



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

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



Rapport

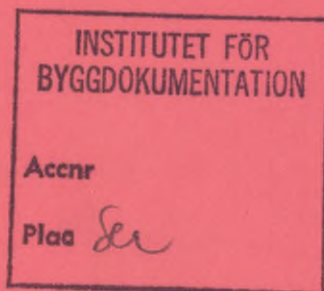
R57:1985

Samarbete i näringslivspolitik

**Fallstudier om den kommunala
organisationen**

**Marianne Leffler
Svante Leijon**

K/mw



Byggforskningsrådet

R57:1985

SAMARBETE I NÄRINGS-
LIVSPOLITIKEN

Fallstudier om den kommunala organisationen

Marianne Leffler
Svante Leijon

Denna rapport hänför sig till forskningsanslag 800135-0
från Statens råd för byggnadsforskning till Företags-
ekonomiska institutionen, Göteborgs Universitet, Göteborg.

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

R57:1985

ISBN 91-540-4388-3
Statens råd för byggnadsforskning, Stockholm

Liber Tryck AB Stockholm 1985

INNEHÅLL

1. KOMMUNAL NÄRINGSLIVSPOLITIK - VAL AV PERSPEKTIV	1
1.1 Dynamiskt eller statiskt perspektiv	1
1.2 Det historiska/geografiska perspektivet	2
Dynamiken i världssamhället	2
Tofflers modell - tre vågor	3
Den kommunala näringslivspolitikens förändring	7
Från infrastruktur till sysselsättning	7
Från statlig till kommunal sysselsättningspolitik ..	8
1.3 Det aktörsorienterade perspektivet	10
Kommunala organisationsförändringar	10
Olika referensramar inom kommun och företag - två kulturer	11
.....	11
Våra frågeställningar	12
2. STUDIENS REFERENS RAM	14
2.1 Tidigare studier	14
Industrinedläggningar	14
Betoning av det lokala perspektivet	15
Harmoni eller lokalt dilemma	16
Kommunala organs handlingsmöjligheter	16
Generella planer	17
Handling och konflikt	17
Företagens svar på offentliga organs inviter	18
Svårigheter att samverka	19
2.2 Våra utgångspunkter	19
Gemensam bas för samverkan	19
Kommunal näringslivspolitik - en ny affärsidé	20
Utveckling leder till förändrade förhållanden	21
Kommunal näringslivspolitik - en målmedveten satsning	22
.....	22
Kommunal näringslivspolitik - en reaktion	23
Att förena det kortsiktiga och det långsiktiga	23
Våra utgångspunkter - en summering	24
2.3 Studiens syfte	25
2.4 Fallstudier - materialinsamling	25
3. BORÅS KOMMUN	27
3.1 Tidigt kommunalt näringslivsengagemang	27
3.2 Inrättande av ett näringslivskontor	28
3.3 Vad man i praktiken har ägnat sig åt	29
3.4 Politiska målsättningar	31
3.5 Borgerlig eller socialdemokratisk politik	33
3.6 Näringslivskontorets upplösning	35
3.7 Företagens syn på kommunens näringslivsaktiviteter	36
.....	36
3.8 Summering	36

4. MARKS KOMMUN	38
4.1 Ett nyvaknat intresse för näringslivsfrågor	38
4.2 Kommunens organisation	39
4.3 Kommunalt näringslivsinriktat arbete	40
Målsättningar	40
Det praktiska arbetet	42
Erbjudanden om fastighetsövertaganden	43
4.4 Samverkan med näringslivet	44
Projekt "Marktjänst"	44
Markföretagens intresseförening	45
Näringslivsråd och sysselsättningsråd	46
4.5 Rollspel med svag samordning	48
4.6 Företagarnas syn på det kommunala engagemanget	49
4.7 Summering	53
5. TROLLHÄTTANS KOMMUN	54
5.1 En medelstor kommun med stabila politiska förhållanden	54
5.2 Näringslivsstrukturen	54
5.3 Politiska initiativ i näringslivsfrågor	55
Framtagande av näringslivsprogram	55
Näringslivsprogrammet	56
Åtgärdsdel	56
5.4 Näringslivssekretariat - från projekt till avdelning	58
5.5 Kommunallråd för näringslivsfrågor - en politisk markering?	61
5.6 Det nya programmet	62
5.7 Företagens syn på de kommunala satsningarna	65
De stora företagen	65
Övriga företag	67
5.8 Summering	69
6. NÄRINGSLIVSPOLITIK - ATT UTVECKLA EN VÄXTIDÉ	71
6.1 Bakgrund	71
6.2 Att utveckla eller komplettera dominerande branscher	73
Lokala branschproblem	73
6.3 Utvecklingsarbetet	75
6.4 Näringslivspolitikens växtidé	77
Förväntningar och medel	77
Organisation - förvaltningsformen	79
Institutionaliserad eller ad hoc-organisering	79
6.5 Att administrera en växtidé	81
Förändring - en utvecklingsprocess	81
Skapande av drivkrafter	82
Hanterandet av hinder i maktstrukturen	83
Kunskapsutvecklingen	86
Resursutvecklingen	89
6.6 Sammanfattning	90
7. HANDLING OCH STRATEGI	91
7.1 Handling - utfall av ett samspel	91
Organisation med ett flertal roller	91
Samspelet i budgetprocessen	91
Samspelet inom näringslivspolitiken	92
7.2 Politiskt/administrativa relationer och handling ..	93
Borås	95
Trollhättan	96
Mark	96

7.3 Kommunala handlingsprofiler	97
7.4 Handling - enstaka åtgärder eller långsiktig strategi	99
Problemlösande eller handlingsgenererande aktiviteter	99
Strategi - logiskt sammanförda handlingar	100
7.5 Värdering av handling	101
8. ATT FÅ ACCEPTANS FÖR VÄXTIDEN	104
8.1 Samverkan med företagen	104
8.2 Näringslivspolitik och kommunmedborgarna	107
8.3 Behov av intern marknadsföring	109
8.4 Förverkliga visionen genom en bred förankring	112
8.5 Att kombinera affärsidéarbete och service.	112
9. AVSLUTNING	114
9.1 Ekonomiers cykliska förlopp	114
9.2 Kompetent personal - aktuell bristvara	115
9.3 Studiens övergripande frågor	116
LITTERATURREFERENSER	118

1. KOMMUNAL NÄRINGSLIVSPOLITIK - VAL AV PERSPEKTIV

Syftet med denna skrift är att diskutera ett under senare år allt mer aktuellt fenomen - kommunal näringslivspolitik. Som många andra aktuella samhällsfenomen är det svårt att exakt peka på vad begreppet egentligen står för. Vi nöjer oss tills vidare med att konstatera att begreppet är positivt värdeladdat - att satsningar på kommunal näringslivspolitik mer eller mindre anses som ett måste. Begreppet är dock ganska vagt och har givits många tolkningar. De inledande två kapitlen kommer till stor del att handla om hur man forskningsmässigt kan närma sig området.

Bakgrunden till skriften är ett empiriskt inriktat forskningsarbete - samarbetsformer mellan kommuner och företag - i vilket vi samlat in data om näringslivspolitiska satsningar från tre kommuner. Dessa kommuners näringslivspolitiska problem och val av åtgärder är temat för kapitel 3 - 5. En analys av de tre kommunernas satsningar och en modell för kommunalt näringslivsarbete återfinns i den sista delen av skriften, kapitel 6 - 9.

1.1 Dynamiskt eller statiskt perspektiv

I en tid då allt fler kommuner brottas med strukturförändringar är det naturligt att man söker efter olika lösningar för att bibehålla sysselsättningen och därmed försörjningsmöjligheterna för de i kommunen bosatta. Många kommuner har inrättat särskilda politiska organ och inom förvaltningen särskilda tjänster såsom näringslivssekreterare för att arbeta mer systematiskt med dessa frågor.

Att kartlägga hur kommuner faktiskt arbetar med näringslivsfrågor och hur företagen uppfattar detta arbete är projektets empiriska forskningsuppgift. Fokuseringen på några få kommuner under en viss tid har gett oss en hel del insikter i det konkreta samspelet mellan aktörer i olika organisationer. Men att kartlägga "spelet" under en viss bestämd tidsperiod kan leda till en alltför begränsad insikt. Spelet kring problemen blir belyst men de krafter som genererat problem och därmed givit upphov till dessa spel blir alltför litet belysta.

Vi anser att de krafter som formar "de kommunala näringslivsproblemen" kan någorlunda förstås genom att anlägga ett historiskt/geografiskt perspektiv. Strukturella föränd-

ringar, som försvårar människors försörjningsmöjligheter på vissa orter, förstår vi vidden av genom att anlägga ett längre tidsperspektiv på utvecklingen.

Vi vill alltså i denna skrift kombinera två perspektiv på kommunal näringslivspolitik:

- kommunalt näringsliv och dess roll i ett mer övergripande försörjningsmönster (det historiska/geografiska perspektivet)
- kommunal näringslivspolitik - ett aktörsorienterat perspektiv på det kortsiktiga spelet.

Kombinationen av de två perspektiven är viktig inte bara för att förstå de aktuella näringslivspolitiska problemens karaktär utan även för att kunna göra uttalanden om framtiden. Att förverkliga näringslivspolitiska ambitioner kräver för det första att rätt förutse framtida trender och för det andra att ha lämpliga instrument för att kunna utnyttja möjligheterna i det kortsiktiga handlandet.

1.2 Det historiska/geografiska perspektivet

Dynamiken i världssamhället

Då man läser om tidigare epoker slås man av dynamiken i världssamhället. Det är bara under kortare tider vi ser "stabila" samhällen. I Europa behöver vi inte gå längre tillbaka än till andra världskriget för att konstatera förändringar i nationsgränser. Folkomflyttningar inom länder och mellan länder är en annan rörelse.

Orter kan få sin försörjningsbas radikalt förändrad över tiden. Före Sveriges industrialisering var dåvarande städer handels- och förvaltningscentra. Jordbrukssamhället var organiserat i byar liksom fiskenäringen i fiskelägen med koncentrerad bebyggelse. I och med industrialiseringen blev industrin den dominerande försörjningsbasen för många av dessa handelscentra. Nya orter - t ex Kiruna - byggdes för att på industriell bas exploatera de där belägna naturtillgångarna.

Under lång tid har industrin varit motorn i den svenska ekonomin. En av industrialismens effekter har varit en markant ökad levnadsstandard - majoriteten av befolkningen har fått en hygglig materiell standard. Arbetarrörelsens båda grenar - fackföreningsrörelsen och socialdemokratiska partiet - har här varit viktiga påtryckare. Stora industrier uppbyggda för

att tillverka relativt enhetliga produkter i form av bostäder och bilar har varit viktiga symboler för denna era.

Tofflers modell - tre vågor

En teoretisk modell för att förstå helheten och dynamiken i samhället har utvecklats av Toffler (1980). Denna modell har även använts i en analys av den kommunala organisationens förändring under de senaste decennierna, se Leijon m fl (1984).

Toffler har urskiljt olika dominerande vågor med vissa mönster vad gäller teknologi, människors roller, samhällelig organisation etc. Den första vågen utmärktes bl a av agrar produktion, människorna producerade för egna behov, och näringarna var organiserade i små enheter. Den andra vågen är Tofflers beteckning på det storskaliga industrisamhället. I detta samhälle var specialisering, enhetlighet och professionalisering viktiga särdrag. Rollerna som producent och konsument var klart åtskilda, de stora enheterna dominerade i näringslivet och informationsspridningen var koncentrerad till några få massmedia.

I tabell 1 har vi sökt sammanfatta Tofflers modell över samhällsutvecklingen - de tre vågorna. Enligt Toffler håller nu den andra vågens samhälle på att gå över i ett tredje vågens samhälle, där information och service håller på att bli de dominerande näringsgrenarna. Begreppen - särskilt när det gäller den tredje vågen - är naturligtvis i viss utsträckning mångtydiga. Både framtida och historiska epoker är beskrivna med dagens språk. Det är ofrånkomligt att under tidigare epoker betraktade man sitt samhälle på ett sätt, som skiljer sig från hur vi nu uppfattar samma epok. Samma förhållanden gäller framtiden. Modellen är vad gäller tredje vågen en prognos - ett försök att i nuet identifiera de krafter som kan bli dominerande i framtida samhällen.

Begreppet våg för naturligt tankarna till rörelse. Tabell 1 kan tolkas så att vi snarare åstadkommit en tillståndsbeskrivning. Det är dock inte tillstånd i statisk mening vi vill förmedla i tabellen utan de dominerande dragen i olika samhällsrörelser. Det finns hela tiden en rörelse men rörelsens karaktär skiftar från tid till annan.

Toffler har i sin analys av industrisamhället kallat storindustrieran för den andra vågen. Den intressanta tanken han för fram är att vi nu är på väg in i en tredje våg. Bland annat har ny teknologi som reglerteknik för styrning av processer i industrier gjort det möjligt för ett fåtal anställda att övervaka tillverkningen av massprodukter. Jordbrukets avfolkning som många ännu erinrar sig har alltså idag en parallell i industrins avfolkning. Samtidigt ger

VÅG 1	VÅG 2	VÅG 3
Jordbruk som dominerande näringsgren	Industri som dominerande näringsgren	Information och service som dominerande näringsgren
Självhushållning	Byteshushållning	Större inslag av egenarbete
Lokalsamhällen	Storstäder i centraliserade stater	Mindre samhällen länkade i internationella beroendeförhållanden
Enkel teknologi	Komplicerad teknologi	Mer amatöranpassad teknologi
Småskalighet	Storskalighet	Små enheter i större system
Fasta roller i ett segregerat samhälle	Producent 8 - 17, övrig tid konsument	Sammansatt prosumentroll
Mångsysslare	Professionaliserat yrkesliv	Mångsysslare och amatörarbetare
Litet varuutbyte	Stort varuutbyte, standardiserade produkter	Varuutbyte med stor variationsrikedom
Patriarkaliska maktförhållanden	Maktcentra i form av stora organisationer	Lokala maktkamper mellan många grupper

Tabell 1. De tre vågornas karakteristika.

dock de nya tekniska hjälpmedlen möjligheter att ta steget in i informations- och servicenäringar. Men dessa nya näringsgrenar, i vilka även avancerad industri bör inräknas, arbetar på ett annat sätt än den andra vågens näringsgrenar. Ett utmärkande drag är att näringsgrenarna i första hand är marknadsorienterade snarare än produktionsorienterade. Kundens varierande behov skall styra tillverkningen, medan tidigare synsätt mer gick ut på att förse marknaden med ett hyggligt bassortiment. Den tredje vågens samhälle kräver alltså nya företagsfilosofier och allmänt sett en ny livsstil. Den andra vågens livsstilar passar helt enkelt inte i den tredje vågens organisationsmönster.

Om vi anammar Tofflers resonemang kan vi alltså ana att en "näringslivspolitik" byggd på andra vågen inte har någon

framtid. En sådan näringslivspolitik reflekterar en önskan om att bevara det existerande eller mer exakt den stabilare version som fanns innan stagnationen kom. I brytningstider (krisperioder) är det ju ganska naturligt att hemfalla till nostalgi.

Vad kan då hända framöver eller med Tofflers terminologi vad karakteriserar den tredje vågen? Vår förenklade tolkning är att Toffler har menat att vågen bl a innebär att vi får ett annat rollmönster, vi blir prosumenter i stället för producerer viss tid och konsumenter övrig tid. Viss del av tiden utnyttjas bl a för gör-det-självt-aktiviteter, d v s som prosumenter gör vi ingen direkt åtskillnad mellan produktion och konsumtion. Verksamheterna får mer småskalig karaktär men är trots allt i lösare form sammanfogade i olika nätverk. Horisontella nätverk snarare än hierarkier samordnar dessa verksamheter.

Toffler tror dessutom att vi lär oss utnyttja biologins egen rytm mer. Vi bygger inte mekaniska system för att exploatera naturtillgångar, utan ny teknik utnyttjas som mer är anpassad efter naturens egna processer. Denna teknologi är även enligt Toffler anpassad för amatörbruk och så billig att den kan utnyttjas på deltid. Men amatörer i den tredje vågens samhälle får inte uppfattas på det sättet att man inte utnyttjar teori och erfarenhet. Enligt Toffler är det snarare så att man kommer att utnyttja kunskap på ett mycket mer intensivt sätt än vad man gjort tidigare såväl i "arbetssektorn" som i "fritidssektorn".

Många av dessa tendenser kan sammanfattas i ett samhälle, där flertalet människor bygger mekano antingen för egna behov eller i smågrupper i direkt anslutning till speciella kundbehov. Modulerna för att bygga mekano har köpts in från automatiserade fabriker som sysselsätter ett fåtal. I denna typ av verksamhet sker bara en mindre del av arbetsprocessen i speciella lokaler. En stor del görs hos kunden eller i den egna bostaden. Ny kommunikationsteknologi, som t ex personsökare och datormeddelanden, kräver inte längre ständig övervakning på ett bestämt ställe.

Toffler menar att i den tredje vågens samhälle blir olika typer av flextider och deltider det dominerande mönstret för arbetstidens förläggning. Man ställer upp när kunden kräver det men kan å andra sidan kombinera detta med en längre paus för egna aktiviteter.

Om vi uppfattar näringslivspolitikens syfte som att i första hand ge människor utkomst (ej sysselsättning), så kan den tredje vågens konkurrenskraftiga orter/regioner tillgodose detta på olika sätt. De kan erbjuda för det första en marknad, för det andra möjligheter till kvalificerad kompetensutveckling samt för det tredje goda boende- och rekreations-

möjligheter. Kända exempel på orter baserade på ny teknologi är Route 128 vid Boston och Silicon Valley i Californien. Vad gäller Silicon Valley har man där inte bara pekat på närheten till avancerad grundforskning utan också gynnsamma förutsättningar som klimat och Californiens allmänna dynamik.

Om orter som t ex Kiruna inte kan skapa en annan bas för sin försörjning än utvinning av lokala naturtillgångar, är prognosen en "död stad". Övergivna gruvstäder är inget nytt i historien. Orter som Kiruna har heller inget förflutet som handelsort som kan ge en bas för framtiden. Från början av 1980-talet har man emellertid arbetat på att föra in Kiruna i den tredje vågen genom att satsa på Kiruna som ett centrum för rymdteknik.

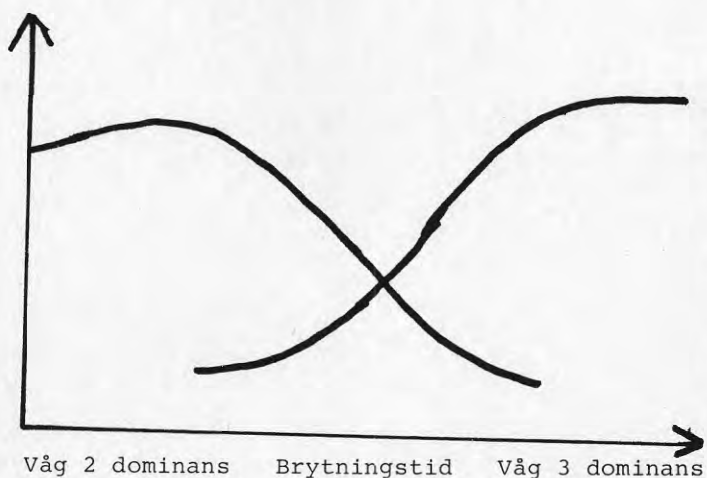
Historien lär oss således att se dynamiken i samhällen. Dynamik innebär emellertid inte endast växande till en viss punkt utan även att det kan gå raskt utför för samhällen och regioner. Stora städer är t ex inget nytt för nuvarande samhällen och i arkeologiska studier har man t ex grävt fram viktiga centra i forntidens medelhavsländer. Å andra sidan finns orter som över längre perioder visat stor livskraft. Orter som tidigare haft en handelskaraktär har alltmer blivit industriorter. Historien behöver inte tolkas fatalistiskt.

För oss som studerar kommunal näringslivspolitik är det tre frågor som vi vill ställa med hjälp av ovan skisserade historiska/geografiska perspektiv:

- o Mot bakgrund av samhällets dynamik frågor vi oss vilka orter som har de naturliga förutsättningarna att konkurrera om människors utkomst framöver?
- o Vilken framtida näringslivsstruktur kommer att efterfrågas - är t ex Tofflers prognos av framtidsbranscher, våg 3, en modell med ökad attraktivitet på dagens och morgondagens människor?
- o Kommer välfärd att baseras på framtida kombinationer av roller som konsument, löntagare, egenföretagare och vad får detta för konsekvenser för val av boendeort(er)?

Kanske skulle den kommunala näringslivspolitikerna därför ha som syfte att mer generellt ge ökat utrymme för aktivitet och stärka en kommuns attraktivitet än att bara "ragga" industrier och sysselsättningstillfällen (enligt 8-17 modellen). Dynamiken härrör från marknaden (efterfrågesidan av ekonomin) och inte från produktionen (utbudssidan av ekonomin).

Dilemmat för näringslivspolitik i en brytningstid kan illustreras med två S-kurvor, den ena (våg 2) har upplevt sin storhetstid men dominerar kvantitativt, medan den andra (våg 3) befinner sig på uppåtgående och inte har någon kvantitativ övervikt (figur 1).



Figur 1. Utvecklingens vågmönster.

Den kommunala näringslivspolitikens förändring

Från infrastruktur till sysselsättning

Kommunal näringslivspolitik har funnits i någon form under hela 1900-talet men växlat karaktär i anslutning till "vågmönstret". Det kommunala engagemanget för näringslivet har tjänat olika syften och därför haft en utformning som varierat över tiden. Under näringslivets starka expansionstider har syftet varit att hålla jämn takt på den kommunala sek-

torn, dvs planera för bostadsbyggande, skolutbyggnad och övrig social service samt sörja för att företagens efterfrågan på mark, vatten/avlopp och energi tillgodoses. I synnerhet var det stora företag med många anställda som ställde krav på en kommunal utbyggnad.

Under tider av stagnation och tillbakagång finns syftet att planera för den kommunala servicen fortfarande kvar. För att klara olika servicebehov krävs resurser. En viktig källa för finansiering av kommunal service är direkt och indirekt det lokala näringslivet. En stagnation inom industrin får dock inget direkt genomslag i form av minskad skattekraft. Via statliga bidrag, såsom skatteutjämningsbidraget till resursfattiga kommuner, och skatt från pensioner m m istället för på löner uppstår inget större intäktsbortfall i samband med en företagsnedläggning. Det är snarare de sociala problem som en ökad arbetslöshet för med sig som är drivkraften till ett ökat kommunalt engagemang.

Förutom planeringssyftet har kommunernas engagemang utökats med ytterligare ett syfte, nämligen att ge människor möjlighet till arbete (välfärd), vilket ställer krav på en viss sysselsättningsnivå. Staten har inte kunnat förmå industrin att hålla uppe sysselsättningen, när bl a tekniska lösningar talar för ständiga rationaliseringar. Kommunen är den offentliga instans på lokal nivå som ansvarar för medborgarnas sociala status och i takt med en ökad arbetslöshet har de sociala problemen blivit större. Kommunerna har känt sig tvingade att mer aktivt gå in på den offensiva sidan - att medverka till bibehållen sysselsättning genom att ersätta försvunna arbetstillfällen med nyskapade - i stället för att bara ta hand om de problem som följer i arbetslöshetens spår.

Från statlig till kommunal sysselsättningspolitik

Arbetsmarknadsfrågor har under efterkrigstiden i huvudsak varit en statlig angelägenhet. Begränsningar i den kommunala kompetensen har funnits vad gällt att aktivt stödja näringslivet ekonomiskt och därmed bidra till att skapa arbetstillfällen. En alltmer hårdnande arbetsmarknad med lokala variationer i sysselsättningsläget har gjort att de flesta kommuner idag ändå försöker göra något för att rädda, bibehålla och skapa nya arbetstillfällen. Sysselsättningsmotivet har för övrigt varit själva grunden till det mesta som under senare år innefattats under begreppet näringslivspolitik. Exemplet på åtgärder är många - alltifrån allmän mark- och lokalförsörjning för näringslivet till direkta åtaganden i enskilda företag.

Industriminister Åsling drev under sin första ministerperiod i den dåvarande borgerliga regeringen en linje som kom att benämnas "Åslingdoktrinen". Den innebar att företag som lade

ner tillverkningen på en ort förväntades bidra till att skapa nya arbetstillfällen på orten. Denna doktrin låg i linje med traditionell, borgerlig ideologi.

Vid nedläggningshot bildades arbetsgrupper, där företag, fack och ibland kommunerna var representerade, för att finna lösningar på kommande sysselsättningsproblem. Grupperna var en utvidgning av vad Främjandelagen föreskriver. Främjandelagen tillkom 1974 och syftar till att ge AMS bättre möjligheter att arbeta för att förverkliga arbetsmarknadspolitiska ambitioner direkt i företagen och medverka till ett effektivare anställningsskydd för de anställda.

Vid driftsinskränkningar som berör minst fem anställda ska länsarbetsnämnden och de fackliga organisationerna skriftligen bli varslade

- o minst två månader före driftsinskränkningen om högst 25 arbetare berörs
- o minst fyra månader före om fler än 25 men högst 100 berörs
- o minst sex månader före om fler än 100 arbetstagare berörs av uppsägningen.

Vid varsel om driftsinskränkning skall samrådsgrupper bildas, där parterna skall vara representerade, med uppgift att arbeta fram lämpliga lösningar för den varslade personalen.

Industripolitiken kom efter hand att domineras av statliga stödåtgärder, där staten ensam gick in och tog ansvaret för sysselsättningen - den andra Åslingdoktrinen. I samband med att Eiser lade ned sin fabrik i Sollefteå kom en tredje variant av Åslingdoktrinen i ljuset. Industriministern betonade då att det också var kommunernas angelägenhet att skaffa fram nya jobb, när gamla försvann (Alsén & Nilsson, 1981). Några ekonomiska resurser eller ändringar av den kommunala kompetensen föreslogs dock inte.

Man kan således se en förskjutning från statligt till kommunalt engagemang i sysselsättningsfrågorna. Staten finns fortfarande med, men är inte angelägen om att vara ensam på arenan. Kommunernas initiativ och aktiviteter för att lösa problemen välkomnas - men utan att de får speciella resurser för att klara den nya uppgiften. En förklaring till förskjutningen är att det är den kommunala sektorn som är finansiellt stark sett i förhållande till staten. De stora statliga budgetunderskotten, som har blivit regel sedan slutet av 1970-talet, har naturligt tvingat staten till moderation vad gäller kostsamma engagemang i näringslivet.

Förskjutningen av tyngdpunkten i arbetet med sysselsättningen från central till lokal nivå ligger även i linje med

Tofflers våg 3. Under den andra vågen dominerar nationella lösningar, medan under den tredje vågen lokala lösningar prövas.

1.3 Det aktörsorienterade perspektivet

Kommunala organisationsförändringar

I offentlig verksamhet är det vanligt att inrätta nya tjänster för att ta sig an nya problem. Så har också skett för näringslivsfrågorna. Många kommuner har inrättat tjänster som näringslivssekreterare och några har organiserat speciella enheter såsom kontor eller sekretariat.

Enligt en enkätstudie som Kommunförbundet gjort 1982 (Näringsliv och sysselsättning, 1983) har 79 kommuner, dvs ca en tredjedel av Sveriges kommuner, inrättat särskild enhet för handläggning av näringslivsfrågor. Enheten har fått en central ställning i kommunorganisationen. I vissa fall är den direkt underställd kommunstyrelsen eller det särskilda politiska organet (utskott, kommitté e d). I andra fall är den centralt placerad på kommunkansliet. Enkätstudien visade att ju större kommunen är, desto vanligare är det att man har skaffat sig denna särskilda resurs. En specialbefattning som näringslivssekreterare är vanligast i medelstora och små kommuner.

På politisk nivå anses sysselsättnings- och näringslivsfrågor vara mycket väsentliga och tunga frågor. Det återspeglas i att det vanligen är kommunstyrelsens ordförande och/eller kommunalråd som ansvarar för det löpande arbetet. I hårt drabbade kommuner upptar sysselsättnings- och näringslivsfrågorna större delen av deras tid.

Därmed har också de partipolitiska ideologiska motsättningarna applicerats på näringslivspolitikerna. Alla grupperingar vill bibehålla sysselsättningen, men till olika pris. Mycket generellt kan man säga att de borgerliga partierna tar fasta på den rådande marknadsekonomin, medan socialdemokrater något mer är benägna att ge avkall på den principen för sysselsättningens skull. Den generella ideologin får dock i många fall ge vika, när krisen blir tillräckligt allvarlig. Då kan även borgerligt styrda kommuner tillgripa åtgärder som på litet sikt ger offentliga åtgärder större utrymme inom marknadssektorn än vad man traditionellt ideologiskt står för. I allmänhet har näringslivsfrågorna dock handlagts under stor politisk enighet.

Olika referensramar inom kommun och företag - två kulturer

Kommunernas ökade engagemang för näringslivsfrågor leder till att kommunens politiker och tjänstemän ställs inför en värld baserad på helt andra förutsättningar än den kommunala. För att kunna realisera näringslivspolitiska mål behöver kommunen få företagen med sig, och i många fall krävs en direkt samverkan med olika företag. Företagen är marknadskopplade organisationer, medan kommunen är en budgetkopplad organisation. Deras inbördes organisatoriska "livsmönster" skiljer sig åt på en rad väsentliga punkter.

Huvudsyftet för företagen är att få avkastning på satsat kapital, medan kommunens huvudsyfte är att förse medborgarna med service av olika slag. Företagens avkastning är ett resultat av hur kostnader och intäkter förhåller sig till varandra. En åtgärd som minskar kostnaderna ger direkt effekt på resultatet. I kommunen finns inte alltid denna direkta koppling mellan prestationer och resultat. En stor ekonomisk satsning på förbättrad social omsorg resulterar t ex inte direkt i mer välmående medborgare.

En ytterligare väsentlig skillnad mellan organisationstyperna är ledarskapet. Företaget styrs av enhetliga värdenormer mot specifika mål - lönsamhet - medan kommunens ledning karaktäriseras av en politisk styrning, där värdenormer och ideologier ständigt ställs mot varandra. En sammanställning av olikheter finns något tillspetsat i tabell 2 (Norbäck, 1983).

När man tar del av tabell 2 skall man även ha i minnet att offentliga organ har en "öppen" beslutsprocess, medan insynen i företagen är betydligt mer begränsad. Generellt sett kan man tyda tabellen så att företagen strävar efter lönsamma handlingar, medan kommunerna strävar efter förankrade beslut.

Har man klart för sig företags och kommuners organisatoriskt skilda karaktäristika kan man också föreställa sig att det uppstår problem, om man ska balansera på gränslinjen. Den balansgången utförs av politiker och tjänstemän, när de försöker bedriva näringslivspolitiska aktiviteter i samverkan med företagare.

I en studie om olika aktörers förhållningssätt till varandra är deras respektive världsbild och referensram av stor betydelse. Aktörerna inom marknadskopplade organisationer har en annorlunda referensram och världsbild än vad aktörerna i budgetkopplade organisationer har. De har olika handlingsutrymmen och skilda inriktningar på sina respektive verksamheter. Finns det då en möjlighet för dessa olika organisationstyper att samverka och i så fall inom vilka former?

	Förvaltning	Företag -
HUVUDMÄN	- stat, kommun etc - nyttigheter åt tredje man	- kapitalägare - avkastning på kapital
RESURS- TILLSKOTT	- budgetkoppling, prestationer och inkomster löst kopplade	- marknadskoppling, prestationer och inkomster fast kopplade
RATIONALI- TETS NORMER	- mångtydiga (pluralism) - politisk rationalitet (kompromisser, koalitioner, voterings)	- enhetliga - konsensus (komma överens)
AKTIVITETER	- beslutsorientering - utreda, argumentera, skriva PM, planera, utfärda/tillämpa regler, normer och föreskrifter	- handlingsorientering - skapa, köpa, sälja, tillverka
ORGANISATIONS- KLIMAT	- formell, byråkratisk organisationsstruktur - långa handläggningstider och beslutsvägar - lika behandling - befattningsorientering - många anställda - institutionsorientering - undvika tjänstefel - långsiktig planering möjlig och önskvärd	- informell, organisk organisationsstruktur - korta handläggningstider och beslutsvägar - särbehandling - personorientering - få anställda - projektorientering - ta risker - endast kortsiktig planering möjlig och önskvärd

Tabell 2. Skillnader i verksamhetsförutsättningar mellan företag och förvaltning.
Källa: Norbäck, 1983.

Våra frågeställningar

Vi har genom att studera tre kommuner fått en bild av vad kommunal näringslivspolitik är i just de kommunerna. Intresset har varit inriktat på organisatoriska förutsättningar och förändringar, näringslivsinriktade aktiviteter, politiska skiljelinjer samt samspelet mellan politiker och tjänstemän i näringslivsfrågor. Dessutom har vi försökt skapa oss en uppfattning om företagarnas inställning till de

kommunala aktiviteterna, dvs hur satsningen mottas av dem som den är ämnad för. Studierna har också gett oss en uppfattning om de referensramar aktörerna har och hur dessa påverkar synen på vad näringslivspolitik är samt vad det skulle kunna vara. Skillnader i referensram mellan företag och kommun ger oss också en bild av vilka förutsättningar och hinder som föreligger vid ett samverkansprojekt mellan parterna. Behov av samverkan uppträder t ex när någon av parterna rör sig in mot den andra partens verksamhetsområde och man får en gemensam arena att agera på. Kommunernas ökade intresse för och satsningar på näringslivspolitiska aktiviteter ser vi som en förskjutning av verksamhetsområde i riktning mot näringslivets traditionella område.

De frågeställningar vi har som utgångspunkt för det aktörsorienterade perspektivet är:

- o Vilka positiva och negativa effekter ser de berörda aktörerna av en utökad samverkan mellan företag och kommun? De berörda aktörerna är främst företagsrepresentanter samt kommunala politiker och tjänstemän.
- o Vilka former för samverkan ser aktörerna som möjliga och lämpliga för att motsvara deras behov?

2. STUDIENS REFERENSRAM

Mot bakgrund av en för svenska förhållanden hög och ökande arbetslöshet var det naturligt att olika aspekter kring systerställning inte bara blev viktiga politiska frågor utan även uppmärksammades i samhällsvetenskaplig forskning. I detta kapitel ger vi en kort resumé av denna forskning med betoning på den som gjorts i Sverige. Eftersom vi i vårt projekt i första hand skall ta upp de organisatoriska förutsättningarna för ökad samverkan mellan näringsliv och kommunala organ, är det naturligt att vi även tar upp några studier, som på olika sätt behandlar just sådana förutsättningar för samverkan.

Kapitlet avslutas med att vi utvecklar våra egna utgångspunkter och redogör för studiens syfte och metod.

2.1 Tidigare studier

Industrinedläggningar

En av de tidigaste studierna av industrinedläggningar under 1970-talets period av strukturförändringar gjorde Centrum för tvärvetenskap, (Jungen, 1976). Studien rörde den planerade nedläggningen av Surte Glasbruk. Intressant var att den lokala fackliga organisationen initierade studien. Det man pekade på i studien var att Plåtmanufaktur (PLM) förändrade inriktning bidrog till överkapaciteten inom PLM:s glasdivision. Av PLM:s tre glasbruk blev det Surte som kom att läggas ner. Det var således avväganden långt ifrån Surte, som gav dessa konsekvenser för orten.

