

# 5

## Vi startade vårt Entreprenörskap inom den sociala ekonomin – en strategi för lokalstyrd bygdeutveckling?

BENGT LORENDAHL

### Abstract

I Huså, en fjällby i Åre kommun, var läget krisartat i slutet av 1970-talet. Arbetslösheten och utflyttningen tilltog, befolkningen sjönk till under 100 invånare. Byns enda butik lades ned och byskolan hotades av samma öde. Vändpunkten kom i form av en ny kultursatsning, "Husåspelet". Styrkta av framgången med bygdespelet och med lokala "eldsjälar" i spetsen, blev Husåborna entreprenörer inom den sociala ekonomin. För att skapa arbetstillfällen, trygga lokal service och utveckla bygden beslöt de gemensamt att satsa på turistnäringen, och att "starta vårt" i kooperativa former. Pionjärprojektet blev turismkooperativet *Huså Lift*, som bildades 1983. Under de följande åren startades ytterligare kooperativa företag i byn; båt- och producentkooperativet *Drottning Sophia* (1989), bostadskooperativet *Huså Hus* (1989) och det föräldrakooperativa daghemmet *Knotthale* (1992). Som lokal koordinator och paraplyorganisation för kooperativen och de andra föreningarna i byn bildades 1992 *Huså byalag*. Den lokala turismen, sysselsättningen och befolkningen ökade markant. Byskolan kunde räddas, bybutiken öppnade igen och kollektivtrafiken (busslinjen) säkrades. Huså blev känt som "byn som vägrade dö".

Våren 2006 hade den nygamla butiken och skolan tvingats stänga. Alla de nya företagen, verksamheterna och föreningarna är däremot fortfarande kvar. Några av dem, Huså Lift och Huså Hus, hade övergått i privat ägo.

### Inledning

En allt snabbare och mer djupgående strukturomvandling inom arbetslivet, näringslivet och samhället i stort påverkar livsbetingelserna och framtidsutsikterna för såväl enskilda individer och hushåll, som för olika orter och regioner. I båda fallen kan strukturförändringarna innebära problem men också möjligheter, de kan skapa "vinnare" och "förlorare".

Deltidsarbete, projektanställningar eller andra typer av tidsbegränsade kontrakt har ökat i omfattning, liksom uthyrning av arbetskraft genom bemanningsföretag. Ett förändrat arbets- och näringsliv ger upphov till nya begrepp och nya slags problemlösningar. Man talar t.ex. idag om "självanställning" (self-employment). För många kan det, inte minst i glesbygder, ibland bli nödvändigt att finna yrkeskombinationer för att trygga sin försörjning. Strukturförändringen är också nära

förbunden med framväxten av nya organisationsformer. Dessa kan vara av helt nya typer, men kan ibland också innebära en renässans för tidigare mönster för organisering av arbete och produktion – om än i modifierade former. Sådana nya eller ”nygamla” organisationsmönster erbjuder utmaningar men också utvecklingsmöjligheter för individer, grupper och lokalsamhällen. (Om egenanställning, mångsyssleri och s.k. kombinatörer, se Sätre Åhlander i kapitel 4.)

Detta kapitel handlar väsentligen om människor som blev entreprenörer därför att de upplevde att gemensamma problem lättast, eller kanske endast, kunde hanteras med gemensamma lösningar. Liksom så många andra hade de sett på arbete som något man har eller får genom anställning, mer än något som skapas genom eget och kollektivt handlande. Kapitlet beskriver och analyserar vad och hur de gjorde, varför de valde att agera som de gjorde och vad de uppnådde.

I detta inledande huvudavsnitt introduceras *problemfokusering och syfte*, liksom en del *frekvent använda begrepp*. I de två följande delarna i kapitlet ”Vi startade vårt – fallstudier i Husåbygden” redovisas ett antal fall där lokala entreprenörer agerat för gemensam nytta och utveckling, varefter följer ”Exemplet Huså – entreprenörskap och strategi för lokal överlevnad” en analys kring entreprenörskap och strategi i de processer som beskrivits i den empiriska delen. Slutligen ges i ”Huså idag – ett virtuellt återbesök” en summarisk rapport om nuläget i den by och för de organisationer som studerats.

### **Att starta eget tillsammans – kooperativt entreprenörskap**

För anställda eller arbetslösa som vill bli egna företagare är ett av många viktiga val om de skall äga och driva sin rörelse helt på egen hand eller i organiserad samverkan med andra. Att ”starta eget” är ett väl känt och etablerat begrepp – inte minst som nyckelord för kampanjer och kurser. Ofta uppfattas detta att bli sin egen (arbetsgivare) som ett individuellt företagande. Om man vill starta ett företag tillsammans med andra är ett ytterligare val hur ägande och ansvar skall fördelas, genom valet av företagsform. Aktiebolag, handelsbolag, ekonomisk förening? Den sistnämnda associationsformen är den mest vanliga för *kooperativ* i vårt land;<sup>1</sup> det vill säga just den företagstyp som blivit starkt förknippad med uttrycket ”starta vårt”. Vid sidan av andra och vanligare modeller för nyföreta-

---

<sup>1</sup> ”Kooperativ” finns inte som juridisk företagsform i Sverige. Följaktligen finns heller ingen nationell statistik över antal och typer av kooperativa företag. De flesta sådana, såväl inom nykooperationen som inom den äldre kooperationen, har företagsformen *ekonomisk förening*. I det offentliga registret över ekonomiska föreningar ingår emellertid också organisationer som vi vanligen inte betraktar som kooperativ, såsom Folkets Hus-föreningar, kraftverk, taxibolag, reningsverk, vägsamfälligheter m.fl. sammanslutningar. Å andra sidan kan organisationer som juridiskt sett är t.ex. aktiebolag eller ideell förening besluta om stadgar och praxis som gör att de i såväl egna som andras ögon framstår som ett kooperativt företag. Med andra ord: *Alla kooperativ är inte ekonomiska föreningar och alla ekonomiska föreningar är inte kooperativ*. I brist på offentlig statistik har försök gjorts att uppskatta antalet nykooperativ med andra metoder, bl.a. inom Föreningen Kooperativa Studier (FKS).

gande har under senare år även den kooperativa varianten fått en plats i den nationella näringspolitiken. Detta illustreras bland annat av rubriken i ett gemensamt nyhetsbrev från Föreningen Kooperativ Utveckling (FKU) och Näringsdepartementet: ”Starta eget tillsammans – med regeringens stöd” (Föreningen Kooperativ Utveckling/Näringsdepartementet 1999).

Den kooperativa rörelsen har en lång historia, som förvisso är intressant även för kooperativt entreprenörskap idag men som av utrymmesskäl inte kan redovisas närmare här. Den Kooperation som vi idag räknar som den ”gamla”, eller den etablerade, har för konsumentkooperationens del anor tillbaka till mitten av 1800-talet, för producentkooperationens del ännu längre tillbaka. I Sverige finns på konsumentsidan en lång tradition av kooperativ samverkan och väl etablerade företag inom områden som t.ex. detaljhandel (Konsum), boende (HSB, m.fl.) och försäkringar (Folksam). Nyare exempel är bilkooperativ och vindkraftskooperativ. I producentkooperationen samverkar producenter av varor och tjänster kring förädling, försäljning, inköp samt distribution och marknadsföring. Det främsta exemplet är här lantbrukskooperationen (LRF) med en lång historia och en väl utvecklad organisation för samverkan inom agrara näringar. Även inom producentkooperationen finns nya kooperativ, startade av konsulter, konsthantverkare, taxiägare, åkare och andra grupper av småföretagare.

Det kollektiva entreprenörskap som står i förgrunden i detta kapitel är det mångfacetterade nykooperativa företagande som huvudsakligen tillhör de senaste decennierna. Inom nykooperationen brukar man, analogt med den nyss nämnda traditionella indelningen, skilja mellan brukarkooperation och arbetskooperation. I vissa fall kan kooperativet ägas av både brukare och medarbetare, det finns till och med exempel på att ännu fler intressenter kan vara representerade.

I ett *brukarkooperativ* går konsumenter samman för att gemensamt organisera tillhandahållandet av främst tjänster inom välfärdssektorn (service och omsorg). I Sverige har de föräldrakooperativa daghemmen varit den första och största gruppen bland brukarkooperativen. Andra exempel är skolor och omsorgstjänster för funktionshindrade. Vad gäller organisationsformen har bland annat i skrifter från Civildepartementet lagts särskild vikt vid att finna rättsliga former för en aktiv roll för konsumenter av den offentliga sektorns tjänster (se Westerberg i antologins kapitel 6, om kooperativiseringen av barnstugor som en del av omvandlingen inom offentlig sektor).

I ett *arbetskooperativ* är medlemmarna både anställda och ägare. Dessa företag finns inom de flesta olika branscher och producerar både varor och tjänster. Ett arbetskooperativ definieras av FKU som ett kooperativt företag vilket ”har sin grund i människors behov av försörjning och startas för att bereda medlemmarna arbete genom att utveckla och driva näringsverksamhet”. Arbetskooperativ som bildats genom avknoppning från den offentliga sektorn betecknas ibland som *personalkooperativ*. Vanligen har personalen ingått ett entreprenadavtal med kommunen, landstinget eller staten. Barnomsorg, skolor, hemservice, hälsocen-

traler och sjukhem är exempel på verksamheter som drivs av personalkooperativ. Ett uppmärksammat regionalt exempel på anställda som blev företagare i arbetskooperativa former är det omfattande personalägande som genomförts inom den offentliga tandvården inom Kronobergs läns landsting (Lindkvist 1997, s. 113–155).

En vidare betydelse än arbetskooperativ har begreppen *medarbetarägda*, *löntagarägda* eller *personalägda företag*. Ett sådant företag kan vara ett medlemsägt kooperativ, men kan också ägas och drivas av sina anställda i icke-kooperativa former; t.ex. som ett aktiebolag. Det finns även exempel på ägande i två led – en kooperativ förening som äger ett aktiebolag.

