

## Utvecklingsbolag för en levande landsbygd

– En studie om nya vägar att gå för landsbygdsutveckling på  
Gotlands landsbygd

Development company for a living countryside

- A study of new ways to go to rural development at Gotland countryside

*Sofia Riedmüller*



Kandidatarbete, 15 hp, Uppsala 2012  
Agronomprogrammet - landsbygdsutveckling  
Institutionen för stad och land

Utvecklingsbolag för en levande landsbygd - kandidatarbete i  
landsbygdsutveckling  
Sofia Riedmüller

**Utvecklingsbolag för en levande landsbygd**  
**- En studie om nya vägar att gå för landsbygdsutveckling på Gotlands landsbygd**

Development company for a living countryside

- A study of new ways to go to rural development at Gotland countryside

*Sofia Riedmüller*

**Handledare:** Thomas Norrby

**Examinator:** Kjell Hansen

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2F

**Kurstitel:** Självständigt arbete i landsbygdsutveckling

**Kurskod:** EX0523

**Program/utbildning:** Agronomprogrammet - landsbygdsutveckling

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2012

**Omslagsbild:** Skolhuset i Östergarn. Foto: Sofia Riedmüller

**Serietitel:** nr:

**ISSN:**

**ISBN:**

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** Utvecklingsbolag, landsbygdsutveckling, nätverk, organisation, samhälls-entreprenörskap

**Sveriges lantbruksuniversitet**  
**Swedish University of Agricultural Sciences**

Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap  
Institutionen för stad och land

## Sammanfattning

Den här kandidatuppsatsen inom ämnet landsbygdsutveckling syftar till att beskriva arbetet och organisationen kring tre utvecklingsbolag på Gotland.

Utvecklingsbolagen har uppstått som en motrörelse mot avbefolkning och nedläggning av företag på landsbygden.

Människorna i den geografiska avgränsningen jag undersökt har tagit problemet i egna händer och startat lokala utvecklingsbolag där lokalbefolkningen köper aktier och är på så sätt med och bidrar till utveckling på landsbygden. Bolagens syfte är att investera i projekt och verksamheter som de anser gynnar ortens möjligheter att vara en attraktiv plats att bo och verka i.

Med hjälp av tre begrepp, *samhällsentreprenörskap*, *organisation och nätverk*, tillsammans med insamlad empiri beskrivs och exemplifieras bolagens organisering och arbete. Bolagen arbetar på ett unikt sätt med tre viktiga begränsningar inskrivna i bolagsordningen, begränsad rösträtt, begränsad aktieutdelning och strikt hembudsklausul. Det aktieägarna får ut av att äga aktier är inte möjligheten till vinstutdelning på aktier, istället är det en möjlighet att vara med och finansiera investeringar i den lokala orten. Investeringarna leder förhoppningsvis till minskad utflyttning, ökad företagsamhet och till en bibehållen eller ökad service på orten. Utvecklingsbolagen vill arbeta för en levande landsbygd, vilket de gör genom en unik modell med utgångspunkt i det lokala då majoriteten av aktieägarna bor eller har koppling till bolagens verksamhetsområde.

## **Abstract**

This bachelor thesis in the subject of rural development aimed at describing the work and organization around three development companies on the island Gotland. Development companies have emerged as a counter-movement against depopulation and abandonment of rural businesses. The people in the geographic area I have examined have taken this problem into their own hands and started local development companies where the local people buy stocks and is thus with and contribute to rural development. The companies' purpose is to invest in projects and activities that they find useful for local opportunities to be an attractive place to live and work in. With the help of three concepts; social entrepreneurship, organization and networking, along with the collected empirical data the companies' organization and work are described and exemplified. The companies are working in a unique way with three important limitations written into the articles of association, limited voting rights, restricted stock dividend and rigorous pre-emption clause. The shareholders don't get dividends on the shares in money, instead it is an opportunity to co-finance investments in the local resort. The investments will hopefully lead to reduced out-migration, increased entrepreneurial activity and to maintain and increase service in the community. Development companies work for a living countryside, which they do through a unique model based on the local area where the majority of shareholders live or have access to the companies' activities.

## Innehållsförteckning

Sammanfattning .....	3
Abstract.....	4
Innehållsförteckning .....	5
Inledning.....	6
Syfte och frågeställning .....	7
Tidigare kunskaper inom ämnet .....	7
Metod.....	8
Beskrivning av det empiriskafältet .....	10
Gotland.....	10
Heligholm Utveckling AB .....	12
Nygarn utveckling AB .....	13
Virudden Utveckling AB .....	14
Bolagsordningen .....	14
Analytisk ingång.....	15
Empiri och analys .....	18
Fortsatta studier.....	27
Diskussion .....	27
Slutord.....	29
Källor .....	30
Litteratur .....	30
Internet.....	31
Personliga intervjuer .....	31
Bilaga 1.....	32

## Inledning

Förutsättningarna på landsbygden i Sverige står under ständig förändring, under en lång följd av år har det skett förändringar som innebär en minskad befolkning och färre arbetstillfällen. Många människor flyttar istället till större städer och samhällen. Sverige är idag ett av de länder i EU där urbaniseringen sker i snabbast takt<sup>1</sup> och 2011 tappade hela 139 kommuner av Sveriges 290 kommuner delar av sin befolkning (DN.se 2012). Utflyttningen från landsbygden gör att den lokala servicen minskar, skolor läggs ned, affärer går i konkurs och företagare väljer att flytta sina verksamheter till större städer.

Dagens landsbygdsföretag kan ha svårt att få kapital till att starta eller utöka sina verksamheter, och den service som förut ansågs vara självklar att staten eller kommunen stod för är inte självklar längre. De senaste åren har besparingar och rationaliseringar blivit ett faktum och det ekonomiska system vi lever i får kritik från flera håll. Inom politiken skapas program som ska främja en livskraftig landsbygd med företagande och ett bibehållet öppet landskap, målen är både internationella och nationella inom EU ([www.regeringen.se](http://www.regeringen.se) 2012). Det finns flera organisationer både lokala och rikstäckande som arbetar med att främja och stötta människor i arbetet med att bibehålla en aktiv landsbygd i Sverige (helasverige.se, 2012).

Organisationerna arbetar på olika sätt och efter varierande förutsättningar. Trots arbetet med att behålla en aktiv landsbygd så utarmas många orter i Sverige och fler människor väljer att flytta till större samhällen och städer där tillgång på service och jobb är större.

Organisationerna runt om i landet visar dock att det finns människor som brinner för en levande landsbygd, sin hemsocken och den lokala orten och som inte alls vill flytta därifrån. Jag vill genom att skriva den här kandidatuppsatsen visa upp tre exempel som åskådliggör att det finns människor som inte finner sig i att deras ort utarmas. Dessa människor undersöker nya vägar att gå för att skapa förutsättningar till utveckling på landsbygden. Genom att landsbygdbefolkningen tar frågan i egna händer kan hinder överbyggas och nya möjligheter uppstå. Ett exempel på hur man kan organisera sig finns på Gotland där man på flera orter har tagit det lokala

---

<sup>1</sup> 1/3 av ökningen i storstäderna beror på invandring från andra länder. Vilket betyder att det inte bara är folk som flyttar från landsbygden som bidrar till den snabbt ökade urbaniseringen i Sverige.

engagemanget från föreningsnivå till aktiebolagsnivå och startat så kallade utvecklingsbolag.

## **Syfte och frågeställning**

Jag tycker själv det är intressant med olika former av företagande, och framför allt företag och organisationer som vågar gå emot den satta normen. De flesta företag som drivs idag har ett ekonomiskt vinstintresse där ekonomisk vinst är det primära målet. I den här uppsatsen vill jag ge en djupare förståelse för och beskriva hur flera socknar på Gotland organiserar sig i utvecklingsbolag som inte har det traditionella vinstintresset i fokus. Jag vill även inspirera andra till att tänka utanför givna ramar genom att visa exempel på att det finns flera vägar att gå för att skapa en levande landsbygd, där utvecklingsbolag kan vara en av dessa vägar.