Arbetslivscentrum gjorde några år senare en motsvarande studie av nedläggningen av Emmaboda Glasbruk (Gonäs m fl, 1979). Mönstret var i stora drag detsamma. I Emmabodarapporten visade man bl a genom samhällsekonomiska kalkyler vilka konsekvenser nedläggningen hade för orten Emmaboda. En motsvarande ekonomisk analys gjorde även en grupp ekonomer (Andersson m fl, 1978) i samband med omorganisationen av de svenska handelsstålverken till Svenskt Stål AB.

Det är de samhällsekonomiska och sociala konsekvenserna som huvudsakligen belysts i dessa studier, men analysen i fallen har varierat något beroende på forskarens vetenskapliga disciplintillhörighet. Kulturgeografer har varit aktiva på

området och bl a inom Expertgruppen för regional utvecklings (ERU) regi har flera delprojekt om regionala konsekvenser av strukturomvandling med påföljande konsekvenser för sysselsättning bedrivits. (Se t ex ERU-rapport nr 6,9,10 och 21).

Betonning av det lokala perspektivet

I ERU-rapport nr 33 finns en genomgång av nya och pågående forskningsprojekt inom det regionalpolitiska området. Där framhåller man vikten av att forskningen mer måste utgå från ett lokalt underifrånperspektiv som komplement till tidigare forskning. Den tidigare forskningstraditionen behandlade strukturproblem utifrån ett mer överordnat perspektiv med syftet att ta fram generella förslag till lösningar anpassade till centrala organs behov.

Det lokala perspektivet har betonats i flera andra studier. Johannisson (1981) har analyserat strukturomvandlingens konsekvenser på mycket lokal nivå - Målerås i Småland - och visat hur individer i rollen som lokala entreprenörer kan få till stånd förändring. Den lokale entreprenören kan med sitt personliga engagemang åstadkomma konkreta handlingar och därmed nytt företagande på en ort. En sammanställning av forskningsprojekt med det lokala perspektivet som utgångspunkt finns redovisad i en rapport från en konferens i Sunne 1981 under temat "Lokal mobilisering" (Brunsson & Johannisson, 1983).

Fölhammar & Lind har i en studie, med bl a Storbritannien som jämförelseland, sökt ta fram rekommendationer för hur kommunerna skall kunna klara arbetstillfällena utifrån ett lokalt perspektiv. Deras studie heter "Så klarar kommunerna jobben" (Fölhammar & Lind, 1983). Studien beskriver ett antal svenska kommuners näringslivspolitik och tar bl a upp aktiviteterna i Silicon Valley som föregångsexempel.

Fölhammar & Lind kommer fram till att för att få en bra grund för "job creation" är det viktigt att varje kommun söker efter sin egen modell och utvecklar en profilskapande planering. Deras planeringsfilosofi är att "vad som behövs är ledningsteam i kommunen, dvs ett begränsat antal individer med olika bakgrund, kompetens och kunskap som tillsammans kan arbeta fram konkreta handlingsplaner för den lokala näringslivsutvecklingen". Vidare menar de att "styrkan i teamprincipen är den större receptiviteten för nya idéer och tillvägagångssätt när det gäller att skapa sysselsättning". Författarna avslutar sin rapport med tio punkter (råd) om vad som är väsentligt för arbetet i det lokala ledningsteamet. I stora drag kan man säga att råden går ut på att ta tillvara sina unika förutsättningar och utifrån dem finna vägar att skapa nya sysselsättningstillfällen. Man kan även uttrycka det så att det gäller att hitta den lokala "Gnosjö-

andan" i varje kommun. Fölhammar & Linds grundsyn är att en kommun inte skall ge direkta subventioner till enskilda företag utan tillämpa marknadsekonomins regler.

Harmoni eller lokalt dilemma

I en longitudinell studie med utgångspunkt från strukturomvandlingens konsekvenser i Motala kommun har ett företags-ekonomiskt forskarlag studerat kommunens utveckling ur såväl ett företags- som ett kommunperspektiv (Melin m fl, 1983). Forskargruppen menar att man "bör tona ner en mer rationalistiskt inriktad förklaringsansats, vilken enbart ser till kommunens konkreta möjligheter att påverka den lokala näringslivsutvecklingen". Så enkelt är det inte menar forskargruppen, utan näringslivspolitikerna innehåller även en strukturell aspekt i konfliktytan mellan kommunens ansvar för medborgarna och dess ansvar gentemot staten.

Man kan inte bortse från de olika konfliktytor som finns inom området. Forskargruppen anser att det är väsentligt att finna metoder för att lösa den konflikt som kan uppstå när man samtidigt försöker tillgodose krav från olika intressenter som stat, företag på lokal och central nivå, medborgare etc. Kraven är som forskarna framhåller ibland oförenliga.

Intressant är också att forskarna funnit att kommunen blivit allt mer aktiv. Den har blivit mer benägen att pröva nya vägar och finna nya former att agera. Restriktioner i form av lagar tar man allt mindre hänsyn till. Detta står i viss kontrast till de rekommendationer Statens Industriverk (SIND) och Kommunförbundet utfärdat på basis av sina studier. De framhåller att kommunerna framför allt skall vara serviceinriktade och undvika att bli direktinvolverade i enskilda företag.

För övrigt framhåller såväl SIND som Kommunförbundet vikten av att kommunerna engagerar sig och tar aktiv del i det lokala näringslivets utveckling men pekar samtidigt på de olika svårigheter som finns inom detta område.

Kommunala organs handlingsmöjligheter

Av ovan relaterade studier kan vi dra slutsatsen att det mest relevanta är, att kommunal näringslivspolitik utgår från ett lokalt perspektiv men att det finns olika konfliktytor som kan försvåra ett genomförande. Men hur handlingskraftig är egentligen den kommunala organisationen? Kan kommunen konstruktivt arbeta med dessa inneboende konfliktytor?

Generella planer

Studier av kommunal planering, se t ex Ståhlberg (1975), pekar på att planerna inom kommunerna ofta uttrycks på ett vagt sätt som inte ger någon vägledning för direkta åtgärder. Leion (1974) har fångat detta i uttrycket mål-dunkel och begreppet innebär att politiska organisationer har svårt att klargöra sina långsiktiga mål. De långsiktiga planerna, i denna studie närmast de näringslivspolitiska programmen, fångar upp olika behov men gör inga prioriteringar.

Leijon (1978) har i en studie om storföretags skriftliga personalpolitiska program studerat ett motsvarande fenomen inom den privata sektorn. De personalpolitiska programmen tillkom som svar på bl a externa och interna krav på att företagen skulle förändra sin faktiska personalpolitik i olika avseenden. Programmen gav uttryck för en vilja att arbeta annorlunda med personalfrågorna, men på grund av att de sällan fick ett genomslag i andra företagsplaner var effekten av dessa projekt relativt ringa. Slutsatsen av studien var att man måste förstå de kraftfält som ger utslag i form av olika konkreta personalproblem för att kunna påverka desamma.

De näringspolitiska programmen kan antas ha tillkommit i ett kraftfält motsvarande det för personalpolitiska program, och det blir då naturligt att fråga sig i vilken mån de näringspolitiska intentionerna inte bara avspeglas i ett program utan även kommer till uttryck i andra kommunplaner och program. Har man via arbetet på programmen även ökat sin kunskap om de olika krafter som påverkar olika näringslivspolitiska beslut på det konkreta planet?

Handling och konflikt

Brunsson (1981) har i en studie av "Erikslunds kommun" analyserat spelet dels mellan olika politiker, dels mellan politiker och tjänstemän. Hans slutsats är att den kommunala organisationen är uttryck för två principer. Den politiskt styrda organisationen medför en "konfliktprincip" som tar sig uttryck i att politiker från olika partier ingår i de olika styrelserna och nämnderna. Av politiker förväntas att de skall föra fram sina respektive ideologier och därmed blir beslutsprocessen en direkt avspegling av olika konfliktytor. Tjänstemannaorganisationen däremot vägleds av en motsatt princip - nämligen enighet och handling. Tjänstemannaberedningen skall både ta fram förslag och verkställa olika beslut. För att beslut skall kunna verkställas krävs att den politiska organisationen kan hantera de olika konflikterna och komma fram till klara beslut som tjänstemännen med handlingskraft kan verkställa.

Men fallet "Erikslund" antyder ingen handlingskraft, snarare tvärtom. Konflikterna tar över handlingen. Är då "Erikslund" ett specialfall eller finns det fler exempel bland de svenska kommunerna? Är det näringslivspolitiska området en arena som utmärks av handling eller konflikt?

I en annan kommunstudie konstaterar Brunsson och Jönsson (1979) att politikernas möjligheter att påverka tjänstemännens beredningar är ganska begränsade. Politiker har närmast en roll som defensiva granskare. Författarnas slutsats är att tjänstemännen i praktiken styr genom sin expertkunskap och sin kvantitativa dominans.

Vi har i det första kapitlet antytt att en hel del pekar på att näringslivspolitikerna ses som en viktig politisk arena. Om detta är riktigt vilka roller har då politiker i relation till de beredande tjänstemännen, d v s näringslivssekreterarna?

Företagens svar på offentliga organs inviter

Statens Industriverk (SIND 1982:7) har gjort en genomgång av olika fall av lokal samverkan mellan företag och kommuner, vilkas syfte är att förbättra och underlätta utvecklingen av det lokala näringslivet. En stor del av dessa fall ligger i "kriskommuner" och samverkansprojekten har också i flertalet fall startats efter företagskriser. Men även andra studier redovisas, t ex projekt som har mer direkt som syfte att stödja växande företag.

De slutsatser man kan dra av SIND-studien är att projekten i "kriskommuner" har klara begränsningar när det gäller att få fram nya arbetstillfällen. En annan slutsats som man kan dra av studien är att företrädare för offentliga organ ofta ger en mycket positivare bild av dessa projekt än företagen. Företagen är betydligt mer skeptiska och menar att det som offentliga organ anger som orsak till t ex nya arbetstillfällen ofta har andra orsaker.

I ett projekt var förvånansvärt många företag inte medvetna om att de deltagit, trots att offentliga organ omnämnt dem i projektet. Det är således två helt olika bilder som tonar fram i rapporten. Offentliga organ ser klart nyttan av samverkan, medan företagen är klart skeptiska.

Det är inte ovanligt att de som initierat och ansvarat för ett utvecklingsarbete ger en helt annan bild än de som bara delvis berörs av utvecklingsarbetet. Förklaringen är att för de ansvariga är utvecklingsarbetet en dominerande aktivitet, som de känner ett stort engagemang för. Engagemanget försvårar för dem att uppfatta olika signaler, som pekar i riktning mot att andra aktörer inte har samma bild.

Svårigheter att samverka

Organisationer med skilda verksamhetsområden och målsättningar torde, om vi anammar tabell 2, ha en del svårigheter att samverka. Deras respektive grundförutsättningar är mycket olika och det krävs sannolikt en omfattande dialog mellan sådana organisationer, om samverkan skall utvecklas konstruktivt.

Förutsättningar för samverkan har under senare delen av 1970- och början av 1980-talet undersökts i olika samverkansstudier vid företagsekonomiska institutionen i Göteborg. Studierna behandlade samverkan som en utvecklingsstrategi (Högberg, 1977) vad som krävs för att ett samarbete skall fungera långsiktigt (Norbäck, 1978) och möjligheter för grupper av företag att genom samverkan utveckla nya system för olika exportmarknader (Stenberg, 1982).

Samverkan var när studierna genomfördes populärt hos företag, som såg chanser till egna och gemensamma utvecklingsmöjligheter. Många företag initierade därför samverkansprojekt men stötte ofta på oförutsedda problem. Studierna gav en ökad kunskap om de svårigheter som var förenade med samverkan men också om det stora förtroende som krävdes mellan olika aktörer för ett fungerande samarbete.

Samverkan förutsätter, om den skall utvecklas långsiktigt och konstruktivt, inte nödvändigtvis gemensamma mål men väl förståelse för varandras roller. Först då kan man öppet dela med sig av sina erfarenheter. En samverkan bygger på att parterna var och en förfogar över resurser, som kan nyttiggöras effektivt i en samverkan. Hur ser parterna på detta? Vad kan t ex kommunen bidra med som kan utveckla företagen och vice versa?

2.2 Våra utgångspunkter

Gemensam bas för samverkan

Den traditionella arbetsfördelningen mellan kommuner och företag har varit att kommuner ansvarat för den lokala infrastrukturen, d v s nyttigheter som samtliga företag kunnat utnyttja, medan företagen bestridit de nyttigheter som de utnyttjat för egna ändamål.

Arbetsfördelningen för starthjälp har traditionellt varit den att en företagare kunnat få kreditstöd från banker och

från olika offentliga (centrala) kreditinstitut. Kommunens roll har varit att ställa upp med lokaler (ibland subventionerade) och att ansvara för de anställdas allmänutbildning. Mer specialiserad yrkesutbildning har traditionellt varit en samverkansfråga mellan AMU och respektive företagare.

Vad som tillkommit på senare tid är ansvarsfördelningen vid nedläggningar/strukturförändringar inom industrin. Tidigare har detta inte varit kommunalpolitiska angelägenheter, men nu har de successivt förskjutits från central till kommunal nivå. De industripolitiska doktrinerna har som vi tidigare nämnt (se sid 8) förskjutits i riktning mot ett ökat kommunalt ansvar. Dessa ärenden till skillnad från "uteblivna etableringar" och "löpande driftsfrågor" är även mer politiskt synbara och är därför svåra att utdefiniera som politik. Samverkan kan här bli påtvingad. Företagen tvingar kommunen till samverkan (resursstöd), när de egna resurserna inte räcker.

Vad gäller företag och kommunala organ finns såväl frågor av gemensamt intresse som frågor, där parterna har motsatta intressen. Detta har sin grund i att kommunala organ har att verka inte bara för att människorna får en utkomst utan jämväl för att de får sin utkomst i en sund arbetsmiljö. Kommunerna har ett visst tillsynsansvar gentemot företagens arbetsmiljö. Motsvarande tillsynsansvar finns för företagens yttre miljö.

Man kan då fråga sig på vilken gemensam bas företag och kommuner kan samverka och hur man väljer att hantera de intressetvister som finns mellan de två parterna. Utifrån en affärsidémodell borde en bra grund vara en vision som förenar kommunen och företagen. Båda kan då arbeta i samma riktning.

Kommunal näringslivspolitik - en ny affärsidé

Att utveckla ett nytt område inom den kommunala sektorn bör ses som en process, där ett antal åtgärder behöver vidtas för att få förändringen accepterad. Normanns bok om skapande företagsledning utgör en viktig milstolpe i synen på företagens utvecklingsprocesser. I begreppet affärsidé vill Normann fånga in en dynamisk helhet som vägleder företagens bearbetning av marknader, deras val av produkter och deras organisation. Företagen bör sträva efter överensstämmelse mellan dessa tre komponenter (Normann, 1975)

Normann beskriver även samspelet mellan långsiktig planering och operativt handlande. Det är inte i första hand en plan som krävs utan en vision som pekar ut färdriktningen, förmår entusiasmera men även förändras i takt med de erfarenheter man får i arbetet med att förverkliga visionen.

Om företag arbetar utifrån denna modell är det ett viktigt steg att utarbeta en vision som har möjlighet att förverkligas. Var finns t ex marknadsbehov som kan exploateras? Nästa steg blir att ta fram produkter/tjänster och en organisation som kan möta denna efterfrågan.

Översätter man detta till kommunal näringslivspolitik bör man även här utarbeta en vision, d v s utvärdera behovet (marknaden) av samverkansåtgärder mellan företag/kommun och formulera en långsiktig idé om hur man skulle vilja se kommunens näringsliv utvecklas på sikt. Med visionen som grund blir sedan nästa steg att ta fram de medel som skall utnyttjas (produkter) samt klargöra vilken organisation och kompetens som krävs för att arbeta med dessa medel. Detta kallar Normann växtidé.

Ser man på näringslivspolitikerna utifrån en växtidémodell är ett viktigt moment att söka ta fram en hållbar vision. Visionen legitimerar inte bara näringslivspolitiska åtgärder utan spelar även stor roll ur motivationssynpunkt. De råd som tidigare studier förmedlat, t ex Fölhammar och Lind, pekar i riktning mot att kommuner själva skall söka finna en profil för sina näringslivspolitiska åtgärder. Det svåra och genuint kreativa momentet ligger dock i att hitta den vision som "tänder".

En bra formulerad vision skall vara så formulerad att den ger konkreta associationer. Sådana visioner skulle kunna gå att formulera för svenska kommuner. Vill man skapa kommuner av typ mini-LA med dess dynamik men också problem i form av smog, social utslagning etc? Eller är det kommuner som mer liknar Stuttgart, som under 1980-talet är starkt expanderande vad gäller modern elektronisk industri? Är kanske förebilden Frankfurt som bygger sin utkomst på att fungera som finans- och kontaktcentrum?

Hur ser de miljöer ut som kommer att locka framtida människor och därmed indirekt också ge en naturlig grund för olika aktiviteter, däribland företagande? Vi kan ställa frågan, men vi vet lika litet som kommunala politiker och tjänstemän svaret. Osäkerheten om framtiden medför därför ett risktagande för den kommunala näringslivspolitikerna.

Utveckling leder till förändrade förhållanden

Det är svårt att hantera utveckling i ett öppet politiskt system, beroende på att den inte gynnar samtliga intressenter. Vissa får fördelar, medan andra kan känna sig hotade. De som känner hot kan utnyttja det politiska systemet för kritik av förändringen. Några politiker kan då agera för att styra utvecklingsarbetet åt ett visst håll. Stöter de på motstånd från andra politiker, får de söka efter en kompro-

misslösning. Resultatet kan i sämsta fall bli att utvecklingsarbetet avstannar. För att gardera sig mot kritik kan man under utvecklingsarbetet söka stöd i "konkreta fakta", som visar att man befinner sig på rätt väg. Utfallet av olika åtgärder utgör bevisen - stärker dem som tror på reformen och försvagar motståndarnas farhågor.

En utvecklingsprocess syftar till en förändring i positiv riktning - åtminstone sett ur initiativtagarens perspektiv. Det kan dock finnas aktörer som i hög grad berörs av förändringen men inte själva har deltagit i planerna och därför blir motståndare till förändringen. Targama (1978) har studerat förändringsprocesser och menat att de traditionella förändringsansatserna inte involverar de berörda på ett aktivt sätt.

Näringslivspolitiska satsningar har inneburit vissa förändringar av den kommunala organisationen och flera tjänstemän har fått förändrade arbetsuppgifter. Det gäller inte bara de speciella organisationsenheterna utan även de som verkar i områdets periferi. Frågan är om man tagit hänsyn till konsekvenserna för de perifera gruppernas arbetssituation vid inrättandet av kommunala näringslivsenheter. Har förändringen genomförts så att de berörda upplever att de verkar i en fungerande helhet i enlighet med affärsidémodellen?

Kommunal näringslivspolitik - en målmedveten satsning

Enligt värtidmodellen skulle näringslivspolitik utgöra en samling olika delåtgärder i syfte att förverkliga visionen. Detta synsätt på politiken innebär även att man utvärderar åtgärderna mot visionen. Effektiva respektive mindre effektiva åtgärder inom politiken kan påvisas vid en utvärdering. Utvärderingen är viktig för att man efter hand skall få fram en mer effektiv näringslivspolitik. Utvärdering av en satsning kan ge olika resultat beroende på vilket tidsperspektiv satsningen bedöms mot. Åtgärder som får vissa effekter på kort sikt kan t ex få de motsatta på längre sikt.

De senaste åren har de officiella målen med näringslivspolitik angivits som bibehållen eller ökad sysselsättning med industrisysselsättning som ett prioriterat mål. Företag, enskilda människor och centrala organ vidtar åtgärder som ligger i linje med den kommunala visionen, och det är därför naturligt att analysera det kommunala åtgärdspaketets effektivitet visavi andra huvudmäns åtgärdspaket. På vilket sätt kan kommunala åtgärder komplettera satsningar som andra huvudmän ansvarar för?

Kommunal näringslivspolitik - en reaktion

Politik har även andra innebörder än att vara uttryck för målmedvetna åtgärder i syfte att nå långsiktiga mål. Politik kan helt enkelt vara en kortsiktig reaktion på uttalade problem.

Politik med denna innebörd tar sig uttryck i att omgivningen förväntar sig att politiker vidtar vissa handlingar, då problem uppstår. Handlingarna kan vara av symbolisk karaktär, men de skall uppfattas som en lösning på problemen. Huruvida de vidtagna åtgärderna leder till att problemen löses är på kort sikt en bisak. Ansvar utkrävs av politiker för att de söker/inte söker ta itu med vissa problem, men först senare kan en annan ansvarsfråga resas, nämligen om åtgärderna var effektiva eller inte.

Det ligger i reaktionens natur att politiska åtgärder primärt blir kortsiktiga - att man inte hinner företa en analys av vilka åtgärder som på lång sikt är mest effektiva. En djupare analys av problemet skulle kanske visa att det vore lämpligare att avvakta istället för att gå in med någon typ av stöd i en kris. Utebliven handling står dock i strid med att politikerna får stå till svars även på kort sikt. Sannolikt är det mer vanligt att politiker utkrävs ansvar för effekter på kort sikt (det konkreta) än för de långsiktiga (och allmänna) effekterna.

Att förena det kortsiktiga och det långsiktiga

Diskussionen ovan har pekat på motsättningen mellan politik som en reaktion på kort sikt och politik som ett målmedvetet långsiktigt reformarbete. Ur normativ synpunkt är det intressant, om det kortsiktiga och det långsiktiga på något sätt skulle kunna förenas, se tabell 3.

Det eftersträvansvärda på lång sikt är politik typ A eller B framför C eller D. På kort sikt belönas politik typ A framför C. I de fall en politik typ A kan utformas och jämföras med politik typ D är detta ett enkelt val. Problemet är om valet står mellan B och C. Politik typ B är positiv på lång sikt men negativ på kort sikt medan politik C har motsatta karakteristika, d v s en konflikt mellan det långsiktiga och kortsiktiga perspektivet.

Det bör understrykas att det är svårt att inom det kommunala näringslivspolitiska området agera med säker kunskap. Sociala system är komplexa, vilket ger allt annat än enkla samband mellan insatta åtgärder och effekter. Bedömning av politik på längre sikt är därför förenad med osäkerhet. Var

Bedömning lång sikt

positiv

negativ

Bedömning kort sikt	positiv	A	B
	negativ	C	D

Tabell 3. Bedömning av politik

effekterna avhängiga de kommunalt vidtagna åtgärderna eller andra faktorer?

Att förena det kort- och långsiktiga ställer krav på att politiker (eller tjänstemän) upplyser berörda intressenter om att kortsiktiga förluster kan vara en investering på längre sikt.

Våra utgångspunkter - en summering

Samverkan, affärsidé, utvecklingsprocess och förändring är centrala begrepp för vår studie av kommunal näringslivspolitik som fenomen. Centrala teser är

- Organisationer med skilda kulturer skall finna former för att samverka
- Kommunal näringslivspolitik - samverkansområdet - är en ny affärsidé
- Affärsidén byggs upp genom en utvecklingsprocess
- Kommunal näringslivspolitik innebär förändringar i den kommunala verksamheten

Kommunal näringslivspolitik är ett fenomen, vars syfte kan uppfattas mångtydigt. Vi vill i vår studie ta fasta på två syften - näringslivspolitik som målmedvetna åtgärder eller som en reaktion på problem.

2.3 Studiens syfte

Studiens syfte är att genom fallstudier få en uppfattning om vad kommunal näringslivspolitik är i de skilda fallen. Kartläggningen skall öka förståelsen för de interna och externa svårigheter som är förknippade med en ny kommunal satsning. Med utgångspunkt från växtidmodellen vill vi försöka identifiera de aspekter som är väsentliga att ta hänsyn till vid dylika satsningar.

Våra övergripande frågeställningar är:

- o Vad är innehållet i den politiska viljan - visionen - som avspeglas i kommunal näringslivspolitik?
- o Vilka förutsättningar finns att genom samverkan mellan företag och kommun arbeta för visionens förverkligande?

2.4 Fallstudier - materialinsamling

Tre kommuner i Älvsborgs län har valts ut för vår studie - Borås, Mark och Trollhättan. De hade alla vid studiens början organisatoriskt satsat på kommunal näringslivspolitik. I övrigt var det flera faktorer som skilde dem åt såsom storlek, näringslivsstruktur, branschriktning och partipolitiskt styre.

Kommunerna har tidsmässigt studerats en i taget med början i Borås. Borås Arbetarkommun gjorde en förfrågan till FOSAM (forskningsamverkankommittén) våren 1981 om en studie rörande näringslivs- och sysselsättningsituationen i Borås. Man ville också få en utvärdering av Näringslivskontorets verksamhet för att bedöma, om kommunens organisatoriska satsning gav några positiva effekter på sysselsättningen och näringslivets utveckling. Arbetarkommunens förfrågan låg mycket nära vårt intresseområde, och därför engagerades vi i FOSAM-projektet tillsammans med Arne Nilsson från Sociologiska institutionen i Göteborg.

Under hösten 1981 intervjuade vi representanter för samtliga politiska partier, d v s kommunalråden. Det var då tre bürgerliga kommunalråd och två socialdemokratiska. På tjänstemannasidan intervjuade vi tjänstemännen på Näringslivskontoret vid flera tillfällen, men det var näringslivssekreteraren som blev vår främsta kontaktperson

och diskussionspartner. Två tjänstemän vid Utvecklingsfondens Borås-kontor intervjuades också och vi deltog dessutom i några möten med energiverken och en presumtiv företagare, som ville ha kommunens stöd. För att få företagarnas syn på den kommunala näringslivspolitikerna gjorde vi en enkätstudie vid ett urval av kommunens tillverkande företag.

Merparten av det empiriska materialet om Borås samlades in under hösten 1981, men därefter har några uppföljningsintervjuer gjorts med näringslivssekreteraren och socialdemokraternas kommunalråd, som efter valet 1982 fick ansvar för näringslivsfrågorna i kommunen.

Trollhättans kommun stod därefter i tur. Under våren 1982 genomfördes intervjuer på samma sätt som i Borås. Dessutom gjorde vi personliga intervjuer med VD för fem av de större företagen samt några representanter för de små företagen. För att få med synpunkter från ett större antal företag gjordes senare - våren 1983 - telefonintervjuer med ca 30 företag i kommunen. I anslutning till de personliga intervjuerna med politiker och tjänstemän i Trollhättan intervjuades också Handelskammarens sekreterare samt den avgående chefen för Utvecklingsfonden i Älvsborgs län. Vi deltog också i några temadagar kring näringslivsfrågor, som anordnades av kommunen.

Studien av Marks kommun lades upp på samma sätt som den i Trollhättan, med den skillnaden att även de stora företagen telefonintervjuades. Två representanter för Beklädnadsarbetarförbundet samt ordföranden i Markföretagens intresseförening intervjuades dessutom. Studien genomfördes under hösten 1982 och våren 1983.

Utöver intervjuer (personliga och telefon) och företagsenkäten i Borås har vi tagit del av dokumentation såsom GPF (gemensamma planeringsförutsättningar), budget, näringslivsprogram etc.

3. BORÅS KOMMUN

3.1 Tidigt kommunalt näringslivsengagemang

Borås är den största kommunen i Älvsborgs län och sedan gammalt starkt beroende av textil- och konfektionsindustri. Branschens nedgång drabbade Borås tidigt och många arbetstillfällen har gått förlorade sedan 60-talet.

Redan under början av 70-talet anställdes i Borås kommun en lokaliseringsdirektör, som specialiserade sig på näringslivets problem. Hans främsta uppgift var att försöka få fram ett mer differentierat näringsliv i kommunen. TEKO-branschen hade redan då minskat sina anställda med ca 3 500 personer och behovet av ersättningsindustrier var stort. En hel del ersättningsindustrier, bl a Firestones gummifabrik, kom även till stånd. Lokaliseringsdirektören var organisatoriskt direkt underställd kommunstyrelsens ordförande (s) och de arbetade i mycket nära samarbete med varandra.

Vid kommunsammanläggningen 1974 fick kommunen borgerlig majoritet. Kommunstyrelsen fick då en ny ordförande (c) samtidigt som tjänstemannaorganisationen utökades. Lokaliseringsdirektören blev då formellt underställd den nye kanslichefen och delvis nya arbetsförhållanden uppstod. De tidigare väldigt klara politiska direktiven blev nu mer vaga - kommunens gränser hade ju avsevärt utökats och bilden av den nya kommunens samlade näringsliv var ännu inte formad.

Det rådde olika partipolitiska uppfattningar om hur långt man skulle driva företagets intressen på kommunal nivå. Den tidigare förda politiken kritiserades för att ha varit för företagstillvänd och att kommunens intressen åsidosatts i alltför hög grad.

Relationerna till de kommunala förvaltningarna försämrades efter hand. Lokaliseringsdirektören fick svårt att få gehör för sin linje. Det var dock en nödvändighet att ha ett fungerande utbyte samt god och öppen information mellan förvaltningarna i näringslivsfrågor, vilket ledde till att kanslichefen alltmer fungerade som samordnare mellan förvaltningarna även när det gällde frågor av näringspolitisk karaktär. Situationen på arbetsmarknaden blev allt kärvare under mitten och senare delen av 70-talet och kommunens engagemang på näringslivets område fick ständigt växande betydelse. En enda tjänstemans arbetsinsatser räckte inte till.

3.2 Inrättande av ett näringslivskontor

På grund av det större behovet samt de ovan nämnda samordningsproblemen började kanslichefens arbetstid alltmer att upptas av näringspolitiska problem. I samband med lokaliseringsdirektörens pension och det kärvare arbetsmarknadsläget 1979 bestämde man sig inom kommunen för att utöka resurserna. Två tjänster som näringslivssekreterare föreslogs. Den ena tillsattes med en person som kom ny till kommunen. Den andra hölls tills vidare vakant.

En organisationsutredning gjordes och ett förslag lades om inrättande av en särskild enhet. Den vakanta tjänsten som näringslivssekreterare gjordes om till en tjänst som näringslivschef för ett nybildat, fristående kontor - Näringslivskontoret. Den förre kanslichefen, som hade arbetat mycket med näringslivsfrågor och vars kunskaper på området ansågs värdefullt, föreslogs till tjänsten. Näringslivskontoret blev direkt underställt kommunstyrelsen, som vid valet 1979 hade fått en ny borgerlig ordförande (m). Kommunstyrelsen hade då också övertagit arbetslöshetsnämndens uppgifter. Man ansåg det därför vara lämpligt att flytta över en utredningssekreterare till Näringslivskontoret för att bli handha beredskapsarbeten. En kanslist och en kontorist knöts också till kontoret.

Den beslutade befattningsbeskrivningen visar på befattningshavarnas huvudsakliga arbetsuppgifter:

Näringslivschef	Planera, fördela, leda och följa upp arbetet. Bereda och föredra ärenden. Samordna kommunens näringslivsfrågor. Verka för utveckling av näringslivet. Regionalpolitik och näringslivsplanering. Handlägga sysselsättningsfrågor. Remissyttranden.
Näringslivssekreterare	Upprätthålla kontakter med företag. Biträda företag i kontakter med kommunala organ. Delta i arbetet med näringslivsfrågor i allmänhet. Förmedla industrilokaler. Utredningsarbete.
Utredningssekreterare	Samordning av beredskapsarbeten. Administration av kommunala beredskapsarbeten inom tjänstesektorn. Ärendebereidning. Handläggning för arbetslöshetsnämnden. Utredningsarbete.

Kanslist	Sekreteraruppgifter för Näringslivskontoret. Handläggning av representationsfrågor.
Kontorist	Sekreteraruppgifter för näringslivssekreterare och utredningssekreterare. Registerföring över lediga industrilokaler och lokalsökande.

3.3 Vad man i praktiken har ägnat sig åt

Näringslivschefen har sedan kontorets bildande arbetat i ett nära samarbete med framför allt kommunstyrelsens ordförande (m) men också med dess presidium (m+s). De stora utåt märkbara frågorna har gällt fastighetsaffärer, markaffärer och rekonstruktioner av relativt stora företag med lönsamhetsproblem. Tillsammans med politikerna har han dessutom utarbetat underlag för uppvaktningar och mer konkreta förhandlingar med regering och departement. Han har också (tillsammans med näringslivssekreteraren) fungerat som kontaktperson gentemot företagen vid exempelvis etableringar. Mycket tid har också gått åt till att följa de politiska policyfrågornas utveckling, vilka är avgörande för hur starkt Näringslivskontoret kan och får agera.

Utredningssekreteraren har sitt arbetsfält inom delvis samma område som länsarbetsnämnd och arbetsförmedling. Det är han som representerar kommunen i de samrådsgrupper som enligt Främjandelagen bildas vid varsel. Gäller det större företag och/eller många varslade, förstärks gruppen med näringslivschefen och kommunalrådet (m). I övrigt har utredningssekreteraren ägnat sig mycket åt upprättande och uppföljning av statistiskt material om ungdomsarbetslöshet, T-arbeten och beredskapsarbeten. I organisationsutredningen om Näringslivskontorets personal står det följande om utredningssekreteraren:

"Genom föreslagen placering kan tjänstemannen arbeta med näringslivsfrågor i den mån övriga uppgifter icke ger full sysselsättning."

Näringslivsfrågor tycks dock inte vara av den karaktären att man kan ta itu med problemen vid eventuella tidsluckor och i praktiken har detta inte kunnat tillämpas. För att en sådan arbetsutvidgning ska kunna ske krävs ett kontinuerligt samarbete och information om "vad som är på gång".

Näringslivssekreteraren kom ny till kommunen och valde därför att lära känna kommunens näringsliv parallellt med att lära känna de interna förvaltningarna. Han har gjort företagsbesök hos en stor del av de drygt 400 tillverkande företagen och då passat på att presentera sig själv samt Näringslivskontorets verksamhet. Genom att beskriva kontorets planerade verksamhet och roll har han försökt fånga upp de eventuella problem företagen har. Som en första introduktion sände man från kontoret ut en enkät till alla tillverkande företag och begärde in uppgifter till ett företagsregister, samtidigt som man gav utrymme för företagen att ta upp sina problem. Dessa beskrivningar var sedan i stor utsträckning styrande för företagsbesöken.

Efter det att företagsregistret blivit sammanställt sändes det tillbaka till de deltagande företagen. Ett huvudsyfte med registret är att stimulera företagen till att engagera lokala underleverantörer och därmed öka samarbetet mellan företag som har vissa anknytningspunkter till varandra. Ett exempel på denna ambition har resulterat i ett samarbete mellan en grupp företag som alla tillverkar maskiner till TEKO-industrin. Kommunen initierade ett första möte för att förverkliga en idé som funnits hos företagen i flera år. Utvecklingsfonden övertog sedan merparten av arbetet med att hjälpa företagen att bli en helhet med gemensam affärsidé. Ett annat exempel är en grupp belysningsföretag som försöker etablera sig på exportmarknaden. De har tillsammans engagerat en agent i Finland och har därefter fortsatt med att bearbeta den österrikiska marknaden.