En speciell typ av kooperativ är de föreningar som brukar kallas *samhällskooperativ*. Denna form för lokal organisering och utveckling är vanligt förekommande i Storbritannien (community cooperatives, se Mårtensson & Orrskog 1983), särskilt i området Highlands and Islands. Även i Sverige har sådana kooperativ etablerats på flera platser. FKU definierar samhällskooperativ som den organisationsform där människor, föreningar och företag i byar och andra lokalsamhällen samverkar ”för att skapa arbetstillfällen, utveckla service och kultur och därigenom bidra till samhällets utveckling och överlevnad”. Enligt Mårtensson (1985, s. 7) kännetecknas samhällskooperativen av att de dels är områdesbundna, dels mångfunktionella. Det senare innebär att det inom ett sådant kooperativ kan finnas en rad olika verksamheter: t.ex. småindustri, butik, idrottsanläggning, skolbuss, daglokal för äldre – eller i stort sett vad som helst som man har behov av i bygden. Förutom att driva verksamheter i egen regi fungerar ett samhällskooperativ – eller som det ibland kallas, bykooperativ – ofta som en paraplyorganisation för andra lokala företag och projekt.

Bland kooperationsforskare har hävdats att denna nyare typ av Kooperation i långt högre grad än den etablerade fungerar i enlighet med den kooperativa idealtypen (Nilsson 1986, s. 199). En förklaring kan vara att det demokratiska beslutsfattandet, det aktiva deltagandet och det gemensamma ansvarstagandet gynnas av den närhet mellan ledning och medlemmar samt den lokala kontroll och styrning som lättare kan upprätthållas i de, vanligen ganska små och lokalt baserade, nykooperativa företagen.

## **Den sociala ekonomin**

Den konstellation av företag och verksamheter som dokumenteras i kapitlet kan betecknas som delar av en social ekonomi. *Social ekonomi* är ett ”luddigt begrepp”. En del ambitiösa försök har gjorts att nå en klar och allmänt accepterad svensk definition (se t.ex. Inrikesdepartementet 1998; Kulturdepartementet 1999; Lorendahl & Ottermark 1998; SERU 1998) – dock utan att någon allmänt omfattad enighet och avgränsning uppnåtts. På det internationella planet tillkommer

ännu en oklarhet; den skilda uppfattningen i Europa resp. USA om vilka slags organisationer den sociala ekonomin egentligen innefattar:

Det ursprungliga begreppet, *économie sociale*, introducerades i Europa för över 100 år sedan (av den franske ekonomen och kooperationsteoretikern Charles Gide) och används idag inom EU och många av unionens medlemsländer. Kärnan inom social ekonomi är, enligt det europeiska synsättet, kooperativa företag, ömsesidiga försäkringsbolag och föreningar som bedriver ekonomisk verksamhet (Olsson 1994, s. 26). Ibland inkluderas även vissa andra typer av företagsbildningar; t.ex. småföretagare som samverkar i kooperativ form och företag som ägs av fackliga organisationer eller andra folkrörelser. Den gemensamma nämnaren för de företag och föreningar som räknas till den sociala ekonomin är ”ett företagande som grundar sig på demokrati och solidaritet” (*loc.cit.*).

Économie sociale översätts ibland till ”third sector”. Denna parallell framgår t.ex. av den fransk-engelska titeln på ett av de viktigare verken om den sociala ekonomin (Defourny & Monzón Campos 1992) och även i ett av förslagen till svensk definition (Kulturdepartementet 1999). Bland amerikanska forskare på området finns dock ett annat synsätt, som i realiteten utesluter de kooperativa och liknande företag som vi i Europa ser som viktiga beståndsdelar inom social ekonomi (Salamon & Anheier 1992, s. 129):

Économie sociale ... embraces a wide variety of business-type organizations such as mutual insurance companies, savings banks, cooperatives and agricultural organizations that would be considered parts of the business sector in most parts of the world.

Tredje sektorn kan, som i ett bidrag (Lorendahl 1997, s. 384–387) till en jubileumsantologi från CIRIEC (International Centre of Research and Information on the Public and Cooperative Economy) ses som bestående av två huvudelement; den kooperativa-sociala ekonomin respektive den rent ideella sektorn (det vi hos oss brukar kalla ”föreningslivet” eller ”frivilligorganisationerna”). Även om det är svårt att dra en tydlig gränslinje mellan dessa båda delar av den tredje sektorn finns dock vissa åtskillnadskriterier (Lorendahl 2001, s. 3).

Ett för detta kapitel viktigt förhållande är att den sociala ekonomin – i sin gängse europeiska definition – inte enbart innefattar kooperativa *företag*. Här ingår även *föreningar* av olika slag, åtminstone sådana som har tydliga inslag av utåtriktade ekonomiska verksamheter eller ambitioner i denna riktning.

### **Starta vårat – utveckla bygden**

För ett lokalt kollektiv, i detta antologikapitel främst boende i glesbygd, är tilltagande arbetslöshet och hopplöshet vanligen en utdragen process – i motsats till det kollektiva trauma som drabbar en mindre bruksort vid en plötslig nedläggning av den enda stora arbetsplatsen på orten. Insikten om att möjligheten att bo kvar i ett fungerande lokalsamhälle är en gemensam angelägenhet, och beroende av

gemensam handling, kan ta längre tid att slå rot då hotbilden utvecklas långsamt under många år. Kooperativt eller någon annan form av kollektivt entreprenörskap är *ett* sätt att samtidigt förverkliga såväl egen försörjning som lokal utveckling. Eller för att citera inledningen till ett bidrag vid en internationell workshop inom WZB (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung) kring förändringen inom arbetslivet i form av nya anställningsformer, kompetenskrav, kooperativa lösningar, m.m. (Lorendahl 2001, s. 2):

Self-employment and entrepreneurship usually presupposes not only personal and professional skills, but also an environment which can satisfy certain needs, like social and commercial service, transportation, education and training facilities, etc. Therefore, and most salient in rural areas, cooperative entrepreneurship is dependent on and consciously aiming at *local development*.

### **Fokusering och frågor**

”Entreprenörskap i den sociala ekonomin” har en vidare betydelse än ”kooperativt företagande”. Utan att här tolka franskans ”entrepreneur” i dess allra vidaste innebörd av ”en person som företar sig något (nytt)”, avser begreppet entreprenörskap i detta antologibidrag inte bara företag i traditionell mening utan också föreningar med någon form av ekonomiska mål och verksamheter. Denna avgränsning är konsistent med definitionen ovan av begreppet social ekonomi. Tidigare studier har också visat att dessa föreningar på olika sätt är betydelsefulla för uppkomsten och utvecklingen av nykooperativa företag.

Förutom *vad* och *hur* de lokala entreprenörerna gjorde är en viktig fråga *varför* de valde vissa handlingsalternativ framför andra (i den mån det fanns alternativ att överväga). Deras drivkrafter och beslut påverkas av egna erfarenheter och upplevelser, och ett ”kollektivt minne” i form av lokal bakgrund och förhistoria i fallen.

Det är således det *kooperativa-sociala entreprenörskapet* som står i fokus; vad som kännetecknar etableringsprocesserna, den lokala kontexten i tid och rum, och de resultat som åstadkommits på några års sikt. Entreprenörskapets betydelse beskrivs och bedöms med hänsyn till såväl personlig försörjning som lokal utveckling. Beskrivning och analys syftar i första hand till förståelse av processerna och vägvalen i det lokala exemplet, men kan naturligtvis också vara eller uppfattas som en förebild för aktörer i liknande situationer och handlingsmiljöer. Mot denna bakgrund finns det anledning att så långt möjligt försöka se mönster i handlandet, det vill säga någon form av *lokal strategi*.

Insamlingen av data, såväl faktamaterial som bedömningar, har huvudsakligen skett genom semi-strukturerade intervjuer med lokala aktörer/entreprenörer, i viss utsträckning kompletterade med dokumentstudier och observation. Samma frågor och samma empiriska metod har använts i fallen. Tillvägagångssättet för kart-

läggning och bedömning av de lokalekonomiska effekterna av kooperativens verksamhet har likaså varit detsamma.

Den period som i det följande beskrivs och analyseras innefattar *de första verksamhetsåren* – för nystartade små företag, kooperativa eller inte, är det ofta resultaten under de allra första åren som avgör deras fortsatta existens. Denna period har således ansetts som den viktigaste för problemställningen och syftet i kapitlet. Avslutningsvis kommer en kort ”lägesrapport” att ges.

*Sammanfattningsvis:* Det övergripande syftet i detta antologikapitel är att beskriva och analysera såväl möjligheter som problem för entreprenörer inom den sociala ekonomin att främja en lokalt styrd bygdeutveckling, samt att bidra till ökad generell kunskap inom forskningsfältet. I tidsperspektivet riktas intresset främst mot ”de formativa åren” (etableringsprocessen) och ”de kritiska åren” (närmast efter nyetableringen).

Det finns anmärkningsvärt få systematiska studier hur nykooperativ och liknande organisationer inom den sociala ekonomin kan påverka lokal utveckling i olika avseenden. I den mån sambandet uppmärksammats i empirisk forskning har emellertid intresset främst riktats mot just sådana regioner som i detta kapitel, dvs. *glesbygds- och landsbygdsområden*.<sup>2</sup> Förutom egna arbeten (Lorendahl 1994, 1996, 1999) kan här nämnas t.ex. studier vid Senter for Bygdeforskning i Trondheim kring social ekonomi och kooperativa företags betydelse för bygdeutvecklingen (Almås & Forbord 1995; Forbord 1997) samt litteratur kring lokal mobilisering (Mårtensson & Orrskog 1983; Johannisson & Mårtensson 1985; Ronnby 1994 m.fl.). Den sociala ekonomins bidrag till lokal sysselsättning har dokumenterats i ett större forskningsprojekt omfattande tjugo europeiska regioner (Westlund & Westerdahl 1996).