De frågor jag har ställt mig är följande:

*Hur ser organisationen ut i utvecklingsbolagen?*

*Hur arbetar utvecklingsbolagen för att bidra till utveckling?*

*Hur ser kontaktnäten ut kring ett utvecklingsbolag?*

## **Tidigare kunskaper inom ämnet**

Diskussionerna och idéer om att skapa så kallat lokalt kapital eller en lokal ekonomi, växer i Sverige. Detta leder till ett ökat intresse för forskning inom ämnet lokal ekonomi, forskningen är dock fortfarande liten och om utvecklingsbolag som fenomen och landsbygdsaktör finns det idag ingen forskning. För att skapa mig en förståelse för det arbete som finns kring lokal ekonomi har jag innan intervjuerna främst läst och inspirerats av material på *Hela Sverige ska levas* hemsida och av boken *Lokal ekonomi för hållbar tillväxt (2006)*.

Den forskning jag kommer koppla till i mitt arbete är forskning som handlar om företags möjligheter att ta sig fram genom andra medel än ekonomiska, så som kunskapsutbyten i nätverk och om hur man organiserar sig kring det. Det finns forskning om hur man arbetar i en organisation och vilken betydelse organisationer har i samhället och för dem som är med i organisationen. Forskningen kring nätverk och nyttan av att knyta kontakter för att skapa tillgång till kunskap, kapital och även gemenskap finns som jag anser relevant för mitt ämne. Jag kommer även använda mig av forskning om entreprenörskap där även begreppet samhällsentreprenör

uppstått. Begreppet samhällsentreprenör handlar om att se andra förtjänster än ekonomisk vinning i en organisation och om att finna nya samhällslösningar, vilket stämmer in på arbetet i utvecklingsbolagen.

## Metod

Jag vill med förankring i tre begrepp belysa och fördjupa förståelsen för dessa bolag, dess organisation och vad deras arbete syftar till ur ett landsbygdsutvecklingsperspektiv. Jag har genomfört fyra intervjuer som gett mig empiriskt material att arbeta med i uppsatsen. Hur många intervjuer som behövs i en intervjustudie varierar, Kvale och Brinkmann (2007;129) skriver ”Intervjua så många personer som behövs för att ta reda på vad du behöver veta”. I mitt fall tycker jag att de fyra intervjuer jag genomfört gav mig tillräckligt med information för att skriva denna uppsats.

Personerna jag har intervjuat är:

1. Jan Larsson, ordförande för Heligholm utveckling AB
2. Kristina Olsson ordförande Virudden utveckling AB
3. Gunnar Bendelin ordförande Nygarn utveckling AB
4. Anneli Söderström verksamhetsledare Leader Gotland

Syftet med intervjuerna har varit att få en djupare förståelse för hur bolagen jobbar i praktiken och vad de har för funktion för bygden. Bolagen som är med i studien har jag valt främst för att de arbetar efter samma modell men med olika förutsättningar. Heligholm är det utvecklingsbolag som funnits längst på Gotland och har erfarenhet av nu tio års arbete, Nygarn och Virudden har en kortare historia men även de har genomfört projekt som syftar till utveckling på respektive ort. I Sverige finns det flera företag, föreningar och grupper som arbetar med landsbygdsutveckling. Det speciella med utvecklingsbolagen på Gotland är att de arbetar efter en unik modell, som dels innebär att aktierna inte leder till någon aktieutdelning, det finns en begränsad rösträtt och ett strikt hembudsklausul. Modellen har spridit sig till flera platser på Gotland och har även inspirerat andra ställen i Sverige till exempel Tivedstorp. Denna form av bolag som arbetar efter den modellen och med det syfte som de gör finns idag bara på Gotland vilket gav en naturlig geografisk avgränsning för insamlande av empiri. Den geografiska avgränsningen var även bra för att tidsmässigt och ekonomiskt göra det möjligt för mig att göra personliga intervjuer på



plats, vilket jag ville göra både för min egen utvecklings skull och för att fånga en känsla av platsen där bolagen utför sitt arbete. Intervjun med verksamhetsledaren för Leader Gotland gjorde jag för att få ett annat perspektiv på bolagen från någon som inte är aktieägare i något av bolagen men som ändå är insatt i bolagens arbete. Leader är en viktig aktör i dagens landsbygdsutveckling då mycket pengar kan sökas till projekt från Leader. Detta gör Leader till en viktig samarbetspartner för utvecklingsbolagen och därför även till en intressant informant för min uppsats. Intervjuerna genomfördes på plats på Gotland i respektive bolags huvudsäte förutom intervjun med ordföranden för Virudden som utfördes på en lunchrestaurang i Visby. Intervjun med Leader Gotlands verksamhetsledare utfördes på Leader Gotlands kontor i Roma. Vid intervjuer kan man använda olika tekniker och utförande, genom att använda sig av olika grad av strukturering på frågorna får man även olika typ av svar (Teorell & Svensson, 2007;89-91). Jag har använt mig av relativt öppna frågor och under intervjuerna använde jag mig av semistrukturerade frågor med fem huvudteman vilka var:

- Uppstartandet
- Ekonomi & bolaget
- Hinder & möjligheter
- Betydelsen för orten
- Framtiden

Varje tema bestod även av följdfrågor, se bilaga 1. Jag presenterade huvudtemana för informanterna för att sedan låta dem berätta historien om respektive bolag där jag följde upp med följdfrågor när så behövdes. Även en del andra frågor som inte var planerade från början utan som uppstod ur informanternas berättelser tillkom.

Jag tillät mig själv att ta med erfarenheter från första intervjun till de andra intervjuerna, mycket för att försöka hitta likheter och skillnader mellan bolagen.

Intervjun med verksamhetsledaren på Leader Gotland anpassade jag efter att ha gjort de tre intervjuerna med bolagen, för att följa upp vissa uttalanden från ordförandena och för att bredda min syn på bolagen.

Jag har inte intervjuat någon myndighet eller någon som inte är involverad i bolagens arbete vilket kunde bidra till att ge en annan förståelse för bolagen. Den här uppsatsen bygger på berättelser inifrån bolagen vilket leder till att organisationen skildras ur bolagens perspektiv. Med fler och andra informanter skulle bilden av

bolagen kanske få en annan nyans. Dock är inte syftet med uppsatsen att utvärdera om utvecklingsbolagen är effektiva eller inte i sin landsbygdsutveckling. Jag vill beskriva hur dessa bolag som organisation arbetar med landsbygdsutveckling. Intervjuerna var drygt en timme långa och bandades för att sedan skrivas ut till arbetsmaterial. Med hjälp av utskriften har jag tematiserat intervjuerna för att hitta nyckelord och teman som jag sedan har kopplat till de tre begreppen, *samhällsentreprenör, organisation och nätverk*, i analysen. Språket i citaten är inte direkta översättningar från intervjuerna, innebörden i dem är inte ändrad däremot är språket ibland redigerat från talspråk till skriftspråk. Detta för att göra det mer sammanhängande och förståligt. Detta kan jag göra eftersom det är en innehållsanalys jag gjort i uppsatsen och det är innehållet i det som sagt som är viktigt inte hur det har sagts.

Jag har fått godkännande av mina informanter att nämna dem vid namn i uppsatsen man jag har valt att i redovisning av empirin nämna dem som ordförande för respektive bolag och även så med verksamhetsledaren för Leader Gotland då det känns mer relevant i min uppsats.

## **Beskrivning av det empiriskafältet**

I detta kapitel kommer jag beskriva Gotland och de tre utvecklingsbolagen för att ge läsaren en förståelse för det geografiska läget och för vad utvecklingsbolagen arbetat med hittills och vilka förutsättningar de har att jobba med på respektive ort.

### **Gotland**

Gotland är Sveriges största ö med en yta på 3134 km<sup>2</sup> och en bofast befolkning på ca 57 000 personer ([www.lansstyrelsen.se](http://www.lansstyrelsen.se), 2012) I Visby som är Gotlands största stad bor ungefär en tredjedel av Gotlands befolkning. Från Gotlands nordligaste punkt till den sydligaste punkten är det 17,6 mil och från den västra kanten till den östra kanten är det ca 5 mil. Gotland är en egen kommun och Sveriges minsta län, från 1 januari 2011 kallas kommunen för region Gotland. Gotlands län är ett av Sveriges mest företagstata län med ca 7000 företag, där 98 % av företagen har färre än tjugo anställda. Trots att Gotland är ett företagstätt län så kommer region Gotland först på plats 243 av Sveriges 290 kommuner i Svenskt Näringsliv s ranking av

företagsklimat<sup>2</sup> ([www.foretagsklimat.se](http://www.foretagsklimat.se), 2012). Varför det är så och hur det påverkar utvecklingen eller uppkomsten av bolagen har jag inte tittat närmare på.

