



Med placering i hörnet

– en studie om servicepunkter och governance

Service points and governance

Lovisa Lundén

Självständigt arbete • 15 hp
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU
Institutionen för stad och land
Agronomprogrammet – landsbygdsutveckling
Uppsala 2021

Med placering i hörnet – en studie om servicepunkter och governance

Service points and governance

Lovisa Lundén

Handledare: Kjell Hansen, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för stad och land
Examinator: Örjan Bartholdson, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för stad och land

Omfattning: 15 hp
Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E
Kurstitel: Självständigt arbete i Landsbygdsutveckling
Kurskod: EX0888
Program/utbildning: Agronomprogrammet - landsbygdsutveckling
Kursansvarig inst.: Institutionen för stad och land

Utgivningsort: Uppsala
Utgivningsår: 2021
Elektronisk publicering: <https://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: service, governance, servicepunkter

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakultet för naturresurser och jordbruksvetenskap

Institutionen för stad och land

Avdelningen för landsbygdsutveckling

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Fulltexten kommer dock i samband med att dokumentet laddas upp arkiveras digitalt.

Om ni är fler än en person som skrivit arbetet så gäller krysset för alla författare, ni behöver alltså vara överens. Läs om SLU:s publiceringsavtal här: <https://www.slu.se/site/bibliotek/publicera-och-analysera/registrera-och-publicera/avtal-for-publicering/>.

JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.

Sammanfattning

Uppsala kommun inledde under 2017 ett projekt för att etablera ett antal servicepunkter i kommunens landsbygdsområden. Konceptet och arbetet med servicepunkter är ett tydligt exempel på när governance används som styrmodell. Uppsatsen syftar därför till att undersöka hur governanceprocessen format arbetet med servicepunkterna och på vilket sätt det bidragit till serviceutvecklingen i kommunens landsbygdsområden. Studien bygger på intervjuer med lokala projektledare från de olika servicepunkterna och den kommunala projektledaren samt observationer från hälften av de etablerade servicepunkterna. Samverkan inom ramen för projektet har till största del skett mellan kommunen och de lokala projektledarna, som fungerat som en informationsnod i respektive ort eller bygd. Det byråkratiska arbetet i projektet har å ena sidan omfattats av en del som upplevts som fri, den att ta fram servicepunktsavtal. Å andra sidan blir det tydligt att regleringen kring den offentliga upphandlingen upplevts som ett hinder, då den inte är anpassad efter governance som styrmodell. Kommunikationen mellan parterna, som en central del av governance, har förbättrats genom projektet samtidigt som vikten av tydlighet för att undvika missförstånd och besvikelse aktörerna emellan är klar. Servicepunkterna har bidragit till att stärka de praktiska och sociala dimensionerna av service samt den övergripande känslan av service.

Nyckelord: service, governance, servicepunkter

Abstract

In 2017, Uppsala Municipality initiated a project to establish several servicepoints in the municipality's rural areas. Servicepoints as a concept is a clear example of when governance is used. The study therefore aims to investigate how the governance process shaped the work with the servicepoints and in what ways it contributes to service development in the municipality's rural areas. The study is based on interviews with local project managers from various servicepoints and the municipality's project manager as well as observations from half of the established servicepoints. Most of the work within the project has taken place between the municipality and the local project managers, who have spread information in their respective areas. The bureaucratic work in the project has, on the one hand, been comprised of a part that has been perceived as free, the development of servicepoint agreements. On the other hand, it becomes clear that the regulation of public procurement has been perceived as an obstacle, as it is not adapted to the governance model. Communication between the parties, as a central part of governance, has been improved through the project, while the importance of clarity to avoid misunderstandings and disappointment between the actors is evident. The servicepoints have also contributed to strengthening the practical and social dimensions of service as well as the overall feeling of service.

Keywords: service, governance, service points

Innehållsförteckning

1. Inledning	8
1.1. Vad är en servicepunkt?.....	8
2. Tillvägagångssätt	10
2.1. Syfte och Frågeställningar	10
2.2. Metod.....	10
2.3. Observationer	11
2.4. Analytiska ingångar	12
3. Service – en del i en levande landsbygd	14
3.1. Vad är service?.....	14
3.2. Uppsala kommun – projektets utgångspunkt och förutsättningar	15
3.3. Hur har servicens olika dimensioner utvecklats genom projektet?	18
4. Byråkrati – guide och krångel	21
4.1. Guidad frihet med servicepunktsavtal	22
4.2. Upphandlingens krångligheter.....	25
5. Kommunikation – en grundpelare i governance-processen	29
5.1. Intern och extern kommunikation för en fungerande process	29
5.2. Servicepunkten som informations- och kommunikationsknutpunkt	31
5.3. Nätverkande och relationsskapande processer som ett resultat av governance	33
6. Avslutning	36
7. Referenser	38

1. Inledning

Ett vanligt återkommande argument i landsbygdsdebatten, på alla samhällsnivåer, är att det ska vara möjligt att bo, leva och verka i hela Sverige (SOU 2017:1; Hela Sverige ska leva 2018; Sörmlandsbygden 2020). För att uppnå en hållbar utveckling i hela Sverige har regeringen identifierat fyra prioriterade strategiska områden inom den regionala utvecklingspolitiken. Områdena rör kompetensförsörjning, företagande, tillgänglighet genom digitala och fysiska system samt *”Likvärdiga möjligheter till boende, arbete och välfärd i hela landet, vilket innebär [...] en god tillgång till kommersiell och offentlig service”* (Regeringen 2021).

Tillväxtverket (2018) konstaterar att servicen på landsbygden under lång tid har glesats ut. Staten har under 2010-talet tagit på sig ett större ansvar än tidigare för att motverka trenden då en fortsatt utglesning av servicenätet anses få än mer betydande konsekvenser jämfört med tidigare (SOU 2015:35). På kommunal nivå har idén om konceptet servicepunkter, som uppstod i början av 2010-talet i Örnköldsviks kommun, blivit en metod för att främja tillgången till lokal kommersiell och offentlig service. Konceptet har inspirerat många kommuner runt om i Sverige till liknande satsningar på lokal serviceutveckling (Cras 2018).

1.1. Vad är en servicepunkt?

Grundidén med servicepunkter är att samla kommersiell och offentlig service på landsbygden under samma tak, att skapa en samlingspunkt för olika former av service. Servicepunkten är på så sätt ett försök att bryta den långtgående trenden mot minskad tillgång till kommersiell och offentlig service på landsbygden. Genom att bredda verksamheten, att stå på flera ben, förbättras förutsättningarna för verksamhetens ekonomiska hållbarhet genom en ökad genomströmning av besökare och kunder. Efter servicepunktsavtal kompenserar kommunen verksamheten för de serviceslag som denne tillhandahåller. Det gör att den grundläggande kommersiella basservicen kan säkras och leva kvar med utvecklingspotential i framtiden, samtidigt som den kompletteras med offentlig service (Örnköldsviks kommun 2019).

Basen för en servicepunkt utgörs av en befintlig kommersiell verksamhet, vanligen en mindre livsmedelsbutik, mack eller pizzeria. För att diversifiera det kommersiella utbudet är ombudstjänster för bland annat olika post- och paketleverantörer, apotek, spel och Systembolaget sedan tidigare väl använda metoder. En servicepunkt bygger dock inte endast på den kommersiella servicen utan tillhandahåller också ett utbud av offentliga tjänster (Cras 2018). Vanligt förekommande tjänster är internetuppkopplad dator i enklare variant, där information kan inhämtas och mindre ärenden uträttas. Information genom broschyrer och digitalt från lokala föreningar och företag, kommun samt turistinformation är också en del i arbetet med offentlig service. Det ska också gå att lämna önskemål om förbättringsförslag av servicen genom förslagslådor samt att så kallade dialogcaféer ska hållas årligen, då tjänstemän och eller politiker besöker platsen och delger och inhämtar information från lokalinvånare, föreningar och företagare. Den offentliga serviceproduktionen består alltså av att nå ut med information på landsbygderna samtidigt som det blir ett sätt för invånarna att ta kontakt med offentligheten, att göra det offentliga mer närvarande i landsbygdssamhällen och mindre orter (Uppsala kommun 2020a). Servicepunkter är samtidigt ett exempel på när nya samverkansmodeller utvecklas, då de inte enbart drivs av den kommersiella ägaren, utan även kommunen och det lokala civilsamhället är aktörer som är involverade i arbetet.

2. Tillvägagångssätt

2.1. Syfte och Frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka och analysera governance som styrmodell inom ramen för arbetet med servicepunkter i Uppsala kommun samt vilka effekter projektet fått i kommunens landsbygdsområden kring de orter där servicepunkter etablerats. Följande forskningsfrågor har formulerats:

- Hur har etableringen av servicepunkter i Uppsala kommun bidragit till ökad service i kommunens landsbygdsområden?
- Hur har ”governance” som styrmodell format arbetet med servicepunkterna?

2.2. Metod

Insamlingen av materialet har skett genom intervjuer och observationer.

Jag har genomfört olika former av intervjuer. De har alla varit semistrukturerade, det vill säga att intervjuerna har utgått från en lista med ämnen som ska beröras under intervjuens gång, sedan har själva intervjun fungerat mer som ett samtal. Intervjuerna är gjorda med dels lokala projektledare från servicepunkterna, dels med den på Uppsala kommun ansvariga projektledaren för servicepunktssatsningen. Intervjuerna har under rådande pandemiläge huvudsakligen genomförts digitalt. Digitala intervjuer har fördelen att även personer som inte befinner sig på hemmaplan kan intervjuas. Nackdelar med digitala intervjuer är att kommunikation med hjälp av kroppsspråk försvåras samt att risken ökar för detaljfattigare beskrivningar (Kvale & Brinkman 2009). En

intervju var på plats, på den aktuella servicepunkten, och genomfördes i form av en gruppintervju, där den lokala projektledaren tillsammans med ytterligare en person som är delaktig i driften av servicepunkten, intervjuades. Under gruppintervjun hjälptes informanterna åt att berätta och svara på frågor, de rättade och kompletterade varandra, förde diskussioner sinsemellan och bekräftade varandras utsagor. Kontrasterna mellan den fysiska, på plats, intervjun och de digitala blev då mycket tydliga. Atmosfären under den på platsen utförda intervjun var en annan, och berättelserna blev mer levande. Samtalen under de digitala intervjuerna var goda, samtidigt saknades närvarokänslan till platsen de beskrev.