Det mesta av den forskning som fokuserat på betydelsen av entreprenörskap inom den sociala ekonomin för lokal mobilisering och utveckling bygger på *fallstudier*. Det gäller även underlaget till detta kapitel. De fall som presenteras i det följande huvudavsnittet handlar om individer och grupper som gjorde just det

---

<sup>2</sup> ”Glesbygd” är ett utpräglat svenskt (nordiskt) begrepp som motsvaras av engelskans ”sparsely populated areas”. I bestämmelser om statligt stöd har begreppen glesbygd resp. landsbygd varit ganska vagt definierade; med ”gles bebyggelse” och ”långa avstånd” som de viktigaste åtskillnadskriterierna. ”Avstånd” betyder här uppenbarligen distans i rent rumslig bemärkelse – dvs. man har inte främst utgått från den *tid* det tar att förflytta sig mellan bostaden och arbete, utbildning eller olika serviceinrättningar. Glesbygdsverket (GBV), Konsumentverket, m.fl. har hävdats att man hellre bör lägga en ”tillgänglighetsmodell”, i form av ett tidsgeografiskt avstånd, till grund för bedömningar av perifert läge (jfr Mitthögskolan/SERU 1997). Av särskilt intresse för detta kapitel är inte minst GBV:s ståndpunkt att det man kallar ”bygden”, mot bakgrund av det växande lokala engagemanget, bör ges rätt att ta initiativ, definiera behov och forma lösningar för sin utveckling. Enligt verket bör alla möjligheter utnyttjas till delegering av besluts- och betalningsrutiner inom ”bygdebaserade partnerskap” i den fortsatta hanteringen av projekt som genomförs med stöd av EU:s strukturfonder (Glesbygdsverket 1997).

som inledningen talar om; de försökte lösa sina problem genom att organisera sig lokalt och ”starta eget tillsammans”.

## Vi startade vårt – fallstudier i Husåbygden

Entreprenörskap förutsätter vanligen, utöver personlig och professionell kompetens, en lokal företagsmiljö som kan tillgodose vissa grundläggande behov. I den mån sådana förutsättningar saknas är det en viktig uppgift för lokala entreprenörer och organisationer att utveckla en sådan gynnsam omgivning – och att så långt möjligt engagera lokalbefolkningen i det gemensamma arbetet för bygdens utveckling. I *Huså*, en mindre by i den jämtländska fjällregionen och belägen inom Åre kommun, var det en sådan situation man stod inför.

### **Huså – från regionalt centrum till fjällby i kris**

Huså bys historia är intimt förknippad med gruvdriften. På 1730-talet fann man kopparmalm i Åreskutan och därmed inleddes en lång gruvbrytningsepok. Denna ”guldålder”, varade i nästan 150 år. Under brukstiden var befolkningen genomsnittligt i Huså ca 600 personer, varav 150–170 arbetade vid bruket. Byn var Norrlands största gruvort och Jämtlands största samhälle.

Med nedläggningen av gruvdriften 1881 stannade byns utveckling. Den lokala aktiviteten och befolkningen började minska. En annan orsak till att Huså hamnade i bakvatten var att järnvägen, strax efter att gruvbrytningen upphört, drogs på den södra sidan av Åreskutan, dvs. genom Åre. Huså by isolerades då post- och telefonförbindelserna för en tid lades ned. I början av 1940-talet fanns tankar på att återuppta gruvdriften, men efter en undersökning förkastades planerna. Under 1950-talet ökade utflyttningen söderut, liksom på många håll i Norrland, för att få arbete och försörjning. Kvar som monument över ett tidigare livaktigt lokalsamhälle låg de gamla gruvgångarna och den imponerande herrgården. Turismen som utvecklingsmotor för Huså diskuterades på 1960-talet, med bl.a. stugbyar och ett stort hotell på Husåberget. Den dåliga vägen till byn var dock ett hinder och försök att få den ombyggd som ett AMS-projekt misslyckades.

Under 1970-talet väcktes nya förhoppningar. Länsmuseet i Jämtland utförde en inventering som pekade på att Huså, förutom den vackra naturen, hade rika minnen från brukstiden. Med statligt stöd drogs dessutom en stor regionalpolitisk satsning igång i området, det så kallade *Åreprojektet*.<sup>3</sup> De miljoner som inom ramen för denna satsning pumpades in i Åre av staten och privata entreprenörer

---

<sup>3</sup> På uppdrag av dåvarande Industridepartementet genomfördes i slutet av 1970-talet en utvärdering av vissa större satsningar i Jämtland med statligt stöd, bl.a. Åreprojektet (Lorendahl 1978). Ett viktigt syfte var att (efter mönster från ett forskningsprojekt kring Norrbotten) studera ”tillväxtens spridningseffekter” – dvs. om och på vilka sätt sådana större projekt påverkar arbetsmarknad och näringsliv i närliggande områden.



skapade några arbetstillfällen för Husåborna inom olika byggnadsprojekt. För Huså by gav dock projektet inga bestående effekter, tvärtom blev det än tydligare vilka som numera bodde på ”baksidan” av Åreskutan. Pessimismen växte i byn. I slutet av årtiondet var antalet fastboende nere i ca 90 personer. 1978 slog den lokala butiken igen. Byskolan hade vid denna tidpunkt endast fyra (!) elever och hotades av nedläggning. Fjällbyn var inte långt ifrån att utplånas som fungerande lokalsamhälle.

### **Vändpunkten – lokal mobilisering och organisering**

Fram till slutet av 1970-talet hade det mesta gått Husåborna emot under lång tid. Ändå var det under dessa dystra år som de första stegen togs till en lokal kraftsamling. Hjälpen kom utifrån och på ett oväntat sätt. En skådespelare från Narren-teatern i Stockholm och bördig från Åre hade skrivit ett så kallat arbetarspel, ”Huså-spelet”, för utomhus-uppförande i byn med orsbor och några professionella skådespelare i rollerna. Sommaren 1979 uppfördes Husåspelet för första gången och blev genast en stor publiksuccé.

Det gemensamma arbetet och framgången med arbetarspelet blev en vändpunkt och inledningen till en process av lokal mobilisering och organisering. För den fortsatta teaterverksamheten bildades *Föreningen Husåspelet*. Ännu en omedelbar insats i byn blev att restaurera den gamla herrgården. För detta ändamål bildades *Föreningen Huså herrgård*, i vars regi och med stöd av statliga så kallade bygdemedel både exteriören och interiören rustades upp.

### **Huså Lift – ett nykooperativt pionjärprojekt**

Efter hundra år av tillbakagång, och i en situation av lokal kris, kunde Husåborna vid 1980-talets början uppleva en viss stolthet och begynnande självtillit mot bakgrund av vad man gemensamt åstadkommit med Husåspelet. Trots tidigare besvikelser över att det inte blev något av med de tänkta satsningarna på turismen blev det efter ”vändpunkten”, dvs. uruppförandet av Husåspelet, återigen turistnäringen som kom att stå i fokus. En arbetsgrupp bildades för att undersöka förutsättningarna för att bygga en skidanläggning i Huså. Gruppen pejlade intresset för idén bland såväl lokalbefolkningen som ägarna av fritidshus i området. Gensvaret blev mycket positivt och planerna på en skidliftanläggning tog fastare form. Våren 1983 bildades *Huså Lift ekonomisk förening*, och till julen 1984 kunde den nya anläggningen tas i bruk.

De första lokala entreprenörerna var egentligen de aktörer som deltog i Husåspelet och som startade ideella föreningar för den fortsatta teaterverksamheten respektive för upprustningen av Huså herrgård. Dessa kultursatsningar hade naturligtvis också ett lokalekonomiskt värde. Dock ansåg man i byn att sysselsättning och inkomster främst kunde skapas genom företagande inom turistnäringen. Huså Lift blev det stora ”pionjärprojektet” i den gemensamma kamp som inletts

för lokal överlevnad och utveckling. Det kommer därför också att beskrivas betydligt mer utförligt än de övriga fallen.

Byinvånarna hade lyckats med arbetarspelet, låt vara att initiativtagaren var en före detta Husåbo som flyttat till Stockholm.<sup>4</sup> De hade på eget initiativ börjat rusta upp herrgården och fått bygdemedel till detta. Nu stod människorna i Huså inför en ännu större utmaning: Skulle man (äntligen) lyckas med en större satsning inom turistnäringen och bli företagare? De fyra åren mellan det första Husåspelet och bildandet av den ekonomiska föreningen Huså Lift blev en tid av diskussion, förankring och strategiska val. Etableringsprocessen börjar med de två grundfrågor som togs upp i inledningsavsnittet:

*Varför starta vårt? Valet att ”starta eget tillsammans”* förklaras till stor del av berättelsen ovan om Husås historia och det kritiska läge som byn och dess befolkning hamnat i. Husåborna visste också att kommunen (Åre) avsåg att prioritera en annan kommundel i omgivningen, vilket gav ytterligare näring åt tankarna på att själva göra något åt sin situation. Insikten växte bland byns invånare att de måste lita till egna initiativ och resurser. Något större finansiellt kapital fanns inte lokalt, vilket gjorde ett samfällt handlande än mer nödvändigt. Och sist men inte minst; Det överordnade målet för den satsning på turistnäringen som gjordes var att den skulle vara till nytta för dem som bodde i Huså och främja en utveckling som kunde ge arbetstillfällen och trygga olika former av lokal service. Intervju-svar pekar också på att man ville skapa en turism som gav livskvalitet och var miljövänlig, det vill säga det som brukar kallas ekoturism. Alla dessa motiv och mål gjorde det naturligt att ”starta vårt” hellre än ”starta eget” (jfr Wadeskog 1990, s. 42–43); något som redan från början visades genom bildandet av arbetsgruppen och dess undersökning av det lokala intresset för turismsatsningen. Den positiva respons som gruppen fick beskrivs i en intervju av Huså Lifts ordförande: Husåborna ställde upp ”till 95 procent” på projektet.

*Varför kooperativt företag?* Entreprenörerna i Huså hade inga direkta förebilder när man skulle ”starta vårt” inom turistnäringen. Från utomstående experter fick man rådet att bilda ett aktiebolag. Efter kontakter och samråd med dåvarande Högskolan i Östersund (numera Mittuniversitetet) valde de dock att driva företaget som en ekonomisk förening. Med denna associationsform kunde man trygga den lokala förankringen och det lokala inflytandet. Entreprenörerna ville att alla Husåbor skulle kunna delta och påverka inom en demokratiskt uppbyggd organisation – regeln en röst per medlem garanterade detta. Den medlemsägda organisationen ansågs bättre än aktiebolaget kunna säkra den lokala kontrollen över företaget, och kunna sätta mer fokus på den med nyetableringen förknippade bygdeutvecklingen. Valet av en kooperativ associationsform gjorde det också möjligt

---

<sup>4</sup> Arbetarspelet i Huså har en föregångare i Spelet om Norbergsstrejken som sattes upp år 1977 som en del av den s.k. Norbergsmodellen (Ludvigsson 1983).

kompensera bristen på lokalt insats- och investeringskapital genom andelar och bidrag.