Bortsett från besöken och företagsregistret har näringslivssekreterarens arbetsuppgifter i hög grad varit efterfrågestyrda. Företag har kontaktat honom för att få hjälp med problem av skilda slag. Många gånger gäller det "traditionella" kommunala ärenden som t ex mark, vägar och VA. Näringslivssekreterarens roll har då varit att som kontakt gentemot företagen slussa dem vidare på rätt väg i den kommunala byråkratin. När flera förvaltningar är engagerade blir hans roll också samordnande. Många förfrågningar har också gällt lokaler - att hyra eller hyras ut. Näringslivskontoret har upprättat ett register på samtliga privatägda lediga industrilokaler och kan därmed ge företag, som är i behov av expansion, en god service. Tidigare hade Utvecklingsfondens lokala kansli ett liknande register, men numera sköts frågorna helt av Näringslivskontoret.

De kommunägda industrifastigheterna förvaltas av antingen fastighetskontoret eller Industribyggnader AB. Fastighetskontoret för eget register över sina lediga lokaler och förmedlar dessa till behövande företag. Lokalförmedlingen är således uppsplittrad på två olika förvaltningar. Industribyggnader AB, bildades med syftet att successivt ta över Fastighetskontorets bestånd av industrifastigheter och stå

för nya köp och försäljningar. Man har också byggt industrihotell i bolagets regi.

I några fall har det varit enskilda människor som vänt sig till kommunen och Utvecklingsfonden för att få hjälp med att förverkliga en idé till företagsamhet. Dessa entreprenörer kan ta mycket av näringslivssekreterarens tid i anspråk eftersom det vanligen är så många faktorer som måste stämma överens för att ny verksamhet skall kunna startas.

Näringslivssekreteraren har också försökt skaffa sig ett kunnande om vad andra kommuners näringslivssekreterare gör och har då kommit i kontakt med arbetssätt som skulle vara tillämpliga även i Borås. Diskussionerna med kommunens företag har givetvis också väckt idéer om hur man kan arbeta vidare med näringslivskontorets verksamheter.

Kanslisten har med tiden fått ägna allt större del av sin tid åt kommunens representation. Dessa uppgifter hade hon även innan Näringslivskontoret bildades, då hon formellt var underställd kanslichefen och kommunkansliet. Fortfarande "lånas" hon ut till dem för att som enda tjänsteman handha kommunens representation. Eftersom representationen har ökat väsentligt, har uppskattningsvis 75% av hennes tid tagits i anspråk för aktiviteter utanför näringslivsområdet. Övrig tid går åt för viss sekreterarverksamhet för främst näringslivschefer. Utskrifter o d görs emellertid av kontoristen.

Kontoristen (numera benämns även hon kanslist) sköter de allmänna administrativa uppgifterna, vilket i huvudsak innebär utskrifter, telefonbevakning och protokollföring vid interna sammanträden. Hon har också haft ett omfattande arbete med att sammanställa och distribuera företagsregistret och försöker kontinuerligt följa upp med aktuella förändringar såsom produktionsomläggning, friställningar och konkurser. Lokalregistret över privatägda industrilokaler uppdateras ca 3 gånger per år. Till viss del lånas även hon ut till kansliet i samband med att planeringskoncept ska skrivas ut 2 gånger per år.

Arbetet inom näringslivskontoret består dels av en efterfrågestyrd del, dels av en del där aktiviteterna har haft till syfte att öka kunskapen om kommunens näringsliv. Kontoret har dessutom varit med och initierat några företagssamarbeten.

3.4 Politiska målsättningar

Vid inrättandet av Näringslivskontoret var partierna överens om att det behövdes utökade resurser för att kunna intensi-

fiera insatserna på näringslivets område. Många företag hade lönsamhetsproblem och kommunen fick rycka ut och engagera sig i rekonstruktioner i flera fall. Kommunens roll blev oftast att köpa upp företagens fastigheter och på det sättet bidra till företagets kapitaltillväxt. Från ansvarigt håll framhåller man att det inte har gjorts någon fastighetsaffär som inte samtidigt varit lönande för kommunen. Några subventioner till enskilda företag har det inte varit frågan om.

Att den utökade resurssatsningen resulterade i Näringslivskontoret är starkt avhängigt den borgerliga majoriteten. Socialdemokraterna ville gå längre och förde fram synpunkter på att man på det politiska planet behövde en ytterligare specialisering och förstärkning. De ansåg att ett kommunalråd som på heltid ägnade sig åt näringslivsfrågorna behövdes. Tjänstemännen skulle behövas i ännu högre grad, om någon politiker på allvar tog tag i problemen.

Det är svårt att finna den politiska övergripande målsättningen uttryckt någonstans. I GPF 1980 kunde man läsa:

"... ansträngningar måste göras för att utvecklingen skall vändas i en positiv riktning. Detta kräver enligt kommunstyrelsens uppfattning mycket omfattande insatser. Syftet med dessa kan sammanfattas i följande punkter:

- att begränsa nedgången inom TEKO i Borås
- att befintliga och nytillkommande företag inom andra branscher kompenserar nedgången inom TEKO
- att komplettera Borås näringsliv med flera arbetstillfällen inom offentlig verksamhet
- att genom ytterligare insatser på yrkesutbildningsområde underlätta såväl övergång till andra näringsgrenar som expansiva företags rekrytering."

Dessutom

"Kommunstyrelsen vill dock framhålla att kommunens insatser för att främja näringslivets utveckling är mycket omfattande och pågår inom ett brett fält. För att ge en sammanhållen bild av det fortsatta arbetets målsättningar och inriktning har kommunstyrelsen för avsikt att utarbeta ett näringslivs- och sysselsättningsprogram."

Motsvarande text återfinns i GPF för 1982 och dessutom finns där tillagt under åtgärds punkter:

- "att förbättra befintliga företags expensionsmöjligheter
- att aktivt medverka till nyetablering av företag."

Målsättningen att man ska utarbeta ett sysselsättnings- och näringspolitiskt program kvarstår - först under 1983 har näringslivschefen fått i uppdrag att ta fram ett underlag för program. Det finns ingen precisering i GPF av hur man ska kunna uppnå sina mål, utan de handlingsinriktade formuleringarna förväntar sig såväl politiker som tjänstemän finna i det planerade programmet.

3.5 Borgerlig eller socialdemokratisk politik

Vid valet 1982 blev det majoritetsskifte i kommunen, socialdemokraterna tog över makten. Vi gör dock först en tillbakablick på den borgerliga majoritetspolitiken.

De tre borgerliga kommunalråden ansvarade för var sitt programområde

1. övergripande finansiella frågor (m)
2. tekniska frågor (c)
3. sociala frågor (fp)

Samtidigt hade de krav på sig från sina egna partigrupper att vara informerade och insatta så mycket som möjligt i samtliga politiska angelägenheter. För att tillgodose detta samt de socialdemokratiska oppositionsrådets informationskrav fanns en kommunalrådsberedning, där alla frågor av vikt togs upp till diskussion innan de eventuellt gick vidare till kommunstyrelsen.

Det fanns sedan länge olika uppfattningar mellan (m) och (c) om hur man skulle agera i näringslivsfrågor, speciellt de tidigare nämnda fastighetsfrågorna. Konflikten tog sig uttryck i olika ställningstaganden från kommunstyrelsen och fastighetsnämnden. I den senare satt en centerpartist som ordförande.

Partipolitiska meningsskiljaktigheter slog igenom i många frågor, så också i näringslivspolitik. Det var svårt att utforma någon gemensam borgerlig politik, och den rådande politiken var i stora drag formad av det ansvariga kommunalrådets parti. Oenigheten var sannolikt en av de viktigare anledningarna till att det inte utformades något program.

Oenigheten på politikernivå gav även återverkningar på tjänstemannanivån. Tjänstemännen hade inga konkreta direktiv att handla utifrån. Till en början hade de fullt upp med "brandkårsutryckningar" till krisdrabbade företag, men så småningom gavs också utrymme för annan verksamhet - ett utrymme som det inte fanns någon av politikerna planerad verksamhet att fylla ut med.

Den dåvarande politiken kan karaktäriseras som mycket försiktig och återhållsam. Man gick inte ut till näringslivet och talade om att man fanns och vad man kunde stå till tjänst med. I viss utsträckning gjordes detta i samband med företagsbesök o d, men några annonskampanjer var det inte fråga om. Man föredrog att "arbeta i det tysta".

Med tiden blev tystheten besvärande för näringslivskontorets tjänstemän. De klagade över att det saknades direktiv och handlingsmöjligheter. Näringslivschefen arbetade mycket nära kommunalrådet men övriga tjänstemän började känna sig utanför och saknade det informationsutbyte som varit regel den första tiden för näringslivskontorets verksamhet. Var och en skötte sitt - utan att riktigt veta vad som borde göras sett ur ett övergripande perspektiv.

Situationen var således besvärlig när socialdemokraterna tog över makten i januari 1983. De hade som oppositionsparti kritiserat borgarna för att inte ha någon politik i botten för näringslivsfrågorna. De efterfrågade en målmedveten politik och mer av offensiva satsningar. Helst hade de sett en utökning av antalet kommunalråd så att en politiker på heltid skulle kunna ägna sig åt näringslivsfrågor. Detta var inte politiskt möjligt att få igenom, utan kommunstyrelsens ordförande blev den som liksom tidigare fick ansvaret för området. För att få stadga i aktiviteterna på näringslivskontoret gav man direktiv till näringslivschefen att ta fram underlag till ett näringslivsprogram. Man ansåg det vara nödvändigt att ha klara riktlinjer för bl a tjänstemännen att arbeta efter.

Socialdemokraterna tog också tag i fastighetsbolaget IBAB, som hade både ekonomiska och organisatoriska svårigheter. En person från näringslivet anställdes som VD och man såg till att styrelsen för bolaget var representerad i kommunstyrelsen. Den senare fick därmed ett stort inflytande på IBAB och tvisterna från tidigare eliminerades. Man bildade även ett dotterbolag till IBAB för att handha "projekt CAD/CAM". Kommunen gjorde en storsatsning på att köpa in ett CAD/CAM system för eget bruk men också för att kunna sälja dataservice till näringslivet. Dotterbolagets styrelse är identisk med IBAB:s styrelse.

Att knyta facknämnder och bolagsstyrelser till kommunstyrelsen är en medveten strategi för att kunna hålla en enhetlig

linje i politiken. Man hoppas och tror att förvaltningarna ska kunna samarbeta bättre när kommunstyrelsen står bakom.

Offensiva satsningar har märkts mest på fastighetssidan. Det finns en strävan att få samtliga kommunens industrifastigheter överförda från fastighetskontoret till IBAB och man försöker få över dem successivt. Det finns också planer på att köpa en industrifastighet för att göra om den till industrihus, där kommunen skulle stå för någon form av övergripande service (se också sid 63 Nohab Resurs).

För näringslivskontorets del har majoritetsskiftet inte inneburit några större förändringar. De offensiva satsningar som efterfrågades av socialdemokraterna, när de satt i opposition, märktes inte av så mycket under det första regeringsåret. Man prioriterade i första hand ett centralt område - industrifastigheterna.

3.6 Näringslivskontorets upplösning

Från årsskiftet 1983/84 avgick näringslivschefen med delpension. I samband med det vidtogs organisatoriska förändringar på tjänstemannasidan - näringslivskontoret upphörde som egen förvaltning. Man utlyste ytterligare en tjänst som näringslivssekreterare och sökte då speciellt efter någon med erfarenhet från näringslivet. De båda näringslivssekreterarna blev placerade på kommunkansliet under kanslichefen. Den avgående näringslivschefen kommer också att arbeta där två år framöver med vissa specialuppdrag. Planeringssekreteraren får en speciell tjänst och arbetar vidare med beredskapsfrågor o d på kansliet. Kanslisterna återgår också dit men kommer huvudsakligen att ge service till näringslivssekreterarna.

Näringslivskontorets relativt korta livstid kan nog inte förklaras med en förändrad policy. Kontorets existens bör nog ses som resultat av interna personella förhållanden snarare än av en genomtänkt policy. Det konkreta arbetet med näringslivsfrågor är alltså lite diffust, men kanske näringslivsprogrammet kommer att ge uttryck för den socialdemokratiska politiken för denna sektor och också innehålla konkreta handlingsvägar för bl a de två näringslivssekreterarna. Programmet beräknades bli klart under våren 1984.

3.7 Företagens syn på kommunens näringslivsaktiviteter

Under oktober månad 1981 tillsändes en tredjedel av kommunens tillverkande företag en enkät med rubriken "Företagens relationer till kommunala organ". Syftet var att översiktligt göra en kartläggning av kontaktfrekvensen och att få en uppfattning om företagarnas inställning till samarbete med kommunen. Enkätstudien finns mer utförligt redovisad i bilaga 1.

En klar majoritet av företagen stöder tanken att kommunen aktivt skall agera i näringslivsfrågor, samtidigt som de själva inte anser sig behöva utökade kommunala kontakter. Resurserna anses tillräckliga - däremot finns det synpunkter på hur de används och utnyttjas. En del kommentarer om vad kommunen borde ägna sig åt visar att företagen dåligt känner till kommunens aktiviteter, medan andra kommentarer visar på idéer om utvecklingsområden.

Kritiken som förs fram är främst riktad mot den kommunala byråkratin. Trögheter i handläggningstider är ett problem som tas upp av många. Några ställer sig också tveksamma till hur seriös satsningen är. "Vill man verkligen göra något för att stimulera industrin eller hänger man bara med utvecklingen eller är det rent av så att man genom ett låtsat engagemang vill skaffa sig politiska poänger?" Lite tillspetsat belyser ovanstående citat den förtroendeklyfta kommunen har att söka reducera för att kunna få till stånd ett mer förtroendefullt samarbete med företagen.

3.8 Summering

Om vi sammanfattar näringslivspolitikerna i Borås under senare år, är det otvivelaktigt så att den har haft svårt att finna sina former. Den politiska målsättningen är nedtecknad i GPF men utgör ingen reell vision. Tjänstemännens arbete styrs inte av några klara direktiv, och de har inte som grupp någon gemensam vision som grund. Tvärtom har de ganska olika uppfattningar om sin roll som näringslivstjänstemän och arbetar var och en med sina uppgifter. Det konkreta arbetet blir till stor del efterfrågestyrt.

Vid kommunalvalet 1982 fick socialdemokraterna det politiska ledningsansvaret i kommunen. Som tidigare oppositionsparti kritiserade man den borgerligt förda politiken och förespråkade mer offensiva åtgärder och en starkare politisk styr-

ning av näringslivsarbetet. Efter maktskiftet började socialdemokraterna se över fastighetssidan - näringslivspolitik i Borås handlar mycket om lokalfrågor. Organisatoriska förändringar genomfördes så att industribyggnadsbolaget fick en mer framträdande funktion än tidigare. Ett nytt bolag som ansvarar för kommunens CAD/CAM satsning placerades t ex som ett dotterbolag till industribyggnadsbolaget.

Näringslivskontoret omorganiserades efter det att man gjort en organisationsöversyn. En bidragande orsak var förändringar i ledningsorganisationen. Kontoret upphörde som egen förvaltning och verksamheten inordnades i det centrala kommunkansliet. Verksamheten förstärktes med ytterligare en tjänst som näringslivssekreterare.

Den politiska oenighet som tidigare karakteriserade näringslivsarbetet i Borås kommun har genom maktskiftet försvunnit. Oenigheten resulterade i oklara förutsättningar för tjänstemannaorganisationen med konsekvenser i form av mindre effektiv handlingsförmåga. Socialdemokraterna har stramat upp styrningen av tjänstemannafunktionen, men frågan är om detta är tillräckligt för att skapa en effektiv näringslivsfunktion. Den ledande visionen - finns den?

4. MARKS KOMMUN

Marks kommun bildades 1971, genom en sammanslagning av 8 mindre kommuner - Fritsla, Horred, Kinna, Skene, Svansjö, Sättila, Västra Mark och Örby. Befolkningen uppgår (1983) till ca 31 500 personer, vilket innebär en ökning med ca 2 500 personer sedan 1970.

Näringslivet har ca 50% av sina sysselsatta inom tillverkningsindustrin, (riket 29%, FoB 75), varav teko står för ca 35%. En stor del av tekoindustrin representerar den hemtextila grenen. Trots att tekobranschen haft problem sedan 50-talet klarade sig Marks kommun länge relativt väl från stora nedskärningar.

4.1 Ett nyvaknat intresse för näringslivsfrågor

Problemen på arbetsmarknaden blev tydliga för kommunens del mot slutet av 70-talet. Företag varslade om nedläggningar och permitteringar, vilket förorsakade stor oro hos de politiskt förtroendevalda. En diskussion om kommunens aktiva agerande i sysselsättnings- och näringslivsfrågor aktualiserades. En motion från socialdemokraterna lades fram i fullmäktige, vilken resulterade i att fullmäktige så småningom beslutade inrätta en tjänst som näringslivssekreterare. På tjänstemannasidan hade sysselsättnings- och näringslivsfrågor handlagts av bl a kanslichefen och även från hans håll kom önskemål om resursförstärkning.

Tjänsten utannonserades med relativt vida formuleringar om arbetsuppgifter och inriktning. På det stadiet hade man inte så noga tänkt igenom näringslivssekreterarens konkreta arbetsuppgifter och roll i organisationen. Man sökte efter en specialinriktad person som skulle avlasta kommunalrådet, kanslichefen och ytterligare några tjänstemän från fältarbetet med näringslivsfrågor.

Den person som anställdes rekryterades från Kommerskollegium i Stockholm. Hans meriter var framför allt kunskaper om tekobranschen i Sverige men också kännedom om tekofrågornas handläggning på central, statlig nivå. Han hade således stor kunskap om myndigheternas beslutsprocesser och kunde därmed lotsa in Marks kommun på de "rätta" vägarna för att föra fram kommunens synpunkter på svensk tekopolitik. Kvalifikationerna ansågs vid den tiden mycket värdefulla, eftersom statsmakterna höll på att utarbeta en tekoproposition.

Förutom att bevaka tekopolitikens utveckling på nationell nivå fanns följande huvudarbetsuppgifter nedtecknade i näringslivssekreterarens befattningsbeskrivning:

- ta initiativ till näringslivsbefrämjande åtgärder och utveckla arbetsformerna för kommunens näringslivskontakter,
- förmedla kontakter mellan näringsliv och kommunala och statliga organ samt organisationer vid företagsutbyggnad, företagsetablering eller förändringar av företagets verksamhet,
- medverka vid företags lokal- och markanskaffning,
- hålla näringslivet informerat om kommunala planer,
- hålla kontakter med branschorganisationer, näringslivets övriga organisationer, fackliga organisationer och utvecklingsfonden,
- medverka i utarbetande av kommunala planer och program, t ex näringslivsprogram, sysselsättningsprogram, varuförsörjningsprogram m fl
- medverka i statistik- och prognosarbete
- biträda med ärendeberedning
- vara föredragande inför kommunstyrelsens arbetsutskott och i Marks Fastighets AB i ärenden inom verksamhetsområdet,
- i övrigt fullgöra de arbetsuppgifter som kanslichefen föreskriver.

4.2 Kommunens organisation

Som framgår av befattningsbeskrivningens sista punkt är näringslivssekreteraren organisatoriskt knuten till kommunkansliet och direkt underställd kanslichefen.

Kanslichefen är chefstjänsteman för kommunkansliet och den ende tjänsteman som har ett samordnande ansvar för hela kontorsorganisationen. Han är också kontorsorganisationens förbindelselänk till kommunstyrelsen, även om man alltmer strävar efter att ha de direkt inblandade förvaltningscheferna som föredragande i sina ärenden i kommunstyrelsen.

Samtliga förvaltningar lyder under kommunstyrelsen men fungerar som verkställande organ för sina respektive nämnder. Kommunstyrelsens ordförande är heltidsanställd som kommunalråd. Mellan åren 1971 och 1982 var det en borgerlig majoritet i kommunen och kommunalrådet var en centerpartist. Vid valet 1982 blev det skifte vid makten och ett socialdemokratiskt kommunalråd tog vid. Han var tidigare kommunstyrelsens vice ordförande.

Kommunen är den största enskilda arbetsgivaren och totalt har man ca 2.300 anställda.

4.3 Kommunalt näringslivsinriktat arbete

Målsättningar

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret och kommunkansliet är det förvaltningsorgan som svarar för handläggning av näringslivs- och sysselsättningsfrågorna på kort och lång sikt. Under våren 1982 utarbetades ett handlingsprogram för näringsliv och sysselsättning, vari man kan utläsa den politiska ideologin och målsättningen för arbetet. På sysselsättningssidan är "kommunens målsättning att söka skaffa 150 nya arbeten om året, varav minst hälften inom industrin". I övrigt har man formulerat ett relativt stort antal mål, några av övergripande karaktär och några mer specialinriktade:

- att inom ramen för vad kommunallagen tillåter, aktivt verka för en företagsutveckling som tillvaratar kommunens naturliga förutsättningar
- att genom ett aktivt kommunalt stöd stimulera den yrkeskicklighet och initiativkraft, som sedan länge varit ett utmärkande drag för invånarna i Markbygden, till nyföretagande och företagsutveckling inom olika produktions- och ägandeformer
- att stödja samverkansprojekt mellan företagen
- att utveckla samarbetet mellan kommunerna i Sjuhäradsbygden
- att genom en flexibel utbildningspolitik tillgodose näringslivets behov av yrkesutbildad arbetskraft
- att underlätta ungdomars introduktion på arbetsmarknaden

- att underlätta för fysiskt och socialt handikappade att komma ut i förvärvsarbete
- att häva bristen på sysselsättningstillfällen för långtidsutbildade
- att genom ett brett planeringssamråd och informationsutbyte mellan kommunen, näringslivet och de fackliga organisationerna öka kännedomen om varandras verksamhet och öka samarbetet mellan parterna
- att nå kortare restider mellan arbetsplatser, bostäder och serviceaktiviteter
- att verka för en förbättrad kollektivtrafik inom kommunen och till/från kommunen
- att verka för att järnvägslinjen Borås-Varberg inlemmas i riksnätet
- att verka för en utbyggnad av riksväg 41
- att lösa hotell- och restaurangservicen i centralorten
- att tillhandahålla industrimark
- att genom sitt fastighetsaktiebolag - Marks Fastighets AB - uppföra och förvalta industri-, hantverks-, lager-, kontors- och affärslokaler för att därigenom underlätta företagens lokalfrågor
- att aktivt söka utveckla turistnäringen inom kommunen
- att verka för en övergång till alternativa energikällor i fråga om värmeförsörjningen
- att effektivisera service och handläggning av näringslivsfrågor i kommunen
- att verka för och skapa sysselsättningstillfällen inom kommunen
- att verka för en decentralisering av statlig och offentlig service till kommunen.

Därefter beskrivs en åtgärdsdel som man planerar att genomföra för att uppnå målen och handlingsprogrammet avslutas sedan med en idékatalog för specialåtgärder - sammanlagt 77 stycken.

Det praktiska arbetet

Det huvudsakliga arbetet med näringslivsfrågor på tjänstemannasidan ligger självfallet på näringslivssekreteraren, vilket framgår av bl a befattningsbeskrivningen. Det rikspolitiska arbetet med tekobranschen medförde att näringslivssekreteraren från starten (anställdes 1 februari 1979) engagerade sig mycket i övergripande tekofrågor. Han har t ex gjort uppvaktningar tillsammans med kommunalråd och kanslichef, skrivit debattartiklar i dagspressen och tagit fram statistik som underlag för beslut åt de lokala politikerna. Näringslivssekreterarens tidigare erfarenheter från Kommersekollegium har därvid blivit till stor nytta för kommunen.

På det lokala planet har han besökt flertalet företag för att presentera sig och sin roll i kommunen, deltagit i arrangemang för besökande grupper, utställningar, mässor och liknande, sammanställt statistik om kommunens näringsliv, t ex en katalog över tillverkningsföretag 1980 och 1983, samt deltagit i olika utredningar. Näringslivssekreteraren har även ansvarat för en av fyra starta-eget kurser som hållits i studieförbundens regi.

En annan nyckelperson i näringslivsfrågor är kommunens drätselchef som också är VD för två kommunala bolag; Marks Fastighets AB och Marks Hälsocentral AB. (Marks hälsocentral beskrivs i avsnitt 4.4) Båda bolagen innebär mycket kontaktverksamhet med näringslivet. Fastighetsbolaget har till uppgift att förvalta industrilokaler men också att köpa och sälja industrifastigheter. Bolaget ska också stå för en viss service gentemot företagen, t ex skulle man tillsammans med företagen i ett kommunalt industrihus kunna starta en gemensam reception, skrivcentral, tele och telex. Fastighetsbolaget har byggt tre av fyra planerade företagshus och också stått för en omdebatterad om- och tillbyggnad av Kinna hotell.

Näringslivssekreteraren och drätselchefen har var och en ansvar för betydande näringslivspolitiska aktiviteter. Kanslichefen berörs också av näringslivsfrågor genom att han har en övergripande och samordnande roll på förvaltningssidan. Han är insatt i de flesta ärenden och vet vad som händer även om han inte konkret arbetar med utredningar kring speciella fall. Handlingsprogrammet för näringsliv och sysselsättning är t ex kanslichefens egen produkt i stor utsträckning. Programmet är utformat efter diskussioner och samråd med framför allt kommunalrådet. Dessutom har man tagit del av ett stort antal handlingsprogram från andra kommuner. Kanslichefen arbetar således fortfarande med näringslivsfrågor på ett övergripande plan. Näringslivssekreterarens roll är att avlasta honom det konkreta fältarbetet.

Inom kommunkansliet finns ytterligare en person som alltmer berörs av näringslivsfrågorna - informationssekreteraren. En mycket väsentlig del av kommunens näringslivsaktiviteter är att nå ut till företagen med sina ambitioner och att göra organisationen, personerna och servicen välkänd för företagen. Informationsnämnden är det politiska organ som ansvarar för kommunens totala information utåt, och där börjar näringslivsanknuten information att väga allt tyngre. För att kunna ge en bra och riktig information behövs ett relevant underlag. Det är därför viktigt att informationssekreteraren har god kännedom om kommunens näringsliv och dess aktuella positiva och negativa förändringar. Han är därför själv med i vissa näringslivsanknutna projekt.

Han var t ex projektledare för "Projekt Markfestival" som syftade till att göra PR för kommunens produkter. Det hela var kommunalrådets initiativ och med i projektgruppen fanns också näringslivssekreteraren, fritidschefen och kulturchefen. Resultatet blev en utställning kombinerad med en lokal turistbyrå sommaren 1982, och ansågs vara en lyckad satsning med ca 3000 besökare.

En ytterligare spridning av de "konkreta" näringslivsfrågorna är fastighetskontorets lokalregister. Där finns en förteckning över lediga industrilokaler, både privata och kommunala. Före detta fastighetschefen håller nu, i egenskap av exploateringschef, i t ex lokalförmedling, tomtförsäljning och avtalsskrivning och blir på så sätt inkopplad på fastighetsbolagets ärendebehandling.

Erbjudanden om fastighetsövertaganden

Vid ett flertal tillfällen har kommunen blivit tillfrågad om att köpa företags industrifastigheter. Framställningarna slussas då över till fastighetsbolaget, där styrelsen och VD tar upp ärendet till diskussion. Vinklar man frågan ur ett sysselsättningsperspektiv, erfordras vanligen en utredning om företagens situation och utvecklingsmöjligheter för att bättre kunna ta ställning. Utvecklingsfonden kopplas då i vissa fall in och gör en utredning som sedan ligger till grund för fortsatta överläggningar mellan företaget, fastighetsbolaget, Utvecklingsfonden och berörd bank.

I ett antal fall har kommunen som beskrivits ovan blivit direktengagerad, men i många fall har man bara medverkat i processen utan några direkta åtaganden. Att inta en sådan roll kan vara väl så viktigt, anses det från kommunalt håll. Totalt sett så har kommunen visat en försiktighet och återhållsamhet, när det gäller att ekonomiskt stödja företag med problem, såvida det inte har funnits tydliga sysselsättningskäl. Ärendena har i annat fall slussats över till Utvecklingsfonden, som gjort bedömningar efter sina premiser.

4.4 Samverkan med näringslivet

Projekt "Markttjänst"

Under 1980 gjordes en utredning om kommunens näringsliv kallad "Markttjänst". Den syftade till att göra en inventering hos företagarna om deras behov av service och hjälp från kommunen. Utredningen var ett samarbetsprojekt mellan kommunen och ett konsultföretag. 35 företag inom beklädnads- och hemtextilindustrin intervjuades av näringslivssekreteraren, och med intervjuaren som underlag föreslog utredningen följande: Att inom Marks kommun inrätta en speciell näringslivsservice - Markttjänst. Den föreslogs omfatta:

- o Övernattnings- och måltidsservice
- o Utökad näringslivssekreterarfunktion med näringslivsbibliotek, kontorsrum för utvecklingsfond och andra statliga instanser
- o Utställningslokaler av visitkortskaraktär, uppackningsrum och minimässarrangemang.
- o MARKSHOP - Butik för direktförsäljning av heminredningsprodukter tillverkade i kommunen
- o Förening för erfarenhetsutbyte mellan företag och kommun
- o Utvecklad turistfunktion, turistinformation, turistbyrå
- o Hantverks- /industrimuseum
- o Kommersiell service: telex, översättare att hyra, juridisk rådgivning, exportsäljare etc.

Hotellet i Kinna renoverades med kommunala pengar och inredes med produkter från kommunens företag. Hotellfrågan blev mycket omstridd, och bl a (vpk) motsatte sig att kommunen ekonomiskt skulle satsa på ett hotell med motiveringen att det var ett direktstöd till näringslivet.

Utvecklingsfonden hade en näringslivskonsulent som besökte kommunhuset 1 dag per vecka och på det sättet uppehöll man goda kontakter med fonden. Konsulenten slutade under 1982 och det blev ett uppehåll på mellan ett halvår och ett år, då kontakterna med Utvecklingsfonden blev glesare. En ny person anställdes mot slutet av 1983 och det är planerat att han ska besöka kommunen 1 dag per månad och då träffa kommunledningen samt också ha tid för företagsbesökare.

Utställningar av olika slag har förekommit enligt förslaget i "Markttjänst". Under två somrar har en lokal - Ånnagården - fungerat som turistbyrå med utställningar av ortens tillverkande industri.

Någon gemensam butik för direktförsäljning finns inte. Vissa företag har egna sådana butiker, medan andra av konkurrensskäl till sina kunder inte vill ha någon.

Turismen har successivt blivit en näringslivsinriktad fråga och man har arbetat aktivt med att göra kommunen attraktiv för turister såväl nationellt som internationellt. En befattning som turistchef har tillsatts under 1983, och kommunen har ekonomiskt stött projekt för bl a ett lekland och en turistgård.

Förslaget om en kommersiell service har inte genomförts. Det har förts informella diskussioner om att inrätta sådan service i samband med kommunens egna industrihus, men dessa har inte lett till något konkret beslut ännu. Framför allt diskuterades detta när husen stod tomma och outhyrda. Servicen skulle då kunna fungera som ett lockbete.

Företagshuset har uppförts av Marks Fastighets AB som också är förvaltare. Fyra hus är planerade och av dem byggdes två i en första etapp. Det mindre blev uthyrt relativt snart, men det större stod tomt i ett par år. Kommunen utnyttjade det då till egna arrangemang, bl a en energimässa. Sedan början av 1983 är även det huset helt uthyrt till ett expanderande företag.

Markttjänstutredningen föreslog också att en förening för erfarenhetsutbyte mellan företag och kommun skulle bildas. En sådan förening fanns redan och ytterligare grupperingar bildades under 1982 - ett näringslivsråd och ett sysselsättningsråd.

Markföretagens intresseförening

Markföretagens intresseförening bildades 1977 och dess uppgift är "att genom ett för ändamålet bildat aktiebolag ansvara för företagshälsovård och i övrigt efter beslut i styrelsen handlägga frågor av gemensamt intresse".

Föreningen har, tillsammans med kommunen, bildat ett bolag, Marks hälsocentral AB, vilket driver företagshälsovården för kommunen och företagen gemensamt. Administrationen sköts av kommunen genom hälsocentralens VD. Varje företag som vill gå in i hälsocentralen måste vara anslutet och godkänt som medlem i Markföretagens intresseförening. Spontant var det ca 30 företag som kom med från starten och idag uppgår medlems-

antalet till ca 55 företag. Några företag är inte med i hälsocentralen utan bara i föreningen.

Föreningen vänder sig främst till tillverkande företag, men en del serviceföretag är också med. Medlemsföretagen är av alla storlekar och även de största företagen är med. Det finns inga företag i kommunen som har egen hälsovård.

För att handlägga frågor av gemensamt intresse har föreningen sedan hösten 1982 infört en månatlig lunchsammankomst för medlemmarna. Tidigare hade man arrangerat några kvällsmöten, men uppslutningen var inte tillfredsställande. Företagarnas engagemang räckte inte till för att vika ytterligare en kväll - både Rotary och Lions har kvällssammankomster. Markföretagens intresseförening försökte därför med lunchmöten. Uppslutningen blev, trots det, dålig i början men förbättrades successivt. Inbjudna föreläsare har t ex varit chefen för SAF:s regionkontor i Göteborg, länsarbetsdirektören, en transportchef från Volvo och det "blivande" socialdemokratiska kommunalrådet.

Markföretagens intresseförening är som organisation också representerad i kommunens nyinrättade näringslivsråd. (Se nedan). Föreningens ordförande har god kännedom om kommunala politikerns och tjänstemäns arbetsförhållanden genom att han själv tidigare varit aktiv politiker och bl a suttit i fullmäktige för (m). Hans kontakter med regionala myndighetsorgan är också goda, eftersom han är ledamot i styrelsen för Utvecklingsfonden i Älvsborgs län.

Från kommunen ser man mycket positivt på Markföretagens intresseförening. Det är svårt att nå varje företag enskilt och man ser därför en stor fördel i att de har organiserat sig. Kommunen kan t ex använda föreningen som en förhandlingspart och remissinstans.

Näringslivsråd och sysselsättningsråd

I det handlingsprogram för näringsliv och sysselsättning som utarbetades under våren 1982 finns ett antal åtgärder föreslagna för att uppnå den angivna politiska målsättningen. Bland åtgärderna finns bl a:

"ett näringslivsråd inrättas som kontaktorgan mellan kommunen och näringslivet"

"ett sysselsättningsråd inrättas som kontaktorgan i sysselsättningsfrågor mellan kommun, näringsliv, fack och arbetsförmedling."

Kommunfullmäktige beslutade 1982-05-25 att uppdraga åt kommunstyrelsen att tillsätta ovannämnda råd.

Upprinnelsen till de båda råden var en motion i fullmäktige från (s)-gruppen. I de efterföljande diskussionerna blev facket medverkan i råden en tvistefråga. Socialdemokraterna ansåg att facken skulle vara representerade i båda råden, medan borgarna endast accepterade dem i sysselsättningsrådet. Argumentet var bl a att företagsrepresentanternas öppenhet troligen skulle inskränkas om facken deltog i mötena.

Facket ansåg själva att ett råd skulle vara tillräckligt och att man inte skulle skilja på sysselsättningsfrågor och näringslivsfrågor. Socialdemokraternas argument för att ha två råd var dock att risken fanns att de akuta sysselsättningsproblemen skulle dominera och utrymmet för framåtriktade näringslivsaspekter skulle komma i skymundan, om frågorna skulle behandlas i ett och samma råd. Det fanns därför en fördel i att särskilja frågorna och låta diskussionerna föras i olika grupperingar. Resultatet blev således två råd, med facket representerat endast i sysselsättningsrådet.