Under intervjuerna har de historier och berättelser som informanterna valt att lyfta kring servicepunktsprojektet varit centrala. Intervjuerna har i stort tagit utgångspunkt i när och hur informanterna kom i kontakt med projektprocessen och sedan har processens förlopp beskrivits därifrån fram till dagsläget. De som intervjuats har varit positivt inställda till intervjuerna och intresset för servicepunkterna och har generöst delat med sig av sina upplevelser kring arbetet, såväl positiva som negativa delar. De digitala mötena spelades in. Efter varje genomförd intervju har sammanställningar av det insamlade materialet gjorts, vilket dels har lett fram till nya frågor i kommande intervjuer, dels att vissa teman framkommit som presenteras i resultatdelen.

2.3. Observationer

Observationer har varit en viktig materialinsamlingsmetod som komplement till intervjuerna. Av de åtta servicepunkter som hittills ingått avtal med kommunen har fyra besökts och observerats, servicepunkterna i Oxsätra, Vattholma, Tuna och Skyttorp. Själva servicepunkten, den lokal som använts samt närliggande omkringliggande omgivning har avgränsat observationsfältet. Observationerna har gett kontext åt de genomförda intervjuerna, en närmare inblick i hur servicepunkten ser ut, utformats och används i praktiken. Det är också information som delvis inte framkommit under intervjuerna eftersom informanterna kan se dessa som självklara och därför inte beskriver detta (Kajser & Öhlander 2011). Andra aspekter av servicepunkterna har därför genom observationerna framkommit. Under observationerna har alla sinnen använts samt att jag har interagerat med andra som besökt och befinner sig i lokalen för servicepunkten. Mycket fokus har också legat på hur servicepunkten har utformats, vart i lokalen den är placerad och dess förhållande till andra varor och liknande. Hur ”prioriterad” servicepunkten är, om den är gömd eller lyfts fram och ses som något positivt av butiksinnehavaren. På grund av rådande pandemi har observationstiden varit mycket begränsad, då

handlarna helst inte ser att någon uppehåller sig i butiken längre än nödvändigt, när det finns begräsningar på personantal i lokalen. På vissa servicepunkter har sittplatser tillfälligt stängts av just för att människor inte ska samlas eller uppehålla sig i butiken. Pandemin gör alltså att vissa servicepunkter inte fungerar fullt ut som mötesplatser eller att aktiviteter kopplade till servicepunkterna ställts in. Det var också en viktig aspekt att ha med sig in i och under observationerna. Kombinationen av intervjuer och observationer innebär att undersökningen har hög tillförlitlighet. Å andra sidan måste det påpekas att urvalet är ganska litet och att det därför är svårt att hävda att resultaten från denna undersökning kan anses vara representativa för alla Sveriges servicepunkter. Servicepunkt-konceptet är fortsatt under utveckling och även om grunden är sig lik tar de också lokala uttryck.

2.4. Analytiska ingångar

Government, konceptet om "fenomenet" staten som maktutövare, är en styrningsform som bygger på lagar, regleringar och riktlinjer för styrande och implementering av samhällslösningar. Under lång tid har government varit den dominerande styrningsformen och är av stor betydelse än idag (Dean 2010).

Komplexiteten i samhället har ökat undan för undan samtidigt som styrningskapaciteten hos de politiska institutionerna i samma takt minskat, en offentlig aktör, staten, har inte möjligheten att själv lösa de uppgifter den ställs inför (Pierre 2018).

Under de senaste decennierna har en annan styrningsform aktualiserats och implementeras allt mer i samhället för att lösa detta problem - governance. Begreppet och resonemanget kring governance kommer ursprungligen från Foucault (se t.ex. 1991). Denna uppsats bygger dock på arbeten av Dean (2010) och Pierre (2018) som i sin tur har utvecklat Foucaults resonemang. "*Governance handlar om den process där politiska aktörer och institutioner samverkar med icke-offentliga aktörer för att lösa politiska eller kollektiva problem*" (Pierre 2018:147). Olika samverkansformer mellan offentliga aktörer och med organisatoriska och privata aktörer har bildats där såväl beslutsfattande som handlande koordineras över sektorsgränserna. Statens samhällsledande förmåga blir, å ena sidan, mindre när organisationer och civilsamhälle får ersättningar för att utföra uppdrag å statens vägar, liksom när privata företags varor och tjänster upphandlas. Genom implementering av governance-inriktad politik får staten, å andra sidan, ett större maktutrymme att, genom sektorsöverskridande samverkan, få till stånd resultat,

vilket är ett av huvudmålen med och argument från statens sida att bedriva governance-inriktad politik (Pierre 2018).

De nya samverkansformerna mellan offentlig-, privat- och civil sektor, som governance ger upphov till, gör att maktdynamiken har förändrats. Government, staten genom de offentliga aktörerna, försöker dock behålla en större del av makten i samverkansprocessen genom att styra, reglera och ”leda” de privata samt civila aktörerna och dess agerande i governanceprocessen, kallad *conduct of conduct*. Medborgarna låter sitt agerande styras av staten eftersom de vill detsamma som staten, det vill säga de tvingas inte, utan handlandet drivs snarare av egen övertygelse (Dean 2010).

3. Service – en del i en levande landsbygd

3.1. Vad är service?

Service är ett välanvänt och ofta förekommande begrepp inom landsbygdspolitiken och ses, som nämnt ovan, som en viktig komponent i och för en levande landsbygd. Service är samtidigt ett brett begrepp som används i en mängd olika sammanhang vilket ger upphov till individuella tolkningar om begreppets innebörd. Inom ramen för detta arbete avgränsas servicebegreppet enligt följande:

Det som räknas till den grundläggande servicen är livsmedelsbutik, tankstation, post, apotek och betaltjänster. Utöver detta är ombudsfunktioner viktiga komplement, där apotek, Systembolaget och Svenska Spel räknas in (Landsbygdsnätverket 2019).

Tillgången till den grundläggande servicen har en praktisk funktion i vardagen, att kunna handla varor eller tanka sitt fordon, det är dock bara en dimension av servicebegreppet och dess funktion gentemot landsbygden. En annan dimension som ofta lyfts kring servicefrågor är dess sociala betydelse, att serviceinrättningen i sig är en mötesplats, kanske den enda, för lokalinvånarna. Den tredje dimensionen av service utgörs av känslan av service, de förväntningar som invånarna har på det lokala serviceutbudet. Dessa förväntningar förändras kontinuerligt och är relativa till den servicenivå som finns på omkringliggande orter. Serviceutvecklingens förändringstakt, exempelvis om många servicefunktioner på kort tid försvunnit, är också betydande för känslan av service. Serviceinrättningarna besitter också ett visst symbolvärde vad gäller att skapa en platsidentitet för lokalsamhället, där ortens eller bygdens centrum ofta är förknippad med lokaliseringen av serviceutbudet (Cras 2017).

Landsbygdspolitiken bygger på att det ska finnas rättvisa förutsättningar att bo och verka där man så önskar. Det innebär dock inte att förutsättningarna ska vara desamma för alla invånare (Jordbruksverket 2013). Serviceinrättningar har under lång tid koncentrerats och staten har länge försökt att undvika omfattande åtgärder inom området. Förutsättningarna för serviceproduktion skiljer sig åt men generellt

ska serviceinrättningar finnas inom en dagsresas avstånd. När det gäller service med högre behovsnivåer, som används frekvent, så som exempelvis den grundläggande servicen med inköp av livsmedel, bör den förekomma mer tätt än annan service där användarfrekvensen är lägre. Hur villig staten är att ingripa beror också på en per-capitaprincip, vilket betyder att invånare i glest befolkade områden måste acceptera ett längre avstånd till serviceinrättningarna (Cras 2018).