Med bildandet av den ekonomiska föreningen och investeringarna i de nya turismanläggningarna hade Husåborna blivit företagare, och entreprenörer inom den sociala ekonomin. Det viktiga för byns invånare, i synnerhet de drivande aktörerna bakom pionjärprojektet, var givetvis att projektet hade utvecklats till ett företag och att detta skulle drivas i kooperativ form. Däremot funderade man sannolikt inte så mycket över vilket slags kooperativ man startade, som typform betraktat. I en beskrivning och analys av entreprenörskapet är det dock intressant att granska Huså Lift inte bara som lokalt utvecklingsprojekt utan även med hänsyn till vilken *typ av kooperativ* – utifrån verksamhetsmål och ägarkategori – det egentligen var som Huså-entreprenörerna valde att bilda.

Huså Lift startades i första hand för att skapa sysselsättning och inkomster i byn, vilket i det rådande krisläget var grundvillkor för lokal överlevnad och utveckling. Beteckningen *arbetskooperativ* är adekvat utifrån den tidigare återgivna definitionen på arbetskooperation; dvs. ett företagande som grundas på människors behov av försörjning och startas för att bereda medlemmarna arbete genom att utveckla och driva näringsverksamhet. Det bör framhållas att den arbetskooperativa företagsformen inte hindrar entreprenörerna från att anställa även icke-medlemmar, vilket såväl Huså Lift som andra exempel på arbets- och personalkooperativ visar.

Det stod emellertid redan tidigt klart att det medlemsägda turismföretaget skulle få en bredare verksamhet och viktigare roll för den lokala utvecklingen än den som de flesta arbetskooperativ har. Huså Lifts ambitioner och betydelse för bygdens fortsatta utveckling skulle kunna ligga till grund för att alternativt beteckna turismföretaget som ett *samhällskooperativ*, mot bakgrund av en definition som redovisades inledningsvis eller som ett ”bykooperativ”.

Huså Lift bildades som ekonomisk förening med initialt cirka 100 medlemmar och ett eget kapital i form av medlemsinsatser på 400 000 kronor. För att få lån till nödvändiga investeringar vände sig företaget till olika kreditinstitut. Dessa visade dock en negativ attityd till det nya kooperativet, vilket av allt att döma berodde på associationsformen (den då kooperativt ägda Föreningsbanken var inget undantag). Kreditinstituten hade lågt förtroende för en icke-hierarkiskt uppbyggd organisationsstruktur – och ifrågasatte även kompetensen i företaget. Att nykooperativa företag haft svårt att skaffa kapital utifrån och mötts av skepsis hos banken har för övrigt noterats även i andra studier<sup>5</sup>. Huså Lift beviljades slutligen lån hos dåvarande PK-banken och liftbygget kunde genomföras.

---

<sup>5</sup> Tydligt kan den kooperativa företagsformen, med sitt (helt eller begränsat) öppna medlemskap och sitt spridda ägande, orsaka problem i kontakter med externa finansiärer. En bankchef, citerad hos Mårtensson (1985, s. 53–54), sammanfattade problemet: ”Kommer det en person med mycket pengar har man mer förtroende för den än om det kommer många med lite pengar var och en”. I sitt bidrag i denna antologi pekar Westerberg på svårigheter

Ursprungsidén och huvudverksamheten i Huså Lift var skidanläggningen (backar, lift m.m.). Därutöver etablerades en rad andra verksamheter inom den lokala turistnäringen; Gruvstugan (restaurang), sommarkafé på herrgården, trafik med snövesslor till Åre, tio egna uthyrningsstugor och drift av en konferensanläggning med uthyrningsstugor på uppdrag av Stockholms stad och bolag inom staden samt Konsum Stockholm. Verksamheten växte ganska snabbt under de närmaste åren efter kooperativets tillkomst. Tio år efter starten sysselsatte företaget totalt (inkl. korttidsanställda) ett 25-tal personer.

De anställda i Huså Lift har i många fall varit medlemmar i den ekonomiska föreningen och därmed ägare i företaget. Eftersom turistföretag arbetar inom en näring med stora säsongsvariationer i efterfrågan, har man utöver den fasta personalen även anställt många för kortare perioder. De säsongsanställda, som vanligen inte var medlemmar i föreningen/företaget, återfinns främst inom skidanläggningen och det sommarcafé som Huså Lift startat i herrgården.

Initiativtagarna ville engagera så många Husåbor som möjligt i kooperativets verksamhet och bygdens utveckling. Då det ofta förekom brådskande ärenden kom dock mycket av beslutsfattandet att ske inom kooperativets styrelse. Bland styrelseledamöterna ansåg man att beslutet fattades ”ganska informellt”. De insåg även att organisation och beslutsordning kunde verka oklar men, som man samtidigt påpekade, ”företaget fungerar”.

Särskilt för utomstående kan emellertid ett sådant informellt ledningsmönster framstå som en osäkerhets- eller riskfaktor. Det är heller inte bara banker som reagerat misstänksamt på organisationsstruktur och företagsledning i Huså Lift (jfr ovan). I ett inledande skede av verksamheten sade den regionala Utvecklingsfonden (nuvarande ALMI Företagspartner) först nej till en ansökan om statligt lokaliseringsbidrag. Enligt kooperativets styrelse berodde avslaget bland annat på att man saknade VD och en tillräckligt klar organisation. Senare beviljade fonden dock lokaliseringsbidrag för såväl liftanläggningarna som restaurangrörelsen.

### *Lokala sysselsättningseffekter*

I det här sammanhanget är det fråga om *betalt* arbete; det vill säga anställningarförsörjningsmöjligheter skapade eller tryggade genom turismkooperativets verk-

---

som mött t.ex. kooperativa barnstugor i kontakter med banken, där företagen nekats banklån av skäl som uppenbarligen har att göra med deras associationsform och affärsidéer ”utanför huvudfåran”; dvs. jämfört med bankens andra företagskunder. Även i en departementsutredning (Civildepartementet 1993) om kapitalanskaffning i nykooperativ framkommer det att de ibland nekats banklån till följd av sin speciella företagsform. De finansieringsproblem som medlemsägda företag stöter på inom det reguljära banksystemet p.g.a. sin kooperativa särart är för övrigt inte något specifikt svenskt fenomen; problemen är kända i stora delar av Europa. Inom EU-länderna har olika sårbarheter valts för den kooperativa-sociala ekonomin; t.ex. statliga kreditinstitut eller kreditramar för kooperativ (Frankrike, Italien och Spanien) eller kreditinstitut knutna till den mer etablerade Kooperationen såsom Caja Laboral (Spanien) och Cooperative Bank (Storbritannien).

samhet. Förutom avlönat arbete utfördes en hel del frivilligt arbete – alla medlemmar i kooperativet hade, utöver sin ekonomiska insats, förbundit sig att arbeta ideellt inom företaget/föreningen. Dessa obetalda arbetsinsatser ingår inte i de sysselsättningseffekter som här studerats. Däremot innefattas såväl *direkt*, dvs. inom Huså Lift, skapade arbetstillfällen som *indirekt* skapad lokal sysselsättning som med relativt stor säkerhet kan härledas till etableringen av företaget och den ökande turismen. Alla bedömningar har gjorts på basis av information från och i samråd med en ledande företrädare (ekonomiansvarig) för kooperativet. Det ca 25-tal anställningar av olika varaktighet som nämndes tidigare har volymmässigt omräknats till helårsarbetskrafter.

Med omräkning till heltid beräknas direkt genererad lokal sysselsättning ligga inom intervallet 7–8 och indirekt genererad inom intervallet 2–3 arbetstillfällen. Särskilt de indirekt skapade effekterna har beräknats mycket försiktigt och skulle öka betydligt om man även räknade med den stabilisering av sysselsättningen i bygden som åstadkommits inom byns butik och skola och inom olika former av mobil service – förutom den viktiga busstrafiken även t.ex. postservice, öppenvård och bibliotekstjänster. Sammantaget uppskattas de lokala sysselsättningseffekter som arbetskooperativet genererade till (minst) *10 arbetstillfällen* på heltid.

#### *Betydelse för lokal service och infrastruktur*

Många av de arbetstillfällen som skapades eller tryggades genom Huså Lift har, som föregående stycke visar, samband med tillgången på lokal service. Serviceutbudet är ofta nära förknippat med det vi brukar kalla ”infrastrukturen”. Vad det senare begreppet egentligen innefattar finns det något olika tolkningar av. Att t.ex. kommunikations- och transportsystem, många slags institutioner, byggnader och andra fysiska anläggningar ingår i ett områdes infrastruktur är de flesta överens om, men i övrigt ges begreppet inte sällan en skiftande innebörd.<sup>6</sup>

För såväl offentlig som kommersiell service krävs ofta ett visst minsta befolkningsunderlag för att tjänsterna skall kunna erbjudas i en kommun eller kommunedel. Som framgått tidigare i avsnittet hade sådana tröskelvärden sjunkit till kritiska nivåer i Husåbygden. I detta avsnitt uppmärksammas kooperativets betydelse för den vitala service och infrastruktur som den lokala *skolan*, *butiken* och *kollektivtrafiken* utgör. Här, liksom för de övriga kooperativens del, används en tregradig bedömningsskala; *mycket stor* (avgörande), *stor* (tydlig) och *begränsad*

---

<sup>6</sup> Infrastruktur anses i snävare bemärkelse innefatta ett geografiskt områdes ”bassystem” av olika slag, ofta kommunikationer (vägar, järnvägar, hamnar etc.). s.k. tung industri ingår ibland. Med en vidare definition innefattar begreppet mycket mer än fysiska anläggningar; i ett nordiskt samlingsverk (NordREFO 1984, s. 16) nämns t.ex. sociala kontaktnät. *Offentlig infrastruktur* kan beskrivas som ”fysiska anläggningar och därtill knutna aktiviteter, vilka i förhållande till näringslivet och hushållen kan ses som grundläggande samhällseliga förutsättningar för organiserat ekonomiskt och socialt liv” (Lorendahl 1984, s. 160).