Gotland är välbesökt av turister, framförallt under sommarmånaderna, på ett år besöker cirka en miljon människor Gotland vilket gör turismen till en viktig inkomstkälla för Gotlänningarna. Detta är några faktorer som människorna på Gotland har att jobba med.

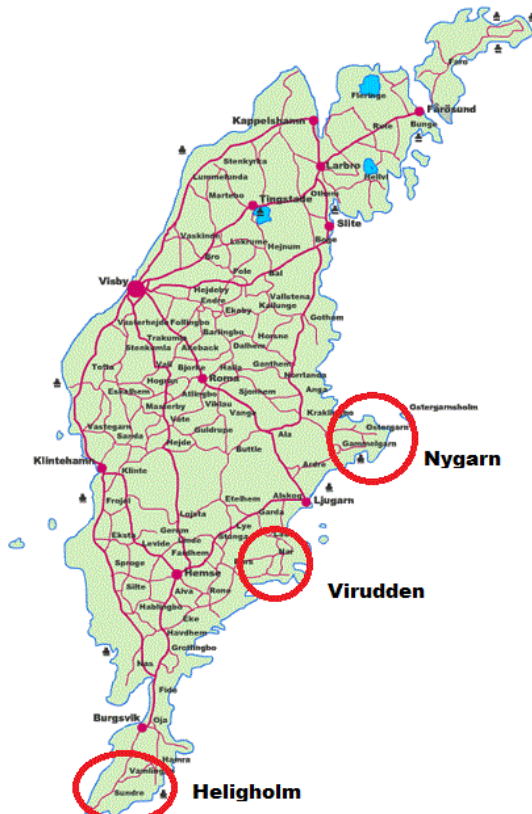
Att bilda så kallade utvecklingsbolag är ett sätt att arbeta med landsbygdsutveckling. Bolagen drivs och styrs likt ett vanligt aktiebolag men utan något vinstintresse som ska leda till aktieutdelning utan syftet är att investera i bygden och på så sätt främja en positiv utveckling på orten.

På Gotland finns flera socknar som jobbar på det här viset och har bildat utvecklingsbolag. Genom att få lokalbefolkningen och sommarboende att köpa aktier i bolagen är tanken att kapitalet ska finnas som grund till utvecklingsarbetet och att den vinst man eventuellt får in ska i så stor utsträckning som möjligt återinvesteras i bygden och leda till fler arbetstillfällen och möjligheter till utveckling och på så sätt en livskraftig landsbygd som gynnar både de bofasta och de som vistas där kortare perioder på året.

Nedan kommer en karta som visar var de tre bolagen som ingår i fallstudien befinner sig, sedan följer en beskrivning av de tre bolagen. Jag kommer fortsättningsvis nämna bolagen med enbart första delen av deras bolagsnamn, det vill säga Heligholm, Virudden och Nygarn.

---

<sup>2</sup> Svenskt näringsliv låter företag över hela landet svara på frågor om hur de upplever företagsklimatet i kommunen. Svaren sammanställs i en rapport som rankar Sveriges 290 kommuner efter hur företagsklimatet upplevs.



Figur 1 Karta över Gotland med inringning av ungefärligt läge för de tre utvecklingsbolagen, Nygarn, Virudden och Heligholm.

## Heligholm Utveckling AB

Heligholm har sitt säte i Vamlingbo på den sydligaste delen av Gotland. Det är fem socknar som ingår i utvecklingsbolaget, vilka är Vamlingbo, Öja, Hamra, Sundre och Fide. Här bor det ca 1000 åretruntboende och ungefär lika många sommarboende.

Heligholm var det första utvecklingsbolaget som startades på Gotland. 2002 skapades bolaget av en grupp på elva personer. Prästgården i Vamlingbo skulle säljas från kyrkan och många av sockenborna tyckte att det vara fel att sälja fastigheten och utvecklingsbolaget undersökte möjligheten att köpa prästgården, vilket även blev bolagets första projekt. För att få ett tillräckligt stort aktiekapital för att kunna få lån från banken genomfördes en nyemission. Gruppen om elva personer utökades då till 150 personer, som köpte aktier i bolaget. Idag har Heligholm 399 aktieägare, av dessa är ungefär hälften män och hälften kvinnor. Heligholm som i år (2012) har funnits i 10 år har hunnit genomföra några stora projekt, dessa projekt har en mer nationell prägel än projekten som genomförts av Virudden och Nygarn. Prästgården har renoverats och i fastighetens fem byggnader bedrivs det idag verksamhet.

Heligholm har bland annat byggt upp Gotlands enda naturum<sup>3</sup> där naturvårdsverket står för driften. Ett informations- och utbildningscentrum om östersjön har även skapats av Heligholm. I dagsläget driver Heligholm Forum Östersjön men även här är tanken att någon annan aktör ska sköta driften. Där hoppas Heligholm på att det blir den nya havs- och vattenmyndigheten som ska ta över driften. I huvudbyggnaden har konstnären Lars Jonsson<sup>4</sup> utställning och försäljning av sin konst. Vid prästgården bedrivs även ett café och en köksträdgård. Prästgården har blivit en välbesökt turistattraktion på Gotland som genererar många besökare till den södra delen av ön. I detta nu ingår Heligholm i en projektgrupp som ska göra en förstudie om hur man kan gå tillväga för att restaurera havsviken Burgsvik som är belägen på den sydvästra sidan av ön. Heligholm har även inlett ett samarbete med PEAB som ska leda till nybyggnation av lägenheter. Heligholm står för marken där byggnaderna ska stå och PEAB bygger dem.

## **Nygarn utveckling AB**

På den östra sidan av Gotland ligger ett område som kallas Östergarnslandet och i socknen Östergarn har Nygarn sitt säte. Här är det främst socknarna Östergarn och Gammelgarn med ca 600 bofasta som ingår i verksamhetsområdet och även här finns det många sommarboende. Efter att man i socknen kämpat för att få behålla den lokala skolan utan framgång så bildades 2005 ett utvecklingsbolag med första uppgift att köpa skolfastigheten då kommunen bestämt att skolverksamheten skulle flyttas och fastigheten säljas. Det fanns en oro att fastigheten som har en speciell arkitektur och som länge varit en central punkt i sockengemenskapen skulle säljas och försvinna in i ett privat ägande. Nygarn har förutom att köpa in skolhuset och förvandlat det till ett företagshotell även drivit och driver projekt som handlar mer konkret om de som bor där. I företagscentret har flera företag flyttat in, dessa företagare har inte bedrivit sina verksamheter på orten innan dock har företagarna på ett eller annat vis koppling till Östergarnslandet. Ett Leaderprojekt som Nygarn drivit handlar om att lösa vatten och avloppsfrågan i ett område på Östergarnslandet. Diskussioner pågår nu med kommun om hur man ska lösa avloppsfrågan. Nygarn ska även få ta över det gamla äldreboendet från kommunen. Planerna för vad det ska bli där är ännu inte helt klara

---

<sup>3</sup> Info om naturum <http://www.naturvardsverket.se/Start/Friluftsliv/Skyddade-omraden/Naturum/>

<sup>4</sup> <http://www.larsjonsson.se/frameset1.htm>

men någon form av bostäder planeras som kan komma att kompletteras med andra verksamheter. För Nygarn var Heligholm en förebild och stöttepelare i bildandet av bolaget.

## **Virudden Utveckling AB**

På den östra sidan men lite längre söder ut än Nygarn finns det tredje bolaget som jag besökt. Virudden har sitt säte i När socken som har knappa 500 bofasta och precis som i de andra socknarna finns det en hel del sommarboende här. När Virudden bildades så var den utlösande faktorn precis som i Nygarn att kommunen beslutat att lägga ner skolan och att sälja fastigheten. Lokalbefolkningen var även här rädd för att fastigheten skulle säljas till någon privatperson. Fastigheten har ett centralt läge i socknen och är även integrerad med idrottsplatsen så man ansåg att det var värt att göra ett försök att bilda ett bolag för att som första projekt behålla skolfastigheten. 2008 köptes fastigheten upp av bolaget och nu drivs det precis som i Nygarns skolhus ett företagscentrum i byggnaden. Företagscentret har dragit till sig flera företagare och för tillfället är alla dessa kvinnliga.