3.2. Uppsala kommun – projektets utgångspunkt och förutsättningar

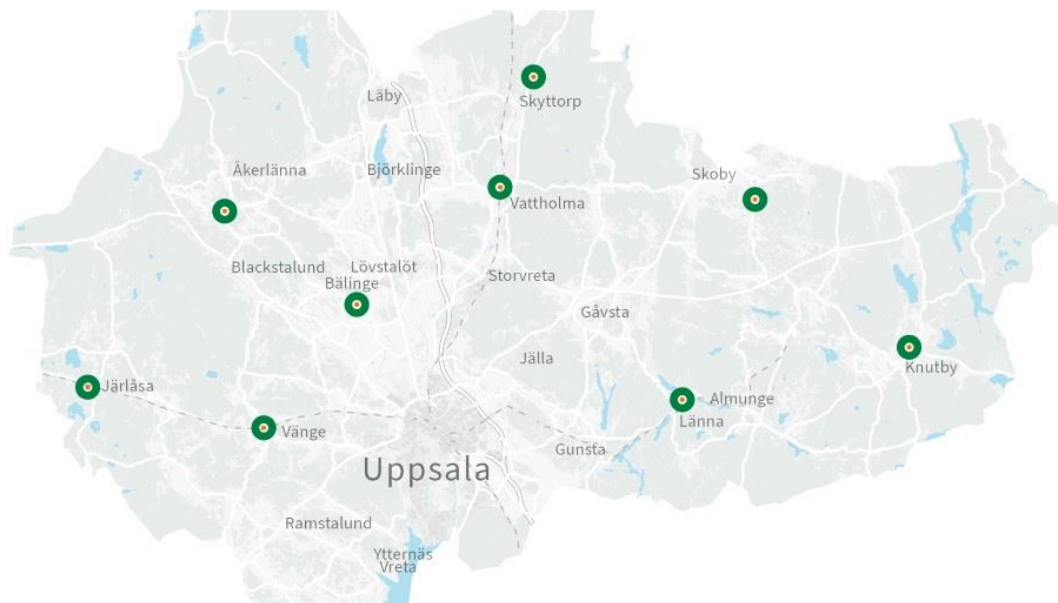
Enligt Uppsala kommuns egen statistik bor över 50 000 personer på landsbygden, vilket motsvarar 23% av kommunens invånare, vilket gör kommunens landsbygdsbefolkning till den största i landet (Uppsala kommun 2020b). Kommunen har dock en generös definition av vad som räknas som landsbygd (Uppsala kommun 2017) att jämföra med andra nationella mått (Tillväxtanalys 2014: Regeringskansliet 2017). Kommunen erkände så sent som den 12 april i år att landsbygden inte prioriterats tillräckligt (Bucht 2021). Samtidigt finns sedan 2015 målet att *”Uppsala kommun ska vara en av Sveriges bästa landsbygdskommuner.”* (Uppsala kommun 2017:2) Det aktuella kommunala Landsbygdsprogrammet för perioden 2017–2023 ses som ett av verktygen för att nå det målet. I programmet lyfts att kommunen inte är den enda aktören som aktivt behöver arbeta för landsbygdernas utveckling utan samverkan med andra aktörer, däribland företagare och föreningsliv, är centralt. Programmet lyfter specifikt fram fyra olika prioriterade utvecklingsområden, varav ett är service och infrastruktur där följande mål finns listat:

Etablera och/eller utveckla nya servicelösningar där det idag är brist. En ny servicelösning kan exempelvis innebära att olika typer av servicefunktioner – privata och offentliga – samverkar för att tillsammans få tillräcklig kvalitet och ekonomi trots ett begränsat befolkningsunderlag. (Uppsala kommun 2017:13)

Dessa formuleringar rörande samverkansformer visar tydligt på en föredragen governance-inriktad styrningsmodell.

Målet kan bland annat kopplas samman med kommunens satsning på servicepunkter som inleddes under 2017. Efter beviljad ansökan medfinansierades projektet av Europiska jordbruksfonden via Tillväxtverket (Uppsala kommun 2021). Medfinansieringen innebar att det sattes vissa krav på kommunen från Tillväxtverkets (2021) sida utifrån myndighetens definition av vad en servicepunkt

är och därigenom vilka serviceslag som ska ingå i och finnas tillgängliga på en servicepunkt. Bland de krav som ställts från Tillväxtverket är att servicepunkterna måste innehålla ett minimum av fem olika serviceslag, där åtminstone ett av dessa måste vara en av de grundläggande serviceslagen. En servicepunkt måste också ha ett samarbete med offentlig sektor. Ytterligare begränsningar för arbetet har varit platsens förutsättningar, där endast orter med färre än 3000 invånare, utan konkurrenssituation, inkluderats vilket har påverkat vilka orter och bygder som varit aktuella för projektet (Uppsala kommun 2021).



Figur 1. Karta över servicepunkterna i Uppsala kommun, inklusive den nionde servicepunkten i Länna som är under etablering (Uppsala kommun 2021).

Dessa myndighetskrav som villkor för medfinansieringen har påverkat utformningen av servicepunkterna och de serviceslag som de idag erbjuder. Eftersom kommunen själv inte hade tagit fram någon egen definition av vad en servicepunkt är och innebär inledningsvis har dessa krav till stor del varit vägledande för kommunen i utformandet av och arbetet med servicepunkterna. Det kan också ses som ett uttryck för governance-processen, där staten, argumenterar Pierre och Peters (2020), inte vill släppa makten och vika ner sig, utan snarare försöker återta en viss kontroll genom en ”inre flernivåstyrning”, där kommunens agerande i processen är villkorad genom Tillväxtverket och EU och på så sätt styrs de i utformande och utförandeprocessen, en inre form av *conduct of conduct*, vilken också tränger igenom till företag och föreningar.

Den inledningsvisa passiviteten från kommunens sida tillsammans med de krav som ställdes för projektstödet har inneburit att de 8 servicepunkter som etablerats hittills inte har anpassats speciellt utefter behov och förutsättningar på de respektive orterna. Från kommunens sida konstateras att *"De har blivit rätt homogena, alltså allting är likadant"* vad gäller vilken typ av service de erbjuder. De påpekar dock att likheten i serviceslag och utbud inte endast behöver vara negativt, utan argumenterar för att det snarare blir ett sätt att visa vad servicepunkter är, att urskilja servicepunkterna från andra kommersiella verksamheter. *"På något sätt behöver det finnas en viss homogenitet så att man vet att det här är servicepunkter"*. Denna tydlighet, om vad konceptet med servicepunkter innebär, är något positivt där kommunen i efterhand är självkritiska. De menar att det hade varit bättre att inför projektets marknadsföring med externa aktörer ha en tydligare målbild av vad en servicepunkt är och innebär. Detta för att förtydliga kommunikationen till berörda om vad etablerandet av en servicepunkt skulle leda till, som den kommunala projektledaren reflekterar över på följande sätt: *"Redan i början så borde man nog ha ett avtal, eller liksom vara mer tydlig med att det är det här servicepunkten ska vara för Uppsala kommun [...] det här är vår utgångspunkt."*

Som tidigare nämnt är begreppet service vitt och individuella uppfattningar om vad som ingår i begreppet är en problematik som återkommer i fallet med servicepunkter, speciellt med avsaknaden av en tydlig definition. Från kommunens håll konstateras: *"Man har gjort sin egen uppfattning på och sin egen tolkning av vad service är, vad de här servicepunkterna ska innebära. Med otydlighet och brist på kommunikation och så där, då skapas frustration, det skapas missnöje"*. Förväntningarna på projektet upplevdes då snabbt byggas upp hos vissa invånare, vilka i ett senare skede lika snabbt har övergått i missnöje eller besvikelse, då den egna bilden av en servicepunkt inte överensstämde med det faktiska resultatet. Det förväntade serviceresultatet uppnåddes aldrig. Det är något som hade kunnat undvikas från kommunens sida genom en tydligare egen avgränsning av vad servicepunktsprojektet skulle resultera i, vilket initialt också efterfrågades av de lokala projektledarna. Då hade förväntningarna på projektet legat mer i linje med resultatet och sannolikheten är då större att det uppfattats som något positivt (Grönroos 1984). Även om den egna definitionen inte fanns, dels beroende på att det inte heller från kommunens sida var självklart vad projektet skulle innebära och hur arbetet skulle gå till, eftersom konceptet är ett så pass nytt fenomen, dels var det ett sätt att försöka skapa frihet i projektet, var riktlinjer från Tillväxtverket ledande liksom föregångskommunen Örnsköldsviks arbetsmodell. Det fanns alltså redan ett relativt fast ramverk för projektet att utgå från, som hade kunnat utnyttjats mer till en början.

Just nu pågår en utvärdering av servicepunktsprojektet, som avslutades under 2020. Nästa steg i processen är att utvärdera och utveckla den service som erbjuds och se

hur serviceslagen på lokal nivå kan anpassas efter rådande behov och efterfrågan, som den kommunala projektledaren beskriver:

Finns det kanske något serviceslag man kan ta bort och sätta in något nytt, som skapar mer värde. Om datorn inte används, exempelvis, varför ska vi ha en dator där som tar onödigt mycket plats och bara samlar damm. Även om tanken är god, alltså det är ju inte rimligt. (Kommunens projektledare)

Nu när kommunen själva finansierar servicepunkterna upplever de också en större frihet i möjligheten att anpassa och utveckla servicepunkterna i en egen riktning, utan styrkrav från andra myndigheter.

Den offentliga aktören, Uppsala kommun, och de privata aktörerna, butiksägarna, är alltså centrala i arbetet med servicepunkterna. Civilsamhället, de boende på orten, har här också en minst lika viktig roll att fylla. Det är för dem servicepunkten etablerats. Inom ramarna för projektet har på varje ort en representant utsetts i form av en lokal projektledare som har haft ett närmare samarbete med kommunen och butiksägaren och också huvudansvaret för att iordningsställa själva servicepunkten. De har fungerat som en nod i projektet och är den part som haft mest regelbunden kontakt med handlaren, föreningslivet och kommunen. Rollen som lokal projektledare har i första hand inte handlat om att skapa service, utan om att möjliggöra och skapa en plats där servicen tillgängliggörs.

3.3. Hur har servicens olika dimensioner utvecklats genom projektet?

När informanterna fått frågan om servicepunktsprojektet lett till utökad service i bygderna har de i första hand tänkt på den praktiska dimensionen av servicebegreppet. Vad gäller den praktiska servicen är det i första hand tillkomsten av fler ombudsfunktioner som nämns, exempelvis att Postnord börjat leverera och ta emot paket på flera av servicepunkterna eller att affären blivit UL-ombud, som en lokal projektledare konstaterar: *"Vi ska ju få Postnord nu i maj här till affären, det måste vara tack vare servicepunkten."* Både kommunens projektledare och de lokala projektledarna menar att detta möjliggjorts genom samverkansprojektet. Från kommunens sida upplever de att de kommersiella ägarnas önskan om att få till stånd en postombudsfunktion vägt tyngre och blivit mer attraktiv för postbolagen då kommunen stått bakom denna önskan. Det som också tillkommit rent praktiskt är platsen i butiken för informationsspridning, där kommunal information blandas med lokal information från företag, verksamheter och föreningar tillsammans med turistinformation. En lokal projektledare upplever det som att: *"Det har bidragit till att göra lokala företag och verksamheter mer synliga än tidigare"*.