Näringslivsrådet består av 5 ledamöter, och i handlingsprogrammet sägs:

"Rådets uppgift bör vara att förmedla synpunkter, önskemål och krav mellan näringslivet och kommunen. Särskilt viktigt är det att få en dialog om utformning av näringslivsprogrammet och kommunens policy i näringslivsfrågor. En viktig uppgift blir att ta fram och bearbeta olika idéer om ny och vidgad företagsamhet, förbättrad service etc. I rådet bör samråd kunna ske om frågor av gemensamt intresse som bostadsbyggande, kollektivtrafik, service som barnomsorg, arbetsmarknadsläget, offentlig service, utställningar mm. En uppgift för näringslivsrådet kan vara att några gånger om året ordna näringslivskonferenser, utbildningsdagar som vänder sig till samtliga företag eller grupper av företag. Nära samverkan förutsätts ske med Utvecklingsfonden och Arbetsförmedlingen."

Sysselsättningsrådet har 10 ledamöter. I handlingsprogrammet sägs:

"För att fortlöpande följa sysselsättningen inom kommunen och utgöra ett samrådsorgan mellan kommun, näringsliv, fack och arbetsförmedling föreslås att ett sysselsättningsråd inrättas"

Råden skall sammanträda ca 4-6 gånger per år och i sysselsättningsrådet ska man också ha ett arbetsutskott.

4.5 Rollspel med svag samordning

Som framgått i tidigare avsnitt är det många tjänstemän som är inkopplade på kommunens näringslivsaktiviteter. Näringslivssekreteraren bevakar och handlägger de konkreta problemen - fältarbetet, VD för fastighetsbolaget sköter industri-lokaler, exploateringschefen handhar register över lediga lokaler och sköter avtalsskrivning, kanslichefen samordnar verksamheten och dessutom har informationssekreteraren blivit alltmer involverad, eftersom den näringslivsanknutna informationen och marknadsföringen har ökat. Utöver dessa nyckelfigurer finns det många andra som också har en del kontakter med näringslivet genom handläggning av bl a tillståndsärenden. Stadsarkitekten är t ex alltid inblandad vid ny- eller ombyggnad av fastigheter och hälsovårdsmyndigheter vid företagsärenden som kan föranleda sanitära olägenheter.

Den förstnämnda gruppen av tjänstemän agerar mycket var och en inom sina specialområden och det finns inget organisatoriskt samordningsforum dem emellan. Flera av tjänstemännen efterfrågar dock ett sådant eftersom de anser att vissa frågor dubbelbehandlas, "felbehandlas" eller faller utanför allas bord och lämnas utan behandling. Det räcker således inte att politikerna och kanslichefen förespråkar en enhetlig och positiv syn på näringslivet, utan det krävs en samordning och enhetlighet i konkreta ärenden också, anser de.

I sina kontakter med näringslivet får den enskilde tjänstemannen t ex synpunkter på andra tjänstemäns handlande, något som han skulle kunna återföra till ett samordningsforum. De positiva synpunkterna skulle då kunna utvecklas och man skulle kunna verka för att de negativa synpunkterna succesivt minskade.

Flera företrädare både för politikerna och tjänstemännen uppfattar att näringslivssekreteraren är den som ska vara en kärna i det näringslivsinriktade arbetet, men att hans tjänst inte är tillräckligt integrerad med den övriga kommunala verksamheten - han "hänger i luften". Några få, däribland han själv, anser också att näringslivssekreteraren har för lite resurser för att kunna klara alla uppgifterna. En kanslistjänst har diskuterats från och till, alltsedan näringslivssekreteraren anställdes. Kansliets personal är dock en resurs som även näringslivssekreteraren har tillgång att disponera för mindre kvalificerade arbetsuppgifter.

Näringslivssekreterartjänsten har funnits i snart 5 år och har delvis betraktats som en försöksverksamhet. Från poli-

tiskt håll har man efter hand ansett att det är dags att ge tjänsten mer fasta former, se till att den blir bättre integrerad, ja kort sagt "ta tag i det hela". Detta gäller inte enbart näringslivssekreterartjänsten, utan det totala näringslivsinriktade arbetet. Under senare delen av 1983 har frågorna diskuterats mer intensivt och en organisationsförändring är planerad. Huvudtanken är att sträva efter större flexibilitet för att lättare kunna föra en dialog med det lokala näringslivet. Denna flexibilitet tror man sig kunna uppnå genom bättre intern samordning och med en arbetsgrupp bestående av politiker och tjänstemän, som kontinuerligt (dagligen) håller varandra informerade och som också ges relativt fria händer att agera gentemot näringslivet. Ansvar för arbetsgruppen kommer att ligga på kommunalrådet och arbetsgruppen i övrigt kommer att byggas upp mer utifrån Fastighets AB istället för som tidigare utifrån kommunkansliet. Fastighets AB:s VD, näringslivssekreteraren och kanslichefen blir de huvudansvariga tjänstemännen. Kanslichefens roll blir fortfarande att vara samordnande och han kommer inte att direkt agera i arbetet. Det konkreta arbetet blir näringslivssekreterarens roll.

Kommunens viktigaste uppgift framöver i näringslivshänseende blir således att bygga upp förutsättningar för att hålla en dialog igång med det lokala näringslivet, till skillnad från att tidigare ha arbetat med en viss tonvikt på tekobranschens problem i sin helhet. Sysselsättningsfrågan är självfallet av stor vikt, men man kommer där inte att gå ut och försöka "ragga" arbetstillfällena och företag från andra kommuner, vilket tidigare ansågs vara en nödvändig och användbar metod. Kanske den svängningen beror på att man för tillfället upplever en viss stabilisering i sysselsättningsminskningen efter några år av kraftig reduktion.

4.6 Företagarnas syn på det kommunala engagemanget

Den kommunala näringslivspolitikerna syftar till att stimulera näringslivet, så att sysselsättningen hålls på nuvarande nivå eller ökar. Kommunen har anställt en näringslivssekreterare som speciellt är avdelad att hålla kontakterna med det lokala näringslivet och allmänt arbeta med problemområdet. Politiker har uttalat att de kommunala engagemangen inom näringslivssektorn måste intensifieras. De har också försökt få hela den kommunala administrationen att vara tillmötesgående i sina kontakter med näringslivet och se positivt på deras önskemål och förfrågningar.

Kommunen försöker således skapa en förändring i relationerna till företagen. Relationer är beroende av båda parter inställning och vi har därför försökt få en uppfattning om

företagarnas syn på den kommunala näringslivspolitikerna och -engagemanget. 37 företag telefonintervjuades under mars/april 1983. De valdes ut från ett företagsregister som kommunen hade sammanställt 1980. Antalet anställda var en utgångspunkt och grupperingar av såväl små, medelstora som stora företag valdes ut. Vid kontroll av sysselsättningsuppgiften (vid själva intervjun) visade det sig dock att uppgifterna stämde relativt dåligt, och det är därför svårt att använda företagsstorleken i avgränsade grupper, varför materialet blir mer "flytande" i det avseendet.

Syftet med intervjuerna var att få reda på bl a om företagen kände till näringslivssekreterarens existens, om man kände till det kommunala sysselsättnings- och näringslivsprogrammet samt företagarnas inställning till det kommunala engagemanget för näringslivet i sin helhet.

De allra flesta kände till att det fanns en näringslivssekreterare - bara 8% av de tillfrågade var ovetande om hans existens. Kontakterna mellan företagen och näringslivssekreteraren dominerades av att han hade kontaktat företagen, oftast för att presentera sig och sina arbetsuppgifter. 32% av företagen uppgav att kontakterna var ömsesidiga, men bara 5% ansåg sig själva som initiativtagare. 15% hade inte haft någon personlig kontakt med honom utan informerats via någon broschyr eller genom massmedia.

Kontakterna med näringslivssekreteraren har inte ersatt kontakterna med andra kommunala tjänstemän. 76% av företagen uppgav att de hade sådana kontakter. Det gäller vanligen byggnadsärenden, VA-frågor, fastighetsfrågor eller hälsovårdsfrågor. Det är kommunens drätselchef som många gånger blir en huvudfigur, eftersom han är VD i både det kommunala Industrifastighetsbolaget och i Hälsovårdsbolaget. Några företag nämnde också kontakterna med arbetsförmedlingen, trots att den inte är något kommunalt organ.

Kontakterna med politiker var genomgående väldigt få. Enda undantaget var kommunalrådet (avgick vid majoritetsskiftet valet 1982), som tycktes vara den politiker som företagen kände till och som de hade en mycket positiv inställning till. De ansåg att han verkligen hade ansträngt sig att få till stånd en förändring i relationerna mellan företag och kommun.

Det kommunalt framtagna handlingsprogrammet för näringsliv och sysselsättning tycks inte ha nått företagen - utav 27% som kände till det var det bara några få som hade läst det. I programmet finns omnämnt att man ska inrätta ett näringslivsråd och ett sysselsättningsråd, d v s två råd där både kommunen och företagen ska vara representerade. Endast 20% av företagen hade hört talas om detta, och några av dem angav också annan informationskälla än handlingsprogrammet.

Kommunens ambitioner och planer finns nedtecknade i handlingsprogrammet. Det är ganska utförligt och detaljerat. Företagarna har dålig kännedom om det och de tycks vara måttligt kunniga om kommunens egentliga aktiviteter och engagemang. Ca 20% gav exempel på vad kommunen gör för att stimulera näringslivet. Exempelen var industritomter och lokaler, energimässa, allmän PR, vara förmedlare och påtryckare utåt mot t ex andra myndigheter, allmänt arbete med tekofrågor på nationell nivå, rundfråga till företagen om utnyttjande av vägnätet, träff med norska journalister för att göra PR för kommunen och dess företag, samt textilställning.

Däremot hade många företagare - ca 40% - synpunkter och förslag på vad de skulle kunna göra. Det var självfallet en del högst individuella önskemål och krav som framfördes, men också några generella fanns med, t ex att kommunen skulle arbeta smidigt och för företagen effektivt vid tillståndsberedning o d, att kommunens näringslivssekreterare skulle utveckla en personlig kontakt med företagen och att kommunen som helhet skulle ha kontinuerliga och enkla kontaktnät med näringslivet. Man ansåg att det idag var alltför märkvärdigt och uppstylat och att kontakterna förstördes av formaliteter och sammanträdesforum.

Det fanns inte någon större entusiasm för kommunens näringslivspolitiska agerande, men flertalet ansåg ändå att kommunen måste engagera sig på något sätt. Dess viktigaste roll är att ha ett samordnande grepp på näringslivet, föra dess talan utåt och aktivt jobba för en mer differentierad näringslivsstruktur och bättre förutsättningar för sysselsättningen. Däremot skall kommunen inte blanda sig i enskilda företags angelägenheter, förutom vid uttalat önskemål om hjälp. Företagen uppvisade en stor rädsla för myndighetsinblandning och allt vad det för med sig i form av tungroddhet, tidsfördröjning, byråkrati och likformighet.

25% tyckte att kommunen skulle hålla sig utanför helt och hållet eller ligga väldigt lågt i sitt engagemang. Företagarna ansåg att de klarade sig bra på egen hand. Det finns också andra forum att ta kontakt med vid problem. Någon företagare tyckte t o m att "det har blivit inflation inom området".

Ca 50% av företagarna hade haft kontakt med Utvecklingsfonden. De flesta av dem var dock kritiska till Utvecklingsfondens sätt att arbeta. Kritiken gällde speciellt fondens krav på säkerheter vid kreditåtaganden, krav som i många fall ansågs vara väl så hårda som bankernas. Utvecklingsfondens intresse för produkter eller idéer som sådana ansågs vara alltför svalt.

Sammanfattar man företagarnas allmänna inställning till kommunen som helhet, var det bara knappt 20% som var positiva, nästan 60% tveksamma eller negativa och ca 15% hade ingen direkt åsikt. De negativa synpunkter, som även framfördes av de som i övrigt var positiva, var framför allt den byråkratiska organisation som kommunen utgör. Även om tjänstemän och politiker var och en försöker ta sig ur byråkratin, så tycks den finnas så djupt rotad i själva systemet, att enskildas ansträngningar inte kan slå igenom, var en åsikt en del företagare hade.

Alla företagare hade emellertid inte den uppfattningen att tjänstemän och politiker hade förändrats i sina attityder mot näringslivet. Några ansåg att framför allt tjänstemännen är maktfullkomliga och sätter sig på alltför höga hästar. De låter sig styras av formella regler och varken kan eller vågar agera utifrån det enskilda fallets/ärendets speciella förutsättningar.

De kritiska rösterna gällde också kommunens organisation i sin helhet. Även om vissa tjänstemän vill vara välvilligt inställda till näringslivet och hjälpa dem i största möjliga utsträckning, förstörs deras chanser av andra mer "traditionella" tjänstemän. Kommunens olika delar (förvaltningar/kontor) agerar var för sig, vilket ofta leder till en totalt negativ effekt för företagen. Ett exempel från en företagare belyser detta:

"De är gnetiga och griniga när det gäller att ta in avgifter från oss redan etablerade företagare, samtidigt som de kan ställa sig positiva till subventionerade hyror för en nyetablerare."

Det är således vissa enheter i kommunen som uppfattas som givande och andra som tagande. Företagarnas inställning beror troligen på vilken del de haft kontakt med, och de uppfattar också därför litet till mans kommunens agerande som oplanerat och ineffektivt.

Ett ytterligare resultat av kommunens olika enheter med sina respektive regler, normer och attityder är bristande förtroende. Ett exempel: En tjänsteman lyssnar uppmärksamt och intresserat på en företagares problembeskrivning och tror sig kunna hjälpa till med en lösning. När han sedan internt arbetar vidare och kanske kommer i kontakt med andra förvaltningar/enheter stöter han på formella eller "personliga" hinder. Han måste ge upp eller trotsa sin kollega (vilket förstör deras framtida relationer). I det här valet kan det ha betydelse vilken bakgrund och tidigare erfarenheter tjänstemannen har - vilken part han solidariserar sig med. Ofta blir resultatet ett "tyvärr" till företaget.

Många av de intervjuade företagen hade stött på liknande problem och efterfrågade bättre kännedom om kommunens möjligheter hos de enskilda tjänstemännen så att diskussionen redan från början kunde få ett realistiskt innehåll. Några var också förbittrade över att de aldrig fått något besked. Ärendet tycktes helt ha fallit i glömska, vilket de ansåg vara mycket allvarligt för en fortsatt förtroendefull samverkan.

4.7 Summering

Från slutet av 1970-talet har man i Marks kommun prövat sig fram för att finna sin näringslivspolitiska modell. I det första skedet anställdes en näringslivssekreterare med goda kunskaper om tekobranschen. Han bidrog till att inrikta arbetet mot att påverka centrala myndigheters beslut om branschfrågor på en övergripande nivå. Parallellt genomfördes även fältarbeten lokalt i form av företagsbesök och rådgivning. Via en enkätstudie sökte man även ta reda på företagens förväntningar på kommunens näringslivssatsning.

Näringslivssekreteraren var inte den ende kontaktpersonen gentemot näringslivet. De kontakter som funnits tidigare t ex via stadsarkitekt, fastighetsbolagets VD och kommunens kanslichef kvarstod. Andra tjänstemän, bl a kommunens informationssekreterare, fick ökade kontakter med näringslivet på grund av kommunens satsningar. Näringslivssekreteraren tog inte över några "gamla" uppgifter utan sökte i första hand genom nya former utöka kontakterna med näringslivet.

Efter hand upplevde både politiker och tjänstemän att det behövdes en intern samordning i näringslivsfrågor. I vår intervjustudie med företagare i kommunen framkom liknande önskemål - de ville möta en enhetlig policy i näringslivsfrågor från kommunens politiker och tjänstemän.

Organisatoriska åtgärder vidtogs i syfte att förbättra samordningen och dessutom utarbetades ett näringslivspolitiskt program. Frågan är om detta program ger uttryck för en reell vision och om de organisatoriska förutsättningarna är tillräckliga drivkrafter för att förverkliga en sådan vision? Har man lyckats ta fram de rätta medlen?

5. TROLLHÄTTANS KOMMUN

5.1 En medelstor kommun med stabila politiska förhållanden

Trollhättan har ca 49.000 invånare och har befolkningsmässigt expanderat under hela efterkrigstiden med undantag för de allra senaste åren. Minskningen hänger till stor del samman med problem på arbetsmarknaden.

Politiskt styrs kommunen av en mycket stabil socialdemokratisk majoritet. 36 av fullmäktiges 61 ledamöter är socialdemokrater. Deras långa "regeringstid" har troligen varit en betydande faktor för oppositionens inbördes förhållanden. Någon stark blockpolitik har inte förts, utan oppositionen har istället karaktäriserats av en partipolitik.

5.2 Näringslivsstrukturen

Trollhättans näringsliv domineras av industrin, som 1980 svarade för 50% av sysselsättningen. I riket var motsvarande andel drygt 25%. Storleksmässigt kommer offentlig förvaltning som nummer två med ca 20% (riket ca 30%). Trollhättan skiljer sig också markant från kommuner i samma storlek. I intervallet 45 000 - 55 000 invånare är industrissysselsättningen 28% och offentlig förvaltning 33%.

Koncentrationen till en bransch inom industrin är mycket påfallande - drygt 80% av de industrissysselsatta tillhör verkstadsindustrin. Ett fåtal mycket stora företag står för huvuddelen av denna procentsats. 1977 fanns det ca 85 industriföretag, 60 av dem hade färre än 10 anställda och 8 av dem hade över 100 anställda. 1982 fanns det 12 företag med mer än 100 anställda, och dessa representerade 95% av industrissysselsättningen med totalt 10 900 anställda. De största företagens antal anställda ger följande rangordning (gäller 1982):

Saab-Scania AB	6 000 anställda
Volvo Flygmotor	2 900 -"-
Ferrolegeringar	400 -"-
Nohab Diesel	300 -"-
GMA Printing	220 -"-
AB Cerbo	180 -"-
Union Carbide	180 -"-

Trollhättan klarade sig längre än de flesta andra kommuner från drastiska minskningar inom hela industrin. Till en början kunde industrin kompensera varandra med sysselsättnings-tillfällena, men under 1975-76 började alla drabbas mer eller mindre av den dåvarande konjunktursvackan och sysselsättningsproblem uppstod. Mellan åren 1975 och 1980 försvann nästan 1 100 arbetstillfällen inom industrin, befolknings-tillväxten avstannade och en utflyttning, av främst finländare, började märkas.

5.3 Politiska initiativ i näringslivsfrågor

Framtagande av näringslivsprogram

Från politiskt håll började man bli allvarligt oroad över den negativa näringslivsutvecklingen. Socialdemokraterna motionerade i fullmäktige om vad man skulle göra åt näringslivets problem. En sysselsättningspolitisk grupp tillsattes i maj 1979, och den utarbetade ett förslag till ett sysselsättnings- och näringspolitiskt program. Arbetet utfördes i samarbete med LO. Underlag hämtades också från tjänstemannasidan, där man hade tagit fram statistik om bl a arbetsmarknaden och ungdomsarbetslöshet. Några tjänstemän hade också, tillsammans med kommunstyrelsens ordförande, gjort besök hos de större företagen i kommunen. Syftet var att penetrera företagarnas syn på framtiden och också få kännedom om framtida utvecklings- eller avvecklingstankar.

Programförslaget gick ut på remiss till företag, fack, övriga politiska partier samt till statliga och kommunala instanser. Alla var naturligtvis inte överens om samtliga detaljer men ställde sig i stora drag bakom principerna. Trots samstämmigheten finns det dock stora skillnader i de ideologiska uppfattningarna, vilket följande citat får illustrera.

"Näringslivet ska kunna klara sig självt, utan kommunal inblandning."

"Demokratin ska råda - politiska funktioner ska skötas i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige och inte delegeras till specialinrättningar."

"Det ska inte blandas in politik i näringslivsfrågor - fackmän ska tala med fackmän."

Näringslivsprogrammet

Programmet innehöll en övergripande målformulering samt ett antal åtgärdsinriktade aktiviteter både inom de "traditionella" kommunala sektorerna och inom den "nya" näringslivssektorn.

Det övergripande målet var att "skapa balans mellan utbud och efterfrågan på arbetsmarknaden - de som vill ha ett arbete ska också kunna erbjudas det". Som arbetsmål för kommunens näringspolitiska insatser angavs: "Fler arbetstillfällen skapas inom kommunen dels inom det befintliga näringslivet, dels genom helt 'nya' arbetstillfällen."

Åtgärdsdel

För att uppnå den övergripande målsättningen föreslogs i programmet en åtgärdsdel i fyra punkter. I första hand gällde det att ge stöd och service åt befintligt näringsliv. Inom denna punkt fanns målsättningen att underlätta en expansion bland befintliga företag bl a genom att få igång ett regelbundet intimare samarbete med t ex utvecklingsfond och andra instanser - detta för att kunna bistå industrin vid dess kontakter med statliga anslags-, kredit- och tillståndsbeviljande myndigheter.

Vidare föreslogs löpande kontakter inkluderande uppsökande verksamhet med enskilda företag.

Satsningar på projektinriktade insatser för näringslivet såsom produktutvecklingssamverkan, marknadsföringssamverkan, inköpssamverkan m m föreslogs. Ett led i produktutvecklings-satsningen samt satsningen på samverkan mellan företag var startandet av T-idé - en speciell satsning för de mindre företagen - samt uppbyggnaden av ett Elfordoncentrum i Trollhättan.

En annan viktig åtgärd för att åstadkomma "nya" arbetstillfällen var att på olika sätt försöka låta Trollhättan ta del av den förväntade expansionen inom den offentliga sektorn. En punkt med hög prioritet var här påtryckningar för utbyggnad av högskoleutbildning i Trestads-regionen.

Genom stöd och service till befintligt näringsliv, påverkan av offentlig sektor och olika former av etableringspåverkan hade man förhoppningar om att öka förutsättningarna för en framgångsrik satsning på fler arbetstillfällen.

I programmet föreslogs också att man skulle inrätta ett näringslivssekretariat för att få en samordning av de kommunala näringslivsinsatserna. Sekretariatets arbetsuppgifter delades in i både kort- och långsiktiga:

Kortsiktiga arbetsuppgifter

Syfte: Ökad tillgänglighet och förbättrad funktion hos kommunens näringslivsservice

1. Medverka vid lösningen av dagens akutproblem hos vissa befintliga och tillkommande företag
2. Produktförmedling. Underleverantörskontakter
3. Förbättrad information
4. Ökad anträffbarhet och snabbhet i ärendehantering för näringslivet

Långsiktiga arbetsuppgifter

Syfte: Förbättra det framtida näringslivsklimatet i Trollhättan

5. Ökning av tillgängliga, billiga industrilokaler
6. T-idé. Skapande av en produktutvecklings- och serviceorganisation för mindre företag
7. Utveckling av Elfordoncentrum
8. Utveckling av Företags- och Underleverantörsregister över samtliga kommunens företag
9. Tillskapande av "Konsulternas"/företagsamhetens hus
10. Etablerande av säljbolag för mindre företags behov
11. Intensifiering av utbildning/seminarieverksamhet
12. Bildande av företagsgrupper (tillsammans med Handelskammaren)

Vad som skiljer Trollhättan från de två andra studerade kommunerna är att man sökte göra en uppdelning i kort- och långsiktiga arbetsuppgifter. Man försökte alltså i viss utsträckning strukturera området.

5.4 Näringslivssekretariat - från projekt till avdelning

De tre borgerliga partierna samt Vpk var i stora drag överens med socialdemokraterna om näringslivsprogrammet innehåll. Däremot fanns det en tveksamhet till att inrätta ett näringslivssekretariat. De skeptiska såg en fara i att bygga in frågor av flexibel art i den ordinära förvaltningsorganisationen. Någon ansåg att hela verksamheten borde vara av tillfällig karaktär och således inte skulle bindas upp kring en fast organisation och fasta tjänster.

Resultatet blev en kompromiss. Kommunen "anställde" en näringslivskonsult för en kontraktstid på tre år. Därefter skulle verksamheten omprövas. Från tjänstemannasidan ingick också kommunens planeringsdirektör och markingenjör i sekretariatet. Arbetet skulle bedrivas i huvudsak av näringslivskonsulten, medan övriga tjänstemän utgjorde ca en fjärdedels tjänst tillsammans. I sekretariatet ingick även kommunstyrelsens ordförande och vice ordförande (oppositionskommunalsråd). Deras roll var att med tjänstemännen regelbundet diskutera frågor inför överläggningar och beslut i kommunstyrelsen eller fullmäktige. Man hade inplanerat möten mellan politikerna och tjänstemännen var fjortonde dag - "sekretariatsmöten". Vid behov tog man också spontant kontakt med varandra.

Näringslivssekretariatet hade i inledningsskedet ingen reell organisatorisk hemvist inom den kommunala förvaltningsorganisationen utan fungerade som ett projektorgan direkt underställt kommunstyrelsen och dess arbetsutskott. Från sekretariatets sida försökte man frigöra sig från de regler som gäller för kommunala förvaltningar och efterfrågade en rörelsefrihet inom given budget. Man ansåg t ex att det var onödigt att ha långa attestvägar för varje liten ekonomisk transaktion. Den byråkratiska modell som kännetecknar kommunala förvaltningar ansågs överhuvud taget inte passa in på sekretariatets verksamhet utan försvårade snarare dess arbete.

Mot slutet av försöksperioden fick näringslivssekretariatet en fastare organisatorisk placering - en avdelning under planerings- och ekonomikontoret. Därmed blev planeringsdirektören formellt överordnad avdelningen och näringslivskonsulten blev avdelningschef. En anledning till den fastare organisationsförankringen var sannolikt sekretariatets utökade bemanning.

Erfarenheterna från de första åren visade att det var svårt att leva upp till näringslivsprogrammet intentioner. Akuta

företagsproblem i kommunen gjorde att en stor del av näringslivskonsultens tid upptogs av krisföretagen. De långsiktiga aktiviteterna fick därmed för litet utrymme. Politikerna ansåg att en allmän resursförstärkning var behövlig för att fullt ut kunna arbeta i enlighet med programmet.

Tre personer nyanställdes inom sekretariatet i maj 1982. Samtliga rekryterades utifrån, d v s utanför den kommunala förvaltningen. Tjänstebeteckningarna för de nya var näringslivssekreterare, informationssekreterare och kanslist. Deras respektive arbetsuppgifter framgår av följande befattningsbeskrivningar:

Näringslivssekreterare

Huvuduppgifter:

- o Tillsammans med chefen för näringslivsavdelningen sköta löpande uppgifter inom näringslivssekretariatet.
- o Svara för kontakterna med småföretag och nyetablerade företag.
- o Svara för löpande drift av elfordonscentrum.
- o Svara för innehåll i rutinen kring kommunens företagsregister.

Arbetsuppgifter inom olika delområden:

1. Småföretagsutveckling

Ge service och konsultation till småföretag. Delta i Starta-Eget kurser. Vara sammanhållande i industriområdesföreningarna som sekreterare.

2. Elfordonscentrum

Ansvara för löpande drift av elfordonscentrum. Utarbeta förslag till aktiviteter inom elfordonscentrum och svara för utsändning av materiel och kontakter med deltagande företag.

3. Företagsregister

Svara för innehåll och uppdateringsrutiner i företagsregistret.

4. Industrihotell

Vara kontaktman när det gäller företagsservice till industrihotellens hyresgäster.

5. Utredningsverksamhet

Vara medlem i smärre tillfälliga utredningsgrupper, tillsammans med avdelningschefen vid akuta företagsproblem.

6. Branschutveckling

Beroende på intresse och utbildning följa en eller flera branscher representerade i Trollhättan vad avser utveckling, teknik, marknadsutsikter m m.

7. Projektarbete

Delta i olika pågående projekt som medarbetare, exempelvis turistutvecklingen.

8. Ställföreträdare

Vara ersättare för avdelningschefen i olika organisationssammanhang och annan utåtriktad verksamhet.

Informationssekreterare

Huvuduppgifter:

- o Ansvara, i samråd med avdelningschefen, för näringslivsinformation.
- o Samarbeta med näringsliv, politiska partier och myndigheter i olika informationsprojekt.
- o Ansvara tillsammans med turistchefen för turistinformation om kommunen.
- o Skriva nyhetsmeddelanden från kommunstyrelsen i samarbete med informationsavdelningen.
- o Ha regelbundna kontakter med och lämna fullmäktigepartierna information angående näringslivs-, sysselsättnings- och turistfrågor.
- o Arrangera presskonferenser i samarbete med informationsavdelningen.
- o Biträda informationsavdelningen med övriga inom avdelningen förekommande arbetsuppgifter.

Kanslist

Huvuduppgifter:

- o Tillsammans med sekreterare och konsulent (avdelningschefen) utföra löpande arbetsuppgifter inom näringslivsavdelningen.
- o Svvara för kontakter och information till företagen i Trollhättan i allmänna frågor.
- o Sköta företagsregistret inklusive uppdatering och utskrift. Förfrågningar.
- o Medverka i olika kurs-, utställnings- och informationsarrangemang.
- o Arbetsuppgifter inom olika delområden
 1. Sköta telefonbevakning för näringslivsråd och service avseende tidsbokning, brevväxling m m.
 2. Maskinutskrift av utredningar, brev osv. Arkivering och bevakning av projekttider.

Av befattningsbeskrivningarna framgår att informationssekreteraren även ska arbeta inom ramen för den traditionella informationsverksamheten, trots att han organisatoriskt är knuten till näringslivssekretariatet. Kanslisten skulle under resterande delen av 1982 även sköta sekreterarfunktionen för kommunstyrelsens förre ordförande. Denne var, på försök under 1982, kommunalråd med speciell inriktning på näringslivsfrågor (se nästa avsnitt).

Sekretariatets beröringsytor med övriga förvaltningar markeras genom begreppet "Företagsservice". Näringslivschefen, näringslivssekreteraren, markingenjören och kanslisten marknadsförs under begreppet gentemot företagen. Trots den nytillkomna personalen finns alltså en representant för marksidan fortfarande med.

5.5 Kommunalråd för näringslivsfrågor - en politisk markering?

Socialdemokraterna lade under 1981 fram ett förslag om att avdela ett kommunalråd med speciell inriktning på näringslivsfrågor. Antalet kommunalråd skulle därmed utökas med en person. De borgerliga partierna kunde till viss del accep-

tera att funktionen behövdes, men däremot inte att balansen mellan blocken skulle förstärkas till socialdemokraternas förmån. Kompromisslösningen blev en försöksverksamhet på ett år. Från borgerligt håll hävdade man att en utökning med ett halvt kommunalråd/parti var en rimlig kompensation för det extra s-kommunalrådet.

Kommunalrådet för näringslivsfrågor (personen) skulle inte finnas med i kommunalpolitiken året därpå (1983) - han skulle gå i pension. Tillkomsten av hans tillfälliga tjänst kan nog ses ur åtminstone två olika perspektiv.

1. Man ville från socialdemokratiskt håll markera sina ambitioner på näringslivsområdet och satsa politiska resurser där.
2. Kommunstyrelsens ordförande skulle så småningom pensioneras, och det var lämpligt att före valet introducera hans efterträdare på ordförandeposten. En möjlighet var då att ge den avgående ordföranden ett specialuppdrag sista året - näringslivsfrågor.

Från flera håll, såväl socialdemokratiskt som borgerligt, uttrycktes ett missnöje med att näringslivsfrågorna inte låg inom kommunstyrelsens ordförandes ansvarsområde. Frågorna ansågs vara viktiga och politiskt tunga och borde därför handläggas av kommunstyrelsens ledning. Under försöksåret sköttes dock frågorna i praktiken av näringslivskommunalrådet och kommunstyrelsens ordförande gemensamt. Under 1983 gjordes en tillbakagång till det gamla - näringslivsfrågorna handlades av kommunstyrelsens ordförande som samtidigt avlastades en del andra arbetsuppgifter.

Näringslivsfrågornas politiska betydelse framhävs också i ett reviderat näringslivsprogram. Man trycker nu mer än i det förra programmet på att det är ett politiskt program som har utarbetats. Programmet är till sitt innehåll mer konkret i åtgärdsdelen än det förra var. Programmet kan därför ses som ett starkare styrmedel för näringslivssekretariatets verksamhet.

5.6 Det nya programmet

I likhet med det första programmet innehåller det nya en beskrivning av Trollhättans kommun och dess näringsliv, utvecklingstendenser och planerade kommunala näringspolitiska åtgärder. I en bilaga finns också en detaljerad uppföljning av det förra programmet. Varje åtgärds punkt behandlas för sig och värderas i en kommentar.

Programmet är inte resultat av enbart kommunalt planerande utan har föregåtts av en remissomgång, där samtliga företagsledare med mer än 50 anställda har intervjuats. Samtliga fackliga organisationer har också varit inbjudna till överläggningar, och merparten av dem har medverkat genom enkät-svar och/eller enskilda överläggningar. Det förra programmet blev just kritiserat för att vara en kommunal produkt i alltför stor utsträckning - en kritik som man nu tagit fasta på.

Näringslivspolitiska aktiviteter

Åtgärdsdelen - kapitlet om näringslivspolitiken - överensstämmer i mycket med det tidigare programmet, men vissa punkter är nya och några gamla har tagits bort eller tonats ner. Några av de större aktiviteterna är:

- o Information till företagare och allmänhet
- o Nohab Resurs
- o Företagsservice
- o Club 80
- o Starta Eget
- o Marknadsföring
- o Uppfinnarstöd.

Dessutom säger man sig behöva ca 20% av tillgänglig tjänstemannatid inom näringslivssekretariatet för att kunna medverka vid akuta företagskriser och rekonstruktioner. Nohab Resurs är bl a ett resultat av en sådan rekonstruktion.

Ur det gamla verkstadsföretaget Nohab har det efter konkurrens bildats ett femtontal nya företag, och totalt på området finns idag ca 40 företag, de flesta med bara några få anställda. Kommunen och Bofors har gemensamt aktiverat sig i något man kallar Nohab Resurs. Projektet går ut på att försöka återskapa det gamla storföretagets servicefördelar och därmed göra industriområdet till en attraktiv företagsmiljö för befintliga och nya företag.

På informationssidan har man sedan flera år tillbaka givit ut ett blad, "Näringslivsnytt", till alla företagare, banker etc, där senaste nytt om kommunens aktiviteter finns med och där t ex nya företag kortfattat har presenterats. Inför 1984 har man planerat att göra en extra satsning på näringslivsinformation även till allmänheten under temat "Det nya Trollhättan".

Club 80 är en kommunal verksamhet, som startade 1980 och innebär att nystartade företagare och småföretagare i övrigt inbjuds till seminarier o d en gång per månad. Syftet är att informera, men också att få en viss sammanhållning småföretagare emellan. Antalet personer som inbjuds är idag ca 300.

Utvecklingsfondens kampanj för några år sedan om att "Starta Eget" har levt vidare i kommunen. Näringslivssekretariatets personal har hållit i kurserna som samfinansierats med Utvecklingsfonden. Från kommunens sida anser man det mycket värdefullt med denna tidiga, personliga kontakt med presumtiva företagare. Uppföljningskurser under namnet "Driva Eget" planeras för framtiden.

Som i de flesta andra kommuner är mark- och lokalberedskap en stor del av näringslivspolitik. Ett speciellt bolag, Trollhättans Tomt AB, har bildats för att få alla industrilokaler i en organisation. Bolagets ledning och näringslivssekretariatets tjänstemän handlägger tillsammans ärenden om t ex lokalsökande. Hittills har kommunen mest köpt upp äldre industrilokaler för att ha i beredskap och för att kunna erbjuda småföretag ett billigt hyresalternativ. Det mesta är uthyrt och man projekterar nu också för att bygga industrihotell som beredskap. En målsättning är att hålla en lokalreserv på maximalt 1 000 kvm.