Virudden har än så länge mest fungerat som ett fastighetsbolag som jobbat med att få igång driften i skolhuset som kallas för skolu. Förhoppningarna är nu att kunna fortsätta utveckla bolagets arbetsområden för att kunna arbeta med att stärka bygdens livskraft. Ett hälsoprojekt har genomförts tillsammans med idrottsföreningen och en ideellförening som anordnar aktiviteter för daglediga, främst pensionärer. Projektet har lett till att det nu finns ett gym i När som både unga och äldre invånare använder sig av. Sedan 2009 genomförs Viruddenloppet som startas på initiativ från Virudden, men arrangeras av idrottsföreningen.

## **Bolagsordningen**

Gemensamt för bolagen är det ideella arbetet och viljan att arbeta för en levande landsbygd men arbetsmässigt är det framförallt bolagsordningen som ser likadan ut och innehåller tre viktiga begränsningar vilka är

- Begränsad aktieutdelning
- Hembudsklausul
- Begränsad rösträtt

Dessa tre restriktioner är till för att den eventuella vinst bolagen genererar ska återinvesteras i bygden. Istället för att ge direkt vinst till aktieägarna ger det en indirekt vinst till dem då förhoppningsvis serviceutbudet och företagande i respektive socken kan bibehållas eller till och med utökas. Den begränsade rösträtten innebär att även om det finns personer som äger ett stort antal aktier får inte dessa personer mer makt över besluten som tas inom bolaget. Hembudet innebär att när någon vill sälja sina aktier så har de som redan äger aktier i bolaget förtur att köpa dessa men om ingen inom bolaget vill köpa aktierna kan de säljas till en ny aktieägare. Idag finns det en del i aktiebolagslagen som behandlar just aktiebolag som vill ha begränsad vinstutdelning ([www.ab.se](http://www.ab.se), 2012). Den möjligheten infördes 2006 vilket innebär att utvecklingsbolagen på Gotland var före sin tid då de införde dessa begränsningar i bolagsordningen.

## **Analytisk ingång**

Jag kommer i analysen att använda mig av tre begrepp för att belysa hur bolagens organisation ser ut och lyfta fram hur de arbetar som landsbygdsutvecklare. Här kommer en introduktion till dessa tre begrepp vilka kommer utvecklas tillsammans med exempel från empirin i nästföljande kapitel, Analys & empiri.

*Samhällsentreprenör* är ett begrepp som växt sig starkare inom forskningen de senaste åren (Gawell, Johannisson & Lundqvist 2009;15). Jag kommer här utgå från KK-stiftelsens<sup>5</sup> preliminära definitioner som lyder ”*Samhällsentreprenörskap* är ett innovativt initiativ som utvecklar samhällsnyttiga funktioner.

*Samhällsentreprenör* är den som tar ett innovativt initiativ för att utveckla samhällsnyttiga funktioner” (Gawell, Johannisson & Lundqvist 2009;8)

Samhällsentreprenörer ser en bredare nytta än vinstmaximering, de vill bidra till samhällsnyttan, deras engagemang inspirerar ofta andra och de är också bra på att mobilisera folk. Samhällsentreprenörskapet karakteriseras av att organisationen drivs underifrån och upp där det ofta är en eldsjäl som sätter igång arbetet. Var gränsen går mellan en traditionell entreprenör och en samhällsentreprenör kan vara svårt att definiera då det finns företag som i stort och smått arbetar med att stötta olika

---

<sup>5</sup> <http://www.kk-stiftelsen.org/om/SitePages/Om%20KK-stiftelsen.aspx>

funktioner i samhället. Frankelius och Ogeborg (2009;126) använder sig av KK-stiftelsens definition här ovanför men lägger även till att för att räknas som en samhällsentreprenör bör entreprenören ha som syfte att ”*stärka en definierbar del av samhället på ett sätt att det stora flertalet medborgare sedan fritt (eller till marginell kostnad) kan ha glädje av resultatet- med tillägg att det inte avser traditionell politik eller offentlig förvaltning.* Frankelius och Ogeborg (2009) lyfter fram fyra nyckelfaktorer för att lyckas med samhällsentreprenörskap. Först och främst måste ett behov och en nödvändighet upplevas och för att kunna göra något av det upplevda behovet krävs det möjligheter. Den eller de som ser en möjlighet att tillgodo se behovet behöver övertyga den större folkmassan av nyttan i de tänkta åtgärderna. En ledare/eldsjäl kan tända en gnista hos folket som leder till ett kollektivt handlande. Till behov och möjligheter behövs också verktyg och teknik samt handlingskraft. Verktyg och teknik innebär att beroende på vilken nivå samhällsentreprenören befinner sig på kan det krävas analyser eller undersökningar med hjälp av tekniska verktyg för att kunna visualisera effekterna av de åtgärder som planeras. När väl ett behov, en möjlighet och verktygen finns är det av vikt att det finns en handlingskraft så inte idéerna stannar vid möten och diskussioner utan att planerna genomförs.

*Organisationer* är ett sätt för människor att samordna sig för att kunna påverka samhället med större kraft än vad en enskild individ kan göra. Organisationer kan beskrivas som ett antal individer som är formellt samanslutna (Ahrne & Hedström 1999;7). En organisation består av individer men dess existens är inte kopplad till den enskilda individen utan människorna kan bytas ut och organisationen lever vidare med nya människor. En av de viktigaste aspekterna med att ingå i en organisation är att genom organisationen skapas en större resursbas och varje individs möjligheter att påverka förstärks när de samarbetar. Resursbasen i en organisation kan bestå av tillgång till kunskap och erfarenhet, idéer, gemenskap och kapital som organisationens medlemmar får tillgång till med vissa krav från organisationen. Människors motiv att ansluta sig till en organisation varierar. Är det till exempel ett företag kan den största anledningen vara att tjäna pengar. Är det istället en ideell organisation kan gemenskapen vara det som driver människor att ansluta till organisationen. En organisation kan vara allt ifrån en förening till ett stort företag och beroende på dess form kan individer mer eller mindre välja att ingå i organisationen. Forslund (2009;108-114) presenterar fem organisationstyper som är



baserade på Mintzberg (1979) dessa är *enkel struktur, maskinbyråkrati, professionell byråkrati, divisionaliserad form och adhocрати*. Jag kommer använda mig av två av dessa fem, enkel struktur och adhocрати. Till *enkel struktur* hör ofta nystartade, mindre organisationer som utför enkla tjänster eller produkter. Fördelarna här är att en lite organisation lättare kan ställa om efter omgivningens efterfrågan och förändringar. Att organisationen är liten kan ge en familjär känsla vilken ökar viljan att göra sitt bästa och öka lojaliteten. Nackdelar med den lilla organisationen kan vara att den lojalitet som skapas eller krävs ökar pressen på att de som ingår i organisationen utför sitt arbete minutiöst. Det kan också upplevas som att det är VD:n eller ägaren som styr allt och att det kan vara svårt och frustrerande när man som underställd inte kan påverka. *Adhocрати* är en organisationsform där vikten av att kunna anpassa sig är stor. När det inte finns någon standard lösning på problemen och miljön organisationen arbetar i är föränderlig har det stor betydelse att kunna anpassa sig efter omgivningens förutsättningar. Adhocрати bygger på innovationer och att inte veta innan hur det bästa agerandet ser ut. Det är vanligt att man arbetar i projekt och det är viktigt att leva i nuet. De som jobbar operativt i organisationen har stor betydelse men de är beroende av stöd från hela organisationen. Adhocрати kan vara påfrestande då arbete sker i nuet och information och planer om vad som ska göras närmast är knäpphändig (Forslund 2009;108-114).

Att *nätverka* och att skaffa sig kontakter och utbyten över gränserna mellan företag och organisationer har fått en allt mer framträdande roll i forskningen som ett effektivt sätt att utvecklas på. Genom att ingå i ett nätverk sägs man kunna uppnå mål som utan nätverk skulle vara svåra att nå (Gustavsen & Hofmaier 1997). Innan andra världskriget var det den lokala orten och regionen med resurser och kontakter som var av betydelse för företagen. Efter andra världskriget ändrades synen på samarbetet kring företagande och det lokala fördelarna glömdes till viss del bort, för att idag var på frammarsch igen.

Nätverk kan bestå av personliga nätverk men är då beroende av att en specifik person finns med i nätverket medan det i nätverk mellan organisationer kan vara olika personer som representerar organisationen i nätverkandet. Det vill säga att inom nätverksanalys studeras både relationer inom organisationer som mellan organisationer (Ahrne & Peter 1999;93).