De övriga dimensionerna, om servicens betydelse socialt och för känslan av service, nämns inte i samband med denna fråga, utan är något som istället indirekt besvarats under andra delar av intervjun. Den sociala dimensionen, om servicepunktens plats blivit mer av en mötesplats råder det delade meningar kring. Efter besök på ett flertal servicepunkter är det tydligt att utformningen av servicepunkten som plats tagit många olika former beroende på förutsättningar, engagemang och om projektet uppfattats som viktigt, vilket också påverkar uppfattningen som mötesplats.

Vid en servicepunkt, i Tuna, är det extra tydligt att idén och funktionen som mötesplats tagit stort utrymme. Servicepunkten utgörs av en egen lokal intill, nästan framför affären, och tar plats i lokalsamhället. På insidan finns krokar för jackan, ett långbord med tillhörande stolar, fåtöljer, kontorshörna, ett mindre kök med möjlighet att värma mat och koka kaffe samt även en toalett. Fönstren ut mot ”torget” tillsammans med den ljusa inredningen gjorde att platsen kändes öppen och lugn, men ändå levande. Sammantaget upplevdes servicepunkten som en plats där möjligheten för längre närvaro var goda. Kontrasten blir då stor till en annan av servicepunkterna som i det stora hela är osynlig från ingången, inträngd och gömd i ett hörn, bakom ett par kylskåp som oavbrutet ger ifrån sig en form av oljud. Där trängs dator och skrivare på ett litet bord med informationsstället direkt inpå. Det finns andra sittplatser i direkt anslutning till själva servicehörnan, som kan ses som en caféhörna och mötesplats. Flera omständigheter talar dock emot servicepunkten som mötesplats, exempelvis är det kommersiella utbudet mycket begränsat, lokalen är belägen i utkanten av orten och mer ”centralt” finns en större möteslokal som används av lokala föreningar. Det är inte konstigt att den förstnämnda servicepunkten blivit en plats för regelbundna föreningsmöten och aktiviteter medan intresset vid den andra varit mer begränsat.

Dimensionen känslan av service, här upplevs generellt bland de lokala projektledarna att projektet bidragit i positiv anda, exempelvis genom att *”sätta orten på kartan hos kommunen”* som en lokal projektledare säger. Kommunen upplevs genom projektet visa att det finns ett intresse för överlevnaden av servicen på landsbygden. Projektet med servicepunkter ses som en pusselbit i ett större pussel för att förbättra serviceutbudet på landsbygderna och arbetet med landsbygdsutveckling, vilket också poängteras av en lokal projektledare: *”Vi, både lokalt och även på kommunen, måste förstå att servicepunkten är bara ett utav verktygen, och det är ju en väldigt liten satsning pengamässigt och alltihop, i relation till vad man måste göra för att öka livskvalitén ute på landsbygden.”* Servicepunktens funktion är inte att tillhandahålla all slags service som efterfrågas, dock har projektet gett ringar på vattnet på flera av orterna. Äldre och

nyare tankar kring övrigt serviceutbud och landsbygdsutveckling har dragits igång och väckt ett större intresse hos invånarna som ser att det finns mycket annat att göra för att få bygden att leva och må bra. På vissa platser där servicepunkten i sig inte upplevs som en mötesplats har projektet istället bidragit till att skapa andra arenor för lokalt samarbete, samverkan och mötesplatser på annat håll. På så sätt har servicepunktsprojektet bidragit till att sätta igång en snöbollseffekt som rör sig utanför det ursprungliga projektet med servicepunkterna, som likväl syftar till att utveckla bygden.

4. Byråkrati – guide och krångel

Samverkan uppfattas i de flesta fall som något positivt, även om det inte är helt problemfritt i alla lägen. Det blir extra tydligt inom ramarna för servicepunktsprojektet, där byråkratin stundtals upplevs problemfritt och stundtals som ett hinder. Ett problem som de lokala projektledarna återkommande pekar på i samverkansprocessen för servicepunkterna är att byråkratin, i vissa avseenden, uppfattas som krånglig.

Begreppet byråkrati ger vanligen upphov till negativa associationer. Det som utmärker byråkrati som organiseringsform är, för det första, dess förvaltning som styrs utifrån precisa lagar och regler, som fattats på central, statlig, nivå. Det betyder i princip förutbestämda mallar vars formler kan följas närmast mekaniskt av byråkraten. Byråkraten ska enligt denna organiseringsform, för det andra, agera objektivt då dessa lagar och regler omsätts i praktiken. Detta för att uppnå en generell likabehandling av fallen och på så sätt skapa en förutsägbarhet för medborgarna (Rothstein 2018). Det byråkratiska arbetet är skapat för att vara enkelt och regelstyrt, varför en förenklad bild av verkligheten återges genom att utesluta dess komplexitet, vilket får konsekvenser för hur den tas emot (Graeber 2012).

Samtidigt upplevs byråkraten ha ett maktövertag och tolkningsföreträde i situationen. Det finns, som Graeber (2012) uttrycker det, en form av strukturell ojämlikhet mellan parterna, vilket gör att byråkratin som sådan kan upplevas som rörig, krånglig och dum. Byråkratin kan också upplevas som okänslig då den inte tar hänsyn till människorna, de enskilda individerna bakom fallen, utan blint följer de föreskrivna reglerna. Denna okänslighet visar tydligt på vad Rothstein (2018) framhåller som den byråkratiska organisationsformens stora svaghet, oförmågan att flexibelt situationsanpassa besluten. Något som delvis återspeglas inom ramen för servicepunktsprojektet.

4.1. Guidad frihet med servicepunktsavtal

De servicepunktsavtal som sluts mellan parterna avseende driften av servicepunkten är också de som reglerar aktörernas åtaganden och ansvar för de serviceslag som erbjuds. Avtalen har utformats på två olika sätt. Det finns ett 2-partsavtal, som gäller mellan kommunen som offentlig aktör och den privata aktören i form av företagaren. Det är den vanligaste avtalsmodellen som har tecknats, vid fem av åtta tillfällen. De återstående tre avtalen är skrivna i form av ett 3-partsavtal, där civilsamhället i form av en förening finns representerade utöver kommunen och företagaren. Föreningen kan då vara med och påverka utförandet av servicen och därigenom bidra till utvecklingen i orten (Uppsala kommun 2020a).

I enlighet med avtalen åtar sig företagaren att tillhandahålla de obligatoriska, samt ett antal frivilligt valda, serviceslag. De obligatoriska serviceslagen omfattar förslagslåda, broschyrställ, digital informationsskärm med veckovisa uppdateringar samt dator med skrivare. De frivilliga serviceslagen består främst av olika kommersiella tjänster, så som livs- och drivmedelsförsäljning samt diverse ombudsfunktioner. Även caféhörnan räknas till den frivilliga servicen. I de fall 3-pratsavtalen förekommer har föreningen åtagit sig vissa uppgifter som annars hade tillfallit den privata aktören, exempelvis att uppdatera den digitala informationsskärmen. Från kommunens sida åligger att utbetala ersättning till företagaren för den service som erbjuds varje halvår, liksom att planera och genomföra åtminstone 1 och upp till 3 dialogcaféer per år (ibid.).

Genom avtalen blir governance-processen tydlig, där det offentliga, genom kommunen, kan genomföra samverkansprojekt som det här utan att själv besitta alla de resurser som krävs för ett lyckat genomförande, så som lokaler, personal och underhåll. De externa aktörerna i form av företagarna och civilsamhället kan vara med och både utforma och sedan ha ett delvis ansvar för implementeringen av vad som från början är ett offentligt politiskt mål. Det finns med andra ord, å ena sidan, tydliga incitament från offentlig sida att driva projekt i former likt servicepunktsprojektet även om governance som styrmodell, å andra sidan, inte är helt oproblematiskt.

Pierre (2018) lyfter ett flertal problematiska aspekter för den offentliga organisationen vad gäller styrande genom governance. Servicepunktsavtalen är ett sätt att försöka hantera en del av governancepolitikens problem gällande ansvarsutkrävning, att tydligt markera vilken aktör som har ansvar för vad. Problematiken rörande ansvar grundar sig i den demokratiska principen som säger att det inte går att utkräva ansvar av andra aktörer än av de offentliga, demokratiskt valda. Problemet uppstår när, i det här fallet kommunen, lämnar över en del av

besluts- och utförandemakten till andra, icke-offentliga aktörer. Varken de lokala projektledarna, föreningarna eller handlarna är demokratiskt valda och medborgarna kan därför inte ställa dessa till svars för de fattade besluten eller utförda handlingar på samma sätt som kommunledningen.

Genom löpande utvärderingar, var sjätte månad, kontrolleras att alla parter sköter sin del av avtalet och korta avtalstider på ett år, med en månads uppsägningstid, är ytterligare ett sätt att förebygga ansvarsmissbruk. Utvärderingar är också en central del i att styra pågående governance-processer, att följa upp om de mål som satts upp uppfylls. Vägen fram till målet är sällan givet i en governance-process, om ingen använder datorn på servicepunkten, bidrar den då till målet att förbättra servicen eller är det andra insatser som behövs? Servicepunktsprojektet i sig är en relativt liten satsning ekonomiskt. Kommunens ansvar att nå ut med information till alla medborgarna, i relation till kostnaderna och eventuella risker, kan då ses som en billig och effektiv metod för att göra detta, vilket rättfärdigar att privata aktörer kan ta emot medel för denna form av serviceproduktion. Den kommunala projektledaren beskriver detta som att: *”Det handlar ju liksom om att skapa ett avtal med de här handlarna och på ett sätt köpa deras kommersiella tjänster, alltså i form av att man ger pengar till dem på årsbasis, för att de faktiskt levererar de här tjänsterna till deras bygd.”* Trots vinsterna med governance-modellen är ansvarsmissbruk en viktig aspekt att ta i beaktning som en del i en större governance-process. Konsekvenserna av en icke-fungerande ansvarsutkrävning är relativt dolda då processen, serviceproduktionen, fungerar som avsett. Problemet uppstår den dag serviceproduktionen inte lever upp till förväntningarna. När gränsen för ansvarsutkrävande, allteftersom governance-modellens inflytande ökat, tänjts ut och blivit gråare, vilka aktörer och hur ska dessa ställas till svars för sitt handlande och av vem?