Ett speciellt avsnitt i det näringslivs- och sysselsättningspolitiska programmet tar upp sysselsättningspolitiken. Där redovisas olika arbetsmarknadspolitiska aktiviteter såsom beredskapsarbete för ungdomar, svårplacerad arbetskraft o d - aktiviteter som de flesta kommuner har. Utöver dessa presenteras också några speciella sysselsättningsprojekt, bl a ett försök med arbetskooperativ utbildning.

I samarbete med Färgelanda folkhögskola och studieförbunden har man under sommaren 1982 startat ett projekt, som syftar till att ge 20 ungdomar utbildning i kooperativt företagande under tre terminer. Teoretiska studier varvas med praktiskt arbete i en snickeriverkstad, som står till kursens förfogande. Efter genomgången utbildning ska eleverna vara rustade för att gå ut och själva starta egna kooperativa företag.

Sammanfattningsvis kan sägas att ett genomgående tema för näringslivsåtgärderna är en medveten satsning på att åstadkomma en lokal mobilisering för fler jobb genom ökad företagsamhet, mer utbildning, ökad kreativitet, nya företagsformer samt marknadsföring av Trollhättan som etableringsort. Ett särdrag i programmet är att varje programpunkt är tilldelad en egen budget, och i slutet av programmet redovisas också tidsåtgången per tjänsteman för enskilda projekt, vilket ger intryck av eftertanke och en detaljerad planering.

5.7 Företagens syn på de kommunala satsningarna

De stora företagen

Näringslivssekretariatet är tillskapat för att genom stimulans av näringslivet hålla en balans på arbetsmarknaden. En del av aktiviteterna är relativt kortsiktiga och kan komma att beröra befintlig industri på ett direkt eller indirekt sätt.

Det första näringslivsprogrammet var på förslagsstadiet ute på remiss bl a hos de större företagen i kommunen. Politikerna ansåg det vara väsentligt att de som berördes av programmet innehåll också skulle få uttala sina åsikter.

Under april och maj 1982 intervjuade vi ledningen (VD) för fem av de större företagen samt några representanter för småföretag. Vi var intresserade av att höra deras inställning till kommunens näringslivssatsningar. Näringslivssekretariatet hade då funnits i ca två år och man höll inom kommunen på att välja ut de personer som skulle nyanställas vid sekretariatet.

Företagarnas kunskaper om näringslivssekretariatets verksamhet varierade mycket. De flesta hade fått någon information vid starten men sedan inte hört något mer. Via dagspressen kände de till vissa speciella aktiviteter, och de mer kontroversiella hade ibland diskuterats företagare emellan.

Storföretagens egna kontakter med kommunen tycktes generellt ha en positiv klang. Sakfrågorna var i princip av samma typ som före sekretariatets tid och handlades mest av andra tjänstemän på kommunkontoret. Ärenden av typ väg, vatten och miljö dominerade fortfarande. Det var således svårt att finna att storföretagen haft någon direkt nytta av kommunens ökade näringslivssatsningar. Däremot ansåg många att det var positivt att ha en näringslivets kontaktman inom kommunen, någon som verkade för att företagets kontakter med kommunens förvaltningar skulle förenklas. I vissa ärenden kan det t ex vara flera personer, specialister, som ska uttala sig och fatta beslut. Det är då en fördel för företagen, om det finns någon samordnande person för hantering av näringslivets ärenden. Det är näringslivssekreterarens samordnande roll som var av störst betydelse för storföretagen. Samtliga företagare ansåg för övrigt att alla kommunens förvaltningar kunde göras mer företagsvänliga.

Sekretariatets specialaktiviteter är ofta så resursmässigt små i jämförelse med de stora företagens egna möjligheter, så dem ser man inte som någon direkt tillgång. Samtidigt anser man att det är bra att de mindre företagen får denna hjälp.

Hjälpen får emellertid inte vara av vilket slag som helst. Det är mycket väsentligt att hålla sig till marknadsekonomins regler - fri konkurrens skall råda och en självsanerande faktor måste accepteras. Stöden till företagen får således inte vara av sådan omfattning att konkurrerande företag blir lidande. De blir då i sin tur nästa i tur för att få hjälp. I längden kan inte heller kommunens ekonomi hålla för en sådan politik. Bedömningar om företagshjälp och -stöd måste ske ytterst selektivt. Det är företagsekonomiska bedömningar som ska ligga till grund för eventuella stödinsatser, inte politiska.

Därmed är diskussionen inne på politikernas och tjänstemäns kompetens på den företagsekonomiska sidan. Det hela är ett nytt kommunalt område och det finns således liten erfarenhet att grunda sina bedömningar på. Från företagarkåll ser man också med skepsis på framför allt politikernas roll. De ska inte ägna sig åt företagssmässiga bedömningar utan snarare vara lyhörda för experternas (d v s företagens) åsikter. Flera företagare var också tveksamma till att bygga upp en företagskompetens på tjänstemannasidan. De ansåg det vara bättre med ett utnyttjande av t ex konsulter i speciella frågor. Anledningen var bl a att de såg en stor risk för en sammanblandning av tjänstemännens expertroll och politikernas ideologi. Det är svårt att få bedömningar gjorda, utan att de politiska aspekterna skymtar fram.

Att driva företag och göra företagsekonomiskt relevanta bedömningar är inte enkelt. Det kräver goda kunskaper och innebär alltid ett visst ekonomiskt risktagande. Företagen är rädda för att kommunens stimulansåtgärder kan leda till "dåliga" företag, vilket förstör för övriga företagssektorn. Svårigheten att driva företag är också ett argument mot att kommunen ska satsa skattemedel som riskkapital. Satsningarnas storlek ansågs delvis hänga ihop med partifärg. En del företagare trodde t ex inte att en borgerlig majoritet i Trollhättan skulle riskera skattemedel i samma utsträckning som socialdemokraterna gör. Några trodde också att politikernas välvillighet var större ett valår - partipolitisk taktik alltså.

Politikens roll i de kommunala näringslivssatsningarna betonades överhuvudtaget från företagarkåll. Förutom ovan nämnda "politik"-exempel ansågs också försöket med ett näringslivskommunalråd som ett rent politiskt jippo. Företagen tar inte sådana initiativ på allvar, eftersom de har svårt att se några konkreta effekter av dem. Att dessutom tro att man kan

åstadkomma så mycket (som t ex programmet antyder) med så litet resurser ansågs av flertalet som ganska naivt.

Samtidigt var företagen ändå kritiska till den personella resursförstärkning som nyligen hade skett på näringslivssekretariatet. De ansåg att kommunens första sätt att lösa problem är att anställa en person för ändamålet. Får man då inte "rätt" person, löser man kanske inte problemen utan skapar snarare nya. För att lösa dem anställer man ytterligare en person och därmed är byråkratins uppbyggnad i full gång. Företagen är totalt mycket kritiska till offentliga byråkratiers förmåga att hantera näringslivets problem.

Flera företagare ansåg också att man principiellt inte skulle eftersträva en närmare kontakt mellan företag och kommun. Om man går alltför mycket in på varandras område, förstör man grunden för marknadsekonomin - företagens förutsättningar för ständig vitalisering försämras.

Kontakterna ska utvecklas och vara kontinuerliga men bör ske inom de ramar som traditionellt råder för företag respektive kommun. Ett sådant försök är Trollhättans Näringslivskommitté, som är bildad på initiativ av Handelskammaren. Representanter för näringslivet och Handelskammarens sekreterare sitter i kommittén och de har till uppgift att vara näringslivets kontaktorgan med kommunala myndigheter. Under 1982 hade man arrangerat möten med kommunens representanter varannan månad för att utbyta tankar kring aktuella teman.

Kommunens samverkansintresse sträckte sig däremot längre än så. Idéer fanns om att, tillsammans med storföretagen och bankerna, bilda ett kommunalt investmentbolag. Företagens intresse för detta var dock mycket litet.

Övriga företag

För att få ett bredare material kompletterade vi de personliga intervjuerna med telefonintervjuer av ett större antal företag i kommunen. Eftersom undersökningen av företagarnas inställning till kommunal näringslivspolitik i Mark inte visade några skillnader i företagsstorlek, så bestod urvalet i Trollhättan av samtliga tillverkningsföretag med fler än fem anställda. De valdes ut från ett företagsregister, som var framtaget av näringslivssekretariatet. Totalt telefonintervjuades 31 företag under maj månad 1983. Det gick inte heller här att finna speciella åsikter eller kontaktmönster för större eller mindre företag, utan svaren varierade över hela materialet.

Eftersom frågorna var desamma som vid företagsintervjuerna i Marks kommun, kan vi göra en del direkta jämförelser.

Näringslivssekretariatet var välkänt hos företagen; bara ett företag hade inte hört talas om det. Däremot var det endast drygt 40% som hade haft någon kontakt med personalen på sekretariatet - i Mark hade 75% haft kontakt med näringslivssekretären. Kontakterna med kommunala tjänstemän i övrigt var också färre än i Mark, 58% mot 76%. Kontakterna hade mest gällt mark och planering av byggande. Politikerkontakterna var mycket få. De som hade haft kontakt var några av de större företagen och några av de riktigt små (5-6 anställda) samt några som själva var politiskt aktiva.

Det kommunala näringspolitiska programmet var bättre känt i Trollhättan än i Mark. 65% angav att de kände till det, även om de flesta inte hade innehållet aktuellt. Delar av innehållet hade de fått uppfräschat genom informationsbroschyrer från kommunen. I Mark var det bara 35% som hört talas om handlingsprogrammet. Det ska dock påpekas att Trollhättans första program är daterat 1980 och höll på att revideras under 82/83, medan Marks program är relativt färskt, daterat våren 1982.

Företagens kunskaper om kommunens näringslivsinriktade aktiviteter var ganska dåliga, men via massmedia hade de flesta hört talas om några få större insatser, t ex omstrukturering av Nohab (inkl Nohab Resurs och aktieförvärv i några enheter) och Starta Eget-arrangemang. Flera företag från en bransch hade också helt nyligen fått besök av en representant från kommunen, som ville förhöra sig om deras intresse för beredskapsarbete och ungdomsplatser. Genom honom hade de fått litet information om kommunens näringslivsverksamhet i övrigt.

De företag som hade synpunkter på vad kommunen skulle göra för näringslivet angav mest mark- och lokalberedskap och en positiv attityd vid ärendebehandling. Några gav exempel på fördelar, som enbart storföretagen hade, och ansåg att samma villkor borde gälla även för de små företagen. Vägskyltning, markpriser samt el- och vattentaxa nämndes. Det framfördes också synpunkter på att kommunen kunde göra propaganda för småföretagen hos de stora företagen, så att småföretagen fick leverera varor och tjänster till dem. Även kommunen borde se till att gynna kommunens näringsliv vid sin egen upphandling. Det skulle skapa flera nya arbetstillfällen. Som exempel på utökad kommunal service framhölls hjälp med marknadsföring (proffsiga broschyrer) och exportfrågor.

De fria marknadskrafterna förespråkades av många, och ca 25% ansåg att kommunen skulle ligga lågt eller helt avstå från inblandning i näringslivet. Attityden till den verksamhet som idag bedrivs var ändå relativt positiv - bara 13% var direkt negativa mot nästan 40% i Mark.

Procentuellt sett var det färre än i Mark som var kritiska till politikernas och tjänstemäns agerande och till det byråkratiska kommunala systemet. Totalt var det ju också färre som hade haft kontakter med kommunen. Den kritik som framfördes i Mark om politikernas och tjänstemäns kompetens på näringslivsfrågor var det bara något enstaka företag som tog upp. Man tog däremot upp risken med att kommunens ambitioner var för långtgående - "tjänstemännen behöver hållas tillbaka litet i sina strävanden".

Kontakterna med Utvecklingsfonden var något fler än i Mark (62% mot 54%), och dessutom angav flera företag ett samarbete (kontaktnät) med Västsvenska Handelskammaren, som har en av sina sekreterare placerad i Trollhättan.

Företagen lever ofta isolerade från varandra. Endast ca 25% angav att de hade någon form av samarbete med andra företag i kommunen. En del samarbeten var på produktionssidan, medan andra var mer ytliga och baserade på industriområden. Kommunen försökte för några år sedan stimulera företagen att områdesvis träffas och diskutera gemensamma frågor, men det tycks ha varit svårt att hålla liv i den aktiviteten, trots att många såg det som ett positivt initiativ. Tidsbristen är framträdande som argument mot att delta i samarbeten med andra företag och också när det gäller att delta i ett forum för kommunrepresentanter och företagare. Endast ca 25% skulle kunna tänka sig att ställa upp på ett dylikt arrangemang, och även inom den gruppen rådde en tveksamhet till vad det hela skulle kunna ge i utbyte.

Intresset för vad kommunen gör i näringslivshänseende är ganska svalt, eftersom de flesta företag inte känner sig berörda. Några var dock kritiska till att kommunen hjälper företag att starta upp inom konkurrerande områden. De nystartade företagen baseras inte alltid på företagsekonomiska (självbärande) principer och försämrar därför konkurrensläget för de redan etablerade företagen. Man anser det ansvarslost av kommunen att stimulera och stödja nyetableringar som snedvrider konkurrensen. Kommunen borde i stället se till de sektorer eller branscher, som den privata industrin inte är engagerad i, och stimulera till etableringar där. Företagarna framhöll slutligen vikten av att de kommunala satsningarna skedde utifrån en helhetssyn.

5.8 Summering

Jämfört med de två andra studerade kommunerna har Trollhättan varit den mest aktiva i sina näringslivspolitiska satsningar. De politiska diskussionerna i slutet av 1970-talet var mer målinriktade än de i Borås och Mark. Den politiska

diskussionen resulterade i ett näringslivsprogram och på programmets grund förstärkte man organisationen med en expert - konsult - för näringslivsfrågor. Förstärkningen i organisationen var således en följd av planeringsarbetet - i de två andra kommunerna gjorde man tvärtom.

Näringslivskonsulten hyrdes på en kontraktstid om tre år. Han hade från tidigare arbete erfarenheter från näringslivet och sökte i förhållande till traditionella kommunala arbetsmetoder alternativa sätt att arbeta med näringslivsfrågor. En del satsningar gjordes som låg något utöver vad andra kommuner gjorde. Satsningarna var målmedvetna. Till en början riktades de mot den dominerande industrin, verkstadsbranschen. Efter hand gjordes satsningar även på andra målgrupper, t ex ungdomar via lärlingssystem och utbildning i kooperativt företagande eller kvinnor som uppmuntrades att bli egna företagare.

De kommunala satsningarna blev kända hos flertalet företagare genom informationsblad, artiklar i press, seminarieverksamhet (Club 80), temakonferenser och utställningar.

Det finns en vision bakom näringslivspolitikerna i Trollhättan och medlen för att nå visionen är även verkningsfulla - resultat kan utläsas. Arbetssättet är förankrat internt i kommunen genom att kommunens övriga förvaltningar har kunnat delta i olika satsningar utifrån sina specialistkunskaper.

Är då Trollhättans kommun ett mönsterexempel utan brister? På den kommunala sidan tycks man ha funnit en bra modell för näringslivsarbete, men företagarnas inställning är kluven. Företagarna uppskattar kommunens ökade intresse men är samtidigt skeptiska till flera aktiviteter, som de menar ligger utanför kommunens kompetens och verksamhetsområde. Med affärsidémotellens terminologi är det således svårt att finna överensstämmelse mellan vision, produkt, organisation och marknad.

6. NÄRINGSLIVSPOLITIK - ATT UTVECKLA EN VÄXTIDE

I de tre föregående kapitlen har vi redogjort för tre kommuners insatser på det näringspolitiska området. Vi har belyst de organisatoriska problem man ställts inför och även sökt redovisa hur företagare har uppfattat de kommunala satsningarna. I detta kapitel ska vi analysera kommunernas "nya" verksamhetsområde med hjälp av teorier om affärsidéutveckling samt om förändringsarbete. I kapitel 7 går vi närmare in på kommunernas förmåga att uppnå handling, bl a att överföra de politiska intentionerna till konkreta aktiviteter på tjänstemannasidan. Kapitel 8 belyser det kommunala näringslivspolitiska dilemmat att vara fler intressenter till lags på en gång.

Avslutningsvis återknyter vi i kapitel 9 till Tofflers vågteori samt besvarar våra två centrala forskningsfrågor.

6.1 Bakgrund

Den första frågan vi ställer oss är varför kommunerna satsade på näringslivsområdet. Något entydigt svar finns inte utan flera skilda bakgrundsfaktorer kan åberopas som motiv. I de kommuner vi studerat var följande motiv av vikt:

- allmän samhällsutveckling vad gäller ekonomisk stagnation med ökande arbetslöshet som följd,
- stagnation eller kriser i den enskilda kommunens näringsliv,
- kommunala normer om nödvändigheten av satsningar på kommunal näringslivspolitik.

Samtliga politiska partier har under 1970-talet haft full sysselsättning som ett prioriterat mål. Den ekonomiska situationen har försatt kommunerna i en situation som tvingat fram politiska initiativ. Ett nytt initiativ har varit att pröva nya vägar för näringslivsområdet.

Att politiker på detta sätt kommit att arbeta med frågor som företagare traditionellt ansvarat för är en generell tendens. Den svenska blandekonomin har förändrats i riktning mot att offentliga organ allt mer kommit att påverka företagens inre liv. Denna utveckling är inte unik för Sverige

utan gäller för flertalet länder med liknande politisk/ekonomisk situation som Sverige.

Hernes (1980) har beskrivit det västerländska samhällets utveckling mot en allt större integrering av marknad, politik och byråkrati. Den perfekta marknaden förväntas arbeta med utgångspunkt från ett renodlat effektivitetskrav. Den perfekta demokratin ser medborgarstyre som den ideala formen, och den perfekta byråkratin arbetar med ett ideal om likformighet och rättvisa.

Teorierna om det perfekta har efter hand satts ur spel. Byråkraterna har t ex kunnat frigöra sig från politisk kontroll därför att politiker varken har tid eller kompetens att bedöma byråkratins alla utspel eller förslag. Motsvarande förhållande finns i företagen. Aktieägarna har egendom men få möjligheter att utöva kontroll, företagsledningen har kontroll men ingen egendom.

Marknaden har fått inslag såväl från byråkrati som från politik. Kommunal näringslivspolitik är ett illustrativt exempel på detta. Det lokala näringslivet förväntas inte endast arbeta utifrån effektivitetskriterier, utan krav har även rests på att näringslivet skall tillmötesgå politiska krav.

Istället för idela styrmodeller har former för blandadministration utvecklats. Detta tar sig uttryck i att både offentliga organisationer och privata företag är med och utformar offentlig politik. Ett annat uttryck är att offentliga funktionärer är med i privat näringslivsverksamhet, t ex genom styrelsrepresentation i banker och andra större företag. Larsson (1984) har i en studie om företagsledning behandlat den nya situation som uppstått när flera parter vill ha inflytande. Tidigare kunde ägarna eller företagsledningen relativt ensamma besluta men efterhand skall även företrädare för anställda och samhället vara med. Beslutsfattandet förändras från att ha varit tekniskt till att bli mer politiskt.

Beslutsreglerna i privata företag har också förändrats till följd av blandadministrationens utveckling. Bankerna ställer ofta krav på offentlig borgen för lån till näringslivet.

Beroendet till varandra blir tydligt då de ideala styrformerna sätts ur spel. Nedläggning tog vi tidigare som ett exempel på där marknaden inte längre kunde klara sysselsättningen. Kommunerna saknade statens stöd och engagerade sig därför själva för det lokala näringslivet i syfte att rädda sysselsättning. Hernes belyser varför samhällets olika ekonomiska enheter inte vill acceptera marknadens "dom"(nedläggning etc).

- Stora företag har stort realkapital de vill rädda,
- Arbetarna har många investeringar de är bundna av,
- Kommunerna har stora utgifter de behöver skatteintäcker till.

Alla parter har därför mycket som står på spel och i besvärsliga situationer är det därför naturligt att de försöker agera med hjälp av varandra och kommer att samverka på olika sätt.

Enligt Hernes har även näringslivets tillit till det politiska systemets möjligheter att lösa problemen ökat. Näringslivets politiska självtillit har dessutom blivit större. En större del av näringslivsorganisationernas och företagens insatser riktas mot offentliga myndigheter.

Vår tolkning av bakgrunden till kommunala näringslivssatsningar är således att den kommunala organisationen på grund av en allmän samhällsutveckling drevs in i ett läge med krav på att vissa åtgärder skulle vidtas. Satsningarna var därför i första hand en reaktion på samhällsproblem.

Kommunerna hade inte något egentligt val mellan att satsa eller inte satsa på näringslivspolitiska aktiviteter. Men hade de större möjlighet att påverka valet av inriktning på de näringslivspolitiska satsningarna? Vilken vision hade de kommunala aktörerna om det framtida näringslivet?

6.2 Att utveckla eller komplettera dominerande branscher

Lokala branschproblem

Det näringslivspolitiska arbetet i kommunerna har på många håll haft ganska likartad inriktning. De kommuner som var tidigt ute blev delvis förebilder för dem som engagerade sig senare.

Under 70-talet var det framför allt den råvarubaserade industrin såsom t ex skog och stål som sviktade och resulterade i nedläggning på många bruksorter som till stor del var beroende av denna industri. De drabbade kommunerna såg en differentiering av arbetsmarknaden som en lösning på uppkomna sysselsättningsproblem och såg sig därför om efter kompletterande industri som kunde tänkas vara intresserad av att etablera sig. En period av företagsragnig följde. Differentieringen skulle vara en trygghet för framtida kris-

branscher - att ha flera ben att stå på om något sviktar. Synsättet fanns också i våra storföretag i början av 70-talet. Det var populärt och en trygghetsaspekt att bredda sitt sortiment - konglomeratföretagen satsade på verksamheter som inte hade någon eller bara liten beröring med den ursprungliga verksamheten.

Den hårda konkurrensen om de allt färre etablerarna ledde kommunerna in på nya sysselsättningsskapande vägar. Tillsammans med bl a Utvecklingsfonderna försökte man få människor med idéer att "starta eget".

En ytterligare senare väg var att utgå från kommunens lokala förutsättningar och unika kompetens vid utveckling av nya affärsidéer. Det blev då väsentligt att utnyttja de resurser i form av kapitalinvesteringar och mänskligt kunnande som fanns i kommunens företag. Avknoppningsidéer från stora företag har tagits till vara på olika sätt, ibland genom utveckling av den egna affärsidén och ibland genom bildande av helt fristående företag. Intraprenör är ett använt begrepp för idékläckare inom företagets ram istället för att som fristående entreprenör skapa en egen verksamhet för sin affärsidé. Ett exempel på satsning på intraprenörer är Lesjöfors AB som tillsammans med konsultgruppen SEFRAM utformade ett intraprenörsutvecklingsprogram under 1980-81 (Nyberg, 1983). Resultatet blev att bruket och tätorten bl a fick en grundlig belysning av ett antal dolda resurser, som var tänkta för framtida beredskap.

Intraprenörskapet handlar om utveckling av idéer inom ett företag. Alternativet för utveckling, som är beprövat på många håll, är samverkan med andra företag. Samverkan mellan näralliggande verksamheter kan ibland ge upphov till lyckade korsbefruktningar. Man kan t ex genom ett bredare sortiment, eller större helheter, marknadsföra sig tillsammans och för- enkla kundens kontaktnät.

Samverkan är ett område som många kommuner tror på, och som också praktiseras på flera håll. Det klassiska exemplet är nog Mora kommun, som bl a genom kommunalt initiativ och engagemang har flera grupperingar av samverkansprojekt. Det största är en grupp företagare som genom inbördes kompletterande tillverkning marknadsför sig som underleverantörer inom stål- och plåtbehandling. Kommunen skyttar med som organisatör och en dalahäst bestående av muttrar, skruvar o d är symbol för samverkansgruppen. (SIND 1982:7).

Borås kommun har sedan länge en tradition att söka företag, som kompletterar den dominerande tekobranschen. I den kommunala organisation som fanns före kommunsammanläggningen 1974 hade man inrättat en befattning som lokaliseringsdirektör med direkt uppgift att stimulera företag att lokalisera sig i Borås kommun. Skälen till denna inriktning var flera. För-

utom att nya företag kunde kompensera nedgången i arbetstillfällena inom tekoföretagen hade kommunen behov av arbetsplatser med manlig arbetskraft. Tekoföretagen sysselsatte i första hand kvinnlig arbetskraft, och nya företag såsom Firestonefabriken kunde medverka till att båda parter i en familj kunde beredas utkomst i Borås.

Tekobranschen är betydelsefull i Borås. Någon näringslivspolitisk satsning med inriktning mot tekobranschen har dock inte gjorts, utan tvärtom har man från kommunens sida hänskjutit tekobranschens problem till "högre" nivå. Branschproblemen har ansetts så stora och omfattande att det inte var något för kommunen att engagera sig i.

Jämfört med Borås har näringslivspolitikerna i Mark snarast haft en motsatt inriktning. Arbetet var lång tid koncentrerat på den dominerande tekobranschens problem. I Mark kan vi notera en svängning i de grundläggande metoder som utnyttjades för att nå de näringslivspolitiska målen. I inledningsskedet var det tekobranschens övergripande förutsättningar som fokuserades - kommunen försökte påverka centrala myndigheter vid policyformuleringen för branschen i sin helhet. Den dominerande tekobranschen, speciellt heminredningssidan, är fortfarande den bas utifrån vilken man föreställer sig att nya idéer och därmed arbetstillfällen ska skapas och kommunens ambition har efterhand blivit att i första hand arbeta lokalt genom att mer markerat intressera sig för de lokala företagens utveckling.

Satsningar på turism med bl a stöd till ett lekland har ingått i Marks näringslivspolitik i början av 1980-talet. En satsning på kompletterande näringar har således efter hand fått ökat utrymme även i Marks kommun.

Trollhättan var redan från början av sitt näringslivspolitiska engagemang inriktat på sin dominerande verkstadsindustri - det var ur den ny företagsamhet skulle växa fram. Samtidigt försöker man hålla sig väl framme i nya framtidsbranscher såsom data och elektronik, men främst med anknytning till verkstadsindustrin.

Starta eget aktiviteter har även skett i syfte att få till stånd komplement till etablerade företag. I Trollhättan har dessa åtgärder riktats mot särskilda målgrupper, bl a kvinnor.

6.3 Utvecklingsarbetet

Åtgärder för att stödja men också åtgärder för att komplettera etablerade företag och dominerande branscher återfinns

i de tre studerade kommunerna. Den näringslivspolitiska inriktningen är således i stort densamma. Skillnaden mellan kommunerna återfinns i sättet att bedriva utvecklingsarbetet.

Den organisatoriska basen för näringslivspolitikerna i Borås kommun under senare delen av 1970-talet var en nyinrättad förvaltning om fem tjänstemän. Efter några års verksamhet (en ganska passiv och ostrukturerad sådan) genomfördes en organisationsförändring. Näringslivskontoret upphörde som egen förvaltning och vissa delar av verksamheten överfördes till kommunkansliet, medan andra delar överfördes till det kommunala industribyggnadsbolaget.

Den utlösande faktorn för organisationsförändringen var att förvaltningschefen skulle delpensioneras. Denna organisationsförändring och även den tidigare, då förvaltningen tillkom, hade således sin bakgrund både i en strävan att föra en aktiv näringslivspolitik och i behovet att vidta förändringar i tjänstemannaorganisationen.

Dessa dubbla skäl till förvaltningens tillblivande var en orsak till att arbetet blev föga målinriktat. Dessutom var det politiska läget mycket splittrat i näringslivsfrågor - det fanns ingen enhetlig politik som grund för kontorets verksamhet. Inrättandet av näringslivskontoret kan ses som en symbolhandling och ge ett intryck av (vara symbol för) att det fanns en policy och genomtänkt målsättning för det näringslivsinriktade arbetet.

I Mark var det tydligt att politikerna var osäkra på vad ett näringslivspolitiskt engagemang skulle innefatta. Där var det kort sagt de sökandes kompetens som fick bli styrande för inriktningen. Politikerna hade en övergripande uppfattning om varför man skulle engagera sig, baserad på andra kommuners satsningar och det egna sviktande näringslivet, men ingen uppfattning om hur den egna kommunen konkret skulle agera och vilka effekter det skulle ge. Politikerna var benägna att se det hela som en försöksverksamhet och pröva sig fram med hjälp av "expertens" - näringslivssekreterarens - kompetens. Utvecklingen i andra kommuner mot det tänkandet tillsammans med responsen på de egna aktiviteterna ledde så småningom till en ambitionssvängning och bestämning i policyn. Det näringslivspolitiska programmet visar dock inte klart på den svängningen, utan är ganska brett till sitt innehåll och ger föga besked om konkret inriktning.

I Trollhättan var det en väsentlig faktor som var annorlunda än i Borås och Mark. Den politiska ledningen sökte efter och anställde en person med erfarenhet av näringslivets villkor. Man ville inte se verksamheten som en symbolhandling, utan var inställda på att där skulle handlas. Exakt hur och med vad hade man kanske inte tänkt igenom i detalj men huvuddra-

gen fanns nedtecknade i det första näringslivsprogrammet. Den politiska ledningen var också införstådd med att en ny verksamhet innebär att man måste pröva sig fram och att tjänstemannen skulle få ett ganska stort inflytande över utvecklingen av en fastare policy. En osäkerhet om huruvida kommunen skulle satsa resurser på näringslivsfrämjande åtgärder på längre sikt framskyttade genom att man anställde näringslivskonsulten på kontrakt gällande tre år. Detta var också en eftergift för oppositionens kritiska inställning till ett kommunalt engagemang i näringslivsfrågor.

Kommunen gick ut ganska hårt med sina offensiva åtgärder och var också noga med att tala om att verksamheten fanns. Artiklar i pressen, informationsblad till företagare och allmänhet samt informationsmöten och seminarier bidrog till det. Man prövade många vägar att bidra till näringslivets utveckling, men var samtidigt beredda att erkänna att alla projekt inte var så lyckade. I det reviderade näringslivsprogrammet finns en genomgång av det första med varje åtgärds punkt (aktivitet) kommenterad. Det visar på att kommunen inte bara fortsatte verksamheten i den riktning man från början slagit an, utan också utvärderade vad man hittills hade gjort.

Den starkare medvetenhet som präglar Trollhättan kan förklaras med en stabilare politisk situation. Socialdemokraterna har en lång tradition av majoritetsstyre bakom sig och är därför vana vid att utforma en politik och agera utifrån den. Oppositionen har inga större möjligheter att föra en egen politik. Socialdemokraternas nära samband med Arbetarkommunen och de fackliga organisationerna spelar troligen också en viss roll för typ av aktiviteter i en kommun med så få men stora och dominerande företag som Trollhättan har.

6.4 Näringslivspolitikens växtid

Medvetenhet om vad man vill, medel att nå dit och hur man organiserar verksamheten på bästa sätt är tre viktiga komponenter i en växtid. (Normann, 1975). Komponenterna måste sinsemellan vara anpassade till varandra om man vill uppnå goda resultat. Kommunernas näringslivsverksamhet kan liknas vid en växtid, men som vi har sett saknas flera av huvudkomponenterna.

Förväntningar och medel

Generellt kan sägas att man vill bidra till att förbättra näringslivets utveckling och därmed trygga sysselsättningen för kommunens invånare. Det är således en dubbel betoning

service man vill ge dels till invånare som är företagare, dels till övriga invånare. De båda kategorierna kan sägas utgöra marknaden. Som vi förstår är det ingen enhetlig marknad, och service till företagen för att utveckla näringslivet skiljer sig från service till invånarna för att förbättra välfärden. Det är således två delvis skilda marknader man vänder sig till och det är då rimligt att man behöver använda sig av olika medel.

I Marks kommun har man diskuterat näringslivspolitik och sysselsättningspolitik som två olika saker i samband med inrättande av ett näringslivsråd och ett sysselsättningsråd. Politikerna beslutade sig då för att ha två separata råd, bl a för att inte diskussionerna om näringslivets utveckling på lite längre sikt skulle försvinna till förmån för sysselsättningsfrågorna på kortare sikt.

De näringslivspolitiska aktiviteterna har i allmänhet förknippats med ökad service och utgör själva produkten för verksamheten. För att veta hur produkten ska se ut är det i servicesammanhang viktigt att ha god kännedom om marknaden och dess efterfrågan och krav. Service management är ett begrepp som innefattar just den problematiken och är mycket uppmärksammat just nu. För Sveriges del har kanske SAS lyckade servicekoncept varit en förebild i debatten (Carlzon & Hubendick, 1983), men man har influerats av andra liknande tankegångar från såväl USA som Europa. (Peters & Waterman, 1982; Normann, 1983). Marknadspenetreringen har tidigare huvudsakligen uppmärksammats för varuproducerande företag, men nu har således även servicesektorns marknadskoppling betonats.

Service betraktas ofta som något ganska ospecificerat som omgärdar själva produkten. Grönroos (1983) hävdar att "detta är ett mycket produktionsinriktat synsätt, som på ett avgörande sätt avviker från kundernas syn på kvaliteten på företags tjänster".

Han delar in tjänstens kvalitet i två huvuddelar - teknisk kvalitet och funktionell kvalitet. Den tekniska kvaliteten är vad kunden får genom tjänsteproduktionen, t ex ett råd om produktutveckling. Den funktionella kvaliteten är hur tjänsten förmedlas till kunden och är det som man i dagligt tal innefattar i begreppet service. Denna del är mycket väsentlig för en god kundrelation och bygger på hur kunden upplever tjänsten ställd i relation till de förväntningar han hade. Kvaliteten är således ett relativt begrepp baserat på kundens subjektiva uppfattning. Problemet synes vara hur man organisatoriskt kan stödja en utveckling mot goda kundrelationer.

Organisation - förvaltningsformen

Kommunerna har traditionellt en servicefunktion gentemot sina medborgare, men det har då handlat om direktservice till individen i form av t ex sjukvård, skolväsende och social service. Deras nya roll blir något annat, eftersom marknaden ser annorlunda ut. Detta har man tyvärr inte alltid klart för sig, vilket avspeglas i att produkt och organisation ser likadana ut som för den "gamla" verksamheten. Det mest typiska är att man i kommunerna har börjat med att inrätta en organisation för näringslivsverksamhet, innan man närmare har diskuterat vad den ska uträtta och hur. En organisation som ska ge service och samverka med näringslivet på ett framgångsrikt sätt ser förmodligen annorlunda ut i sin struktur och kompetens än den organisation som ska ge service åt enskilda kommuninvånare. Den erfarenheten har många kommuner också gjort när man försökt vara näringslivet till lags på traditionellt, byråkratiskt vis. Många organisatoriska problem har uppstått och från företagarkåll har kritiken varit ganska enstämmig när det t ex gällt långa och krångliga handlägningsrutiner i kommunernas förvaltningar.

Institutionaliserad eller ad hoc-organisering

Mångsidigheten av frågor och beröringspunkter med många olika intressenter såsom företagare, politiker och tjänstemän gör det svårt att inordna kommunal näringslivsverksamhet i en fast organisation bestående av personal med endast viss kompetens. Ett alternativ är en organisation som till vissa delar är mer ad hoc-betonad. Tabell 4 visar på de karaktäristiska som gäller för ad hoc respektive institutionell organisation vid organisering av näringslivsarbete.