Nätverk kan bestå av svaga och starka bindningar och det kan även delas in i

affärsmässiga eller sociala nätverk (Löwegren, 2011;232ff). Starka bindningar skapas då nätverksrelationen används ofta och genom de starka bindningarna får man tillgång till fler svaga bindningar som kan komma att växa sig starka. De affärsmässiga nätverken sker mellan företag och det sociala nätverket handlar mer om relationer mellan individer. Både det affärsmässiga och sociala nätverket påverkar en organisations, entreprenör eller företagares tillgångar till bland annat kompetens, stöd och finansiering.

Skillnaderna mellan ett nätverk och en organisation är inte helt lätta att eftersom båda för med sig en samling av resurser, som är av nytta för utvecklingsarbetet. Både organisationer och nätverk kan vara kopplade till specifika individer samtidigt som de inte alls behöver vara det, utan organisationen eller nätverket lever vidare även när individer byts ut. Tankar kring nyttan av nätverk och vikten av att sätta gemensamma mål är inte nytt i dagens samhälle. Redan 1924 förde Mary Parker Follett fram en teori som handlade om att ge människor chansen att vara med i formandet av målen. Genom "självstyre" och medbestämmande hävdade Follett (1924) att det är lättare att motivera och engagera människor (Forslund, 2009;115-116). Att arbeta efter en nätverksmodell innebär med dessa utgångspunkter att det är ett mer demokratiskt sätt att organisera sig. I ett nätverk är det inte en ledare som bestämmer vad alla andra ska göra. Personerna som ingår i nätverket får alla ut något av utbytet och relationerna behöver vårdas och innehålla ömsesidig respekt för att medföra bästa nytta (Forslund 2009;120). I en organisation behöver inte relationerna vara ömsesidiga. Två företag kan ha en relation där den ena parten är beroende av den andra och utbytet dem emellan är av ekonomisk betydelse där fördelarna inte är jämlika.

## **Empiri och analys**

I det här avsnittet kommer jag presentera det jag har funnit av intresse i mitt insamlade empirimaterial. Jag kommer använda mig av citat från empirin och koppla dem samman med begreppen jag introducerat i kapitlet ovan för att ge en djupare beskrivning av bolagen.

Bolagen har uppstått ur andra organisationer där det första gemensamma målet har varit att rädda en byggnad med betydelse för lokalbefolkningen.

*”Det har funnits tankar på att skapa ett utvecklingsbolag i ett antal år men ingen har riktigt tagit tag i det, ingen har riktigt vetat vad man ska ha det till, inte förrän kommunen 2007 på hösten sa att Vi kommer lägga ner skolan i När hösten 2008”* (ordföranden, Virudden).

*”Bakgrunden till starten var att den här platsen vi sitter i nu, skolhuset, hade kommunen bestämt att det inte skulle vara skola längre[...] Skolhuset skulle avyttras och vi var då rädda att det som varit en del i sockengemenskapen och som folk här ute långt tillbaka i tiden hade skänkt både material och arbete till skulle försvinna in i något privat ägande”* (ordförande Nygarn)

*”...i den vevan möttes två processer, dels gick vi omkring och tänkte på det här och då bildade vi bolaget[...] Och den andra processen som pågick, som vi inte var medvetna om att det skulle bli vårt, var att prästgården skulle säljas och det gräsligt förargligt och inte bara förargligt utan folk var rätt förbannade helt enkelt. Ska kyrkan sälja vår prästgård”* (ordföranden Heligholm).

För Nygarn och Virudden var det nedläggning och försäljning av skolorna som bidrog till att bolagen startades, i Heligholm bildades först bolaget och eftersom prästgården skulle säljas i samma veva undersökte de möjligheterna för bolaget att köpa prästgården. Att en organisation har en byggnad som de samlas kring är vanligt förekommande och byggnaden är ofta en av organisationens viktigaste resurser (Ahrne & Hedström 1999;29).

Försäljningarna av fastigheterna har fungerat som ett startskott för bolagen. I fastigheterna har de sett en chans att bevara något av betydelse för bygden som de sedan har använt för att skapa nya möjligheter till företagande och utveckling i respektive bygd. Fastigheterna har fungerat som mötesplatser för befolkningen där de träffats anspråkslöst vid skolaktiviteter och möten. Jag känner av deras stolthet över att de genom utvecklingsbolagen har lyckats behålla respektive fastighet och på så vis vänt det negativa till något positivt. Fastigheterna har kunnat fortsätta att vara en naturlig mötesplats för befolkningen.

Ytterligare ett sätt att se på utvecklingsbolagens uppkomst är som en centralisering av socknarna.

*”De sista 10 åren har det nog gått från att man haft en lokal sockengrupp, alltså en i varje socken och Gotland har 100 stycken till att på nått sätt centralisera*

*sockengrupperna och det har genererat i de här lokala bolagen. [...] Det blir ofta en bra samtalspart för regionen, att kunna prata med en aktör istället för 45”*

(Verksamhetsledare Leader Gotland)

Genom att gå samman i lite större organisationer knyter man kontakter och kunskaper samtidigt som det kan bli lättare att föra en diskussion med myndigheter och politiker. Det gör också att det skapas en rutin och ett kunnande om hur ansökningar ska vara utformade och vilka krav som ställs vid till exempel projektansökningar. Att de valt att organisera sig i bolagsform istället för ideellförening eller en ekonomisk förening framstår för mig som ett sätt att skapa en stabilare organisation som sänder ett budskap om att de jobbar på ett seriöst och medvetet vis.

*”Vi funderade på om vi skulle starta en förening eller en ekonomiskförening, men vi funderade ändå på bolag. Frågan var om folk kommer gå med i ett bolag? Samtidigt är det så att är man ett aktiebolag så kommunicerar man med öppna kort mot omvärlden, alltså mot företag och mot myndigheter. De vet vad det är, bolagen är transparenta. Så vi bestämde oss för att vi bildar ett aktiebolag” (ordförande Heligholm)*

*”Det är en stor skillnad mellan ett bolag och en förening. Vi märker att det är en annan dignitet när man pratar med banker och finansiärer. Man ser ju att det är ett bolag, med bolagstämman och det är lite annat än en förening. Förening bedömer man mer som en dagslända som kan gå upp och ner medan ett bolag har en annan struktur, vi har ju andra krav på oss[...]vi tillhör ju den sociala ekonomin allihop eftersom vi inte har något vinstintresse eller någon aktieutdelning på det sättet, men däremot gentemot banker och myndigheter är det en annan dignitet på ett bolag än vad det är på en förening” (ordförande Nygarn)*

Sättet att arbeta med målet att investera i bygden i stället för att uppnå vinst som går tillbaka till aktieägarna är nytt och det kan trots öppenheten göra det svårt att skapa en legitimitet gentemot andra parter. Andra parter kan ha svårt att lita till bolagens idéer eftersom de är banbrytande och de inte har någon uppfattning om vad de kan vänta sig. Utmaningen att skapa legitimitet är ofta tuffare vid etablering av företag som kommer med nya idéer och arbetssätt (Landström 2009; 411-415).

Organisationen kan beskrivas som en blandning av enkel struktur och adhocrati. De

är en adhoc-rati i den mening att modellen de arbetar efter är relativt ny och de finns inga rätta svar på hur arbetet ska utföras. De arbetar i en miljö där förutsättningarna ändras och nya vägar att gå hela tiden undersöks (Forslund 2009;108-114). Bolagen ansluter till den enkla strukturen genom att de är relativt nystartade och trots ett varierat aktieägarantal så är de relativt små organisationer. De flesta känner varandra eller vet vilka de andra aktieägarna är. Den familjära känslan kan leda till att människor som inte har något intresse i att vara delaktiga ändå blir det då de känner att det förväntas av dem. Några sådana signaler har jag dock inte känt av under intervjuerna. Mina informanter är eniga om att deras utförda projekt och satsningar har börjat leda till en ökad legitimitet för dem hos myndigheter och samarbetspartners. De berättar dock om missförstånd som uppstått när de sökt bidrag till projekt då det ibland skapar förvirring kring deras rätt som aktiebolag att söka bidrag.