Maktdynamiken inom aktörsgruppen blir då viktig. Alla aktörer har viktiga funktioner att fylla för att samverkansprocessen ska fungera. Kommunen som ger butiksägarna incitament i form av ersättningar för tillhandahållandet av service och företagarna som i sin tur upplåter delar av lokalytan och utför tjänsterna. Utan dessa parter skulle inte servicepunkten möjliggöras. Civilsamhället, genom bland annat föreningar, har en viktig funktion i att förankra projektet i bygden, att servicepunkten faktiskt kommer till användning och ser vilka servicebehov som finns i bygden. Det viktiga här är att även snappa upp frågor och intressen utanför denna grupp, av andra på orten som också utnyttjar servicepunktens funktioner, exempelvis genom förslagslådan. Det blir här viktigt att hitta en balansgång mellan aktörerna, så att de varken negligeras eller får ett oproportionerligt stort handlingsutrymme. Den kommunala projektledaren exemplifierar med hjälp av förslagslådan:

När vi får in ett förslag så tittar man ju på vad finns det mest efterfrågan på. I början kanske det bara är tre personer som skriver något, men säg om det börjar bli hundra personer som skriver [...] som vill det här, då verkar det vara väldigt viktigt det här för de flesta. Då tittar man såklart på vad som är genomförbart. (Kommunens projektledare)

Integriteten hos både offentlig och privat sektor är ytterligare ett problem kopplat till styrmetoden governance (Pierre 2018). Nära samverkansprojekt som servicepunkter gör att linjen mellan det offentliga och privata blir suddig, vilket strider mot demokratisk teori som hävdar att dessa sektorer bör vara tydligt åtskilda. På sikt finns risken att förtroendet, och därmed legitimiteten, för de statliga institutionerna minskar om denna gräns blir allt för otydlig. Detta eftersom förtroendet för och principerna bakom offentliga och privata aktörer bygger på olika värden och normer (ibid.). Medborgarnas relation till staten gör att de generellt har ett högre förtroende för att de offentliga verksamheterna sköts på ett sätt som är rätt och riktigt, att jämföra med den lokala matbutiken, macken eller pizzerian. Det betyder inte att invånarna misstror affärerna, snarare att relationen till staten och den lokala butiken skiljer sig åt. De uppfattas på olika sätt i människans tankebild och blir därför svårkombinerade, tanken att de två ska vara en kombination av varandra, som i servicepunktsfallet.

Under projektets gång har regelbundna möten hållits varannan till varje månad mellan kommunen och de lokala projektledarna. Där har kommunen informerat från sin sida om vad som är nytt för projektet samtidigt som de lokala projektledarna också rapporterat om framstegen eller eventuella hinder på respektive servicepunkt. Detta som en form av en tidig utvärderingsprocess, som fört arbetet framåt i rätt riktning. Ett ständigt återkommande tema på mötena var också utformningen av servicepunktsavtalen. Avtalsunderlaget var till en början inte särskilt välformulerat, utan bestod av ett guidande ramverk med utgångspunkt i praxisavtal från Örnsköldsviks kommun tillsammans med kraven från Tillväxtverket. Båda parterna uppfattar processen med utformningen av avtalen som transparent, där utformningsförslag bollats fram och tillbaka. Exempelvis har frågan om vilka serviceslag som ska ge upphov till ersättning diskuterats mycket. De lokala projektledarna upplever att de här har haft ett relativt stort handlingsutrymme, att komma med idéer och förslag som kommunen tagit till sig och som påverkat den slutgiltiga utformningen av avtalen. Kommunen poängterar dock att de inte kan ge ekonomisk kompensation för alla inkomna förslag av serviceslag, utan att de främst är ute efter att börja med det mest essentiella, en kommersiell basnivå av service. Parterna medger att processen dragit ut på tiden, till fördel för hög transparens, samtidigt som det givit upphov till viss frustration över att det tagit lång tid innan

några kontrakt skrevs under. En lokal projektledare ger uttryck för sin frustration och de negativa konsekvenserna som följde av en lång process:

Utlovar man då hela tiden att det här avtalet skulle bli klart, många utav oss projektledare kom då, tycker jag, i en tråkig mellanställning mellan butiksägaren och kommunen. Butiksägarna hade ju ställt upp med en yta i butiken där man kunde ha haft någonting annat. (Lokal projektledare 1)

Kommunen fick i slutskedet sätta ner foten, som en lokal projektledare beskrev: *”Tillslut blev vi tillsagda att inte lämna fler förändringsförslag för att kontrakten skulle bli klara”*.

Utformandet av avtalen pekar åt två håll, att dessa på ett sätt vägledades av etablerade ramverk och regler, samtidigt som denna del av servicepunktsprojektet upplevdes innehålla en större frihet i utformandet. Ramverkets funktion blir snarare att styra aktörernas tankar om vad som rimligtvis kan ingå i en servicepunkt och är en form av conduct of conduct, där tankarna upplevs som fria fastän de i själva verket är relativt styrda. Det fungerar då, enligt Dean (2010), projektledarna och staten här vill nå samma resultat, alla parter vill ha en levande landsbygd, där grundläggande service ingår som en del. Det vill säga, även om ramverket i sig är ”tvingande” och egentligen har stor betydelse vid avtalsutformningen, så upplevs denna del av arbetet som fritt eftersom aktörerna här vill samma sak som ramverket. De lokala projektledarna och kommunen är övertygade om att den förslagna vägen är rätt väg att gå. Giddens (1984) beskriver detta genom termen handlingsutrymme. Ramverket utgör här strukturen inom vilken aktörerna kan agera och dess förutsättningar skapar det av aktörerna upplevda handlingsutrymmet. I fallet med avtalsutformandet upplever aktörerna att de inom strukturen, ramverket, hade en stor förmåga att påverka utformningen, med andra ord ett stort handlingsutrymme, vilket de beskriver som frihet.

4.2. Upphandlingens krångligheter

Den tydligt governance-inriktade styrmodellen och politiken är ett relativt nytt sätt att arbeta för alla inblandade parter. Kommunen lyfter den här nya samverkansformen mellan offentliga och privata aktörer som en utmaning, inte minst när det kommer till byråkratin. Något som fått återkommande kritik under intervjuerna är kommunens upphandlingssystem med en mängd olika avtal som upplevts som en kraftig begränsning från de lokala projektledarnas sida. De

upplever att processen var alltför uppstyrd från kommunens håll, att de inte hade friheten att agera som de önskat utan hela tiden tvingades ta omvägen via kommunens interna apparat och att det begränsat deras sätt att arbeta. En lokal projektledare beskriver sin upplevelse som att: *”Allting skulle gå genom kommunen och projektledarna, vi var bakbundna där. Man har bakbundet projektledarnas, eller eldsjälarnas, sätt att arbeta genom en onödig byråkrati.”*

De lokala projektledarna erfarar här byråkratins strukturella ojämlikhet och maktlöshet som Graeber (2012) talar om. Projektledarna upplever i det här fallet byråkratin som synonymt med krångel, bakbundenhet och okänslighet. De försöker tillfredsställa byråkratin eftersom de inte upplever sig ha något annat val, samtidigt som de upplever att alternativ som står utanför dess regelverk hade varit bättre tillvägagångssätt. Upphandlingssystemet och avtalen blir här ett tydligt undantag från governance-modellens föreskrivna arbetssätt, där samverkan mellan aktörerna inte möjliggörs på grund av regler som sedan tidigare är fastslagna.

De lokala projektledarna hade i uppgift att, med kommunen som finansör, iordningsställa servicepunkten. Utformningen och val av inredning var fritt, så länge produkterna, genom den kommunala projektledaren, beställdes från den leverantör som kommunen skrivit upphandlingsavtal med. Det som upplevdes problematiskt var spridning av upphandlade leverantörer och underleverantörer, att de var tvungna att göra många mindre beställningar, genom kommunen på flera ställen, vilket gjorde samordning av inköp svårt, tidskrävande och upplevdes dyrare än nödvändigt. De lokala projektledarna upplevde det som att de styrdes till att göra onödiga val, som de själva inte skulle göra, samtidigt som upphandlingsreglerna stod i vägen för att använda de resurser som finns att tillgå lokalt. På en av servicepunkterna lyfts detta på följande sätt:

Vi har ju en brädgård här bakom, men den fick vi inte använda. De menade att vi skulle åka in till stan och surra fast några lister på takräcket och sedan åka tillbaka hit. Det är inte alls miljövänligt och inte heller stöttar det den lokala ekonomin. (Driftansvarig på servicepunkt)

En annan lokal projektledare belyser också hur fel upphandlingsregleringen kan slå mot syftet att stärka servicen på kommunens landsbygd:

Till och med när vi hade lunch ute, när vi hade bjudit ut projektledarna [...] så kunde jag inte köpa in maten eller de smörgåsar eller kaffet ifrån butiken utan då kom projektledarna ut med det ifrån de upphandlingsställen som man hade inne i Uppsala. Det är inte så mycket landsbygdsutvecklingstanke i det sammanhanget.” (Lokal projektledare 1)

Den friheten som ändå fanns i utformning och produktval återspeglas också på de besökta servicepunkterna. Trots att de på pappret innehåller samma slags serviceutbud och uppfyller samma kriterium, är de utformade på helt skilda sätt utifrån de lokala förutsättningarna. Datorn med tillhörande skrivare, som ett obligatoriskt serviceslag, är ett gott exempel. Vid en av servicepunkterna är datorn placerad på ett väl tilltaget hörnskrivbord med tillhörande kontorsstol, med skrivaren ståendes bredvid bordet. Där finns gott om plats. På en annan plats är datorn med skrivare mer integrerad i inredningen, där en trävägg byggts upp för att avskilja butiksvarderna från själva servicepunkten. Datorn är här placerad på väggens utbyggda hyllplan. Här finns ingen tillhörande stol. Ett tredje exempel är servicepunkten vars bord är så litet att datorskärmen knappt ryms på det och skrivaren tvingats placeras ett hyllplan under själva datorn. Här finns en sittplats i form av en enkel pall. Med andra ord återspeglas att det funnits en viss frihet i skapandeprocessen, då alla dessa platser formellt uppfyller samma kriterium, trots att de inte liknar varandra mer än att datorn finns på plats.