(marginell) för att värdera respektive företags betydelse för lokal service och infrastruktur. Bedömningarna bygger, liksom uppskattningen av sysselsättnings-effekterna, på intervjuer och samtal.

*Skolan* i Huså var nedläggningshotad i slutet av 1970-talet, då den endast hade fyra elever. Såväl intervjudata som observerad utveckling indikerar att Huså Lift spelat en viktig roll i kampen för byskolan. Tio år efter att företagets verksamhet startats hade byns invånarantal jämfört med bottenläget i slutet av 1970-talet stigit med över 50 procent, och under samma tid nästan fyrdubblades elevantalet i Huså skola. I början av 1990-talet, då kommunerna började få en allt mer ansträngd ekonomi, tydde vissa uppgifter (eller rykten) på att skolan ändå kunde komma att läggas ned. Mot bakgrund av att fem familjer flyttat till Huså för att byskolan fanns (kvar) och föräldrarna i byn aviserat att de var beredda att öppna en friskola om den kommunala lades ned, fick dock Huså skola vara kvar. Den markanta ökningen av elevunderlaget tyder, liksom aktörsbedömningar, på att det kooperativa pionjärprojektet i Huså haft en *mycket stor* betydelse för att rädda kvar den lokala skolan.

*Butiken* – byns enda – var stängd under 1970-talets senare år. Att den kunde öppna igen berodde enligt intervjuade styrelseledamöter i hög grad på etableringen av Huså Lift. Som en intervjuperson konstaterar hade det varit svårt att i längden driva en butik med endast 90–100 fastboende i byn och mycket få turister. Efter turismkooperativets tillkomst växte lokalbefolkningen parallellt med turismen i fjällbyn. Dessutom: Det är en policy inom Åre kommun att skolorna gör inköp i lokala butiker inom respektive kommundel. Att byns skola kunde räddas – något som Huså Lift starkt bidrog till, jämför ovan – innebar alltså en ytterligare stabilisering av butikens kundunderlag. I stället för att läggas ned kunde nu byns butik i början av 1990-talet byggas ut. Såväl bedömningar i intervjusvar som den tydliga ökningen och stabiliseringen av kundunderlaget – genom ökande turism, växande lokalbefolkning och fortsatta kommunala inköp – styrker slutsatsen att etableringen av Huså Lift haft en *mycket stor* betydelse även för att bevara den lokala butiken.

*Kollektivtrafiken* till och från Huså är, som i andra små och avsides belägna byar i glesbygd, något av en livlina för många människor som inte har tillgång till bil. Den har därmed också stor betydelse för ortens möjligheter att på sikt överleva som arbets- och boendemiljö. De allmänna kommunikationer som Husåborna haft tillgång till är en linjetrafik med buss, bedriven i privat regi på uppdrag av Länstrafikbolaget. Trafiken har fått ske på en väg av relativt låg standard och som tidigare nämnts var just detta ett hinder för de planer kring en utveckling av turistnäringen som fanns redan på 1960-talet. Turtätheten, eller till och med själva linjetrafiken, är beroende av det lokala trafikantunderlaget och i synnerhet att det finns tillräckligt många skolelever från Huså som åker mellan byn och högstadieskolan i centralorten Järpen. Även här kan man se att Huså Lift – genom sin positiva påverkan på befolkningsutvecklingen och särskilt på antalet

elever i byskolan – verksamt bidrog till att stärka underlaget för den lokala bussförbindelsen till kommunens centrala delar. Kooperativet har med andra ord haft *mycket stor* betydelse för att upprätthålla kollektiv trafik i Husåbygden.

### *Geografisk spridning av inköp*

Var bygdens hushåll, företag och samhällsinstitutioner gör sina inköp, hos lokala leverantörer eller från andra håll, är betydelsefullt för näringslivet och utvecklingen i området. Viljan och sättet att ”köpa lokalt” har uppmärksamats i studier kring regionala spridningseffekter (jfr not 3). Betydelsen för ortens industri-, handels- och serviceföretag ökar ju större lokal köpare det är fråga om och hur beroende de är av just denna kund med hänsyn till alternativa marknader för sin försäljning. I vad mån det är möjligt för en lokal köpare att välja en lokal leverantör beror givetvis på hur väl denne kan uppfylla kundens behov ifråga om kvalitet, pris, garantier, osv. – om produkten nu överhuvudtaget finns att köpa lokalt. Köpare inom offentlig sektor måste dessutom ta hänsyn till regler i den statliga upphandlingskungörelsen, som sätter en gräns för hur långt man kan gynna det lokala näringslivet.

Den geografiska fördelningen (procent, heltal) av årliga inköp till Huså Lift har granskats tillsammans med den person som är budget- och ekonomiansvarig inom företaget och kassör i den ekonomiska föreningen. Inköpssumman har fördelats på *lokala köp* (inom Huså by), *regionala köp* (utanför byn men inom Jämtlands län) och *utomlänsköp* (nationella eller internationella). Fördelningen och summorna kan variera något år från år, men enligt kassören – som vid intervjutillfället hade haft denna syssla under hela den tioårsperiod som Huså Lift funnits – var det geografiska inköpsmönstret tämligen stabilt över tiden.<sup>7</sup>

Det visade sig – något överraskande med hänsyn till den uttalade målsättningen om byutveckling inför bildandet av den ekonomiska föreningen – att endast *4 procent* av kooperativets inköp av varor och tjänster gjordes lokalt inom Huså. Spridningseffekterna av inköpen framträder desto mer på den regionala nivån – *79 procent* av betalningarna gick till leverantörer i Jämtlands län exklusive Huså. Av den årliga inköpssumman var *17 procent* utomlänsköp (av bl.a. bränsle för pistmaskiner och snövässlor, reservdelar samt telefon- och posttjänster).

---

<sup>7</sup> För en redovisning av inköpssumman och dess fördelning på olika poster (se Lorendahl 1994, s. 62). Att avgöra om inköpen gjorts från en leverantör på lokal, regional eller nationell-internationell nivå visade sig i ett par fall vara mer komplicerat än väntat. I båda fallen var säljaren ett stort företag med starkt decentraliserad organisation, där Huså Lift köpt från en lokal eller regional enhet med eget resultatansvar. I den mån det fanns tveksamhet på vilken nivå ”betalningen hamnat” gjordes kontroller – dels mot leverantörsfaktura, dels hos det säljande företaget – för att så långt möjligt kunna bedöma den geografiska fördelningen (de lokala-regionala spridningseffekterna) av kooperativets inköp.

Några förklaringar till den låga andelen lokala köp i Huså Lift är att företaget varken i stadgar eller praxis haft som policy att speciellt gynna ortens näringsliv. Man köpte där man fick bästa priset – och ibland i så stora mängder att det lokala utbudet inte räckte till. För många varor och tjänster fanns överhuvudtaget inte någon lokal leverantör. I vissa fall var produkten så speciell att man fick gå långt utöver kommunens och länets gränser för att hitta den – det bästa exemplet är i detta fall pistmaskinerna. De varor och tjänster som köptes inom Huså var främst matvaror till restaurangen, snöröjning och renhållningstjänster.

### *Sociala och psykologiska aspekter*

Kooperativets betydelse för Husåbornas framtidstro, självkänsla o.d. har inte studerats och dokumenterats på samma systematiska sätt som de ekonomiska effekter som redovisats ovan. Det verkar därför rimligare tala om aspekter mer än effekter. Emellertid tyder såväl observerad utveckling som intervjuuppgifter på att redan det framgångsrika arbetet med och uppförandet av Husåspelet stärkte självförtroendet och handlingskraften hos den hårt prövade och sannolikt ganska desillusionerade lokalbefolkningen. Liknande erfarenheter rapporteras från den lokala kraftsamlingen i Norberg (se not 4). Turistnärlingsprojektet i Huså innebar dock ett större åtagande – och risktagande än arbetarspelet i byn.

Initiativtagarna såg det som ett viktigt syfte med de insatser som inleddes i början av 1980-talet (röjning av skidbackar m.m.) att visa byborna – och samtidigt kommunledningen – att ”det händer något” i projektet och i byn. Detta behövdes uppenbarligen; den uppmuntran och aktivitet som kultursatsningarna inneburit var viktig men inte tillräcklig för att överskugga allt det negativa som människorna i Huså upplevt dessförinnan. Även om flertalet i byn lojalt ställde upp för att etablera en lokal turistnäring fanns en viss skepsis hos många i början. Mot bakgrund av tidigare erfarenheter ville de avvakta och ”se hur det gick” innan de själva satsade kapital och frivilligt arbete. Genom att de ledande aktörerna lade ned tid och energi på att övertyga de tveksamma, och relativt snart kunde peka på konkreta resultat, uppnåddes dock så småningom en allmän uppslutning kring Huså Lift som utvecklingsprojekt och gemensamt ägt företag. Enligt kooperativets ordförande har företagets verksamhet och framgång grundlagt en framtidstro kring Huså som fått individer och familjer att våga flytta (tillbaka) till byn.

Efter etableringen av Huså Lift bildades fler lokala kooperativ och föreningar. Tre nya kooperativa företag och ett nybildat byalag behandlas i det följande. Ett ytterligare exempel är den kooperativa VA-förening, som bildades 1990. När skidanläggningen och den första stugbyn byggdes fanns det inget kommunalt eller gemensamt vatten- och avloppssystem i byn! Den faktiska utvecklingen underbygger således intervjuuppgifterna; Turistnärlingsföretaget skapade ett gynnsamt psykologiskt klimat för att starta nya verksamheter i Husåbygden.

*Sammanfattningsvis:* Huså Lift hade av allt att döma mycket stor betydelse för den lokala utvecklingen i bygden. Den negativa trenden vände; nya arbetstill-



fällen skapades och den lokala servicen förbättrades. Redan tio år efter etableringen av det nya kooperativet hade lokalbefolkningen ökat kraftigt och byskolans elevantal stigit till en nivå som var tillräcklig för att den skulle få vara kvar.