*”Ibland så blir det tvärnit, de tycker inte att de kan ge några pengar till ett aktiebolag. Vi förklarar då att vi faktiskt är berättigade och har fått det klarlagt att vi kan söka både statliga pengar och EU pengar vilket vi också gör”* (ordförande Heligholm)

När lokalbefolkningen, deltidsboende och andra med koppling till bygden köper aktier i bolagen blir de en del av organisationen. De har själva valt att gå med och att acceptera den bolagsordning som presenterats. Att göra det valet innebär att de indirekt avger ett löfte till organisationen om att ställa upp för organisationens räkning (Ahrne & Hedström 1999;15). Det speciella med dessa bolag är det tre begränsningarna i bolagsordningen som presenterades i kapitlet *Beskrivning av det empiriska fältet*. Bolagen har informerat aktieägarna om att det inte handlar om att få någon aktieutdelning utan om att investera för den lokala bygdens framtid.

*”Ekonomiskt kan de aldrig räkna med att få tillbaka någonting. För vi är ett non-profit företag precis som de andra bolagen. Aktierna kommer förmodligen inte heller att stiga i värde då man inte kan få någon utdelning på dem. Det man får ut är att man har valt att vara en del av något större i socknen, att man köpt aktier i Virudden innebär att man gjort ett aktivt val som handlar om att vi vill ha ett aktivt utvecklingsbolag här och vi vill ha skolan kvar och sådana saker”* (ordföranden, Virudden).

Varken aktieägarna eller de som sitter i styrelsen får ut någon ekonomisk ersättning. Att arbetet utförs ideellt gör att ordförandena påtalar att kraven på aktieägarnas engagemang inte går att pressa för mycket. Jag känner av en oro från ordförandena att om kraven på aktieägarna och styrelsemedlemmarna sätts för högt finns det en risk att ingen vill engagera sig i varken stora eller små projekt.

*”Ska någon börja ta betalt för vad man gör så blir det svårt att dra en gräns och då tappar man med all säkerhet den här ideella samvaron”*(ordföranden Virudden)

*”Ingen får något betalt och det har alltid varit min utgångspunkt att försöka ha så god stämning som möjligt i ett sådant här företag eller förening. Att inte ställa en massa krav för att slippa få in det där gnället om att vissa aldrig ställer upp och varför kommer aldrig ni”* (ordföranden Nygarn).

För flera aktieägare verkar även gemenskapen vara en form av ”betalning” för deras engagemang. När jag besöker prästgården för att göra intervjun med Jan Larsson ordförande för Heligholm så pågår det samtidigt vårarbete i köksträdgården. Två personer som är där är anlitate och får betalt för att sköta trädgården de arbetar tillsammans med ett gäng som är där på ideell basis för att hjälpa till med arbete. Bolaget bjuder de deltagande på lunch som tack för deras insatts. Detta är en aktivitet man kan vara med på för att dels minska kostnaderna för bolaget samtidigt som man får en möjlighet att träffa andra människor.

Virudden har under större delen av året ”arbetskväll” varje torsdag, då samlas de för att ideellt renovera skolu, hålla möten och umgås.

*”Vi förlägger alltid våra styrelsemöten på torsdagskvällar och nu håller vi ju på precis som många andra på Gotland med fiber så att fibergruppen som vi säger, träffas också på torsdagar och så gör vi lite vad var och en ska hålla på med, renovering, målar, fixar och har möten och sen fikar vi tillsammans så blir det en lite socialinrättning också. Så det är fantastiskt roligt”* (ordförande Virudden).

Här vissas prov på det Ahrne (1999;23) beskriver om att organisationer där medlemskapet är frivilligt så är man beroende av att medlemmarna återkommer vilket stärks med att vara tydlig med den ideologi som drivs. Att erbjuda fika, lunch eller dylikt som tack för en arbetsinsatts och som ett sätt att uppmuntarar det ideella arbetet och på så vis stärks de sociala nätverken inom bolagen. Att allt detta arbete görs på ideell basis kan anses konstigt då det sägs att samhället går mot ett mer

individualistiskt synsätt dock är det en myt att det ideella engagemanget har avtagit i Sverige. Tvärtom finns det ett stort ideellt engagemang i Sverige (europa.eu 2012 ). Processerna som lett fram till bildandet av bolagen har varierat men haft likheter, i Heligholm som var först ut var det en grupp på elva personer som började diskutera möjligheterna att göra något för bygden de första diskussionerna växte fram i HNI<sup>6</sup> för att sedan inkludera personer utanför HNI.

*”Vi insåg att det här med att skriva insändare i tidningen och skriva brev till kommunstyrelsens ordförande och landshövdingen, det var ett förlegat fulkomligt meningslöst grepp. Det man får är ett trevligt svar och sen blir det inte så mycket mer. Vi tänkte att vi får försöka hitta en form där vi kan göra någonting och inte bara klaga”* (ordförande Heligholm)

Jag tolkar innebörden i det ordföranden för Heligholm säger som att; för att få en förändring i samhället kan man inte klaga och tro att någon annan löser problemen utan vill man se en förändring får man skapa förändringen själv, vilket denna grupp människor gjorde. Detta kan ses som ett samhälls-entreprenöriellt drag där ett samhällsproblem identifieras och en organisation skapas där framgången mäts i hur organisationen lyckas påverka det identifierade problemet (Blombäck & Wigren 2009;40).

Bolaget Virudden skapades ur hembygdsföreningen som tillfrågade fem personer i socknen om de kunde undersöka möjligheterna att köpa in skolan. Kommunen krävde en juridisk person att förhandla med plus att det krävdes kapital för att kunna köpa skolan vilket ledde till att bolaget bildades av dessa fem personer.

*”Så var det så att vi var fem stycken som fick frågan ifrån hembygdsföreningen[ ...]ett kortsiktigt mål var ju att köpa in fastigheten, köpa skolan, ett långsiktigt mål är att arbeta som ett utvecklingsbolag där vi ska kunna vara med och driva projekt och utveckling. Vi vill också ge stöd och hjälp för att komma igång till andra företagare eller andra som har intresse att utveckla bygden”* (ordförande Virudden)

Även Nygarn växte fram ur en befintlig organisation.

*”... det hade varit en del projekt, jag tror det var i hembygdsföreningen eller om det*

---

<sup>6</sup> Hoburgs Näringslivs Intresseförening på Gotland

*var i bygdegårdsföreningens regi som det var en liten grupp som tog sig an det här”*

(Ordförande Nygarn)

Kan bolagen kallas samhälls-entreprenöriella i den mening jag beskriv i teori kapitlet ovan? Jag vill hävda det eftersom bolagen syftar till att råda bot på ett samhällsproblem som de alla stött på, avbefolkningen och nedläggningen av företag på landsbygden. De arbetar på lite olika vis men deras förhoppning är att det arbete som utförs ska gynna hela bygden. Heligholm var de som kom med den innovativa idén med att skapa ett utvecklingsbolag och de har varit en utgångspunkt och förebild för de andra två bolagen. För att lyckas har Virudden och Nygarn hittat sina egna vägar att gå, det har alltså inte kunnat kopiera Heligholms koncept rakt av. Initiativen har kommit från lite olika håll men känslan jag får från det tre ordförandena är att de är engagerade ut i fingerspetsarna och att deras engagemang har varit otroligt viktigt för att få igång bolagen.

Trots den betydelsen de har för bolagen tror de själva att det inte skulle vara några problem för bolagen om de inte orkar eller får förhinder att sitta kvar som ordförande.

*”... det är många som säger att försvinner du så kommer allt rasa men det tror jag inte på. Jag jobbade i Afrika i tre år och jag var väldigt engagerad i idrottsföreningen och jag tänkte att inte kommer någon ta över det här. Men det stämde ju inte, det kom ju nya idéer och det hände mycket undertiden jag var bort [...] så det tror jag inte på att det bara är centrerat till en individ utan då kommer det in andra istället”* (ordförande Nygarn).

Att organisationen inte är beroende av en specifik individ är av vikt för det långvariga arbetet, samtidigt som det är specifika individer som utför arbetet (Ahrne 1999;13). Under intervjuerna fick jag känslan av att alla är medvetna om problemet. De som är engagerade nu är oerhört viktiga för arbete men det kommer komma en tid när andra individer behöver ta över och att organisationen då kan komma att genomgå vissa förändringar.