Det är tydligt att såväl kommunen som de lokala projektledarna är överens om att den del av arbetsprocessen som omfattats av upphandlingsbyråkratin har fungerat mindre bra och beskrivs som en bromskloss i projektet, där det finns mycket förbättringspotential. De lokala projektledarna är främst kritiska till den stora byråkratiska bördan som upphandlingsprocessen inneburit:

Mycket tid för oss projektledare har varit att vi har fått stött oss i den besvärliga byråkratin som råder i kommunen. [...] Det blir oerhört byråkratiskt när det ligger på kommunen, många, många frågor har varit väldigt många långbänkar, inte minst det här med upphandlingsfrågan har varit svårt. (Lokal projektledare 1)

De påpekar återkommande att projektet endast rör sig om en mindre summa pengar och att det därför inte borde omfattas av denna lagstiftning, att lagstiftningen inte är anpassad efter den rådande situationen. En projektledare gör en jämförelse: *”Vi förstår ju att upphandlingsavtalen används för större projekt som till exempel sportanläggningar, men vi är längst ner på botten, det rör sig bara om småsummor. Låt det vara så blir det billigare och bättre”*.

Mindre byråkrati skulle förenkla och snabba på processen avsevärt, vilket den kommunala projektledaren också instämmer i. Förutom att det tär på de lokala projektledarnas engagemang skulle också den kommunala arbetsbördan förenklas, där mycket fokus, tid och energi lagts på de byråkratiska delarna. Den kommunala projektledaren poängterar samtidigt problematiken i det nya arbetssättet:

Det här är en utmaning för alltså, just den här nya typen av samverkansform mellan offentlig verksamhet och privat är just att den offentliga verksamheten kan inte välja vilken leverantör som helst och så vidare, utan man måste förhålla sig till upphandlingsreglerna, upphandlingslagen. [...] Medans det här är ändå en så pass liten lokal satsning så att det nästan blir löjligt.” (Kommunens projektledare)

Upphandlingsprocessen kan här jämföras med den att ta fram servicepunktsavtalen. Förutsättningarna liknar varandra, då processerna styrs av ett ramverk som är utanför aktörernas makt att påverka, som kommer från högre statligt håll. Trots detta upplevs framtagandet av avtalen som fria, medan upphandlingsbyråkratin i motsats beskrivs i mer tvingande termer, som kraftiga begränsningar för arbetet. Skillnaden mellan de båda fallen är att vid avtalen upplevdes regleringarna som en guidning, där aktörerna och reglerna hade en förhållandevis överensstämmande hållning i frågan och var övertygade om att det var rätt väg att gå, vilket upplevdes ge ett stort handlingsutrymme för aktörerna. Denna samsyn fanns inte i upphandlingsfallet. De berörda aktörerna hade här andra tillvägagångssätt än de föreskrivna som de hellre använt, varför låsningen, missnöjet och den beskrivna känslan av bakbundenhet uppstod. En tydlig indikation på att handlingsutrymmet i detta fall upplevs som mycket mer begränsat.

Det blir tydligt att rådande lagstiftning inte är anpassad efter de nya förhållandena som uppstått i och med en allt tydligare governance-inriktad styrmodell. Det offentliga, kommunen, styrs till stor del av lagar som har sitt ursprung i när government, styrning genom staten, var den än mer dominerande styrningsformen. Lagstiftning tar tid att ändra på, likväl när governance-modellen med samverkan mellan offentlig, privat och civil sektor blir vanligare finns det också utrymme för lagstiftningen att anpassas undan för undan, för att problem likt de som uppstått kring servicepunkterna ska kunna undvikas. Det beror även på i vilken utsträckning staten är beredd att släppa delar av makten, och därmed styrförmågan, till fördel för governancemodellen och dess förmåga att åstadkomma önskvärda resultat (Pierre 2018).

5. Kommunikation – en grundpelare i governance-processen

5.1. Intern och extern kommunikation för en fungerande process

Governance som styrmodell ger upphov till nya samverkansformer mellan offentliga, privata och civila organisationer, vilket också skapar ett behov av nära kommunikation mellan parterna. En god kommunikation mellan parterna är med andra ord en integrerad del i en lyckad governance-process (Dean 2010). Kommunikation och uteblivandet av kommunikation mellan aktörerna har också varit ett återkommande tema under intervjuerna, vilket ytterligare påvisar kommunikationens betydelse i processen.

Det mesta av kommunikationen inom ramarna för projektet har skett på mötena mellan de lokala projektledarna och den kommunala projektledaren. Handlarna och civilsamhället, som andra berörda aktörer, har inte inkluderats på samma sätt, utan där har de lokala projektledarna fungerat som en informationsnod mellan kommunen och andra aktörer på lokal nivå.

Handlarna, som den centrala aktör de är, har inte deltagit under mötena med kommunen och de lokala projektledarna. Den främsta anledningen uppges vara att de är mycket upptagna och inte har möjlighet till möten dagtid. Den kommunala projektledaren var inledningsvis ut och pratade med handlarna, efter det har kontakten mellan handlare och kommunen varit ytterst begränsad. I stället har de lokala projektledarna haft en nära direktkontakt med handlarna under hela processen och därigenom förmedlat information, vilket mestadels upplevts som positivt. I efterhand hade dock kommunen önskat en egen, närmare, kontakt med affärsägarna utan mellanhänder för att närmare bygga upp även det nätverket. Handlarna har inte heller haft möjlighet att bygga upp ett nätverk med övriga inom servicepunktsprojektets ramar, till skillnad från de lokala projektledarna som nätverkat både med varandra och kommunen. Nu när projektet formellt är avslutat

har ett par möten ägt rum för att upprätthålla kontakten mellan de olika parterna, där även handlarna för första gången deltagit.

Civilsamhället inkluderades inför projektet, då kommunen genomförde en enkät gällande vilken service som efterfrågades på orterna. Resultatet av enkäten har delvis fungerat som en utgångspunkt för projektet, exempelvis fanns på flera orter en efterfrågan om post- och pakethantering. Andra delar av resultatet, bland annat behovet av flera bostäder på orterna, är betydelsefulla resultat även om de inte faller inom ramen för själva konceptet med servicepunkter. Under projekttiden har de lokala projektledarna i stort utgjort civilsamhällets röst. Det är först under slutskedet av projektet som civilsamhällets roll blivit mer betydande när det gäller att förankra servicepunkterna i de respektive orterna. Förankringsarbetet i orterna är en viktig pusselbit för projektets helhet, att invånarna får upp ögonen för servicepunkten och de möjligheter de erbjuder samtidigt som det gäller att skapa legitimitet för projektet. Som en lokal projektledare konstaterar: *”Det är oerhört viktigt att man har väldigt bra kontakt med föreningar och företag på landsbygden, för att på så sätt hjälpa till att förankra arbetet.”* Vikten av en nära kontakt med såväl föreningslivet som privata näringsidkare är ständigt återkommande under intervjuerna, från såväl lokalt som kommunalt håll. Det lyfts exempelvis att förankringen på orten upplevs som större i de fall ett 3-partsavtal skrivits, där föreningen tagit ett delansvar i servicepunkten och därmed får ett större handlingsutrymme att påverka det fortlöpande arbetet.

Under en av intervjuerna med de lokala projektledarna görs en jämförelse mellan två av servicepunkterna, där den ena har ett 3-partsavtal, Tuna, och den andra ett 2-partsavtal, Skyttorp. I Tuna upplevs servicepunktsprojektet som något positivt, som gett upphov till en ny förening där invånarna samlats som grupp för att gemensamt försöka utveckla sin bygd. Med hjälp av föreningen har konceptet förankrats och legitimerats i bygden genom bland annat anordnade av olika aktiviteter och event, som exempelvis lokala marknader. Motsatsen finns i Skyttorp där arbetet inte förankrats med de lokala föreningarna och därmed inte fått någon större spridning i samhället. När den lokala förankringen av arbetet uteblivit har det resulterat i att det inte finns något större stöd och därmed legitimitet för projektet på orten. Projektledaren lokalt upplever sig ha jobbat i motvind, ensam och undanträngd, då boende sett projektet som en dålig idé. Genom dessa exempel tydliggörs rollen som civilsamhälle och föreningsliv har i det lokala förankringsarbetet inom ramen för governanceprocessen. I Tuna har tillfället tagits i akt, att genom samverkan med andra aktörer, som governanceprocessen innebär, försökt att lösa delar av vad som uppfattas som utmaningar i bygden. I Skyttorp, där samverkan inte lika tydligt inkluderat civilsamhället, ses istället att synen rörande ortens behov och utmaningar skiljer sig åt mellan kommun och civilsamhälle vilket försvårar samarbete över

sektorsgränserna. Civilsamhället är här inte övertygat om att den föreslagna vägen är den rätta.