Det bör också poängteras att även om de lokalekonomiska effekterna på sysselsättning, inkomster, elev- och kundunderlag m.m. verkar små i absoluta tal så utgör de viktiga förändringar på marginalen i ett så litet samhälle som Huså. I synnerhet gäller detta med hänsyn till olika tröskelvärden eller ”kritiska nivåer” för att en verksamhet (såsom skola, butik eller lokaltrafik) överhuvudtaget skall kunna bedrivas på platsen. I efterhand och mot bakgrund av de många besvikelser som lokalbefolkningen upplevt under de föregående årtiondena framstår det som utomordentligt viktigt, för att inte säga avgörande, att det kooperativa pionjärprojektet blev en framgång.

### **Huså Hus – ett brukarkooperativ för boende och byutveckling**

Turistnäringsskooperativet hade etablerats i Huså mot bakgrund av arbetsbrist och utflyttning, inte minst av yngre. Några år senare såg man ännu ett behov i byn som på nytt motiverade kollektivt handlande. För att mer varaktigt ge möjlighet att stanna kvar i byn, eller att flytta (åter) till den, måste man kunna erbjuda *boendevalternativ*, även i form av lägenheter. Det senare var viktigt inte minst för yngre personer. En förebild för Husåborna fanns i en annan jämtländsk by, Högarna, där man startat ett liknande projekt.

Ovanstående var i korthet de behov och drivkrafter som låg bakom bildandet av ett lokalt bostadsskooperativ i Huså. I *etableringsprocessen* finns vissa likheter med den lokala mobilisering som skedde i det föregående fallet. Initiativtagarna till bostadsprojektet gick runt i byn och tog in intresseanmälningar så att man fick boende till fem lägenheter. Några intressenter drog sig dock senare ur och under en tid fanns bara två hushåll som ville flytta in. Projektets ”eldsjälar” gav dock inte upp utan vände sig på nytt till byborna, och då främst yngre invånare, för att få dem med i bostadsprojektet. Sedan entreprenörerna åter nått upp till målsättningen fem fyllda lägenheter bildades år 1989 *Huså Hus ekonomisk förening*.

Medlemmarna i detta lokala brukarkooperativ var de boende. Koncentrationen på boendefrågor och det begränsade antalet medlemmar gjorde såväl *verksamhet* som *organisation* tämligen okomplicerad. Föreningen höll sedvanlig årsstämma med stadgeenliga ärenden, men i övrigt var det styrelsen som fick behandla och avgöra alla frågor.

Liksom i fallet Huså Lift är en viktig fråga: *Vilka resultat uppnåddes?* För bostadsskooperativets del har redan framgått att huvudmålet uppnåddes, det vill säga att erbjuda ett lokalt boende med viss valfrihet och till överkomliga kostnader. Förutom kvarboende lägenhetsinnehavare kan också konstateras att fyra familjer under de närmast följande åren flyttade till Huså by och Huså Hus. Emellertid, och på samma punkter och med samma undersökningsmetod som för

Huså Lift: Vad betydde i övrigt bostadskooperativet för lokal utveckling i Husåbygden?

*Lokala sysselsättningseffekter:* I Huså Hus utförde medlemmarna själva nästan allt praktiskt arbete med fastighetsskötseln och kunde därmed hålla kostnaderna nere. Några nya arbetstillfällen (bortsett från att man några gånger på vintern anlidade en person med traktor för snöröjning) gav således företaget inte upphov till.

*Betydelse för lokal service och infrastruktur:* Bostadshusen är i sig en del av den lokala servicen och infrastrukturen (jfr not 6). Genom att erbjuda attraktiva boendemöjligheter, främst för yngre personer, bidrog bostadskooperativet också till underlaget för annan offentlig eller enskild service i byn. Dess omedelbara betydelse för att bevara den lokala *skolan, butiken och kollektivtrafiken* har dock, i den tregradiga bedömningsskalan, ansetts vara *begränsad*.

*Geografisk spridning av inköp:* Det bör understrykas att denna punkt avser lokala inköp av varor och tjänster till *föreningen*. De boendes privata köp är naturligtvis viktiga för främst byns butik, men har inte studerats närmare här. Med snöröjningen som enda undantag framgår att kooperativet köpte alla varor och tjänster regionalt; dvs. i andra delar av kommunen och länet. Den för Huså Hus helt dominerande utgiftsposten var, särskilt i början, räntor på föreningens lån.

*Sociala och psykologiska aspekter:* Det gemensamma boendet och arbetet med fastighetsskötseln skapade kontakt och solidaritet mellan medlemmarna i brukarkooperativet. För Husåborna i gemen ökade det sannolikt deras framtidstro att ytterligare ett lokalt kooperativt företag tillkom och visade sig framgångsrikt.

*Sammanfattningsvis:* Huså Hus hade, som företag, inga eller obetydliga direkta effekter för lokal sysselsättning, service och handel. Dess viktigaste resultat var att organisationen uppfyllde just det ändamål som den i första hand skapades för; dvs. att erbjuda attraktiva boendemöjligheter för främst yngre människor som ville arbeta och bo i Huså. Som strategisk insats för byns fortsatta utveckling kan man se bostadskooperativet som en uppföljning av det som Huså Lift tidigare åstadkommit för lokal sysselsättning och ”uppryckning” i ett kritiskt läge.

### **Drottning Sophia – ett producentägt båtkooperativ**

Den stora Kallsjön invid Huså trafikerades tidigare av en passagerarbåt, m/s Drottning Sophia. Fartyget gick i persontrafik fram till år 1923 och användes sedan som bogserbåt under några decennier. Många i bygden ville gärna få båten och trafiken tillbaka till Kallsjön och 1989 bildades en *ideell förening* i detta syfte. Genom en insamling i bygden och ett kommunalt bidrag kunde de lokala intressenterna köpa tillbaka och rusta upp fartyget. I samband med att den ideella föreningen sökte glesbygdsstöd bytte man – efter uttalat önskemål från länsstyrelsen – associationsform och bildade *Drottning Sophia ekonomisk förening*. Enligt sin ändamålsparagraf skall föreningen ...

främja medlemmarnas ekonomiska intressen genom att bedriva båttrafik på Kallsjön och annan därmed sammanhängande verksamhet vari *medlemmarna deltar som nyttjare och förbrukare* av de tjänster och produkter föreningen tillhandahåller *samt som leverantörer* av de tjänster, varor och andra nyttigheter föreningen kan behöva för sin verksamhet [min kursivering].

Redan fem år efter starten hade Drottning Sophia över 400 medlemmar. Såväl enskilda individer som organisationer (byalag och företag) är anslutna till föreningen. I likhet med t.ex. bondekooperationen är båtkooperativet ett *producentägt* företag där medlemmarna är såväl nyttjare/förbrukare som leverantörer i förhållande till sin förening. Utifrån ändamålsparagrafen skulle företaget kunna betecknas som brukar- *och* producentägt, men med hänsyn till den vanliga innebörden och definitionen av brukarkooperativ räknas det här som producentkooperation.

Trafiken på Kallsjön kom igång 1992. Då grunddata för Huså-kooperativen insamlades och presenterades 1993–94 kan, vad gäller de lokalekonomiska effekterna, i stort sett endast sysselsättningen redovisas som för de övriga kooperativa företagen. Underlaget för att bedöma effekter på service och infrastruktur i bygden är mycket litet och osäkert och beträffande det geografiska inköpsmönstret är det svårt att säga hur stabilt det är mellan olika år. Följande redovisning gäller den första trafiksäsongen med m/s Drottning Sophia.

*Lokala sysselsättningseffekter:* Båtkooperativet skapade såväl temporära som varaktiga arbetstillfällen i bygden. De förra hänför sig i stor utsträckning till arbetet på att iordningsställa båten under perioden 1989–92, de senare gäller främst besättningen (befälhavare och däckpersonal) samt serveringspersonalen. Liksom i Huså Lift finns i Drottning Sophia en betydande säsongvariation i behovet av arbetskraft; relativt sett ännu större variation då båtkooperativet inte som det första företaget har flera olika verksamhetsgrenar inom turistnäringen. Med omräkning till helårseffekt och med samma typ av underlag och metod som i fallet Huså Lift, kan sysselsättningen inom fartygsbesättningen beräknas till en årsarbetskraft och inom serveringspersonalen till drygt en halv. Till detta kommer arbetet med upprustningen av båten samt annan tillfällig sysselsättning (såsom en tillfällig anställning för marknadsföring då trafiken startade). Sammanlagt beräknas båtkooperativet ha genererat *två arbetstillfällen* på heltid.

*Betydelse för lokal service och infrastruktur:* Drottning Sophia och båttrafiken har med all sannolikhet ökat underlaget för lokal service. Betydelsen för *skolan, butiken* och *kollektivtrafiken* får emellertid betraktas som *begränsad*.

*Geografisk spridning av inköp:* Ägarstrukturen och ändamålsparagrafen i Drottning Sophia tyder på att det främst är lokala leverantörer som skall gynnas. Eftersom detta kooperativ har en större geografisk bas (bygden kring Kallsjön) än Huså Lift och Huså Hus kan ”lokala köp” avse fler byar i verksamhetsområdet. Inköpsmönstret under startskedet för båttrafiken innebar i varje fall att båtkooperativet hämtade nästan alla råvaror till restaurangrörelsen från lokala leverantörer,

bl.a. därför att man ville erbjuda kunderna en meny med lokala/regionala specialiteter.

*Sociala och psykologiska aspekter:* Dessa aspekter på ett projekt som Drottning Sophia är, enligt kooperativets ordförande, mycket viktiga i sammanhanget. När det gäller lokalt engagemang upplevde man sig från styrelsens sida ha fått ett massivt stöd från "Huså-sidan", medan uppslutningen från "Kall-sidan" inte var lika stark.