Eftersom kommunens ledning är en politiskt vald församling, ligger det övergripande ansvaret för kommunens verksamhet hos politikerna. Detta är ett faktum som inte medger ad hoc-organisering fullt ut. Delegation av ansvaret områdesvis kan dock ge utrymme för viss flexibilitet. Den politiska organisationen präglar också Planeringssynen och Inflytelse- och Kontrollfunktionen i hög utsträckning.

Det är kanske framför allt vad gäller Bemanning och Betjäning av "användare" som ad hoc-organiseringen är att föredra. Personerna som ska arbeta med näringslivsfrågor kan göra det projektvis, för att därmed få en uppdelning av det stora, svårhanterliga fackområdet kommunal näringslivspolitik. Projektgrupperna arbetar med specifika tidsbestämda projekt och grupperna är sammansatta av personer med speciella kunskaper för ändamålet. Som också påpekas i tabellen är nyckelpersoner med nätverkskompetens väsentliga. En

	Institutionaliserad organisering	Ad hoc organisering
Ansvarsfördelning	- Förhandlingsstyrka vid klar ansvars- fördelning	- Spridd och diffus ansvarsfördelning
Bemanning	- Formell - Politiker valda vart 3:e år - Tjänstemän tillsatta pga ämneskompetens	- Informell - Tillfälligt valda nyckelpersoner - Nyckelpersoner med nätverkskompetens
Planerinssyn	- Klara mål - Utrednings- aktiviteter - Prioriterade handlingsprogram - Koordinering - Likhet, likartade - Små möjligheter för innovationer	- Instabila målsätt- ningar - Ofullständig, "upp- velsepräglad" in- formationsbearbetning - Snabba ingrepp i aktuella problem - Innovativ miljö - Villkorlighet
Inflytelse- och kontrollfunktion	- Möjlighet till for- maliserat demokra- tiskt inflytande	- Tillfällig kontroll - Möjlighet till maktkoncentration
Betjäning av "användare" (praktiker)	- Regelorienterad ärendebehandling - Långsam - Konventionell	- Uppsökande aktiviteter - Användarorienterat - Snabb - Odogmatisk

Tabell 4. Organisering av kommunalt näringslivsarbete.
Källa: Hjalagar m fl (1982).

inkorporering av fackspecialisterna såsom planerare, arkitekter, skolpersonal etc. i projektarbetet innebär en reducering av de interna motsättningarna och därmed kan mer kraft ägnas åt de externa intressenterna - "användarna". Med en uppluckring av de interna problemen och motsättningarna ökar också möjligheterna att bemöta och betjäna användarna på ett ad hoc-betonat sätt. Ad hoc-betjäningen innebär dock inte att det inte finns någon filosofi i botten att utgå ifrån. För att få helhetsperspektivet är det tvärtom väsentligt att man är medveten och överens om grunderna för att i enskilda frågor nå ad hoc-lösningar.

Organisering av kommunal näringslivspolitik är inte något antingen eller i institutionaliseringshänseende, utan omständigheterna kräver en kombination av båda principerna. Institutionalisering respektive ad hoc är ytterligheterna på en bred skala och kommunerna kan ges en egen "organiseringsprofil" beroende på var på skalan de är belägna.

Med utgångspunkt från Hjalagers m fl organiserings-syn ser vi att de tre kommuner vi studerat skiljer sig åt. Trollhättans organiseringsprofil är på flera sätt olik Borås och Marks. Litet hårddraget kan vi konstatera att de dimensioner som vi ansåg vara mest väsentliga att ha en ad hoc-organisering för har Borås och Mark institutionaliserat. Trollhättan har förvisso en nyckelperson med nätverkskompetens men har i övrigt satsat på en större fastare organisation - institutionalisering. Detta i kombination med regelorientering och en detaljplanerad verksamhet, kan leda till en minskad flexibilitet. Kommunens styrka är dock en stabil politisk situation och klara mål för verksamheten - Ansvarsfördelning och Planerings-syn institutionaliserade således.

Borås situation är däremot mer problematisk. I de dimensioner där den institutionaliserade organisationen anses nödvändig har de stora inslag av ad hoc. Målen är diffusa och instabila. Den politiska oenigheten leder till tillfällig kontroll och maktutövelse istället för ett formaliserat demokratiskt inflytande. Bemanning och Betjäning av användare är institutionaliserat istället för ad hoc-organiserat.

Marks situation har förbättrats med en mer genomtänkt politik som grund och en större förståelse för att de interna, organisatoriska förutsättningarna har stor betydelse för hur man lyckas bedriva kommunal näringslivspolitik på ett framgångsrikt sätt.

6.5 Att administrera en växtid

Näringslivsfrågor är en ny kommunal verksamhet och vi har också påpekat att många kommuner som ger sig in på området ser det som en försöksverksamhet. Man börjar med en övergripande målsättning och prövar sig fram.

Förändring - en utvecklingsprocess

Normann (1975) behandlar utvecklingsprocessen fram till en konkret affärsid som en växtid och analyserar begreppet med avseende dels på växtprocessens innehåll och dels med hjälp av de egenskaper som bör karaktärisera den miljö i vilken en framgångsrik utvecklingsprocess kan ske.

Han hävdar bl a att "utvecklingsprocessen bör ske i en miljö som karaktäriseras av vissa spänningar och misfits". Spänningar av något slag är ofta en grundförutsättning för att en förändringsprocess över huvud taget ska komma igång. Utökningen av den kommunala verksamhetsinriktningen till att också innefatta näringslivspolitik kan ses som ett resultat

av flera spänningsfält. Det tydligaste är förmodligen de förändringar som uppstått i den externa miljön, dvs marknadens oförmåga att hålla uppe sysselsättningsnivån. Ansvarsfördelningen mellan privat och offentlig sektor blev ett spänningsfält liksom även fördelningen mellan stat och kommun. Den uppkomna situationen blev en naturlig drivkraft för kommunen att agera på något sätt för att uppnå balans på arbetsmarknaden igen.

För att få spänningen att leda till konkreta förändringar anger Normann fyra viktiga komponenter i växtiden, nämligen

- skapande av drivkrafter
- hanterandet av hinder i maktstrukturen
- kunskapsutvecklingen
- resursutvecklingen

Vi ska i det följande diskutera i vilken utsträckning komponenterna har funnits med i kommunernas "nya" inriktning.

Skapande av drivkrafter

En svårighet i växtprocessen är att få de ursprungliga spänningarna att fortplantas och övergå till att bli drivkrafter under processens gång. Ett vanligt sätt i företag är att utnyttja någon eller några signifikanta aktörers entreprenörsegenskaper och ambitioner att växa i företaget. Ett personligt engagemang och ansvarstagande utvecklas då och blir den huvudsakliga drivkraften. Kommunernas agerande har vissa likheter med detta förfaringssätt, vilket vi antytt tidigare. Det är vanligt att kommunen tillsätter en speciell befattning eller inrättar en ny förvaltning för att utveckla det nya området näringslivspolitik. Frågan är om detta har varit tillräckligt för att skapa drivkrafter?

Normann talar om visionen som en viktig faktor för förändring, dvs att man har en uppfattning eller önskan om vart förändringen ska leda. Visionen måste delas av de som reagerat på spänningarna och de som ska driva förändringen framåt. Han säger också "att visionen blir meningslös om den inte kombineras med konkreta och omedelbara åtgärder i syfte att förverkliga visionen".

Inom den kommunala sektorn förväntas politikerna stå för visionerna, medan tjänstemännen står för utformningen av det konkreta handlandet. I många fall är dock rollerna omvända. Tjänstemän ser problem och lösningar som sedan förankras i den politiska organisationen. Oavsett vem som står för visionen gäller dock att en vision som inte är förbunden med

en åtgärdsinriktning blir svår att överföra till andra signifikanta aktörer. Det finns en uppenbar risk att visionen får ett annorlunda utseende och åtgärderna därför inte stämmer med den ursprungliga visionen. Inte i någon av de tre studerade kommunerna har visionerna varit tydliga i den bemärkelse Normann avser.

Hanterandet av hinder i maktstrukturen

Det finns en rad hinder som visar sig vid kommunernas förändringsarbete. Normann talar om hinder såväl i det inre maktsystemet som i maktsystemet i miljön. Vi kan identifiera bådadera.

En väsentlig hindrande faktor är den rådande organisationen. Motstånd till förändringar har påtalats av flera forskare (Targama, 1978, Watzlawik m fl, 1978, Ohlsson, 1978) och bottnar i en trygghetskänsla ställd mot den osäkerhet en förändring medför. Maktstrukturen påverkas också ofta av förändringar och det kan vara för att försvara sin egen position som motståndet växer fram. Maktstrukturens påverkan är beroende av vad det är för typ av förändring. En omorientering kan t ex resultera i bibehållen makt, medan en nyorientering kräver nya resurser och kanske därför förändrar maktstrukturen.

Det kommunala näringslivsengagemanget organiseras lite olika från fall till fall, men kännetecknande för alla kommuner är att frågorna har en stark knytning till kommunens politiska och administrativa ledning, vilket lägger grund för att frågorna intar en mäktig position gentemot övriga förvaltningar. Tjänstemännen på dessa förvaltningar känner sig överkörda och sätter in motoffensiver bl a med hänvisning till olika speciallagar för att förhindra den nya verksamhetens utveckling.

Införandet av kommunala näringslivsaktiviteter är i mycket en politisk/ideologisk fråga där benägenheten från motståndarna att acceptera förändringen beror på vad den syftar till och vilka konsekvenser den ger för olika väljargrupper. Maktsystemet i miljön påverkas också av förändringen. Den ger konsekvenser dels för ansvarsfördelningen mellan stat och kommun och dels för relationen mellan mottagarparten (företagen) och kommunen. Företagens benägenhet att acceptera det kommunala engagemanget beror på om konsekvenserna antas bli positiva eller negativa för företaget. Vi har i företagsundersökningarna kunnat visa på en kluven hållning - den principiella inställningen kan skilja sig från den man intar när det egna företaget berörs på ett konkret sätt.

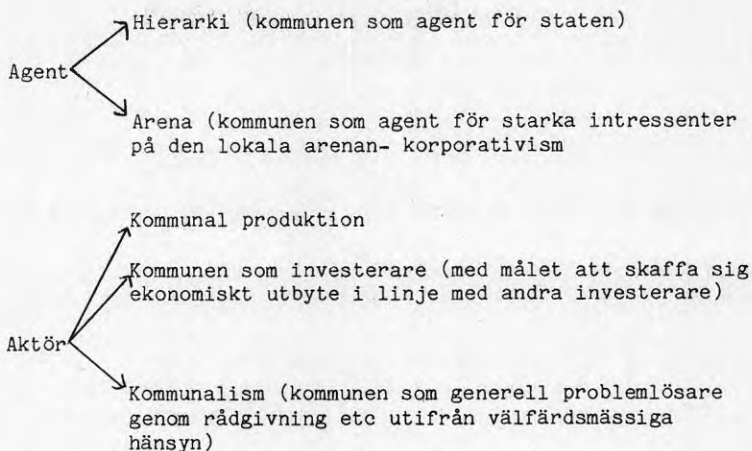
Det finns inga enkla lösningar för att hantera hindren som uppstår vid förändringar, men några olika strategier har Normann behandlat:

- Konfrontation, som enbart fungerar under förutsättning att förändrarna är minst lika starka som motståndarna
- Kooptation, som innebär att man köper sig stöd och samarbete från motståndarna
- Kringgående, som bygger på att man successivt och i det tysta arbetar sig fram till en stark position
- Förklädnad som innebär att man skenbart ger förändringsprojektet ett annat syfte (kallas också "gökungestrategin")
- Paraplybyggande påminner om förklädnadsstrategin och innebär att man bygger upp skydd eller kulisser mellan utvecklingsprocessen och de rådande "status quo-krafterna".

Eftersom hindren finns inom olika aktörsgrupper både i det inre och yttre maktsystemet är det svårt att finna en strategi för alla gemensamt. För att hantera relationen till företagarna är kooptation en naturlig strategi, eftersom man inte kan arbeta med kommunal näringslivsverksamhet utan att ha företagen med sig. Kommunen måste vara lyhörd för deras synpunkter och anpassa sig till dem. I synnerhet gäller detta om handlandet dessutom ligger på gränsen till vad kommunallag och andra lagar föreskriver. Makten att agera som självständig aktör minskar då. Aarsaether (1980) har gjort en distinktion mellan olika roller kommunen kan spela gentemot sina externa intressenter, främst stat och företag. Man kan antingen vara agent eller aktör (se figur 2).

Den aktörsrelaterade aktivitet vi har funnit i kommunerna kan möjligen betraktas som litet av kommunalism, enligt Aarsaethers terminologi. I övrigt är deras roll snarast att vara agent för såväl staten som för lokala intressenter, främst då företagare.

Kooptation som förändringsstrategi kan också vara användbar för att motverka de inre hindren. Politikerna har en uppfattning i grova drag om vart man vill nå med sin näringslivspolitik. Tjänstemännen - näringslivssekreterare e d - är de som utformar det konkreta handlandet och det på bekostnad av övriga förvaltningstjänstemäns maktposition i många fall. Dessa protesterar och hänvisar till speciallagar etc för att förhindra agerandet. Politikerna har då inte mycket att sätta emot - de kan inte sätta sig över det centralt utformade regelsystemet. En möjlighet är att redan på ett tidigt stadium inkorporera de eventuella motståndarna i förändringsarbetet. De kan då förvisso påverka dess utseende om än marginellt men framför allt görs de delaktiga och medansvariga för själva förändringen.



Figur 2. Kommunens roller gentemot externa intressenter.

Specialistfunktioner kännetecknar hela den kommunala förvaltningsorganisationen och det krävs allt större resurser för samordning ju mer förvaltningarna växer. Varje enhet utvecklas åt sitt håll och i sämsta fall blir det direkta kollisioner mellan deras inbördes agerande. Just det fenomenet har vi kunnat se inom näringslivspolitikerna, där man inte från början har insett nödvändigheten av samspel med övriga förvaltningar och troligen inte heller förutsett de hinder för verksamheten som den traditionella förvaltningsorganisationen skulle utgöra. Man har missat helhetsperspektivet vid inrättandet av näringslivsfunktionerna.

Den tendens till projektgrupper som man kan se i Borås och Mark vittnar om att det interna maktsystemet måste tas hänsyn till vid organiseringen av en ny verksamhet. Det räcker inte att, som i Mark, politikerna går ut och uppmanar förvaltningscheferna att inta en positiv hållning till företagen och deras önskemål och krav. Inom många förvaltningar har man inte förståelse för att gruppen företagare skulle ges större hänsyn vid t ex lagtolkning än vad gruppen kommuninvånare i stort skulle ges. Är de däremot mer kontinuerligt med och diskuterar olika näringslivsproblem kan deras förståelse öka och därmed skulle politikernas önskan om företagets prioritet vid ärendehantering uppfyllas.

Strategin kooptation, som enligt Normann innebär att man köper sig stöd, måste sannolikt differentieras i två delstrategier. De som vill förändra verksamheten kan motivera

andra att delta genom att de först och främst betonar gemensamma intressen. Med hjälp av information, utbildning och deltagande i projektarbete kommer motståndarna efter hand att arbeta för att förverkliga samma vision. Någons idé har då blivit fleras idé.

Förutsättningar i form av gemensamma intressen kanske inte är för handen. Att då få människor positiva till andras mål kräver ett mer renodlat köpslående. Någon får då köpa stöd för sin idé genom att även tillmötesgå andra aktörers krav. Populärt brukar detta benämnas kohandel.

Näringslivspolitikerna berör i stor utsträckning de traditionella förvaltningsområdena och det är därför viktigt att de är med i det konkreta näringslivsarbetet. I Trollhättan var det inte den formella organisationsstrukturen som kom i första hand i inledningsskedet, utan där satsade man på att få med de aktörer från den traditionella förvaltningsorganisationen som var betydelsefulla för de områden som näringslivsfrågorna spände över t ex markfrågor och övergripande planeringsfrågor i kommunen. Man bildade en projektgrupp där dessa olika representanter fanns med tillsammans med näringslivskonsulten. Projektgruppen hade också en nära och kontinuerlig kontakt med ansvariga politiker, såväl från den socialdemokratiska majoriteten som från oppositionen. Dessutom hade kommunen sänt ut ett arbetsmanus över näringslivsprogrammet på remiss till de större företagen i kommunen för att få verksamheten förankrad och accepterad av dem. Strategin för förändring var således både korporation och kooptation.

I Mark var man mer trevande i början och de första försöken blev senare kritiserade på hemmaplan. På alla håll var man ganska överens om att det var viktigt att förändra inriktningen till att få en mer lokal prägel och de strategier som diskuteras för denna förändring kan i likhet med Trollhättan betecknas som korporation och kooptation.

Den största märkbara förändringen i Borås var av organisatorisk karaktär. Med tanke på den rådande tjänstemannasituationen vid organisationens bildande kan förändringstrategin delvis tolkas som förklädnad. Man ville ge sken av att den nya organisationens syfte var att aktivt arbeta med kommunal näringslivspolitik, medan organisationens konstitution kanske snarare var ett resultat av intern personalpolitik. Det var således inte en förklädnad i syfte att underlätta en näringslivspolitisk växtid.

Kunskapsutvecklingen

Enligt Normann är kunskapsutvecklingen den mest grundläggande delen i en utvecklingsprocess som avser kvalitativ

kunskap. Han tar fram tre viktiga egenskaper som karaktäriserar en framgångsrik kunskapsutvecklingsprocess, nämligen:

1. Kunnandet måste utvecklas kring en helhet
2. Ny kunskap utvecklas genom frottering och nykombinationer av existerande kunskapsområden
3. Föreställningarna om kunskapsutvecklingens innehåll och mönstret av kunskapskonfrontation måste konkretiseras i ett nätverk av sociala kontakter som understöds av den organisatoriska strukturen.

Ser vi till kommunerna ur detta perspektiv kan vi konstatera att en stor del av den kritik som framförts av företagen är just bristen på helhetssyn. Man gör enstaka insatser, branschvis eller på rådande kriser, utan att se till vilka konsekvenserna blir för näringslivet i sin helhet. På den interna arenan finner vi samma problem - man utvecklar en näringslivspolitik relativt fristående från övrig kommunal verksamhet.

Det är en viss skillnad i kunskapsutvecklingen för en mindre omorientering av en verksamhet jämfört med att införa en helt ny verksamhet. Vid omorientering kan punkten 2 ovan gälla men vid nyorientering är det dessutom väsentligt att ha rätt kunskapsbas att utvecklas ifrån, dvs att utvidga organisationens kunskap till att omfatta även kunskapsområden utanför de traditionella. Kommunernas kunskapsområde måste således utvidgas till att också innefatta näringslivets förutsättningar och villkor, samt hur dessa kan kombineras med rådande offentliga förutsättningar och villkor.

Enligt Kommunförbundets enkätstudie (Näringsliv och sysselsättning, 1983) handläggs näringslivsfrågorna i flertalet kommuner i den ordinarie kontorsorganisationen och normalt är det kanslichefen och/eller andra centralt placerade tjänstemän som har dessa arbetsuppgifter. I dessa fall är det således ingen ny kompetens som tillförts organisationen och fortbildning/utbildning på området är relativt begränsad. I de 79 kommuner som tillsatt särskilda resurser är det i en del fall personal rekryterad internt och i en del fall personal rekryterad utifrån. Den internt rekryterade personalen kan i kompetenshänseende likställas med kanslichef etc. Den externt rekryterade personalen kan ha mycket skiftande bakgrund. De flesta kommuner framhåller, när de annonserar ut tjänsterna, att det är en stor fördel med kunskaper och erfarenheter från både den offentliga förvaltningen och från näringslivet.

Alsén och Nilsson kunde i sina 20 undersökta kommuner finna två grova principer för rekrytering av personal till

näringslivsfunktionen. Principerna är utformade utifrån de problem man upplever i kommunen. Upplevs ett primärt sysselsättningsproblem, är kunskaper om samhällets insatser relevanta för att lösa problemet. Upplever man däremot ett primärt näringslivsproblem, ser man istället kunskaper om näringslivets betingelser och funktionssätt som mest relevanta. Man söker därför personal beroende på vilken problembild som växer fram (Melin m fl, 1983).

De ansvariga befattningshavarnas bakgrund och erfarenhet har stor betydelse för hur arbetet med näringslivsfrågor bedrivs. Om den offentliga sektorn med sina speciella förutsättningar dominerar deras "världsbild" har de troligen svårt att sätta sig in i en företagares situation och handla utifrån de marknadskopplade förutsättningarna. (jmf kapitel 1). Detta gäller naturligtvis inte enbart på tjänstemannasidan, utan bakgrund och erfarenheter påverkar också politiker i deras policyformuleringar. Kunskaper om företagens värld och villkor är väsentliga för kommunens näringslivsansvariga personal, men kunskaper av annat slag är också behövliga. Aarsaether (1978) poängterar att kommunen behöver olika typer av kompetens för att klara näringslivsfrågorna på ett tillfredsställande sätt, nämligen:

- territoriell kompetens; kunskap om lokalområdet, dess befolkning och näringsliv
- funktionell kompetens; användbar kunskap som erhålls genom personernas andra engagemang
- ämneskompetens; kunskaper och erfarenheter från näringslivet vad avser t ex teknologi, ekonomi och kommersiella villkor
- nätverkskompetens; kunskaper om hur man t ex kan föra en idé fram till genomförande genom lämpliga kontakter och/eller kanaler. Egenskaper som flexibilitet, öppenhet för idéer och utåtvändhet erfordras.

De tre första kategorierna av kompetens finns i varierad utsträckning i kommunerna. Är de otillräckliga eller bristfälliga kan man komplettera genom inläring. Nätverkskompetensen är svårare att skaffa sig, om den saknas. Enligt Aarsaether ingår nätverkskompetensen i en arbetsform som är helt väsensskild från kommunens normala sakbehandlingspraxis. Den byråkratiska arbetsmodellen passar således dåligt för kommunala näringslivsaktiviteter.

De tre studerade kommunerna skiljer sig åt med avseende på kompetenskategorierna. Tabell 5 visar i grova drag på den kompetens man besitter i näringslivsorganisationerna (gäller i huvudsak tjänstemannasidan).

	BORÅS	TROLLHÄTTAN	MARK
Territoriell kompetens	teko-bransch: bra övriga bransch:måttlig	verkstads-bransch: bra övriga bransch: måttlig	teko-bransch: bra övriga bransch:måttlig
Funktionell kompetens	offent. sektor	privata/offent. sektorn konsult, lärare	offent. sektor - utredning branschkunig
Ämneskompetens	svag	bra	svag
Nätverkskompetens	svag	bra	svag

Tabell 5. Typer av kompetens för näringslivsagerande.

Som vi ser är Trollhättans kompetens totalt sett bra - självfallet finns det brister på detaljnivå - och är den enda av de tre kommunerna som besitter nätverkskompetens. Förklaringen ligger delvis i att den övriga kompetensen är både från offentlig och privat sektor. Borås och Mark har sin huvudsakliga kompetens från offentlig sektor och har därför ingen erfarenhet och träning för nätverkskompetens.

Resursutvecklingen

Fördelning av resurser skiljer sig åt inom marknadskopplade respektive budgetkopplade organisationer (se kapitel 1). Inom framför allt stora byråkratier sker resursutvecklingen på inkrementalistisk väg, vilket innebär att budgetposter som tidigare fått anslag beviljade har goda chanser att bibehålla sin budget. Nya verksamheter har däremot svårt att få gehör för sina äskanden vid resursfördelningen. De gamla budgetposterna utvärderas inte varje år, utan får sina anslag mer rutinmässigt, medan de nya måste argumentera för sina behov av resurser.

De ekonomiska resurser som satsas på kommunala näringslivsinsatser varierar en del, men hur mycket är svårt att få en uppfattning om. Inom SIND:s kartläggningsprojekt försökte man samla statistik kring detta, men det visade sig vara mycket svårt. Problemet är att de näringslivsanknutna resurserna återfinns på så många olika poster och redovisas inte under ett budgetkonto. Fastighets- och markaffärer hör till de mest kostnadskrävande slagen, men de återfinns "inbäddade" på fastighetsförvaltningens konton och/eller i industribolagets redovisning. De direkta näringslivsanknutna posterna brukar inkludera löner för de speciella befattningshavarna och dessutom en post för "övrig närings-

livsverksamhet" och det anslaget är vanligen inte speciellt stort.

De knappa resurser som anslås för specialaktiviteter framfördes också av företagen som argument för att kommunen har dålig uppfattning om vad t ex produktutveckling egentligen innebär och hur resurskrävande det är. Företagen tog det som inteckning på att kunnandet om näringslivet var för dåligt. Företagens uppfattning var således att satsningar bör göras ordentligt, d v s man skall inte vara snål med resurser. Frågan är dock om politikerna kan acceptera den osäkerhet som är förenad med dessa stora satsningar. Politiskt har man behov av att gå mer varsamt fram och inte binda upp sig för mycket på ett osäkert område.

Resursutveckling och kunskapsutveckling hänger intimt samman för utveckling av kommunal näringslivspolitik, eftersom det förutom en viss bas av ekonomiska resurser, framför allt handlar om mänskliga resurser. För att nå framgång är det väsentligt att ha engagerade människor som drivkrafter, att de besitter en bred och relevant ämneskompetens och nätverkskompetens. Det sistnämnda för att hantera de många gamla och nya kontaktytor som uppstår och för att sätta in näringslivsverksamheten i ett större sammanhang.

6.6 Sammanfattning

Vi har i detta kapitel analyserat de näringslivspolitiska satsningarna med hjälp av Normanns affärsidémodell. Företag som har framgångsrika affärsidéer har lyckats få överensstämmelse mellan marknad, produkt och sin egen organisation. Jämför vi de kommunala satsningarna med framgångsrika affärsidéer finns onekligen stora skillnader. Marknaden är inte klart definierad och kommunen har i allmänhet otillräcklig kännedom om marknadens villkor. Produkterna som lanseras är inte alltid de mest efterfrågade och det finns en hel del brister rent kompetensmässigt i den uppbyggda organisationen.

Men en jämförelse med framgångsrika affärsidéer är i en hel del avseenden inte "fair play" gentemot de kommunala satsningarna. Det är en ny verksamhet som skall byggas upp och man bör därför inte vänta sig att den skall bli framgångsrik redan från starten. Det är därför mer relevant att fråga sig om kommunen kan hantera utvecklingsprocessens olika komponenter - skapande av drivkrafter, hanterande av hinder i maktstrukturen, kunskapsutvecklingen och resursutvecklingen - på så sätt att en framgångsrik affärsidé skapas på sikt.

7. HANDLING OCH STRATEGI

I detta kapitel skall vi belysa vilka handlingar som har utförts inom ramen för de näringslivspolitiska satsningarna och hur man kan förklara olikheterna i handlingsmönstret mellan de tre studerade kommunerna.

7.1 Handling - utfall av ett samspel

Organisation med ett flertal roller

Aktörerna i den kommunala förvaltningen kan spela olika roller i ett utvecklingsarbete. Formellt finns skillnader mellan politiker, som förväntas initiera och besluta i olika ärenden, och tjänstemän, som skall bereda frågor och verkställa politikernas beslut. Politiker i majoritetsställning har ett ansvar för besluten, som politiker i minoritetsställning inte behöver vidkännas.

Samspelet i budgetprocessen

Ett flertal studier har gjorts avseende rollerna i det kommunala budgetarbetet. Wildavsky (1975) har i sin beskrivning av kommunalt budgetarbete visat på två olika politikerroller - dels förespråkare som arbetar för nya satsningar, dels väktare som försvarar skattkistan. Sektoriseringen innebär att förespråkarna vanligen finns inom förvaltningarna/nämnderna och väktarna på central överordnad nivå i kommunen. De senare måste pruta på förespråkarnas anspråk för att få ekonomin att gå ihop.

Traditionellt har budgetarbetet gått ut på att välja mellan olika förslag på nya satsningar. Tidigare etablerad verksamhet har i allmänhet betraktats som given. Från slutet av 1970-talet har emellertid även etablerad verksamhet ifrågasatts. För att få utrymme för nya satsningar har man försökt spara i existerande verksamhet.

Förkämperollen kan spelas av andra aktörer än politiker - tjänstemän eller fackliga organisationer kan ta på sig rollen. Brunsson (1981) visar hur facket spelar förkämperollen i "Erikslunds" kommun. De fackliga företrädarna värnar i första hand om att medlemmarna skall få trygghet i anställningen och goda arbetsvillkor i övrigt. Tjänstemän, som

arbetar med speciella avgränsade frågor, blir vanligen mer kunniga än politikerna om förhållanden som råder - de får en expertroll. I egenskap av experter kan de också t ex i en budgetförhandling ta fram argument för att motivera eventuella påslag i budgeten. Väktarpolitikerna på central nivå har inte samma möjlighet att bemöta argumenten utan får använda sig av schabloner o d. Tjänstemännen kan således, med hjälp av sitt expertkunnande, ha goda förutsättningar att spela förkämpar.

Förkämperollen och väktarrollen visar på olika handlingsinriktningar och har emellan sig en inbyggd konflikt. Om båda rollerna spelas fullt ut blir det ett vakuum. En part måste ge vika för att den andra skall kunna gå vidare och en budget fastställas.

Samspelet inom näringslivspolitikerna

Nu mera hör näringslivsfrågor till de politiskt tunga frågorna i en kommun och kommunstyrelsen har ett övergripande ansvar för dem. Kommunernas insatser på näringslivets område återfinns på flera ställen i den kommunala budgeten, och det är vanligt att fastighetsaffärer intar en dominerande plats bland de näringslivsinriktade åtgärderna. Fastighetsaffärer, som tidigare handlades och beslutades av fastighetsnämnder, blir nu ibland klassificerade som näringslivsfrågor och hamnar därmed på kommunstyrelsens bord. Nämndpolitikerna och kommunstyrelsepolitikerna intar eventuellt olika positioner, eftersom de kan representera skilda och delvis motstridande intressen.

Om inte nämndpolitiken genomsyras av någon övergripande partipolitik, kan det uppstå konflikter mellan kommunstyrelsen och nämnder. Eftersom näringslivsfrågorna ofta berör flera kommunala sektorer, begränsar således den utpräglade nämndpolitiken handlingsmöjligheterna för näringslivspolitikens utövare.

Förutom interna begränsningar regleras handlingsutrymmet från statligt håll av Kommunallagens kompetensregler. De anger i vilken utsträckning kommunerna har möjlighet att engagera sig för det lokala näringslivet. Kommunerna får inte ekonomiskt stödja enskild person eller enskilt företag utan tillåts endast göra satsningar för kommunens kollektiv av företag. Lagen kan medge undantag från denna huvudregel, om en utebliven kommunal insats skulle innebära stora, negativa sysselsättnings effekter för kommunen som helhet.

I takt med krisernas uppkomst återopas denna undantagsparagraf allt oftare. Vid överklaganden är det dock sällsynt att Regeringsrätten ger acceptans för kommunernas motiv. I praktiken är det emellertid få beslut som överklagas och därför

har "övertrampen" angående den kommunala kompetensen spridit sig och ökat. En förutsättning för att undvika överklaganden är att enighet råder mellan de politiska grupperingarna. Många näringslivspolitiska aktiviteter håller sig inom lagens ramar, men även de försvåras avsevärt om inte de politiska och/eller administrativa relationerna fungerar på ett tillfredsställande sätt.

7.2 Politiskt/administrativa relationer och handling

Tabell 6 ger exempel på effekterna vid bra respektive dåliga relationer för frågor med stor respektive liten politisk tyngd.

		Politiska/administrativa relationer	
		Fungerande	Icke fungerande
Politisk tyngd	Stor	1. Stort handlingsutrymme Stora, riktade satsningar	4. Socialt dödläge Handlingsförlamning
	Liten	2. Stort handlingsutrymme (inom given budget) Små eller stora riktade aktiviteter ("säkra")	3. Visst handlingsutrymme (inom given budget) Små men spridda aktiviteter ("osäkra")

Tabell 6. Förutsättningar för handling.

Politiska/administrativa relationer är en samlingsvariabel för relationer dels inom den politiska organisationen, dels inom tjänstemannaorganisationen samt också för relationer mellan politiker och tjänstemän. Med politisk tyngd avses frågor som ägnas stort politiskt intresse och ofta återspeglas som stora poster i budgeten.

1. Frågor med stor politisk tyngd leder till stort handlingsutrymme, om alla parter har goda relationer till varandra och är överens. Politikerna kan enas om handlingsinriktade målformuleringar som tjänstemännen omsätter i sina praktiska arbeten. De ekonomiska och personella resurserna är väl avvägda. Rutans kombination visar på en idealisk handlingsituation, som är mycket svår att finna i verkligheten. Krisers art och storlek

kan dock påverka en utveckling i denna riktning. Om det yttre hotet blir alltför stort, är det tänkbart att grupper med starkt skilda åsikter kan samagera. Kommuner med stabil majoritet (speciellt enpartimajoritet) kan ha fördelar att uppnå rutans tillstånd jämfört med kommuner som har ständiga regimskiften.

2. Frågor med liten politisk tyngd och fungerande partsrelationer skapar också goda förutsättningar för handling. Begränsningarna sätts vanligen av resurstilldelningen - såväl ekonomiskt som personellt. Målmedvetenheten från politikerhåll innebär att satsningarna är riktade mot ett gemensamt håll - alla jobbar för samma sak. Samhällets utveckling samt politiska förespråkare bidrar till att göra frågorna mer eller mindre politiskt "tunga".
3. Frågor med liten politisk tyngd och icke-fungerande partsrelationer kan ändå generera ett visst handlingsutrymme. Väktares och förespråkares maktkamp avgör resurstilldelningen, men inom dessa ramar kan aktiviteter arbetas fram. Osäkerheten är emellertid stor, och det är svårt att förutse i vilken riktning önskemålen går. I den mån satsningar förekommer, är de vanligen av individuell karaktär och är således inte automatiskt riktade åt ett visst håll. Tvärtom är risken stor för att de motverkar varandra. Frågornas "litenhet" bidrar till att problemen inte uppmärksammas tillräckligt, och eventuella stridigheter kan pågå under mycket lång tid. Risken finns att konflikterna så småningom accepteras som ofrånkomliga och att några större förbättringar inte kan ske inom den befintliga organisatoriska ramen.
4. Om de icke-fungerande relationerna uppstår i en fråga med stor politisk tyngd blir effekterna mer förödande - handlingsförlamning kan bli resultatet av ett socialt dödläge. Politikerna kan inte enas om målsättning och inriktning för verksamheten. Oenigheten kan även ge återverkningar på tjänstemannaorganisationen, vilken inte heller kan "producera" något. Om den senare har fungerande interna relationer, kan resultatet bli att den försöker överta politikernas roll. Hade frågan varit av liten politisk tyngd kunde handlingskraft på så sätt skapas, men frågans karaktär förhindrar detta. Politikerna är till för att ansvara för kommunens utveckling och skulle knappast acceptera en lösning, där de i planeringshänseende blir passerade av tjänstemännen.

Modellen ger en del förklaringar till varför de tre kommunerna skiljer sig åt när det gäller att omsätta de näringslivspolitiska intentionerna i handling.