Utvecklingsbolagen söker sig även utanför sin egen organisation för att driva utvecklingsarbete. Nätverken är betydelsefulla för bolagen och ger både styrka och kraft i det arbete de utför. Att bolagen arbetar för att stärka bindningarna i dessa nätverk och att överföra kontakter från personliga nätverk till organisationen ser jag som en viktig del i det kommande arbete. När någon av de aktiva medlemmarna drar



sig tillbaka är det viktigt att nätverken bygger på organisationen och inte på enskilda individer. Till exempel hade Heligholms ordförande redan ett uppbyggt kontaktnät när Heligholm startades då han tidigare arbetat med utvecklings frågor på Gotlands kommun.

*”Sen har jag suttit på andra sidan och delat ut bidrag och hanterat EU-bidrag som ansvarig för regionalutvecklingsenheten här i Gotlands kommun på ledningskontoret. Så jag kunde det här och hade ett hyggligt kontaktnät så det har underlättat, det har det gjort. Söka bidrag kan man lära sig, men det kan vara bra att veta att det finns”* (ordförande Heligholm)

Att förlora viktiga kontakter för att en person drar sig ur organisationen kan innebära förluster för organisationen i form av förlorad kunskap, förlorad tid för att ersätta den kunskapen och det kan även minska legitimiteten för organisationen.

Bolagen jobbar mycket i projektform och för att få tillgång till projektpengar krävs det ofta att man utför projektet tillsammans med en eller flera andra aktörer vilket gör att det blir viktigt med ett bra nätverk både inom och utanför organisationen. Alla tre bolagen har genomfört projekt tillsammans med Leader<sup>7</sup> och ett av de gemensamma målen man har med bolagen är att kunna agera som en hjälpare hand för andra som vill jobba med landsbygdsutveckling. Genom nätverk både inom bolagen och utanför den egna organisationen knyter de värdefulla kontakter och kunskap till sig.

Ordförande för Heligholm beskriver tankegångarna i uppstarten av bolaget då de funderade på hur de skulle gå till väga:

*”Vi fick fråga oss själva, är vi världsbäst på att utveckla den här bygden? Nej det är vi inte, utan vi behöver få kompetens till det här och kapital saknades också”* (ordförande Heligholm).

De konstaterade tidigt att för att få bolaget att fungera behövde man knyta kontakter och till att börja med ville man knyta till sig kunskap inom den egna organisationen och de spånade på hur de skulle lyckas med det.

*”Då började vi snekla på de som är sommarboende här, de man möter i affären och en del känner man andra känner man inte. Så vi tänkte att de här personerna de har*

---

<sup>7</sup> För att få projekt pengar från Leader ska det vara flera aktörer som samarbetar helst en privat, en offentlig och en ideell, så kallat trepartnerskap men även två parter kan godkännas att driva ett projekt.

*erfarenheter och kunskap dessutom har de sannolikt gott om pengar. Vi måste involvera dem på något sätt i det här” (ordförande Heligholm).*

Alla bolagen har idag ett antal sommarboende som är aktieägare, engagemanget från dessa varierar precis som från de bofasta. Genom att knyta starkare band med de som även bara är sommarboende har speciellt Heligholm fått ett större kontaktnät och knutit till sig kunskap som de annars fått jobba sig till eller hittat på annat håll. Tre betydelsefulla personer Heligholm knutit till sig är före detta finansministern Allan Larsson<sup>8</sup>, Sören Larsson som jobbat med planeringsfrågor vid LRF kontoret i Stockholm och en tredje man som har drivit en stor reklam & marknadsföringsfirma i Stockholm. De andra bolagen har inte några sommarboenden med dessa kunskaper knutna till sig vilket kan vara en av anledningarna till att Heligholm har en mer nationell nivå på en del av de projekt de genomfört. Bolagen nätverkar även sinsemellan. Heligholm var en förebild och stöttepelare i uppstarten för Nygarn och Virudden men även efter etableringen har man fortsatt att samarbeta. Styrelserna träffas med jämna mellanrum för att dela med sig av både bra och dåliga farenheter och för att diskutera hur arbetet går i respektive bolag. Bolagen håller nu på att utveckla detta nätverk med bidrag från region Gotland.

*”Men så tyckte vi att det där samarbetet får vi utveckla lite mer för vi har mycket mer att hämta hos varandra så vi bildade en förening, som heter Gotländska utvecklingsbolag i samverkan, GUBIS” (ordföranden Heligholm)*

*”Vi har fått pengar från regionen nu för att starta ett medborgarkontor [...] så det har vi som ett försöksprojekt i tre år nu [...] och det tror jag är oerhört smart när man funderar över landsbygdsutveckling och utveckling överhuvudtaget att man har utvecklingsbolag som tar på sig det ansvaret. De kan lotsa medborgarna till rätt instanser och lotsa i övrigt för det är väldigt mycket planer och idéer som försvinner på vägen på grund av att man får ett nej eller blir förbannad för att det är någon som sitter på plånboken som inte släpper till den och så vidare” (ordförande Nygarn).*

Eftersom jag inte intervjuat någon på region Gotland kan jag bara anta att de tycker att utvecklingsbolagen gör nytta eftersom de nu ger ekonomiska medel till ett projekt

---

<sup>8</sup> Finansminister 1990 till 1991

för att se om ett medborgarkontor som drivs av bolagen kan bidra med positiva effekter för landsbygden. Även här bildas ett större nätverk där bolagen blir en länk mellan regionen och ortsbefolkning som på ett eller annat sätt engagerar sig i sin landsbygd. Nätverken som byggs upp under projekt får förhoppningsvis nytta även efter att ett projekt är genomfört och kan användas vid behov (Forslund 2009;294). Den här nyttan lyfter Leaders verksamhetsledare fram när jag frågar om fördelen med att jobba i Leaderprojekt.

*”Det är ju det att när folk börjar prata med varandra så hittar de samverkanslösningar[...] När folk som inte träffats förut träffar varandra, då händer det otroligt mycket. Det är ju människor som genomför förändringar det är ingen annan som gör det”*

Bolagen har arbetat i olika projektformer och de antyder att aktiviteten och projektansökningarna har ökat en del runt omkring dem sen de startade.

*”...dom säger ju det också att det är där bolagen ligger, det är där andra kommer in och söker pengar. Det sprider sig på något vis, att man kan”* (ordförande Heligholm).

## **Fortsatta studier**

Med de utgångspunkter jag haft tycker jag det skulle vara intressant att titta närmare på hur samarbetet ser ut mellan bolagen och myndigheter. Och då även ur myndigheternas perspektiv. Jag fick under intervjuerna en känsla av att bolagen känner att de får kämpa mycket för att få igenom idéer som de har samtidigt som de får förtroende från regionen att driva ett medborgarkontor. Att gräva djupare i relationerna här skulle vara intressant.

En annan del i bolagens arbete som skulle vara av intresse att studera är hur de arbetar för att överföra kunskap till varandra. Som jag nämnde i analysen ovan så tror jag att det är viktigt att överföra kontaktnät från enskilda personer till organisationen för att inte tappa värdefulla sådana om någon aktiv person drar sig tillbaka. Därför skulle det vara intressant att undersöka om och hur bolagen resonerar kring kunskaps- och kontaktnäts överföring inom bolagen.

## **Diskussion**

Mina inledande frågor handlade om hur **organisationen** ser ut i bolagen, hur de **arbetar** för att bidra till utveckling och hur **kotaktnäten** ser ut kring

utvecklingsbolagen. Mitt syfte med uppsatsen har inte varit att utvärdera om utvecklingsbolagen är ett bra eller framgångsrikt sätt att driva landsbygdsutveckling på. Dock väcks tankar kring dessa bolag och deras funktion och min inställning till bolagen har blivit positiv.