*Sammanfattningsvis:* Drottning Sophia har ett i sammanhanget speciellt intresse som kooperativt entreprenörskap. Dels är det ett exempel på ett producentägt företag inom nykooperationen, dels omfattar det ett större område (sex byar) i bygden. Båtkooperativet har genererat viss lokal sysselsättning, vars omfattning är säsongsberoende. Betydelsen för lokal service har varit begränsad, medan en del inköp till företaget har gynnat lokala leverantörer – och för Huså, Kall och liknande små orter kan, som framhållits, även marginella effekter vara betydelsefulla. Till detta kan läggas att Drottning Sophia kompletterar Huså Lift inom den lokala turistnäringen, inte minst vad gäller året-runt-turism i Huså.

### **Knotthale – föräldrakooperativ barnomsorg i Huså**

Nykooperativt entreprenörskap hade några år in på 1990-talet visat sig framgångsrikt i Husåbygden. Med etableringen av Huså Lift och Drottning Sophia hade den krisdrabbade fjällbyn fått värdefulla tillskott till den lokala sysselsättningen. Med Huså Hus hade man skapat goda boendemöjligheter för framförallt yngre och barnfamiljer. Ytterligare ett lokalt problem fanns emellertid att lösa – bristen på barnomsorg. Trots att det föddes många barn i Huså fanns i början på 1990-talet endast en kommunalt anställd dagbarnvårdare i byn.

Några lokala aktörer tog initiativet och gjorde en förfrågan bland Huså-föräldrarna om de var intresserade av att "starta vårt" i form av ett kooperativt daghem. Idén fick starkt gensvar, och 1992 – efter ett par års diskussioner kring projektet – bildades *Knotthale ekonomisk förening*. Entreprenörerna hade inte några direkta förebilder inför bildandet av det nya kooperativet. Man fick dock hjälp och råd av LKU (Lokal Kooperativ Utveckling) i Jämtland under etableringsprocessen; ett stöd som enligt Knotthales ordförande var mycket viktigt med hänsyn till att föräldrarna saknade erfarenhet av att starta ett kooperativt företag.<sup>8</sup>

Verksamheten skulle bedrivas av personal och föräldrar tillsammans, dock med personalen som ansvarig för den pedagogiska ledningen. Besluten inom barnomsorgskooperativet fattades dels av styrelsen, dels vid föreningsmöten (där både föräldrar och anställd personal deltog) varje månad. Det föräldrakooperativa

---

<sup>8</sup> LKU står för Lokalt Kooperativt Utvecklingscentrum. Ett nät av 25 regionala centra för rådgivning och stöd till kooperativt företagande har byggts upp i Sverige, liknande de brittiska "Cooperative Development Agencies" (CDA). Dessa centra har tillsammans bildat den rikstäckande samarbetsorganisationen Föreningen Kooperativ Utveckling (FKU).

daghemmet har i flera avseenden gett betydelsefulla bidrag till den lokala utvecklingen i Huså.

*Lokala sysselsättningseffekter:* Inom Knotthale arbetade föräldrar utan betalning i en omfattning motsvarande en tjänst. Sysselsättningen i form av betald anställning hos Knotthale uppgick i början till 3,5 arbetstillfällen. De avlönade medarbetarna har (liksom hos Huså Lift) varit såväl medlemmar som icke-medlemmar i den ekonomiska föreningen.

*Betydelse för lokal service och infrastruktur:* Det föräldrakooperativa daghemmet Knotthale blev – liksom det andra lokala brukarkooperativet, Huså Hus – i sig en del av och ett tillskott till den lokala servicen och infrastrukturen. Föräldrakooperativets ordförande var också övertygad om att Knotthale hade betydelse för att bevara den lokala skolan, då den ännu en gång hamnade i farozonen för nedläggning. Information och bedömningar indikerar att föräldrakooperativet haft stor betydelse i arbetet på att rädda kvar Huså skola. Även om det är svårt att uppskatta effekter ”på marginalen” av kooperativets köp av matvaror hos den lokala butiken, tyder dock policy och inköpsmönster (se nedan) på att Knotthales bidrag till butikens omsättning haft stor betydelse för att bevara den. Däremot har betydelsen för kollektivtrafiken i Husåbygden bedömts som begränsad.

*Geografisk spridning av inköp:* I motsats till Huså Lift, men i likhet med Drottning Sophia, gav Knotthale i stadgar och praxis uttryck för en ambition att gynna lokala leverantörer. I föräldrakooperativets stadgar stod visserligen att råvaror skulle köpas ”där det är till ekonomisk fördel för föreningen”, men också att man ”till så stor del som möjligt” skulle gynna Huså-butiken. Enligt dess ordförande försökte kooperativet också att handla det man kunde i byns butik, dessutom köpte man matvaror från fler lokala leverantörer än butiken. Liksom Huså Lift och Huså Hus köpte Knotthale även vissa tjänster (snöröjning) inom Huså by.

Utsagorna i stadgar och intervjusamtal om viljan att ”köpa lokalt” bekräftas i den geografiska fördelning av inköpen som beräknats med hjälp av ekonomiansvarig i barnomsorgskooperativet. Det visar sig att inköpen av varor och tjänster till 17 procent gjordes inom Huså. Köpen i andra delar av kommunen och länet uppgick till 38 procent och utomlänsköpen till 45 procent av inköpssumman under den studerade perioden.

*Sociala och psykologiska aspekter:* Dessa aspekter är mer framträdande i fallet Knotthale än i de tidigare fallen. Förutom att driva ett föräldrakooperativt daghem satte entreprenörerna en rad sociala mål för verksamheten. Bland annat skulle kooperativet arbeta för att stärka sammanhållningen mellan barnen i Huså och bidra till gemenskap inom lokalbefolkningen. Man vill också lära barnen att uppskatta och ta tillvara den lokala traditionen och kulturen.

*Sammanfattningsvis* blev barnomsorgskooperativet ännu ett exempel på Husåbornas förmåga att i kollektiva former lösa sina problem. Förutom att initiera och organisera en viktig service som tidigare inte fanns i byn bidrog entreprenörerna

bakom Knotthale sannolikt till att ytterligare befästa tilltron till den kooperativa modell för företagande som etablerats i Huså.

### **Huså byalag – lokal koordinator och informell bystämma**

*Byalag* var under jordbrukssamhällets tid en viktig lokal organisations- och styrelseform i Sverige. I byalaget ingick samtliga jordägare i en by. Gemensamma ärenden behandlades på *bystämman* där endast byalagets medlemmar deltog. Denna äldre och obligatoriska form av byalag förlorade i betydelse sedan byarna splittrats genom 1700- och 1800-talets skiftesreformer. Begreppet byalag används idag om frivilliga organisationer som verkar inom en kommunal eller stadsdel. Byalagen ingår bland de s.k. lokala utvecklingsgrupper som kartlagts i Sverige och som för närvarande beräknas omfatta ca 4 200 föreningar och grupper inom den sociala ekonomin.

Huså byalag bildades som en ideell förening först i november 1992, dvs. nästan tio år efter Huså Lift, tre år efter Huså Hus och Drottning Sophia och ungefär samtidigt som Knotthale. Föreningens verksamhetsområde är Huså by och i princip räknar man alla Husåbor som medlemmar. Medlemskapet är dock öppet för alla som vill stödja byn. Organisationens roll och uppgifter i lokalsamhället är flera.

De viktigaste funktionerna för Huså byalag är att vara en kontaktlänk och samordningsorganisation för övriga föreningar och företag i Huså, samt att komplettera och stödja deras verksamheter på olika sätt. På föreningens medlemsmöten och öppna styrelsemöten kan deltagarna yttra sig över allt, även sådant som rör andra organisationer. Detta minskar behovet att anordna extra medlemsmöten i de kooperativa företagen och i de andra lokala föreningarna. I det redan tidigare genomorganiserade lokalsamhället Huså är det byalaget som är paraplyorganisationen. Om än informellt och på frivillig basis fungerar det, liksom sina historiska föregångare, som en ”bystämma”.

Vid sidan av att diskutera och fatta beslut i olika frågor används föreningens möten också för att fördela arbetsuppgifter. Huså byalag har tilldelats ansvaret att ta hand om frågor och konkreta insatser som inte faller inom ramen för verksamheten i andra lokala företag och föreningar. Exempel på sådana ”restposter” är bekvämlighetsinrättningar, skyltning inom byn, båtbygga för m/s Drottning Sophia m.m. Slutligen har byalaget också vissa representativa uppgifter.

Verksamheten i föreningen Huså byalag är främst baserad på frivilligt oavlönat arbete medan betalda anställningar tillhör undantagen. Även ett sådant ideellt entreprenörskap kan generera arbetstillfällen och inkomster. Under en tid på 1990-talet gav således föreningen sysselsättning för 14 så kallade ALU-anställda.<sup>9</sup> Dessa fick arbeta med röjning, mindre anläggningsarbeten, framställning av

---

<sup>9</sup> Förkortningen ALU står för arbetslivsutveckling. Genom detta system kunde arbetslösa personer få arbete hos i första hand ideella föreningar, stiftelser, kommuner m.fl. med ersättning

skyltar m.m. Huvuduppgiften för byalaget är emellertid inte att driva egen ekonomisk verksamhet, utan att ha rollen som lokal koordinator för andra organisationer och aktiviteter i Huså.

## Exemplet Huså

### – entreprenörskap och strategi för lokal överlevnad

Huså blev i massmedia känt som ”byn som vägrade dö”. Som tydligt framgått i den föregående delen är formuleringen inte överdriven – vare sig med avseende på det kritiska läget eller på den lokala kamplusten. Under lång tid hade bakslag och besvikelser lagrats på varandra i byn. Arbetslöshet och utflyttning präglade verkligheten för Husåborna. I slutet av 1970-talet förstärktes hotbilden då byn höll på att förlora även grundläggande lokal service. I detta till synes hopplösa bottenläge tog några Husåbor, de som här beskrivits som entreprenörer, initiativ till förändring och fick byns invånare med sig. Även om man talade om lokal utveckling, och lyckades skapa en sådan, vore det kanske ändå mer befogat – med hänsyn till den utomordentligt kritiska situationen under 1970-talets senare del – att beskriva det som hände som ”lokal överlevnad”. Därmed framstår begreppet *utvecklingsstrategi* för Husåbygdens del, och särskilt under åren närmast före och efter det som kallats ”vändpunkten”, som närmast liktydigt med en *överlevnadsstrategi*.