Borås

Situationen för Borås kommuns agerande i näringslivsfrågor fram t o m 1982 stämmer väl med beskrivningen för ruta 4. De borgerliga politikerna var oeniga om mål och strategier. De två politiska blocken var sinsemellan av olika uppfattning om vilken tyngd frågorna skulle ha. Den borgerliga majoriteten gav frågorna tyngd genom en ny tjänstemannaorganisation, medan socialdemokraterna ville förtydliga frågornas vikt genom att dessutom förstärka resurserna på det politiska planet. Intresset för näringslivsfrågorna framtonade organisatoriskt genom att kommunstyrelsens ordförande ansvarade för dem samt att Näringslivskontoret hade byggts upp med fem hela tjänster. Handlingsberedskapen var trots det inte särskilt stor.

Frågorna var känsliga, eftersom aktiviteterna kunde ge stora återverkningar på den kommunala ekonomin. Var man då politiskt inte överens om handlingars inriktning, riskerade ansvariga politiker minst kritik genom utebliven handling. De aktiviteter som förekom (bl a genom ett yttre tryck) blev föremål för kritisk granskning och partipolitiska ställningstaganden.

Tjänstemännens möjligheter att själva agera försvåras av deras interna låsningar - olika uppfattningar rådde om huruvida de skulle handla aktivt (offensivt) eller ej. Lojaliteten till politikerna tillsammans med den hierarkiska strukturen bidrog till att de idéer som utvecklades hos enskilda tjänstemän inte vann gehör och kunde omsättas i handling.

Att ta sig ur det sociala dödläget förefaller vara svårt - låsningarna är resultat av mångåriga konflikter och alliansbildningar. Om man ändå vill förbättra handlingsberedskapen något för tjänstemannaorganisationen, skulle en sektorisering (specialisering) av tjänstemännens arbetsområde vara en möjlig lösning. Tjänstemannahierarkin blir då onödig, eftersom de var och en får ansvara för sina projekt gentemot den politiska organisationen (kommunstyrelsen) och kan liknas vid fristående stabskonsulter. Det föreligger troligen inte några formella hinder för en dylik konstruktion och skulle inte heller behöva ge några negativa ekonomiska effekter. Uttryckt med figurens hjälp skulle man med detta försök nå ruta 1 genom att ta en omväg från ruta 4 till ruta 3, dvs splittra upp det stora politiskt tunga området i mindre och gripbara delfrågor.

De näringslivspolitiska frågorna kan vara av många skilda slag och beröra flera sektorer inom det traditionella kommunala verksamhetsfältet. Ska de i praktiken kunna behandlas

med tyngd, är det nog nödvändigt att mer specifikt beakta de sektoriserade förhållanden som idag råder och ta dem som utgångspunkt för en organisering av de näringslivsinriktade aktiviteterna.

Resonemanget kring handlingsförslagen är något hårddraget. Politikerna har i några fall enats om inköp av industrifastigheter och därmed förmodligen (åtminstone tillfälligt) räddat sysselsättningstillfällena. När det däremot gäller förebyggande offensiva handlingar har resonemanget relevans. Om avsikten med den kommunala näringslivspolitikerna är att rädda sysselsättningstillfällena (och skapa nya), finns det all anledning att försöka utnyttja de personella och ekonomiska resurser som är avsedda för ändamålet.

Trollhättan

Trollhättans kommun skiljer sig väsentligt från Borås avseende de interna relationerna. Trollhättan har en stabil socialdemokratisk majoritet sedan lång tid tillbaka och kan därför handla efter uppdragna politiska linjer. Relationerna till tjänstemannasidan är också goda, bl a beroende på att de har vant sig vid de riktlinjer som gäller. De slipper tvära kast i inriktningen av sitt arbete och de behöver inte heller vara medlare mellan två eller flera skilda åsikter. Handlingsberedskapen är därmed betydligt större i Trollhättan än i Borås och skulle kunna exemplifiera ruta 1.

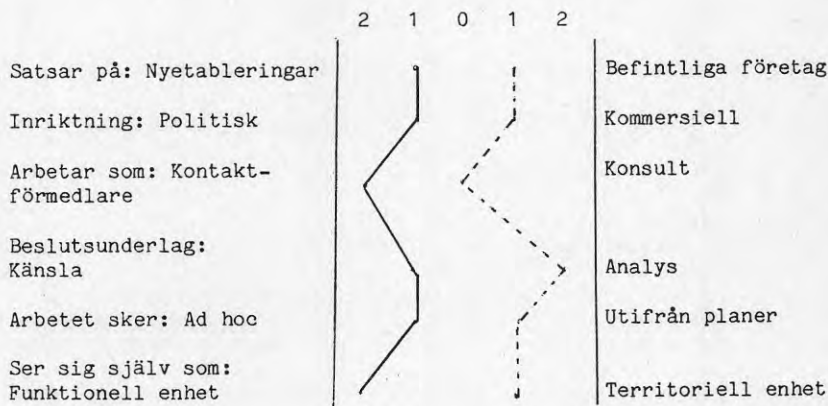
Mark

I Marks kommun har det växlat mellan borgerlig och socialdemokratisk majoritet. Synsättet på näringslivspolitikerna har trots det varit ganska enhetligt, dels inom det borgerliga blocket, dels mellan blocken. Målsättningen har varit att hålla uppe sysselsättningen men medlen har inte alls varit kontroversiella på samma sätt som i Trollhättan. Handlingarna har varit ganska diffusa och mest berört allmänna frågor på tekosidan i form av utredningar, statistik och debattinlägg. I de fall kommunen har fått konkreta förfrågningar om åtaganden från näringslivet (t ex inköp av industrifastigheter) har den haft en restriktiv hållning. Vid något enstaka tillfälle på senare tid har kommunen vid köp av industrilokal fått ett överklagande på beslutet.

Rent politiskt och administrativt tycks förutsättningarna finnas för att handla i näringslivsfrågor i Marks kommun - man skulle kunna befinna sig i figurens ruta 1. Vissa handlingar förekommer också men är av en helt annan karaktär än de i Trollhättan. Man trevar sig fram på ett försiktigare sätt och handlingarna skiljer sig inte mycket från dem som görs inom övriga kommunala förvaltningar. Den byråkratiska modellen framträder tydligare än i Trollhättan.

7.3 Kommunala handlingsprofiler

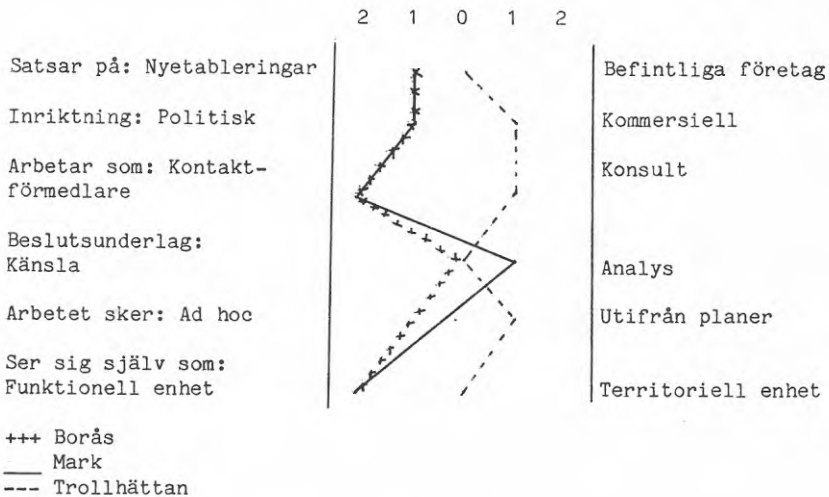
Alsén & Nilsson (1982) har i sin kartläggningsstudie visat på kommuners olika handlingsprofiler baserade på deras agerande i näringslivsfrågor. Agerandet är avhängigt både de personer som är involverade, den politiska situationen, näringslivssituationen och också organiseringen av verksamheten. De fann variationer mellan kommunerna, men de kunde också skönja en utveckling mot en placering till höger på skalan (se figur 3).



Figur 3. Kommunernas handlingsprofiler. Källa: Alsén & Nilsson (1982).

Profilen till vänster (helt dragen) representerar inriktningen på det näringslivspolitiska arbetet i merparten av deras studerade kommuner. Profilerna till höger (streckad) visar på en ovanligare politik, men författarna tolkade den som en profil som allt mer fick övertaget över den då rådande. Utvecklingen skulle, enligt profilen, gå mot ett mer lokalt präglat handlande, samtidigt som det skulle stramas upp på det organisatoriska planet - mer analytiska beslutsunderlag och bättre planerad verksamhet.

Hur ser då handlingsprofilerna och dess eventuella förändring ut för våra tre studerade kommuner? I figur 4 har vi gjort ett försök att placera in dem enligt handlingsprofilens dimensioner.



Figur 4. Handlingsprofiler för Borås, Mark och Trollhättan.

Som vi ser är Borås och Marks profiler påfallande lika varandra, medan Trollhättan har ett annat, ibland motsatt utseende. Vissa förändringar har skett i kommunerna sedan starten för ca 5 år sedan. Borås satsningar på nyetableringar (raggning) har minskat i takt med landets övriga kommuner. Det finns en chans att deras arbete framöver blir mer efter planer, om arbetet med näringslivsprogrammet kommer att fullföljas. Synen på sig själva som en territoriell enhet kommer möjligen också att förstärkas i samband med att näringslivskontoret som funktionell enhet upplöses. Liknande utveckling kan man ana i Mark, där den interna samordningen ska förbättras genom någon form av projektgruppering. Man har också förhoppningar om att den lokala, territoriella synen ska stärkas.

Trollhättan har redan från början haft en klarare och mer målmedveten inriktning för sin verksamhet. Man satsar både på nyetablerade, lokala verksamheter (ej raggning) och befintlig industri (verkstads). Det finns en politisk grund för arbetet, men det utförs mot det kommersiella hållet. Aktieförvärv och Nohab Resurs är betydande exempel på det. Arbetet var redan tidigt planerat i ett näringslivsprogram och genom det andra programmet har planeringen fått en än mer framträdande roll. Trollhättans offensiva roll som påminner om konsultens samt den detaljplanerade verksamheten är det som framför allt skiljer kommunen från de övriga två. Trollhättans profil har därmed vissa likheter med Alsén & Nilssons "framtidprofil". Vad som skiljer dem åt är analy-

sen som beslutsunderlag, men eftersom verksamheten är så planerad får man förmoda att analyserna skett på ett tidigare stadium. De nya problem som trots allt ändå uppstår, löser man genom en kombination av känsla och analyser för att skapa ökad flexibilitet.

7.4 Handling - enstaka åtgärder eller långsiktig strategi

Problemlösande eller handlingsgenererande aktiviteter

Starbuck (1982) beskriver hur organisationer kan handla på två sätt:

1. Ett problemlösande sätt, där upplevda problem sätter igång ett sökande efter lösningar.
2. Ett handlingsgenererande sätt, där valet av handlingar stimulerar skapandet av problem för att rättfärdiga handlingarna.

Han anser att organisationer normalt är handlingsgenererande på grund av att de har avdelningar och personer som skall handla. Deras handlande emanerar inte i första hand från något problem.

Handlingsmönstret ligger troligen bakom flera kommuners tänkande, när de inrättar näringslivssekretariat eller -tjänster. Man förväntar sig ett handlande, om en organisation inrättas. Personerna som rekryteras får stor betydelse. Trollhättan rekryterade en person med erfarenhet från det privata näringslivet och från konsultbranschen, medan Mark rekryterade en person från Kommerskollegium. Deras respektive erfarenheter och bakgrund påverkar deras syn på arbetet och också deras hållning till den offentliga sektorns arbetsförhållanden. Näringslivskonsulten i Trollhättan har medvetet arbetat för att slippa en del av de byråkratiska reglerna med motiveringen att de inte passar in på området näringslivspolitik. Hans eget arbetssätt har mer liknat konsultens än förvaltningstjänstemannens. Även i Mark finns ett visst missnöje med byråkratins konsekvenser för näringslivsarbetet, men i det konkreta arbetet har det inte varit någon större skillnad mellan näringslivssekreterarens arbetssätt och övriga förvaltningstjänstemäns.

Skillnaden mellan problemlösande och handlingsgenererande aktiviteter kan således vara ett sätt att beskriva skillnaden mellan Trollhättan och Mark och därmed förstå varför handlingarna är av skilda slag.

Alsén och Nilsson (1982) har i sin studie även gjort en indelning av handlandet i tre huvudgrupper utifrån vad kommunens handlande och åtgärder egentligen syftar till. De tre grupperna är:

- o Symbolhandlingar; handlingar som oftast resulterar i intet. Politikerna ser handlingen i sig som det viktigaste.
Exempel: Inrättande av tjänst för näringslivsfrågor, statistikhantering, skrivande av näringslivsprogram, satsningar på samordning (utan samverkan), allmän kommuninformation, näringslivsdagar, lobbyverksamhet samt uppvaktningar.
- o Reaktionshandlingar; handlingar som kan anses vara reaktioner direktkopplade till utvecklingen i det lokala näringslivet.
Exempel: Köp och återhyrning av lokaler, medverkan i enskilda företags investeringar och driftskostnader, ändringar i den fysiska planeringen, skraddarsy industrilokaler, smidigare handläggning i den offentliga förvaltningen samt förlustgarantier.
- o Aktionshandlingar; handlingar som är en del av ett större näringslivspolitiskt handlingsprogram och som syftar till att ge konkreta resultat.
Exempel: Obetalda konsultinsatser, initiera och driva samverkan, tillhandahålla produktutvecklingsresurser, lokala/regionala utvecklingsbolag, investentbolag och fonder, aktiv/selektiv marknadsföring av kommunen och näringslivet tillsammans, industrifastighetsbyggande, lokal upphandling samt kontaktförmedling.

Det bör påpekas att en handling som kategoriseras som symbolhandling i en kommun, mycket väl kan vara en reaktions- eller aktionshandling i en annan kommun. Symbolhandlingar, som författarna beskriver dem, kan klassas som handlingsgenererande aktiviteter med ett egenvärde, medan reaktions- och aktionshandlingar är försök att vara problemlösande aktiviteter.

Strategi - logiskt sammanförda handlingar

En mer långsiktig bestämning av de näringslivspolitiska satsningarna kräver en strategi. En strategi är handlingar sekventiellt ordnade med syfte att nå vissa mål. Det är då mindre relevant att bedöma enstaka handlingar.

En kommunal näringslivsstrategi i enlighet med växtidemodellen (se föregående kapitel) måste i stor utsträckning vara baserad på det som Alsén och Nilsson kallar aktionshandlingar. Men aktionshandlingar kan sannolikt inte genomföras

i ett första skede. En ny aktionsinriktad satsning behöver förberedas med hjälp av symbolhandlingar. Ett näringslivsprogram ger trots sin symbolkaraktär politikerna en struktur över området, och utan denna struktur kan osäkerheten vara alltför stor för att de skall godkänna mer direkta problemlösande aktiviteter.

Reaktionshandlingar som t ex fastighetsköp kan vara nödvändiga för att strategin skall få en bred förankring. Reaktionshandlingarna kan därför ge ett indirekt stöd till strategin. De som inte direkt gynnas av utvecklingssatsningarna binds på detta sätt upp till "strategin" genom olika typer av reaktionshandlingar. Samtliga intressenter får sina servicebehov tillgodosedda i utbyte mot att förespråkarna kan utveckla sin strategi - växtiden.

Nya satsningar är känsliga för kritisk granskning i ett initialt skede. De måste få skydd, innan de kan trotsa en bitter verklighet, där krafter mot förändringar finns. En skicklig strategi innehåller därför också olika handlingar som kamouflage för sin växtid, vilket gör det svårare för en utomstående att rätt kunna bedöma satsningarna. Är det fråga om olika åtgärder utan någon inbördes relation, eller finns det någon genomtänkt strategi bakom?

7.5 Värdering av handling

Att brett förankra ett nytt område så att tolerans ges för försöksverksamhet är således ett omfattande arbete. Förankringen är emellertid inte avslutad i och med att försöksverksamhet kommer igång. En fortlöpande granskning av olika handlingar inom verksamhetens ram sker. Men hur värderar t ex företag kommunens näringslivspolitiska handlingar?

Handling i sig behöver inte enbart vara positivt, utan man måste också se till handlingarnas innebörd och konsekvenser. Om resultatet ska värderas positivt, förutsätts att det harmonierar med uppställda mål men också med samhällets normer och värderingar. Måluppfyllelse är ofta svår att mäta, eftersom målen vanligen är formulerade i relativt vaga och oprecisa termer. Ett mått man försöker använda för näringslivsfrågor är "räddade" eller "skapade" arbetstillfällen.

En stor del av Trollhättans handlande har varit kopplat till det gamla verkstadsföretaget Nohab. Näringslivssekretariatet har engagerat sig på olika sätt och bidragit till att ett antal nya företag kunnat bildas ur det gamla. I stora drag var det enskilda avdelningar som bröts ut till specifika bolag. Kommunens handlingar resulterade i delvis bibehållna arbetstillfällen - alla de som till en början var hotade

behövde inte friställas. Den delen av handlingen sågs med positiva ögon på de flesta håll.

För att rädda arbetstillfällena och få enheten Nohab Verkstad att överleva såg sig kommunen tvingad att köpa en del av aktieposten i företaget. De övriga två ägarna ville inte vara majoritetsägare. För att omstruktureringen skulle bli av köpte kommunen 19% av aktierna med förbehållet att det var en tillfällig lösning och att kommunen räknade med att hitta en köpare, som var villig att ta över andelen inom en treårsperiod. Handlingen var ur kommunens perspektiv nödvändig men betraktades av andra parter som oacceptabel och felaktig.

Skattebetalarnas förening jämte två privatpersoner överklagade kommunfullmäktiges beslut hos Kammarrätten. Köpet genomfördes ändå, men ca ett halvår senare kom Kammarrättens beslut: Handlingen stred mot Kommunallagen och beslutet skulle upphävas. I praktiken innebär ett negativt beslut från Kammarrätten ingen förändring. Kommunen var nu civilrättsligt bunden till sitt avtal och kunde inte bryta det. Den enda skillnaden som märktes var att det fanns ett beslut om att handlingen inte var riktig sett ur lagstiftarens perspektiv. Kommunen överklagade sedermera Kammarrättens beslut till Regeringsrätten.

Under sommaren 1983 var det återigen problem med företaget - det gick i konkurs och ytterligare en rekonstruktion genomfördes. Denna gång fanns det stora order på gång, och tiden var knapp för att få dem. Ordergivaren ville ha ett ordentligt bolag att förhandla med och nöjde sig inte med en konkursförvaltare. Kommunen gick då in igen och utökade sitt aktieinnehav till 71%. Efter bara en vecka såldes emellertid 31%, vilket kommunen hade varit förvissad om att kunna göra redan vid köpet. Handlingen var av buffertkaraktär och delvis framtingad som en följd av det tidigare aktieförvärvet. Hade ingenting gjorts, skulle de 19% varit i fara.

Exemplet om Nohab Verkstad belyser svårigheterna att värdera handlingars riktighet. Bedömningen måste göras utifrån flera olika aspekter och vägas samman. Att man räddar arbetstillfällena accepteras av flertalet men medlen, dvs kommunens insats, bedöms av många som tveklaktiga. Liknande kritik förs fram generellt. Företagare såväl inom verkstadsbranschen som övriga branscher har visat en viss skepsis till kommunens verksamhet, men av olika anledningar. Verkstadsföretagen har framfört en oro över att punktinsatser här och där riskerar att förstöra helheten, dvs att kommunen i sitt agerande inte är på det klara med vilka konsekvenserna blir för branschen i sin helhet och på litet längre sikt. Företagarna är oroliga för att de naturliga marknadskrafterna sätts ur spel i allt för stor utsträckning. Övriga branscher har visat missnöje över att de inte har blivit

föremål för kommunens stöd, och de hävdar att de insatser kommunen i massmedia etc säger sig göra för näringslivet bara gäller en liten del av det totala näringslivet.

Värderingen av handlingarna synes ske utifrån två kriterier. Det ena kriteriet är att en kommunal intervention missgynnar det egna företagets intressen. Vissa företag stöds och detta leder till negativa konsekvenser för andra. Det andra kriteriet är att handlingarna allmänt sett är ineffektiva. Kommunen gör sådant som andra kunde gjort bättre.

Det första slaget av kritik kan "tystas" med olika former av reaktionshandlingar. Alla får ökad service, även om vissa företag får mer än andra. Det andra slaget av kritik är svårare att bemöta på kort sikt. Frågan är om en djupare samverkan mellan kommun och några företag endast ger fördelar för dessa företag eller om det även på sikt ger fördelar för andra företag i kommunen.

8. ATT FÅ ACCEPTANS FÖR VÄXTIDEN

8.1 Samverkan med företagen

En grundläggande forskningsfråga i projektet har varit att studera hur organisationer med olika tradition, bakgrund och uppgifter etc kan samverka på en gemensam arena. Organisationstyperna det gäller är offentliga byråkratier (kommuner) och privata företag på den gemensamma arenan för kommunal näringslivspolitik.

Teorier för samverkan går att identifiera på olika nivåer. Samverkan mellan individer och grupper - interpersonella relationer - behandlas inom den sociologiska vetenskapsdisciplinen. Samverkan mellan företag har bl a behandlats av företagsekonomer (t ex Norbäck, 1978; Högberg, 1977; Stenberg, 1982). Samverkan mellan organisationer i allmänhet, interorganisatoriska relationer (IOR), har studerats med i huvudsak två skilda begreppsapparater; konkreta utbytesrelationer och värderelationer. Den sistnämnda har som grundelement begreppen makt och beroende vilket indikerar att formell organisationsteori inte är tillräcklig här, utan behöver utökas med kunskaper om det politiska spelet inom och mellan organisationerna. Speciellt gäller detta när organisationer av skilda slag ska agera samman.

För att det ska bli intressant för en part att samverka med en annan, måste samverkan resultera i fördelar eller vinster. Samverkan kräver tid och resurser, och båda parter är därför måna om att få något i utbyte för sin insats.

Stenberg (1982) har visat att det är viktigt i ett samverkanssystem av företag att parterna har ungefär lika stort beroende till samverkan. I de lyckade fall av samverkan han studerade var inget företag helt beroende av samverkan, utan klarade sin verksamhet på egen hand. Företagen var i det avseendet jämbördiga parter.

Initiativet till samverkan mellan kommun och näringsliv kommer oftast från kommunen. Infrastrukturen och kommunens framtid är beroende av näringslivets utveckling, och kommunen vill därför på ett tidigt stadium få information om eventuella förändringar för att kunna sätta in motåtgärder. Dessa var under 70-talets slut främst inriktade på att skaffa ersättningsindustri, medan kommunen senare har övergått till att ta tillvara de kunskaper som redan finns och utveckla idéer från dem. Samverkan mellan företag och kommun blir då än viktigare.

Intresset för att samverka med kommunen är emellertid relativt svårt från företagarhåll. Även de som i stora drag är positiva till ett kommunalt näringslivsengagemang är måttligt intresserade av att samverka med kommunen i utvecklingsprojekt. Tidsbrist är ett framträdande argument, liksom misstron till att det hela ska leda till resultat som gagnar det egna företaget. Samverkansformerna stannar oftast vid företagsträffar i stor eller begränsad skala.

Borås kommun har haft svårt att finna former för mer varaktig samverkan. För några år sedan ordnades ett antal företagsträffar men de resulterade inte i något konkret handlingsmoment, utan var mest informationsutbyte. Några försök till att få en grupp företagare att samverka sinsemellan och med kommunen har dock gjorts och nått en viss framgång.

Handelskammarens näringslivskommitté är en grupp representanter från kommunens näringslivs olika branscher och finns i de flesta kommuner inom Västsvenska Handelskammarens område. I Borås har man haft några gemensamma arrangemang och senast gällde det bl a utvecklingen av kommunens CAD/CAM-projekt. Kommunen vände sig till Näringslivskommittén och uppmanade dem att lämna förslag på lämpliga företagsrepresentanter för projektets (bolagets) styrelse. Kommunen hade ambitionen att CAD/CAM projektet skulle tillgodose databehov såväl inom kommunen som hos företagarna - ett gemensamt projekt således. Näringslivskommittén visade sitt intresse av att samverka på detta område och lämnade förslag på lämpliga (kunniga) styrelseledamöter.

Vid den interna behandlingen av förslagen till styrelsens utformning uppstod en diskussion om att facket skulle vara representerat som en motvikt till företagsrepresentanterna. Det skulle i sin tur leda till för stor socialdemokratisk dominans (inkl Arbetarkommunen) ansåg de borgerliga partierna. Öenigheten resulterade i att styrelsen blev helt politisk och dessutom identisk med Industribyggnadsbolagets styrelse. Den utsträckta handen från näringslivet togs inte emot, utan näringslivet upplevde istället handlandet som ett slag på fingrarna. Agerandet kan inte sägas gynna ett framtida förtroendefullt samarbete i näringslivsfrågor.

Marks kommun har också haft några större näringslivssammankomster av informativ karaktär. Dessutom har två råd organiserats - näringslivsråd och sysselsättningsråd - som forum för att diskutera aktuella problem med näringslivets representanter. En stor del av de större tillverkande företagen är organiserade i "Markföretagens intresseförening" och dess ordförande sitter bl a med i näringslivsrådet. Råden har funnits i ca ett år men har hittills inte resulterat i några konkreta samverkansprojekt.

Trollhättan är den av de tre kommunerna som totalt sett är mest aktiv och offensiv och där har också några samverkanprojekt utvecklats. Redan tidigt hade man några konkreta samarrangemang med Handelskammaren som berörde konsultverksamhet och databranschens utveckling. En klubbverksamhet har startats - Club 80 - för nyetablerade företagare. Vid klubbens lunchsammankomster en gång per månad informerar kommunen om ärenden av företagsintresse samt fångar upp de problem företagarna ständigt ställs inför. Ett annat diskussionsforum är Handelskammarens näringslivskommitté, som sammanträffar med kommunens företrädare 5-6 gånger per år under speciella teman.

Ett mer konkret projekt är Nohab Resurs. Där är den grundläggande tanken att kommunen administrativt, och delvis ekonomiskt, ska bidra till att Nohabs industriområde får karaktären av ett storföretag vad avser kringservice såsom matsal, reception, utbildning o d. Nohabs industriområdesförening knyts upp till dessa konkreta aktiviteter och kan på så sätt bli en fungerande förening, där även idéer om nya tillverkningsprojekt kan prövas. En ytterligare väsentlig samverkansform mellan företag och kommun är att kommunens näringslivskonsult håller i "starta-eget" kurser och därmed knyter en tidig kontakt med blivande företagare. Kontakten bibehålls sedan kontinuerligt genom Club 80.

De olika samverkansprojekten i Trollhättan ger en positiv bild, en bild som dock inte framstod lika klart vid företagsintervjuerna. Trots de många försöken så är företagarna i Trollhättan lika svåra att engagera som företagare i andra kommuner. De har inte tid och tror inte heller på att samverkansförsöken ger dem särskilt mycket i utbyte. Även om man anstränger sig litet extra från kommunalt håll för att åstadkomma samverkan med näringslivet på flera sätt, så är det ett svårt arbete eftersom man arbetar i motvind. Intresset för samverkan är ojämnt fördelat mellan kommunen och företagen. Trollhättan skiljer sig inte från Borås och Mark i det avseendet.

I kapitel 6 har vi beskrivit växtid- och affärsidëbegreppen som tillämpbara för en organisation som ska utveckla en ny verksamhet eller bedriva en verksamhet på ett framgångsrikt sätt. Vi har också visat på i vilka avseenden kommunerna brister när de ska utveckla sin nya verksamhet kommunal näringslivspolitik.

En av kommunernas stora svårigheter är att hantera företagens bristande intresse för deras samverkansförsök. Ointresset beror ofta på att företagens egna verksamhet är så krävande att de bedömer den tid de får ägna åt kommunens aktiviteter som alltför olönsam. För att tiden ska bedömas lönsam erfordras att de kommunala aktiviteterna verkligen ger företagarna något utbyte. Kommunens utbud måste således

stämma överens med företagarnas efterfrågan - produkten måste vara anpassad till marknaden.

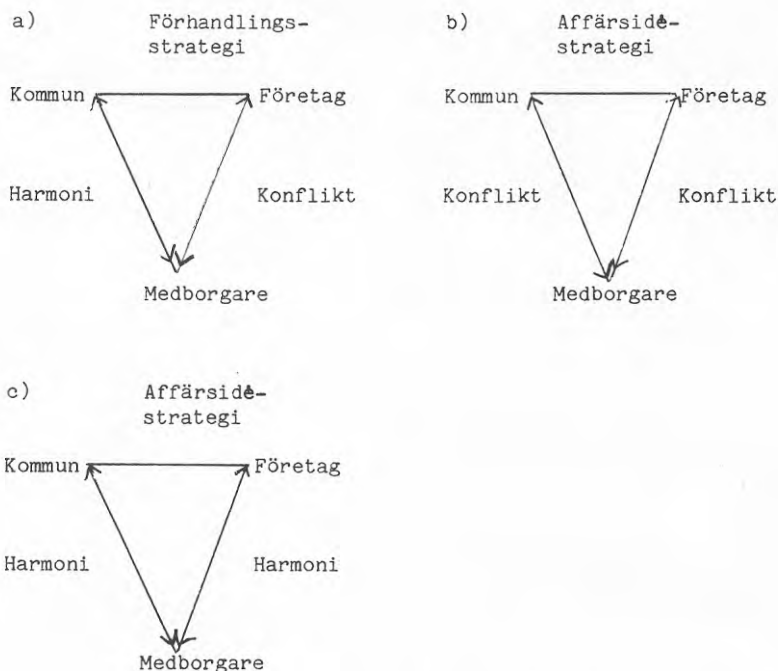
8.2 Näringslivspolitik och kommunmedborgarna

Affärsidén förutsätter en viss harmoni på marknaden. Kommunens roll som agent för det lokala näringslivet skapar en harmoni - man anpassar sig efter näringslivet. Kommunens marknad är emellertid inte enbart näringslivet, utan också kommuninvånarna i stort. Om kommunen fungerar som agent för det lokala näringslivet, är det inte givet att detta accepteras av medborgarna. Stora medborgargrupperns intressen kan gå stick i stäv mot näringslivets, t ex kan ett företags lönsamhetsintresse kollidera med medborgarnas miljöintresse. Har kommunen ett näringsliv med stora miljöproblem etc, får den troligen acceptera förhandlingsekonomens svårigheter och lära sig leva med dem. Det väsentliga blir då att klargöra vilka regler som gäller och utifrån dem diskutera eventuella samverkansprojekt med näringslivet. Det handlar då om vilka nischer man från kommunens sida kan arbeta med, dvs arbetsområden som accepteras av såväl näringslivet som medborgarna.

Om näringslivets struktur och effekter anses som positiva av medborgarna, kan kommunen agera mer utifrån affärsidétanken. Det förutsätter en harmonisyn mellan näringsliv och medborgare. Kommunen får i det läget en större frihet i sitt val av nischer, men behöver trots det en ökad medvetenhet om hur den bör arbeta med dem så att hänsyn tas till affärsidéns helhetssyn. Figur 5 visar i sammandrag vilka strategier en kommuns näringslivspolitik kan vara uppdragen efter med hänsyn tagen till om relationerna mellan medborgarna och företagen domineras av konflikt eller harmoni.

Om konflikt råder mellan företagens och medborgarnas intressen får kommunen tillämpa en förhandlingsstrategi för att upprätthålla harmoni i sina relationer till medborgarna (väljarna) (a). Bryter kommunen mot detta och går in för affärsidestrategin gentemot företagarna i stället, kommer den i konflikt med medborgarna, vilket inte är hållbart i längden (b). Kommunens möjligheter att affärsidemässigt utveckla och bedriva en kommunal näringslivspolitik förbättras däremot avsevärt, om det råder harmoni mellan företagens och medborgarnas intressen (c). Då blir mängden nischer att arbeta med betydligt fler.

Idealet för att uppnå harmoniska relationer är om medborgarnas och näringslivets intressen kan förenas i en och samma utvecklingsprocess. Växtidén vänder sig därför inte bara till företagarna utan även till medborgarna i allmänhet.



Figur 5. Strategier för kommunal näringslivspolitik.

Satsningar på utbildning kan t ex ses både som en välfärdsökning för medborgarna och en investering i kompetens för företagande.

Utbildning är ett område som traditionellt hör hemma inom den offentliga sektorn och är ett av alla parter accepterat arbetsområde. Utvecklingsfondernas "Starta Eget"-kurser har i vissa fall bedrivits i samarbete med kommunerna. I Trollhättan har näringslivskonsulten hållit i kurserna och på så sätt fått en tidig och värdefull kontakt med presumtiva företagare. För att kunna följa deras utveckling och ge dem ett kontinuerligt stöd har Club-80 verksamheten inrättats och också mottagits positivt av företagarna.

Som en variant på starta eget-verksamhet har kommunen satsat resurser på en utbildning i kooperativ företagsamhet för en grupp ungdomar. Projektet pågår för närvarande så någon utvärdering kan inte göras här. Men det är trots allt ett pilotprojekt på ett accepterat arbetsområde - utbildning - och det bedömer vi som en positiv satsning.

I Borås fanns under hösten -82 liknande planer (som dock aldrig realiserades). De gick ut på att kommunen tillsammans med Handelskammaren skulle driva ett projekt för att lära arbetslösa ungdomar starta egen verksamhet. Projekt av detta slag inte bara accepteras av medborgarna utan får dessutom extra aktualitet genom den lag om ungdomsarbete som inrättades 1 januari 1984, en lag som lägger över en större del av ansvaret för ungdomsarbete på kommunerna än tidigare.

Trots en relativt hög arbetslöshet finns det ofta brist på viss yrkeskunnig arbetskraft. Ett sådant fall stötte vi på i Marks kommun. Ett plastföretag sökte folk och fann att i den mån det fanns yrkesutbildade arbetssökande så hade de mest erfarenhet från textilindustrin. Företaget startade då en utbildning tillsammans med AMS och arbetsförmedlingen i Mark och tog fram en utbildningsplan som godkändes av SÖ. Utbildningen är på 6 månader varav drygt 4 är av praktisk inriktning på företaget. Flertalet av de 15 eleverna får anställning på företaget efter avslutad utbildning.

Kommunerna kan göra en välfärdshöjande insats på utbildningsområdet utan att riskera att komma i konflikt med vare sig invånarna eller näringslivet. Utbildningsinsatserna kan vara av litet olika slag men bör grunda sig på den speciella efterfrågan som finns. De kan också vara av tillfällig karaktär för att tillgodose vissa behov. Den mer långsiktiga inriktningen, t ex "starta-eget" kurser och utbildning för ungdomskooperativ, är viktiga som pilotprojekt och ligger i linje med bl a Tofflers (1980) syn på framtiden. De framtida branscherna är enligt Toffler kunskapsintensiva.

Alternativkostnaden för utbildningsprojekt är många gånger arbetslöshetsunderstöd och sociala stöd av skilda slag och medför mot den bakgrunden inga större kommunala merkostnader. Till skillnad från bidragsalternativet är utbildningen dock en offensiv satsning, som kan skapa förutsättningar för en ökad sysselsättning och ett expansivt näringsliv.

8.3 Behov av intern marknadsföring

En ny idé behöver marknadsföras såväl externt som internt för att den skall kunna förverkligas. Betydelsen av den interna marknadsföringen har alltmer uppmärksammats, se Grönroos (1983).