Föreningar är också ett sätt för invånarna att komma samman som grupp, inte bara som en viktig informationskanal när det gäller att marknadsföra servicepunktskonceptet. Det blir ett sätt att lägga mer tyngd åt de förslag som invånarna har, speciellt i de fall där flera föreningar kan gå samman för att trycka på för ett projekt, för att på så sätt visa att det finns ett stort folkligt stöd för förslaget i orten. Det lyfts speciellt från de lokala projektledarnas håll: *”Inte minst när man ska ta kontakt med Länsstyrelsen eller kommunen så är det mycket lättare om man samverkar tillsammans genom en paraplyorganisation än att man springer enskilt in till kommunen eller Länsstyrelsen.”*

Vad gäller kommunikation och förankring av servicepunktsarbetet är kritik återkommande mot kommunens interna förankring av projektet. De intervjuade lokala projektledarna upplever det som att det inomkommunala förankringsarbetet är undermåligt. Kommunen upplevs som en tydlig stuprörsorganisation där samverkan och kommunikation över de interna avdelningsgränserna är begränsade. När projektledarna under uppbyggnadsfasen varit i kontakt med olika kommunala enheter har de inledningsvis mötts av oförstående medarbetare som aldrig hört talas om servicepunkterna och sagt att det inte är ett projekt som berör dem på kommunen. Med tiden har detta succesivt förbättrats, även om mycket arbete kvarstår. Kommunen erkänner att de hittills inte har arbetat aktivt internt med att sprida budskapet om servicepunkterna, utan den information som nått medarbetare har undan för undan spridits informellt via word of mouth: *”Utan att göra någon satsning så börjar liksom folk fatta att, okej det finns servicepunkter och de används på det här sättet”*. Det finns dock planer på att inom kort dra igång en intern kommunikationssatsning med en enkätundersökning, för att se hur många som faktiskt känner till satsningen. I samband med detta ska servicepunkterna också marknadsföras, vet tjänstemän inte om servicepunkterna ska de efter undersökningen veta vad det är och vilka möjligheter det finns att använda sig av dem i sitt arbete.

5.2. Servicepunkten som informations- och kommunikationsknutpunkt

Från kommunalt håll ses servicepunkterna som en potentiell knutpunkt för kommunikation genom informationsspridning och informationsintag. I dagsläget är

informations-skärmen ett tydligt exempel, som fungerar som en digital och ständigt uppdaterad anslagstavla. Vid servicepunkten i Vattholma har informations-skärmen placerats strategiskt i butiksfönstret ut mot gatan, precis intill den vanliga anslagstavlan. Det gör att informationen tydligt samlats, och det på ett ställe som sedan länge använts för att sprida information på orten. Informationen på skärmen blir då ett lättillgängligt komplement till den på anslagstavlan. Genom den interna marknadsföringen ska flera tjänstemän få upp ögonen för servicepunkten som informationskanal och använda sig av den för att sprida relevant information till medborgarna. Detta i både digital form och genom att tillgängliggöra broschyrer, blanketter och dylikt material fysiskt vid servicepunkten. Förhoppningen är också att detta ska leda till mer anpassade och varierande dialogcaféer. Tjänstemän som kommer ut regelbundet till servicepunkterna och möter folk från bygden och deras frågor är något som också efterfrågas mer från de lokala projektledarna:

Vi har ju arbetat väldigt hårt, för att vi ska se till att kommunens politiker och tjänstemän kommer ut på bland annat stormöten, att man också ska ha ett rullande schema i butiken där någon politiker eller tjänsteman finns tillgänglig. (Lokal projektledare 1)

Förslagslådan är ett obligatoriskt inslag i servicepunkten och är i första hand till för att invånarna ska kunna kontakta kommunen. De inkomna förslagen vidarebefordras från servicepunkten digitalt till kommunen. Den kommunala projektledaren beskriver förslagslådans funktion på följande sätt:

Det här med förslagslådan, att man faktiskt kan [...] det finns en plats, det finns den lokala butiken, jag kan faktiskt skriva någonting där, vad jag tycker och tänker, och vet att det där sen kommer att komma till kommunledningskontoret. Är inte det sjukt egentligen, att gå till sin lokala butik, skriva en lapp och jag vet, nästan som magi typ, att den där kommer att komma upp till kommunledningskontoret. Det är ändå ganska bra service skulle jag säga. (Kommunens projektledare)

De inkomna förslagen kommer att gås igenom, och ska på något sätt återkopplas till den eller dem som lämnat in det. I det fall det finns ett större stöd för förslagen kan exempelvis informationsinsatser på plats, om pågående processer, nästa steg eller tillvägagångssätt vara ett alternativ. Alla inkomna förslag kommer inte att vara genomförbara politiskt, resursmässig, i närtid eller av andra skäl. Oavsett är viljan att återkoppling ska ske, så att invånarna vet att kommunen åtminstone tagit till sig av åsikterna inför framtiden, att de har blivit sedda och hörda. Förslagen ska göra att inlämnaren möts av någon slags reaktion, så att förslagslådan inte blir en form av envägskommunikation utan en faktisk dialog mellan parterna civilsamhället och kommunen. Samtidigt går det inte att bortse från det faktum att beslutsmakten i detta fall är uteslutande kommunal.

Det är tydligt att den kommunikation som sker mellan parterna, oavsett informationsspridning eller insamling, har som avsikt att hitta idéer och lösningar på de utmaningar som landsbygden står inför. Tillsammans, genom servicepunkten som kommunikationsnod, försöker parterna lösa dessa genom att samla resurser med allt ifrån information, idéer och praktisk genomförandekapacitet. Det är ett sätt att inkludera flera aktörer i de beslutsfattande- och handlande processer som ligger bakom lösningen av det som gemensamt uppfattas som ett problem. Denna form av kommunikation, nätverkande, samverkan och sedermera åstadkommande av resultat är några av styrmodellen governance främsta motiv, vilka lyftas av Pierre. (2018).

5.3. Nätverkande och relationsskapande processer som ett resultat av governance

Byggandet av nätverk och relationer, att etablera en ny samverkansform, mellan kommunen och de lokala aktörerna var ett delmål i servicepunktsprojektet (Tillväxtverket 2021) och har haft stor betydelse för projektet som helhet. Målet är också en tydlig indikation på den önskade governanceinriktade styrmodellen, att inkludera flera aktörer för att uppnå gemensamma resultat och kan återkopplas till det kommunala landsbygdsprogrammets mål rörande servicefunktioner (Uppsala kommun 2017). Från kommunens sida anses att det målet är uppnått och att projektet också förbättrat relationerna till landsbygdsbefolkningen:

Min upplevelse och vad folk har sagt, alltså både på bygden och inom kommunen, är att relationen har blivit bättre. Det är en av de största styrkorna i det här projektet, mer än det praktiska, mer än det hårda är faktiskt det mjuka, att man kommunicerar mer, de känner sig mer sedda, hörda, det finns liksom en helt annan fokus på landsbygd. (Kommunens projektledare)

Den nyfunna och utökade samverkan mellan aktörerna bekräftas också av de lokala projektledarna och ses också som ett viktigt steg inför framtida projekt, att det finns en etablerad kanal och förtroende mellan parterna att bygga vidare på. Bevarandet, att upprätthålla relationerna, ses som viktigt inför framtiden samtidigt som de också önskas vidgas. Dessa relationer behöver nu struktureras in på en bredare front, till flera personer från alla aktörer, och gå utanför själva servicepunktens ramar, för att minska sårbarheten. Den nuvarande strukturen är skör då de lokala projektledarna, som den kontaktnod de är, på många sätt avslutat sitt uppdrag om de inte tillhör någon av de föreningar som ingått ett servicepunktsavtal. Den relationsskapande

länken från kommunens sida har också i mångt och mycket utgjorts av en enskild person. Det är också en svaghet i relationsbyggandet som de lokala projektledarna starkt kritiserar. Det blir tydligt att det inkonsekventa behandlandet av processen delvis haft negativa konsekvenser vad gäller att bygga upp och stabilisera ett förtroende mellan parterna, som en lokal projektledare lyfter:

Det har varit rätt så olyckligt det där därför att det har skiftat med många olika [kommunala] projektledare under perioden och sen har det här organiserats vid olika enheter i kommunen. [...] Jag är rätt så kritisk också mot kommunen för att leda sådana här projekt. Jag är inte imponerad utav deras projektledarskapsförmåga och även ledningens intresse för att driva det här projektet. (Lokal projektledare 1)

En annan lokal projektledare beskriver konsekvenserna av den inkonsekventa hanteringen som: *”Det var vi lokala projektledare som fick berätta och förklara för kommunens projektledare hur arbetet i gruppen gick till”*.

Även den interna kommunala kommunikationen har lämnat mer att önska. Bytena av projektledare och avdelningar är en del. När sedan den nuvarande projektledaren kom in i bilden har informationen till denne från högre interna positioner också varit bristfällig. Den kommunala projektledaren är ny inom offentlig sektor och är bland annat oerfaren att jobba inom ramen för det offentliga upphandlingssystemet. Det finns en viss förståelse från de lokala projektledarnas sida att dessa faktorer varit svårpåverkade för den kommunala projektledaren, att det ensamma arbetet inte heller varit helt enkelt.

De lokala projektledarna lyfter ett förslag för en närmare och enklare kommunikation mellan kommunen och landsbygdsinvånarna, att etablera ett landsbygdsråd. Landsbygdsrådet skulle bestå av politiker, tjänstemän och chefer från kommunen samt också gräsrotterna i bygderna. Det skulle fungera som en form av centrum för landsbygdsfrågor, att synliggöra och aktivt arbeta med frågorna. Ett konkret exempel som lyfts där initiativet skulle göra skillnad är vid ansökningar om diverse stöd. Många av de medel som finns tillgängliga för landsbygden är baserade på stöd, problemet är att de upplevs som svårsökta, byråkratiska och utspridda över en rad myndigheter, vilket kort och gott leder till att *”Man ger ju upp”*, som en lokal projektledare suckande uttrycker det. Genom landsbygdsrådet skulle det bli enklare att söka stöd. Föreningar, organisationer och även kommunen skulle bli guidade, vart de ska vända sig beroende på fråga, vilka stöd som finns tillgängliga att söka och tillvägagångssätt. Här lyfts att goda exempel på landsbygdsråd i liknande format finns i till exempel Härnösand och Örnsköldsvik.

