den nya sociala ekonomin och bygderörelsen är sannolikt ett viktigt strategiskt svar på hotet om ett 2/3-dels samhället i ett landsbygdsperspektiv.

I den sociala ekonomin på landsbygden finns för visso också ofta andra människor inom högkompetenssektorn. De har valt ett annorlunda och i deras ögon högkvalitativt leverne, *och både kan och vill ofta bidra* inom lokala byalag och utvecklingsgrupper. Det handlar ofta om avancerade kunskapshanterare, som arbetar medelst den nya IT-tekniken på distans. Vad den nya sociala ekonomin handlar om i landsbygdsperspektiv illustreras av följande citat:

Ett tredje vägen alternativ växer fram med den sociala ekonomin, vilken kombinerar marknadsekonomin entreprenörsanda med den offentliga sektorns sociala ansvarstagande. Den sociala ekonomin går bortom ekonomismen och räknar med alla människors långsiktiga mångfasetterade behov snarare än med kortsiktig profit och köpstarka materialistiska konsumenter. Den sociala ekonomin bygger på traditioner, historia, kultur och rötter, samt på kärlek till bygden. Den väjer inte ens för frågan om meningen med livet enligt Alf Ronnby. Den sociala ekonomin representerar en

annorlunda utväg med bevarande och utveckling på samma gång ! Det kanske är så att framtiden byggs på resterna av den svenska bondekulturen utan att vi förstår det.<sup>84</sup>

#### 4.5.5 Det offentliga/kommunens nya samspel med medborgarna

Det offentliga kan stödja människor inte minst i den marginaliserande reservsektorn att i frivillig samverkan med andra människor skapa utvecklingsinitiativ, men det kan aldrig bli ett krav. Om medborgare i frivilliga samman slutningar väljer denna väg, bör samhället ställa upp så mycket som möjligt. Här är faktiskt Hudiksvalls kommun pionjär och föregångarfall genom Svågadals experimentet – det enda i sitt slag i Sverige.

##### En ny roll för det offentliga i relation till medborgare

Det innebär inte att det privata skall överta det offentliga. Snarare handlar det om att omdefiniera relationer och roller mellan offentligt/kommun och medborgare. Det offentliga/samhället kan stödja genom att erbjuda, stimulera och ge förutsättningar. Ej genom att tvinga eller kräva. De som vill bör få möjligheter och förutsättningar men också acceptera att det ställs bl.a ekonomiska motkrav i termer av egeninsats och redovisningskyldighet av eventuellt erhållna medel.

##### Samhällsekonomiska vinster

*- Vad vinner samhället i sin helhet på att stärka den sociala ekonomin och bygderörelsen ?*

- Den sociala ekonomin och bygderörelsen bygger upp ett starkt socialt relationskapital som kan möta gemensamma sociala behov och lägga grund för framtida välståndsutveckling - ett rikt samhälle i alla dimensioner !<sup>85</sup> Den lägger således grunden för en livaktig lokal demokrati och stärkta sociala och ekonomiska nätverk.

- Den stärker lokal identitet och bidrager till, vilket har påvisats i aktuell forskning, effektiv ekonomisk resurshållning av samhälleliga resurser. Den bidrager m.a.o till en avlastning av den ofta trängda offentliga ekonomin (även om Hudiksvalls kommuns ekonomi för närvarande är god!). Det idéella engagemanget och viljan att bidra till sin bygds utveckling är det sannolika incitamentet som skapar den högre resultatorienteringen.

<sup>84</sup> Från tidning/utvärderingsskrift av projekt Idégruvan skriven av redaktör Helena Palén-Olofsson. Det finns vidare flera framtidsforskare (Bi Puranen bland andra) som pekar på att lands- och glesbygden kommer få en ånyo mycket viktig utvecklingsroll inom ett 30-årsperspektiv. Medicinsk fou indikerar att människor i storstäder mår sämre, nya livsformer kommer efterfrågas där människan lever i större harmoni med andra människor (sig själv ) och natur.

<sup>85</sup> Putnams välkända studie, "Making democracy work" jämför norra Italien med södra Italiens Sicilien. Slutsatsen påvisar att aktiva sociala nätverk är grunden för både en vital och fungerande demokrati och ekonomi.

**Den framtida utmaningen inom bygderörelsen – Att driva företagsnätverk affärsmässigt och utifrån ny lokal och social gemenskap**

*Framtidens utmaning kommer som vi ser det sannolikt vara att driva ekonomiska och sociala nätverk i korsrelation utifrån en lokal gemenskap. Om vi lyckas med detta kan det förväntas en stor explosion i kreativitet, affärer, mänsklig/social samvaro och ny sysselsättning.*