Grönroos beskriver tre olika marknadsföringsfunktioner i ett tjänsteföretag - traditionell marknadsföring, interaktiv marknadsföring och intern marknadsföring. Den traditionella marknadsföringen är den som handhas av specialister och

innehåller bl a reklam av olika slag. Den interaktiva marknadsföringen är den som uppstår i själva kundkontakten i köpar-/säljarinteraktionen. Det kan vara många olika typer av personalkategorier som står för denna del, allt från växeltelefonisten till VD i företaget. När man inser hur betydelsefull den interaktiva marknadsföringen är, blir det naturligt att sträva efter att få alla personalkategorier "serviceinriktade", vilket görs med hjälp av den interna marknadsföringen. Det är kanske framför allt den delen av SAS servicekoncept som fått störst publicitet och spridning.

Målen med den interaktiva marknadsföringen är, enligt Grönroos, "att göra kunden tillfredsställd, åstadkomma merförsäljning och skapa en långsiktig, bestående kundrelation". Målen avspeglar en situation, där ett förtroendefullt varaktigt förhållande till kunderna är av största vikt. Överförs detta till den kommunala näringslivspolitik, kan man ana att det är just den interaktiva marknadsföringen som bör stå i centrum för servicen till det lokala näringslivet.

Näringslivssekreterare o d är givetvis de aktörer som i huvudsak ska hålla i kontakterna med näringslivet. Det är vanligen grundtanken med deras befattning. Men som vi har sett är det trots allt många andra tjänstemän (och politiker) som kommer i kontakt med företagen - i en del fall i större utsträckning än näringslivssekreterarna. Skall man kunna marknadsföra kommunal näringslivspolitik som ett positivt laddat begrepp till företagen, är det därför viktigt att alla deras kommunala kontakter ger uttryck för servicekonceptet. Så har dock inte varit fallet, utan många företagare upplever att kommunens olika förvaltningar var och en har sin egen filosofi, och den kan ibland vara långt ifrån den som näringslivsfunktionen försöker föra fram - några ger men flertalet tar. Helhetsintrycket av kommunens näringslivspolitik kan därmed få en negativ prägel.

För att komma tillrätta med problemet är det, enligt t ex Grönroos och Carlzon & Hubendick (1983), viktigt att satsa på den interna marknadsföringen, att få hela företaget genomsyrat av serviceandan. Grönroos har satt upp tre övergripande mål för den interna marknadsföringen, nämligen att företaget ska kunna

- attrahera lämpliga medarbetare som kontaktpersoner och till chefs- och förmansposter
- hålla kvar bra medarbetare
- styra och motivera medarbetarna så att dessa blir kundinriktade och marknadsförings- och försäljningsorienterade och därigenom gör en så bra insats som möjligt i den interaktiva marknadsföringen.

Rekryteringen av näringslivssekreterare skulle enligt dessa utgångspunkter vara en avgörande förutsättning för att bedriva kommunal näringslivspolitik på ett framgångsrikt sätt. Som vi tidigare sett sker rekryteringen kanske inte med den omsorg som skulle vara önskvärd och personerna som rekryteras besitter inte heller den lämpliga kompetensen.

Har man lyckats rekrytera bra medarbetare, är det viktigt att få dem att stanna kvar. En näringslivssekreterare som successivt bygger upp goda relationer till företagarna är svår att ersätta med någon ny person. Det hänger samman med att produktens (tjänstens) funktionella kvalitet är en subjektiv upplevelse från kunden (företagaren). Produktens tekniska kvalitet kan däremot "levereras" av någon annan. Eftersom service i den bemärkelse kommunerna lägger i begreppet innehåller båda kvalitetsaspekterna, är det en fördel att behålla den person som har upparbetat kontakten (förutsatt att den upplevs positivt).

De övriga kontaktpersonerna är kommunala tjänstemän och politiker som kanske funnits i systemet sedan lång tid och huvudsakligen har andra arbetsområden. Dessa är inte speciellt utvalda, utan man får istället satsa på att få dem förstående och motiverade för att anlägga ett näringslivsperspektiv i sina kontakter med företagen. Detta har man allt mer börjat inse i kommunerna men ännu inte konkret börjat arbeta med. SAS interna marknadsföringsprogram har visserligen börjat dyka upp på den kommunala arenan, men resultatet har inte visat sig i den konkreta verksamheten ännu. Integreringen av flera förvaltningars personal i projektgrupper är ett steg i rätt riktning - man får en gemensam anda att kunna sprida vidare i den egna förvaltningen. Uppmaningar till förvaltningschefer om att de ska se företagens önskemål med positiva ögon (t ex Marks kommun) är således inte tillräckligt, utan man måste mer medvetet och konkret arbeta med att få deras attityder förändrade.

Grönroos framhåller att man först och främst måste motivera medarbetare på olika nivåer. I ett andra steg kan man sälja in ett paket av olika tjänster. Frågan är dock hur man skall motivera medarbetare som tidigare och även framgent arbetar med annat än näringslivsfrågor. Den slutsats vi drar av vår empiriska studie är att det är lättare att motivera medarbetarna till ökade serviceinsatser generellt än att prioritera delmarknaden "det lokala näringslivet". Näringsliv och medborgare behöver däremot inte behandlas likadant, utan det väsentliga är att det finns en strävan att behandla varje grupp jämlikt utifrån dess behov.

8.4 Förverkliga visionen genom en bred förankring

Det är många intressenter som berörs av kommunens näringslivspolitik, och det är mycket svårt att göra alla till lags. En lösning på det näringslivspolitiska dilemmat kan vara att brett förankra näringslivspolitikens vision. Förankring kan ske genom att samtliga berörda - politiker, förvaltningar och företag - får möjlighet att ge synpunkter på program etc. Samtliga intressenter skulle därmed vara informerade och acceptera att någon arbetar med visionens realisering. Förankringen syftar till att några personer får fortsatt mandat att arbeta vidare. Förankring kan även innebära att visionären arbetar med att aktivt få andra att hjälpa till med visionens utformning. Syftet är då att göra någons idé till fleras idé.

Visionären behöver arbeta medvetet med båda formerna av förankring. En bredare krets intressenter bör ge ett passivt stöd, dvs i princip säga ja till satsningar, medan en mer begränsad krets skall känna för visionen så att den aktivt vill medverka vid realiseringen. Den aktiva gruppen kan t ex vara nya företagare, som framöver kanske kan expandera och bereda människor utkomstmöjligheter.

Den kombinerade förankringsstrategin kan endast utvärderas i efterhand. Har visionären gjort en god framtidsbedömning, kommer den bredare kretsen intressenter först med facit i hand att erkänna att satsningarna var berättigade. Men då satsningarna, som kan liknas vid investeringar, sker är det sannolikt att de känner sig kluvna. Kluvenheten är något som klart kan utläsas av våra företagsintervjuer.

8.5 Att kombinera affärsidéarbete och service.

Vi har kunnat konstatera att näringslivspolitikerna i våra tre fall har varit dåligt förankrad såväl inom den egna förvaltningen som hos företagarna. I Marks kommun har den etablerade förvaltningen inte känt för satsningar på företagen. I samtliga tre kommuner har företagen allmänt sett varit kluvna.

Problemet som vi ser det är att den politiska organisationen inte lämnar utrymme för ett direkt målmedvetet arbete utifrån en affärsidé. Den politiska organisationen är till skillnad från företag öppen och medför att arenor som näringslivspolitik kan skifta karaktär beroende på vilka

frågor som definieras som politiska. Det är svårt att definiera politik på annat sätt än genom de frågor politiker har valt att syssla med, se Leijon m fl (1984). Arenan är inte öppen endast för politiker, utan även företag kan intervjua genom olika påtryckningsmetoder.

Normann har varit inne på problemet med öppenhet. En växtidé behöver enligt honom skydd i sin första fas. Brunsson (1976) har en liknande slutsats i sin avhandling om produktutveckling. Utsätts nya produktidéer för en kritisk granskning utifrån en rationell granskningsmodell redan på idéstadiet, är sannolikheten stor att de inte släpps fram för en reell marknadsprövning.

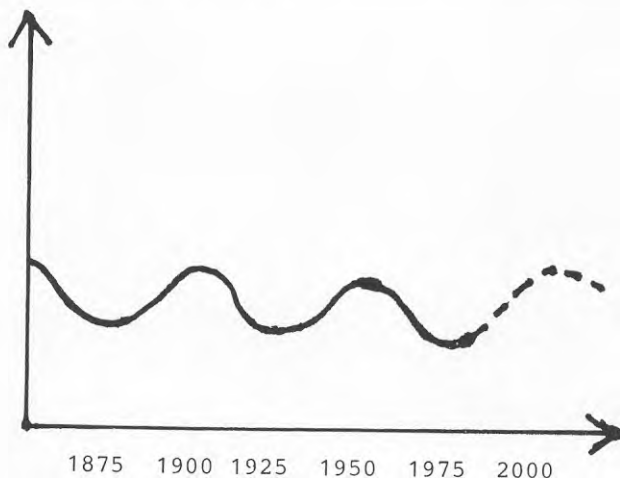
En näringslivssekreterare eller annan person, som fått i uppdrag att förvalta den näringslivspolitiska visionen, har på grund av organisationens öppenhet en svårare uppgift än den som verkar i ett företag. Det politiska systemet tillåter endast ett pragmatiskt agerande, dvs små steg i olika riktningar beroende på intressekrafterna. Visionären måste acceptera kompromisser och de näringslivspolitiska satsningarna tenderar därför att bli halvhjärtade. Har den kommunala organisationen förutsättningar att målmedvetet arbeta på ett affärsidémässigt sätt för en förnyelse av näringslivet, eller måste man nöja sig med punktinsatser på olika områden?

En realistisk ansats för att kunna få acceptans för ett mer långsiktigt målmedvetet agerande är att arbeta både för att förverkliga visionen och tillgodose den bredare intressentkretsens behov. Den visionär som verkar i ett politiskt system tvingas för att kunna realisera sin vision till en rad åtgärder, som bara perifert medverkar till visionens realiserande. Det gäller att kombinera en servicefunktion till en bred intressenkrets med ett mer målinriktat agerande i förhållande till visionen. Om visionären inte når framgång med servicefunktionen, riskerar han att mista plattformen för vidare arbete med visionen.

9. AVSLUTNING

9.1 Ekonomiers cykliska förlopp

Vi har i kapitel 1 utnyttjat Tofflers vågmodell för att tolka den brytpunkt de industrialiserade länderna befinner sig i under 1970- och 1980-talen. Det finns emellertid andra sätt att tolka utvecklingen. Ekonomhistoriker (Freeman, 1983) har urskilt något som de betecknar som långa vågor. Varje våg varar ungefär 50 år eller två aktiva decennier i människors liv, se figur 6.



Figur 6. Kondratievs långa vågor.

Teorin bakom de långa vågorna är att varje cykel domineras av en viss teknisk utveckling. Den senaste vågen, d v s den som avslutade en dal i mitten av 1970-talet, hängde samman med förbränningsmotorn och bilismen och de bebyggelseformer som blev följden av att bilen blev i stort sett var mans egendom.

Det vi vill ta fasta på är att vågteorierna bygger på cykliska förlopp. Varje nedgång följs av en uppgång. När detta skrivs, d v s i början på 1980-talet finns klara tecken på en uppgång i de industrialiserade ländernas ekonomier.

Den kommunala näringslivspolitikerna har tillkommit som reaktion på de stämningar som den ekonomiska stagnationen skapade. Det är då naturligt att en hel del satsningar gjordes för att söka lösa krisproblemen. Men i ett längre perspektiv skulle politiken kanske ha en annan inriktning. Skulle inte näringslivspolitikerna eller delar av dem kunna ha en mer framåtriktad inriktning? Kriser är övergående fenomen i cykliska förlopp, och när olika aktiviteter är genomförda kanske ekonomin har återhämtat sig. Problembilden för företagen kan då vara en helt annan.

I perioder av lågkonjunktur har de tillverkande företagen ett dominerande problem, nämligen hur de skall få avsättning för sina produkter. I perioder av högkonjunkturer är problemen av annat slag. För att klara försäljningen krävs material, kapital och arbetskraft. I vissa fall krävs investeringar i nya lokaler och maskiner för att klara tillväxtbehoven.

Om vi överför resonemanget till området kommunal näringslivspolitik skulle ett väsentligt syfte vara att svara på de stämningar som finns i tider av ekonomisk stagnation. Ett annat väsentligt syfte skulle vara att underlätta omställningen till de nya förhållanden som utmärker den uppgång, som kommer förr eller senare.

Ingen kommun eller ens ett litet land som Sverige kan på egen hand generera en konjunkturuppgång, men olika kommuner/länder kan ha skiftande förutsättningar att "haka på" en ny uppgång. Uppgången innebär att såväl etablerade företag som nystartade företag kan expandera och därför måste ha nya lokaler eller ny personal. Vissa företags expansionskraft kan hämmas av att det inte finns tillräckligt med kringtjänster i form av olika serviceföretag. Mindre serviceföretag kan å andra sidan även dra nytta av större företags tillväxt.

Trollhättans kommun utgör en bra illustration till "haka på" strategin. Olika satsningar har gjorts för att uppmuntra olika grupper - kvinnor, invandrare - att bli företagare. Förutom att kommunen blir mindre beroende av de stora företagen ökar möjligheten att tillgodogöra sig den ekonomiska tillväxten framöver. De nya företagarna kan hjälpa de större etablerade företagen att expandera framöver.

9.2 Kompetent personal - aktuell bristvara

Den ekonomiska uppgång som skett under 1970-talet har aktualiserat bristen på yrkesskicklig arbetskraft. Teknisk kompetens och speciellt kompetens i datafrågor är akuta

bristfaktorer i många företag. Samhället har svårt att tillgodose detta behov.

Att företag och samhälle hamnat i denna situation kan förklaras av att båda parter har varit för kortsynta i sin planering. Många företag har under 1970-talet avvecklat sin långsiktiga planering och istället förordat flexibilitet. Några egentliga signaler från företagen har därför inte nått vare sig kommunala eller andra offentliga utbildningsansvariga, förrän behovet blivit akut. Samhällets utbildningsorgan har inte möjlighet att förse företagen med kvalificerade ADB-tekniker med ett par månaders varsel utan det krävs en utbildningstid om 3-4 år.

I det förra kapitlet tog vi utbildning som exempel på kommunala satsningar som kunde tillgodose både företagens och olika medborgargrupperns behov. Vi såg utbildning som ett område, där samverkan mellan företag och kommun skulle harmoniera med medborgargrupperns välfärdsbehov. I detta kapitel har vi pekat på att utbildning i hög grad kan vara en offensiv satsning i syfte att underlätta framtida expansion. Detta ligger även i linje med Tofflers uppfattning att framtidsbranscher i hög grad är kunskapsintensiva.

Om vi nu tolkat utvecklingen rätt så skulle en vision formulerad som

o Vi vill ha ett näringsliv baserat på kunskapsintensiva företag och stödja detta genom att erbjuda människorna i kommunen kvalitativt högtstående utbildningsmöjligheter

vara en bra grund för kommunernas näringslivspolitiska satsningar.

9.3 Studiens övergripande frågor

I kapitel 2 sammanfattade vi studiens syfte i två frågor. Dessa var

1. Vad är innehållet i den politiska viljan - visionen - såsom den avspeglas i kommunal näringslivspolitik?
2. Vilka förutsättningar finns att genom samverkan mellan företag och kommun arbeta för visionens förverkligande?

Svaret på den första frågan är att det är svårt att se någon klart uttalad vision. Det finns dock viljeinriktningar mot såväl att stärka dominerande branscher som att finna kompletterande näringar, bl a genom att uppmuntra nyföretagande. Visionen innehåller således flera mål och anger flera

medel - offensiva och defensiva - för utvecklingsarbetet. Visionen är ett sammansatt paket beroende på att bakgrunden till satsningarna är komplex och att antalet intressenter med olika förväntningar är stort. Istället för en tydlig vision finns det många relativt otydliga.

Svaret på den andra frågan är att det krävs en kombinerad strategi. Samverkan i syfte att åstadkomma bättre beredskap för näringslivets framtida problem bör ske målmedvetet i en mindre samverkansgrupp. Ett nödvändigt komplement är samverkan med en bredare krets, vilken i utbyte mot konkreta kortsiktiga servicesatsningar ger sitt tysta godkännande till att några tillåts arbeta med de långsiktiga osäkra frågorna.

LITTERATURREFERENSER

- Aarsaether, N., 1978
Næringsutbygging og kommunal organisasjon, Institutt for samfunnsvitenskap, Universitetet i Tromsø
- Aarsaether, N., 1980
Frå lokal-korporativisme til kommunalisme
- Alsén, G., och Nilsson, A., 1981
Från central stödpolitik till lokal krispolitik. Motalaprojektet. Stencil, Ekonomiska Institutionen, Linköping
- Alsén, G., och Nilsson, A., 1982
Den kommunala näringslivspolitikens inriktning - erfarenheter från 25 svenska kommuner. Motalaprojektet. Stencil, Ekonomiska Institutionen, Linköping
- Andersson, B., m fl., 1978
Samhällsekonisk utredning av strukturförändring av Svenskt Stål AB. Arbetslivscentrum, Stockholm
- Brunsson, N., 1976
Propensity to change - an empirical study of decisions on reorientations. BAS, Gothenburgh
- Brunsson, N., 1981
Politik och administration - utveckling och drivkrafter i en politiskt sammansatt organisation. Liber, Stockholm
- Brunsson, N., och Jönsson, S., 1979
Beslut och handling - om politikens inflytande på politiken. Liber, Stockholm
- Brunsson, N., och Johannisson, B., (red), 1983
Lokal mobilisering. Doxa, Karlshamn
- Carlzon, J., och Hubendick, U., 1983
Intern marknadsföring som ett ledningsinstrument vid stora förändringar: i "Intern marknadsföring". Arndt, J. och Friman, A. (red), Liber, Malmö
- ERU-rapporter
nr 6: Bergslagsprojektet. S. Berger, M. Bohlin, G. Forsberg

- nr 9: Tankar om strukturomvandling. Jan Evert Nilsson
- nr 10: Strukturomvandling och regionalpolitik
- nr 21: Utvärdering av industripolitiken, Lars Heikensten
- nr 33: Regionalpolitisk forskning - två översikter. T. Lundén, R. Svensson
- Freeman, C., 1983
The Economics of Industrial Innovation. London
- Fölhammar, S., och Lind, J-I., 1983
Så klarar kommunerna jobben. Statens råd för byggnadsforskning, Stockholm
- Gonäs, L., m fl, 1979
Emmabodarapporten. Arbetslivscentrum, 1979:1, Stockholm
- Grönroos, C., 1983
Intern marknadsföring - teori och praktik: i "Intern marknadsföring". Arndt, J och Friman, A (red) Liber, Malmö
- Hernes, G., 1980
Forhandlingsøkonomi og blandingsadministrasjon Universitetsforlaget, Oslo
- Hjalager, A., m fl, 1982
Kommunale og amtskommunale erhvervsfremmede initiativer. Amtskommunernes og kommunernes forskningsinstitut, Köpenhamn
- Högberg, B., 1977
Interfirm Cooperation and Strategic Development. BAS, Göteborg
- Johannisson, B., 1981
Vi kan, vi vill, vi vågar - Själv tillit och handling i Målerås. Stencil, Växjö
- Jungen, B., (red), 1976
Rapport om Surte. Centrum för tvärvetenskapliga studier av människans villkor. Göteborgs Universitet
- Larsson, S., 1984
Företagsledaren som politiker. BAS, Göteborg

- Leion, A., 1974
Den svenska modellen - hur skall det gå med social-
demokratin, ekonomin och den offentliga sektorn?
Rabén & Sjögren, Stockholm
- Leijon, S., 1978
Om skriftlig personalpolitik, BAS, Göteborg
- Leijon, S., m fl, 1984
Förvaltandets förändring, Doxa, Lund
- Melin, L., m fl, 1983
Strukturförändringar, företagsstrategier och lokala
aktörer. Forskningsrapport nr 131. Ekonomiska Insti-
tutionen, Linköping
- Norbäck, L-E., 1978
Relationer mellan samarbetande företag. BAS, Göte-
borg
- Norbäck, L-E., 1983
Det kommunala klimatet: i "Näringspolitik på kommu-
nalt vis", ERU-rapport nr 24
- Normann, R., 1975
Skapande företagsledning. Aldus, Stockholm
- Normann, R., 1983
Service Management. Liber Förlag, Stockholm
- Nyberg, 1983
De kallar oss intraprenörer: i "Lokal mobilisering"
Brunsson, N och Johannisson, B., (red). Doxa, Karls-
hamn
- Ohlsson, B., 1978
On the politics of reorganizing. BAS, Göteborg
- Olsen, J., 1980
Politisk organisering. Universitetsforlaget, Oslo
- Peters, T.J., och Waterman Jr, R.H., 1983
På jakt efter mästerskapet. Svenska Dagbladets För-
lags AB, Stockholm
- Starbuck, W., 1982
Congealing oil: Inventing ideologies to justify act-
ing ideologies out. Journal of Management Studies,
19, 1, 1982
- Stenberg, T., 1982
Systemsamverkan - en möjlighet för svensk industri?
BAS, Göteborg

- Ståhlberg, K., 1975
Teori och praxis i kommunal planering. Meddelanden
från Åbo Akademi, Åbo
- Targama, A., 1978
Former för administrativt utvecklingsarbete. BAS,
Göteborg
- Toffler, A., 1980
The Third Wave. Bantam Books, New York
- Watzlawick, P., Weakland, J och Fish, R., 1978
Förändring - att ställa och lösa problem. Natur och
Kultur, Stockholm
- Wildavsky, A., 1975
Budgeting. Little, Brown & Co, Boston
- SIND 1982:7
Lokal samverkan
- Näringsliv och sysselsättning, 1983
- Främjandelagen
- Kommunallagen
- GPF, Program etc för vardera kommunerna

Företagens kontakter med Borås kommun - en enkätstudie

Under oktober månad 1981 tillsändes en tredjedel av kommunens tillverkande företag en enkät med rubriken "Företagens relationer till kommunala organ". Syftet var att översiktligt göra en kartläggning av kontaktfrekvensen samt få en uppfattning om företagarnas inställning till samarbete med kommunen.

Svarsfrekvensen blev totalt 50% och någon extra uppmaning till företagen om att besvara enkäten har inte gjorts. Det bör påpekas att svarsfrekvensen var mycket ojämn inom de olika grupperna (strata) med ett lågt deltagande från de minsta företagen.

Enkäten skickades ut till ett stratifierat urval av de tillverkande företagen. Urvalet gjordes med hjälp av det företagsregister som Näringslivskontorets tjänstemän hade sammanställt. Nedan visas grupperingen av de tillfrågade företagen samt deras svarsfrekvens absolut och procentuellt.

Grupp	Antal anställda	Antal tillfrå- gade företag	Antal sva- rande företag	Procentu- ellt
A	5	21	4	19
B	15-25	50	20	40
C	40-70	30	19	63
D	mer än 100	33	24	73
Totalt		134	67	50

På fråga 1 "Har Du haft kontakt med någon/några befattningshavare från kommunen under den senaste 3-årsperioden?" svarade totalt 70% ja. Fördelningen var ojämn mellan grupperna - A, B och C svarade mellan 46% och 54% ja medan D svarade hela 74% ja.

Fastighetsfrågor, markfrågor och frågor kring expansion visade sig vara mest frekventa ärenden. Fastighetsfrågor stod för 35% av kontakterna, de två övriga för 23% respektive 20%.

Ordningsföljden och storleken stämde ganska väl med grupp D (dock var Expansion endast 14%). För övriga grupper hade Expansion procentuellt något större frekvens än Markfrågor och Fastighetsfrågor något lägre procentandel än för det totala materialet - 32% mot för D 38%. Av mängden ärenden stod D för ca 50% och A+B och C för 30% respektive 20% av totala antalet ärenden (171 stycken).

De befattningshavare som företagen har kontaktat är följande:

Fastighetschefen	30%
Kommunalråden	21%
Näringslivschefen	15%
Näringslivssekreteraren	14%
Nämndpolitiker	8%
Kanslichefen	8%
Annan	3%

Fastighetsfrågorna intog den största enskilda andelen av ärendetyp, och i linje därmed är också fastighetschefen den mest kontaktade personen i samtliga grupper förutom hos de största företagen. Där har tydligen kommunalråden övertagit fastighetschefens roll, för där stod de som mest kontaktade befattningshavare (27%) tätt följda av fastighetschefen (26%). Näringslivschefen och näringslivssekreteraren har i denna grupp blivit något mindre kontaktade (13% respektive 10%).

I grupp C däremot intar näringslivschefen andra plats med 21%, följd av kommunalråd och näringslivssekreteraren med vardera 15%. I grupp A+B är det näringslivssekreteraren som intar andra plats med 22%, följd av kommunalråd och näringslivschefen med vardera 16%. Näringslivschef och näringslivssekreterare tycks ganska exakt ha bytt plats med varandra i grupperna C och A+B.

Sammanfattningsvis antyder siffrorna att näringslivskontorets båda tjänstemän tillsammans stått för ca 30% av kontakterna med företagen, vilket är samma siffra som gäller för fastighetschefen. Det är dock viktigt att komma ihåg att frågan gällde den senaste 3-årsperioden och att Näringslivskontoret då bara hade funnits i 1,5 år (formellt). Näringslivschefen var tidigare kanslichef, varför delar av kanslichefens 8% möjligen kan höra hemma hos samma person.

Att fastighetschefen blir kontaktad i fastighetsfrågor ter sig ganska naturligt, men dessutom är han lika mycket kontaktad vid Expansion som kommunalråd, näringslivschefen och näringslivssekreteraren (vardera 20%). Däremot har han inte kontaktats vid etablering eller varsel.

På fråga 2 "Har Du via kommunen blivit 'slussad' vidare till annan myndighet i något/några ärenden?" har 95% svarat nej.

På fråga 3 om företagen i sin verksamhet haft kontakter med vissa regionala organ blev resultatet följande:

Länsarbetsnämnden	72% av företagen svarade ja
Utvecklingsfonden	54% " - " - " - "

Länsstyrelsen	39%	"	-	"	-	"	-	"
Utvecklingsfondens lokala kansli	37%	"	-	"	-	"	-	"
Annan, icke kommunal myndighet	10%	"	-	"	-	"	-	"

Som "Andra, icke kommunala myndigheter" angavs AMS, SNV, ÖEF och SIND. Värt att notera är att Utvecklingsfonden i Vänersborg är mer kontaktad än Borås lokala kansli.

Fråga 4a: 79% av totala antalet företag svarade att de inte hade behov av utökade kontakter med kommunala myndigheter. Svaren stämde väl överens med delgrupperna, i grupp C var siffran något högre - 84%. 3% hade inte besvarat frågan. Kommentarererna från nej-svarare var bl a "Vill vara ifred", "Bättre om de som finns fungerade". Av de som svarat ja angavs följande områden: "Inom byggnadsbranschen", "Kommunal borgen", "Långtidsplanering", "För samarbete mellan företagen på orten", "Planering", "Bl a markfrågor", "Utveckling inom kommunen", "När det gäller löpande frågor som inte är av kriskaraktär", "Vatten och avlopp".

På fråga 4b "Anser Du att kommunen ska utöka sina resurser på det näringspolitiska området ytterligare?" svarade totalt 67% nej och 12% svarade inte alls på frågan eller angav svaret "vet ej". I grupperna A+B och D svarade 71% nej och för grupp C var siffran 58%. Från nej-svararna fanns följande kommentarer: "Tror inte det leder till något", "Resurser finns, om de bara utnyttjades effektivare", "Kommunen torde ha tillräckliga personalresurser utan att anställa nytt folk", "Allting behöver inte vara en resursfråga". Av ja-svararna angavs bl a följande svar på följdfrågan "I vilket avseende?": "Medverka till industrietableringar", "Söka kontakt med företagen, och sätta sig in i branschproblemen", "I alla avseenden som kan gagna utan att de ekonomiska ramarna för kommunen sprängs", "För att få en rättvisare hjälp åt företagen", "Bättre stöd till TEKO genom lägre kommunala avgifter t ex VA", "Allmän information om utvecklingsplaner".

På fråga 4c fanns tre svarsalternativ på frågan "I vilken utsträckning tycker Du kommunen aktivt ska agera i näringslivsfrågor för att t ex upprätthålla sysselsättningen?". 46% svarade "Så mycket som möjligt" och 34% svarade "Till viss del". 9% besvarade inte frågan. I gruppen A+B var det fler som svarade "Till viss del" än "Så mycket som möjligt" - 46% respektive 38%. Av de sju företag som svarade "Inte alls" fanns bara ett i denna gruppen och tre i vardera grupperna C och D. I de sistnämnda grupperna blev svaret "Så mycket som möjligt" 53% respektive 50%.

Avslutningsvis gavs utrymme för synpunkter på hela fråga 4 och exempel på sådana följer nedan:

A+B "Kommunens näringsråd bör vara på 'alerten' - spåra nyetableringar samt subventionera kostnaden för befintliga lokaler", "Största skillnaden mellan kommunalt och företags-tänkande är tidsaspekten - i vårt fall fanns ej den diskrepansen", "Kommunen bör i första hand värna om och stödja befintlig, etablerad industri och företagsamhet, inte minst exportinriktad sådan, liksom företag med särskilda utvecklingsmöjligheter." "Differentieringssträvanden är OK", "Efter kontakter med Borås kommun har beslut fattats att lägga del av vår produktion, samt all expansion utanför kommunen, varför vi ej behöver någon som helst kontakt med kommunen", "Kommunen bör hålla givna löften till i kommunen redan etablerade företagare", "Kommunen bör medverka i anpassning av kommunikationer, markplanering etc, samt eventuell lokaluthyrning", "Kan kommunala myndigheter skapa några produktiva arbeten?"

C "Kommunen borde agera mer kraftfullt i TEKO-frågan", "Politiker borde vara mer företagspositiva och inte bara agera för att få politiska gratispoänger".

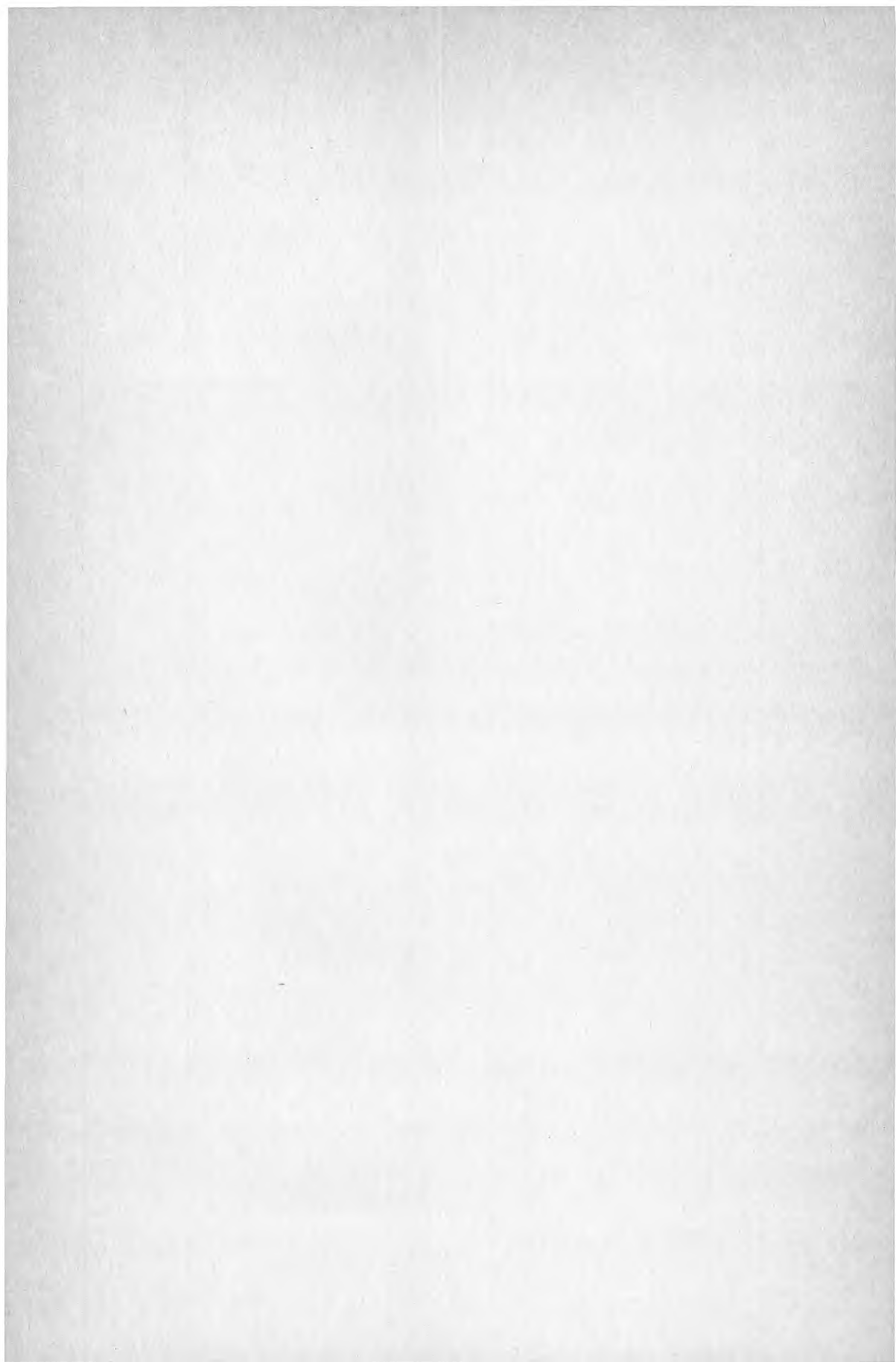
D "Kommunen agerar stelbent och fantasilöst", "Kommunen skall intressera sig även för de små företagen och inte bara de stora. De små företagen ger mer arbetstillfällen än de stora giganterna". "Myndigheter tillåter sig leveranstider (handläggningstider) som generellt är synnerligen besvärande för näringslivet", "Alla kontakter tenderar att bli så byråkratiserade och ineffektiva att man snart 'ger upp' dylika försök till samarbete".

Sammanfattning

En klar majoritet av företagen stödjer tanken att kommunen aktivt ska agera i näringslivsfrågor, samtidigt som de själva inte anser sig behöva utökade kommunala kontakter. Resurserna anses tillräckliga - däremot finns det synpunkter på hur de används och utnyttjas. En del kommentarer om vad de borde ägna sig åt visar att företagen dåligt känner till kommunens aktiviteter och andra kommentarer visar på idéer om utvecklingsområden.

Kritiken som förs fram är främst riktad mot den kommunala byråkratin. Trögheter i handläggningstider är ett problem som tas upp av många. Några ställer sig också tveksamma till hur seriös satsningen verkligen är. "Vill man verkligen göra något för att stimulera industrin eller hänger man bara med utvecklingen eller är det rent av så att man genom ett låtsat engagemang vill skaffa sig politiska poänger?" Något tillspetsat belyser ovanstående citat den förtrouendeklyfta kommunen har att söka reducera för att kunna få till stånd ett mer förtrouendefullt samarbete med företagen.





**Denna rapport hänför sig till forskningsanslag 800135-0
från Statens råd för byggnadsforskning till Företags-
ekonomiska institutionen, Göteborgs Universitet, Göteborg.**

R57: 1985

ISBN 91-540-4388-3

Statens råd för byggnadsforskning, Stockholm

Art.nr: 6705057

**Abonnemangsgrupp:
X. Samhällsplanering**

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

Cirka pris: 45 kr exkl moms