Organisationsmässigt är utvecklingsbolagen en blandning av ideellt föreningsliv och ett mer traditionellt företag. Bolagen bygger på ideellt arbete, på engagerade människor, samarbeten och en tro på det lokala. Organisationen av bolagen bygger på att folk är villiga att satsa pengar i bolagen. Bolagen sticker ut i föreningssammanhang genom att de hanterar stora summor kapital och den transparens det medför att de arbetar genom ett aktiebolag istället för i en förening. I jämförelse med traditionella företag så är de inte ute efter någon ekonomisk vinst som ska gå till aktieägarna, och det är inte heller deras mål att bolaget ska äga och förvalta fastigheter eller driva verksamheter. Utvecklingsbolagen jobbar för lokalbefolkningen, för att ta tillvara på kunskaper, idéer och möjligheter som sedan omsätts i verkligheten. Anknytningen till platsen har en stark betydelse för arbetet i bolagen. Aktieägarna har på ett eller annat sätt koppling till det bolag de köpt aktier i. Genom att ta tillvara på det lokala engagemanget och den kunskap som finns bland människorna kan bolagen arbeta för att uppnå sina mål. Styrelsemedlemmarna, de som driver verksamheten, består också av lokalbefolkning och tillsammans utvecklar de en kompetens som tidigare inte fanns på orterna. Organisationerna drivs som företag förutom att det inte betalas ut några löner, alla arbetar ideellt. Ersättningen styrelsen och aktieägarna får består i att verksamheter startas på orten, projekt genomförs som ska öka kvalitén på servicen och på så vis ska deras orter kunna leva vidare och kunna erbjuda en levande landsbygd. Utvecklingsbolagen är uppbyggda och förankrade i det lokala och som komplement till det lokala kapital de har lyckats anskaffa söker de även finansiella medel från den större samhällsapparaten. Bolagen jobbar med en operativ landsbygdsutveckling, där drivandet av projekt är en viktig ingång. Genom att arbeta i projekt finns det flera kanaler att gå där de kan söka bidrag. Leaderprojekten som genomförs bygger på pengar från EU och som de själva säger så finns det pengar att söka för landsbygdsutveckling på flera håll. Bolagen arbetar lokalt men använder sig även av pengar som finns att hämta regionalt, internationellt och nationellt. Nätverk och kontakter med andra organisationer som ligger utanför det lokala är en viktig del i att finna resurser som

kan användas i utvecklingsarbetet. Bolagens nätverk och samarbeten med andra parter blir som en länk mellan det lokala och det globala. Det är inte självklart att den kompetens som behövs finns på den lokala orten, där ser jag nätverkanterna komma in som en viktig del av arbetet hos bolagen. Viljan och engagemanget finns hos många av de lokala aktörerna men vet man inte hur man ska gå tillväga finns det en risk att många goda idéer aldrig blir verklighet. I bolagen skapas en kompetensbas dels genom tidigare erfarenheter och dels genom den erfarenhet bolagen samlar på sig under arbetets gång. Den kunskapen vill de använda för att stötta och lyfta fram dessa idéer. Bolagen vill fungera som en säkerhet mellan företag och till exempel banker eller till och med själva stötta med kapital för att hjälpa företag igång eller att utvecklas. De vill även kunna förmedla kontakter och kunna bidra med sina egna erfarenheter om hur man går tillväga för att söka pengar till projekt.

Det lokala engagemanget tillsammans med det kontaktnät bolagen bygger upp verkar ha gett en nytändning för dessa orter. Ordförandena förmedlar under intervjuerna en känsla till mig om att bolagens existens har tänt en gnista hos befolkningen i dessa socknar. Befolkningen vet varför bolagen finns, vad deras syfte är, de vill vara med och vara en av dem som är med och påverkar socknens framtid. Alla tre bolagen har lyckats rädda fastigheter av betydelse för lokalbefolkningen, från att säljas till privat ägande. Detta har gett bolagen legitimitet hos folket och gör att de är villiga att satsa pengar på aktier för de har upplevt att bolagens arbete har gett utdelning. Inte utdelning till den enskilda individen utan till samhället i stort.

## **Slutord**

Hur det kommer gå i framtiden för utvecklingsbolagen återstår att se. De har hittat ett nytt sätt att organisera sig och driva utvecklingsarbete. Intresset är stort både från politiskt håll och från bygder med samma problem. Modellen har växt fram och kan användas av de som vill men för att lyckas behöver varje bolag hitta sin väg att gå. Förutsättningarna för vad som går att göra är individuellt för varje bygd och vilka nätverk och kontakter som kan skapas skiljer sig beroende på läge i landet och vilka personer som engagerar sig. Bolagen på Gotland är i full fart med sitt arbete och med att utveckla sina organisationer. Det är en spännande arbetsform som jag tycker är värd att följa och att studera närmare.

## Källor

### Litteratur

- Ahrne, G. & Hedström, P. (1999). *Organisationer och samhälle – analytiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Blombäck, A. & Wigren, C. (2009) Företaget som samhällsentreprenör. I: M. Gawell, B. Johannisson & M. Lundqvist (red: er), *Samhällets entreprenörer – en forskarantologi om samhällsentreprenörskap* (sid 39-55). Östertälje: Östertälje tryckeri
- Forslund, M. (2009) *Organisering och ledning*. Stockholm: Nordstedts akademiska förlag.
- Frankelius, P. & Ogeborg, J. (2009) När samhällsentreprenörskap lyfter en hel nation – fallet Irland. I: M. Gawell, B. Johannisson & M. Lundqvist (red: er), *Samhällets entreprenörer – en forskarantologi om samhällsentreprenörskap* (sid 115- 134). Östertälje: Östertälje tryckeri.
- Gustavsen, B. & Hofmaier, B. 1997: *Nätverk som utvecklingsstrategi*. Stockholm: SNS förlag
- Kvale, B. & Brinkmann, S. (2009): *Den kvalitativa forsknings intervjun* (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Landström, H. & Löwegren, M. (red: er.) (2009) *Entreprenörskap och företagsetablering – från idé till verklighet* (3: dje upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Nutek, (2006) *Lokal ekonomi för hållbar tillväxt*. Alfa Print
- Teorell, J. & Svensson, T. (2007): *Att fråga och att svara. Samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber.

## **Internet**

Aktiebolagstjänst 2012-05-15

<http://www.ab.se/foretag-sverige/ovrigt-ab/vinstbegransningar>

Dagens Nyheter 2012-04-11

<http://www.dn.se/ledare/signerat/urbanisering-sverige-ritas-om>

Hela Sverige ska leva 2012-05-10

<http://www.helasverige.se/kansli/vad-vi-goer/>

Länsstyrelsen Gotland 2012-05-01

[http://www.lansstyrelsen.se/gotland/Sv/om-lansstyrelsen/om-lanet/Pages/gotland\\_fakta.aspx](http://www.lansstyrelsen.se/gotland/Sv/om-lansstyrelsen/om-lanet/Pages/gotland_fakta.aspx)

Regeringen.se 2012-05-10

<http://www.regeringen.se/sb/d/6410/a/58122>

Svenska näringsliv, företagsklimat 2012-04-25

<http://www.foretagsklimat.se/gotland>

Europa.eu 2012-05-10

<http://europa.eu/volunteering/en/node/2076>

## **Personliga intervjuer**

Bendelin, Gunnar. Ordförande Nygarn utveckling AB 2012-04-12

Larsson, Jan. ordförande Heligholm utveckling AB. 2012-04-10

Olsson, Kristina. Ordförande Virudden utveckling AB 2012-04-11

Söderström, Anneli. Verksamhetsledare Leader Gotland 2012-04-12

# Bilaga 1

## Upstartandet

1. Berätta hur idén med bolaget uppstod  
Förebilder?
2. Vems/vilkas idé var det från början.
3. Vilka var med från början/vilka är med idag
4. Vad var syftet när det startades, har syftet ändrats
5. Hur har ni arbetat för att få med flera

## Ekonomi & bolaget

6. Hur ser tankarna runt ekonomin ut
7. Vad krävs för att vara med i bolaget
8. Vad får man ut av att vara med i bolaget
9. Hur styrs det vad pengarna ska gå till
10. Kommer man någon gång få tillbaka pengarna

## Betydelsen för orten

11. Vad bidrar bolaget med till orten
12. Vad tror du skulle hända med orten om bolaget inte fanns
13. Finns det några som är negativa till bolaget
14. Finns det möjligheter för folk utanför orten att bidra?
15. Vilket är dit personligen största skäl till att vara med/ engagera dig?
16. Har bolaget bidragit till nya företag och inflyttare som ni vet om?

## Hinder & Möjligheter

17. Vad är svårast med att driva bolaget
18. Finns det några negativa aspekter som ni själva ser med bolaget, eller hört från andra?
19. Samarbetar ni med andra, bank, organisation, Leader, etc.?
20. Kan bolaget bli för stort?
21. Hur stor del av medlemmarna är aktiva medlemmar?

## Framtiden

22. Vad har ni för framtidplaner?
23. Hur tror du bolaget kommer utvecklas?
24. Tror ni era idéer kan fungera på andra ställen?