Alla intervjuade framhåller att kommunikationen ut i bygderna, att marknadsföra och förankra servicepunkterna är ett arbete som fortgår och ett område där mycket arbete kvarstår. Nu när själva etablerandet av servicepunkterna är slutfört kan och ska mer fokus läggas på de här delarna, som är avgörande för att de goda intentioner som finns också blir till verklighet. Den kommunala projektledaren sammanfattar servicepunktsprojektet och dess kommunikation genom att blicka framåt: *”Den riktiga potentialen kommer vi att se lite senare, [...] när kommunikationen har skett bättre och det blir tydligare och tydligare vad som är anpassat för respektive bygd.”*

6. Avslutning

Arbetet med servicepunkter i Uppsala kommun är ett tydligt exempel på när governance används som styrmodell. Governance-modellen har på ett tydligt sätt format arbetet med servicepunkterna samt bidragit till att öka servicen i de områden där servicepunkter etablerats.

Under projekttiden skedde samverkan främst mellan kommunen och de utsedda lokala projektledarna, som i sin tur hade ett ansvar att förmedla information till och från de kommersiella handlarna och civilsamhället, främst genom föreningar. Mot slutet av processen har även föreningar och handlare inkluderats mer aktivt i arbetet. Efter avslutat projekt kan konstateras att samverkansformen har gett positiva resultat då huvudmålen som fanns initialt, att etablera ett antal servicepunkter och skapa nya samverkansformer mellan kommunen och aktörer på landsbygden, uppnåts.

Genomgående under intervjuerna har informanterna själva valt att lägga mycket fokus på de presenterade områdena byråkrati, kommunikation samt service som viktiga delar av projektet. Det är tydligt att de lokala projektledarna och kommunens projektledare i mångt och mycket har en samsyn kring projektet som helhet avseende vilka delar som har fungerat bra och vart det finns förbättringspotential. Även om båda parter uppger att ett viktigt positivt resultat av arbetet med servicepunkter är att kommunikationen och relationen mellan kommunen och landsbygdsaktörerna förbättrats är det tydligt att denna centrala del av governance-modellen fortsatt behöver utvecklas på flera fronter. För det första tydliggörs vikten av kommunikation inför projektstart, att det kommuniceras tydligt vad projektet innebär med förslag på tillvägagångssätt för att undvika missförstånd, missnöje och frustration. För det andra understryks värdet av bredare intern förankring, såväl inom den kommunala organisationen som i bygderna för att legitimera projektet, för att konceptets goda intentioner och potentiella möjligheter ska bli verklighet. För det tredje, kommunikationen inom arbetsgruppen, där aktörerna å ena sidan har samma övergripande mål samtidigt som de å andra sidan har olika ingångar till projektet som påverkar tillgängliga handlingsalternativ. Genom tydligare kommunikation, att klargöra vilka spelregler som gäller från

början och framhålla den gemensamma strävan, hade viss frustration och missförstånd undvikits. Exempelvis inom byråkratin, där de största ”motsättningarna”, eller snarare misskommunikationen funnits. Här är de upprepade bytena av kommunal projektledare och inomkommunala avdelningar också några av förklaringarna.

Det som projektet lagt mest tid på under mötena är de byråkratiska delarna med främst upphandling och servicepunktsavtal. Regelverken är i dessa fall inte anpassade till den samverkansform mellan samhällssektorer som governance-modellen innebär, utan har endast ett offentligt fokus. Detta gör att aktörernas handlingsutrymme begränsas. Begränsningen upplevs negativ då aktörernas tillvägagångssätt inte stämmer överens med det föreskrivna, som i fallet med upphandlingen. Lagar och regler upplevs däremot inte som ett hinder i det fall de överensstämmer med aktörernas tankar och idéer, till exempel i utformandet av servicepunktsavtalen. Då upplevs de snarare som en positiv form av conduct of conduct.

Att utöka den kommersiella servicen till att även omfatta tillgång till offentliga serviceslag, för vilka ersättning utgår, genom samverkan är servicepunktens grundkoncept för att på så sätt bevara och samtidigt utöka servicen på landsbygden. Servicepunkterna har, på lite varierade sätt i respektive orter, lyckats bidra till att förbättra servicen enligt de tre dimensionerna innefattande praktisk och social betydelse samt känslan av service. Det har tillkommit praktisk service genom kommersiella tjänster, så som post- och pakethantering, och offentlig service genom exempelvis information. Servicepunkten har på vissa platser blivit en självklar mötesplats samtidigt som den på andra håll, genom snöbollseffekten, givit upphov till mötesplatser och föreningar på annat håll. Sammantaget finns en känsla av att servicen har ökat, både i fysisk mening, att fler servicesslag tillgängliggjorts, och i psykisk mening, att kommunen visar engagemang för och satsar en del på kommunens landsbygdsområden.

7. Referenser

- Bucht, H (2021). "Vi har inte prioriterat landsbygden tillräckligt". Upsala Nya Tidning, 12 april.
- Cras, P (2017). *Landsbygdssamhällets medborgarskap: en studie av organisering av service och infrastruktur i gränlandet mellan det ideella, kommersiella och politiska*. Diss. Uppsala: Sveriges lantbruksuniversitet.
- Cras, P (2018). Service i framtidens landsbygdssamhällen. I: Syssner, J (red.) *Nya visioner för landsbygden*. Linneförlag. 63-94.
- Dean, M (2010). *Governmentality. Power and Rule in Modern Society*. 2 uppl., London: Sage.
- Foucault, M (1991). Governmentality. I: Burchell, G, Cordon, C & Miller, P. (red.) *The Foucault Effect: Studies in governmentality*. Chicago. The University of Chicago Press. 87-104
- Giddens, A (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Graeber (2012). *Dead zones of the imagination On violence, bureaucracy, and interpretive labor*. Journal of Ethnographic Theory. 2(2). 105-128.
- Grönroos, C (1984). *A service quality model and its marketing implications*. European Journal of Marketing. 18(4). 36-44.
- Hela Sverige ska leva (2018). *Vi vill ha en landsbygdsolitik för hela Sverige för att hela Sverige*. Landsbygdsprogram.
- Jordbruksverket (2013). *Guide för landsbygdssäkring*. Jönköping: Jordbruksverket.
- Kaijser, L & Öhlander, M (2011). *Etnologiskt fältarbete*. 2 uppl., Lund: Studentlitteratur.

- Kvale, S & Brinkmann, S (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2 uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Landsbygdsnätverket (2019). *Grundläggande service*.
<https://www.landsbygdsnätverket.se/inspiration/serviceilandsbygder/grundlaggandeservice.4.7f2f685151ec2c8738b8143.html> [2021-05-16]
- Pierre, J (2018). Regeringen styr riket? Governanceproblematikens huvuddrag. I: Dahlström, C (red.) *Politik som organisation*. 6 uppl., Lund: Studentlitteratur. 147-161.
- Pierre, J & Peters, G (2020). *Governance, politics and the state*. 2 uppl., London: RED GLOBE PRESS.
- Regeringen (2021). *Nationell strategi för hållbar regional utveckling*.
<https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2021/03/nationell-strategi-for-hallbar-regional-utveckling/> [2021-05-16]
- Regeringskansliet (2017). *Sweden – Rural Development Programme (National)*. Stockholm: Regeringskansliet.
- Rothstein, B (2018). Välfärdsstat, förvaltning och legitimitet. I: Dahlström, C (red.) *Politik som organisation*. 6 uppl., Lund: Studentlitteratur. 15-34
- SOU (2015:35). *Service i glesbygd*. Stockholm: Utredningen Service i glesbygd.
- SOU (2017:1). *För Sveriges landsbygder: en sammanhållen politik för arbete, hållbar tillväxt och välfärd*. Stockholm: Parlamentariska landsbygdskommittén.
- Sörmlandsbygden (2020). *Hela landet ska leva. Eller?* Sörmlandsbygden, 9 juli.
- Tillväxtanalys (2014). *Bättre statistik för bättre regional- och landsbygdspolitik*. (Rapport 2014:04) Östersund: Tillväxtanalys
- Tillväxtverket (2018). *Tillgänglighet till kommersiell och offentlig service 2018*. Stockholm: Tillväxtverket (Rapport 0249)
- Tillväxtverket (2021). *Så utvecklar vi den lokala servicen*.
<https://tillvaxtverket.se/annesomraden/regional-kapacitet/service-i-landsbygder/projekt-for-serviceutveckling/sa-utvecklar-vi-den-lokala-servicen.html> [2021-05-17]

Uppsala kommun (2017). *Landsbygdsprogram för Uppsala kommun 2017-2023*. Uppsala: Uppsala kommun.

Uppsala kommun (2020b). *Statistik om Uppsala kommun 2020*. Uppsala: Uppsala kommun.

Uppsala kommun (2020a). *Uppdragsavtal avseende servicepunkt i Uppsala kommun*. [Internt material].

Uppsala kommun (2021). *Servicepunkter*. <https://www.uppsala.se/servicepunkter> [2020-05-17]

Örnsköldsviks kommun (2019). *Servicepunkt. En mötesplats för dig som bor eller besöker landsbygden*. [Broschyr]. Örnsköldsvik: Örnsköldsviks kommun.

Betyg 4

Du har skrivit en väldigt spännande och intressant uppsats. Du har en klar forskningsfråga och inlemmar empirin väl i uppsatsen. Det enda som jag upplever är en svagare punkt i uppsatsen är teoretiseringen. Du har inte riktigt lyckats utveckla vad Foucault avser med "governmentality" och det som Dean betecknar som "the conduct of the conduct"; det vill säga hur människor internaliserar byråkratiska förordningar och sedan agerar enligt dem utan att behöva övervakas. Jag hade också velat se sidreferenser till Dean vid ett par av referenserna. Men samtidigt ska du prisas för att våga teoretisera.