Med återkoppling till huvudsyftet i kapitlet ägnas denna tredje del åt analys av möjligheter och problem, sådana de framträtt i ”exemplet Huså”, för den sociala ekonomins entreprenörer att skapa lokal försörjning och utveckling i sin bygd. *Entreprenörskap och strategi* är i detta sammanhang nära förbundna. Kapitlets fokusering och rubrik ställer t.o.m. frågan i vad mån företagandet inom kooperativ-social ekonomi är huvudstrategin i det här fallet – samt om och på vilka sätt detta entreprenörskap och strategival kan betraktas som framgångsrikt, och därmed efterföljansvärt i andra liknande situationer och handlingsmiljöer. Såväl teoretiskt, dvs. utifrån ett generellt kunskapsintresse, som praktiskt (lärorikt exempel) bör det således vara givande att betrakta den studerade *tioårsperioden som helhet*, för att beskriva och se mönster i det kollektiva entreprenörskapet och det strategiska handlandet i Huså.

I inledningsavsnittet beskrevs huvuddragen i det *kooperativa entreprenörskapet* samt vad och vilka slags organisationer som innefattas i begreppet *social ekonomi* (i europeisk tolkning) – kooperativa/medlemsägda företag/föreningar, medlemsnytta och samhällsnytta, demokratiskt beslutssystem, icke-hierarkiska

---

från arbetslöshetskassan. Anställningen reglerades i ett avtal mellan Arbetsförmedlingen och den som stod som ”arbetsanordnare” (i detta fall alltså byalaget).

ledningsstrukturer, osv.<sup>10</sup> Många av dess organisatoriska särdrag återfinns i fallen från Huså.

Tidigt i etableringsprocessen bildades informella grupper av aktörer som undersökte förutsättningarna och bybornas intresse för att starta en ny verksamhet. Det typiska mönstret var att initiativtagarna gick runt i byn och talade med så många som möjligt – ett sätt att testa och förankra idéer, skapa en lokal uppslutning kring projekten och ”mobilisera” lokalbefolkningen. Som visade sig inte minst i fallen Huså Lift och Huså Hus behövde de lokala entreprenörerna satsa tid och energi även efter dessa första kontakter, framför allt i början av de egentliga etableringsprocesserna och då ett projekt (bostadskooperativet) hotade att gå om intet. Flera studier kring lokalt utvecklingsarbete och nykooperativt företagande har visat på betydelsen av att det finns en grupp uthålliga nyckelaktörer; beskrivna som ”eldsjälar” (Johannisson & Mårtensson 1985; Lorendahl 1994), ”aktiverare” och ”förändringsagenter” (Mårtensson & Orrskog 1983) eller ”samsälls-entreprenörer” (Westin 1987).

Fallstudierna visar att de lokala initiativtagarna/nyckelaktörerna lyckades med att mobilisera invånarna i Huså och att skapa engagemang och stöd i byn för de kooperativa projekten. Att kunna bygga på eller att skapa en sådan gynnsam handlingsmiljö är en grundläggande förutsättning för ett framgångsrikt entreprenörskap inom den sociala ekonomin. Denna form av lokalt företagande, och situationen i Huså, visar överensstämmelser med så kallat *organiskt* entreprenörskap, som bygger på och byggs upp i sådana socialt stödjande miljöer (se Westerberg i denna antologi).

Synen på entreprenörskap inom den sociala ekonomin som ”ett företagande grundat på demokrati och solidaritet” illustreras redan i det nykooperativa pionjärprojektet, Huså Lift. Med valet av ekonomisk förening som associationsform ville de som ”startade vårat” inom turistnäringen, förutom att trygga den lokala kontrollen över företaget, göra det möjligt för alla Husåbor att delta och påverka inom en demokratiskt uppbyggd organisation. Den solidariska aspekten kommer till uttryck i det övergripande målet för detta kollektiva företagande; det vill säga att det skulle vara till nytta för dem som bodde i Huså och för byns fortsatta utveckling. Målsättningar som gemenskap och solidaritet framträder tydligt även

---

<sup>10</sup> Den olika ägandeformen och rösträtten i kooperativ resp. aktiebolag brukar förklaras med att, i typfallet, kooperativet är en *personassociation* och bolaget en *kapitalassociation*. Som påpekades i not 1 kan dock verkligheten ibland vara mer komplicerad. Det är inte heller så rättvisande att beskriva kooperativa företag som ”non-profit-organizations” (NPO:s), eller ens *not-for-profit-organizations*. Om man byter ut ordet ”vinst” mot ”överskott” är det något som kooperativa företag, lika mycket som andra, genererar och eftersträvar. De kan också dela ut en del av detta överskott till medlemmarna. Den viktiga skillnaden gentemot aktiebolaget är att kooperativets utdelning till sina ägare sker i proportion till medlemmens insatser i form av köp eller leveranser (återbäring resp. efterlikvider), inte efter kapitalinsatsen i företaget. I ett arbetskooperativ är det heller inget som hindrar medarbetarna från att tillgodogöra sig en vinst eller ett överskott i form av högre löner eller andra förmåner.



hos entreprenörerna bakom det föräldrakooperativa daghemmet, Knotthale. Hur pass särskiljande det är för kollektivt visavi individuellt entreprenörskap, eller företagande i föreningsform respektive bolagsform, kan diskuteras – men det är i alla fall slående vilken stor vikt som entreprenörerna i Huså-fallen lade vid sociala och psykologiska aspekter; att stärka lokal sammanhållning, självkänsla, framtidstro etc. I en by som Huså, i det skede då turistnärlingsprojektet tog sin början, var det av grundläggande betydelse att pessimism och uppgivenhet ersattes av optimism och tillförsikt. Byborna behövde motiveras både på det personliga och kollektiva planet. Entreprenörerna såg från början behovet och betydelsen av att samtidigt skapa individuella försörjningsmöjligheter och främja bygdens utveckling, något som bäst kunde tillgodoses i en organisationsform baserad på den dubbla målsättningen medlemsnytta och samhällsnytta.

Emellertid – även om valet att bilda företag i kooperativa former innebar många fördelar och möjligheter, sett utifrån byns situation och initiativtagarnas ambitioner, så gav det också upphov till specifika problem. När man bestämde sig för att göra Huså Lift till en ekonomisk förening (trots rådet från utomstående experter att välja aktiebolagsformen) var bl.a. bristen på lokalt investeringskapital i byn ett av skälen. Tanken var att kompensera den bristen med andelar och bidrag hellre än att bygga på tillskott ”utifrån” av eget kapital, vilket skulle kunna underminera den lokala kontrollen och styrningen av företaget. Sannolikt kom det som en obehaglig överraskning för entreprenörerna, och skapade i vart fall en hel del besvär och bekymmer i startskedet, att tilltänkta kreditgivare reagerade med misstänksamhet då turismkooperativet ville låna till sina investeringar. Av allt att döma berodde bankernas negativa attityd främst på den kooperativa företagsformen och den icke-hierarkiska ledningsstrukturen i Huså Lift – dvs. sådana organisatoriska särdrag som av företagsbildarna sågs som viktiga och värdefulla.

Trots kreditproblemen och finansiärernas skepsis mot det nykooperativa företagandet såg uppenbarligen Husåborna mer möjligheter än problem med den form av kollektivt entreprenörskap som man valde i fallet Huså Lift. Under de närmast följande tio åren efter starten av byns första kooperativa företag valdes den kooperativa organisationsformen också vid etableringen av det lokala bostadsföretaget, daghemmet och båttrafikföretaget. Som framgick i den empiriska delen hade det krävts stora insatser i möda och tid av de lokala eldsjälarna/entreprenörerna för att föra turistnärlingsprojektet från första idé till färdigt företag. Även om de nya företagsbildningarna inte tog riktigt lika lång tid att genomföra är det tydligt att etableringsprocesserna i fallen Huså Hus, Drottning Sophia och Knotthale kännetecknades av samma grundliga tillvägagångssätt vad gäller intressepejling, förankring och mobilisering som i pionjärprojektet. Antingen man ser det som ett problem, eller tvärtom som ett sätt att förebygga problem, pekar exemplet Huså på att entreprenörskap inom den sociala ekonomin är något som kräver starkt engagemang och mycket arbete av de ledande aktörerna, och: *Det tar tid.*

För den studerade utvecklingsperioden som helhet framträder ett mönster i exemplet Huså, där viktiga initiala vägval – kollektivt företagande och kooperativt ägande – följdes upp inom senare satsningar i bygden. Mönstret avspeglar ett konsekvent handlande som även kan ses som ett *strategiskt handlande*, en slags huvudstrategi som vägledde den sociala ekonomins entreprenörer i Huså. Grundfrågan är här om det verkligen fanns en strategi, i den mening man vanligen lägger in i begreppet, i ”exemplet Huså”.

Oftast menar man med strategi ett långsiktigt, konsekvent och i förväg uttänkt handlingsmönster, som skall styra de enskilda besluten och det taktiska agerandet vid varje tillfälle. Mer allmänt kan man tala om en ”huvudinriktning”, och mer specifikt bör det även finnas en viss planering av hur och ungefär när stegen i strategin skall förverkligas. Den bästa beskrivningen av strategibegreppet i denna tolkning är kanske fortfarande en av de mest klassiska, dvs. den militära; ”taktik är konsten att vinna ett slag, strategi är konsten att vinna kriget”.

I Huså framträder tydligt en central målsättning, och därpå byggande strategi: Att utveckla ett företagande som förutom att vara lönsamt och långsiktigt även skulle stärka lokal sysselsättning och service – dvs. samtidigt skapa både försörjning och bygdeutveckling – och dessutom vara lokalt styrt. Även om dessa riktlinjer inte uttrycktes i ett strategidokument var de, som särskilt fallet Huså Lift visar, uppenbart vägledande för beslut och handling. Efter starten av turismkooperativet gick de lokala aktörerna vidare på den inslagna vägen – kooperativt-socialt entreprenörskap och lokalstyrd bygdeutveckling – när man under de följande åren etablerade Huså Hus, Drottning Sophia, Knotthale och Huså byalag. Den lokala förankringen och uppslutningen var fortsatt viktig – projektens upphovsmän och ”eldsjälar” sökte upp, informerade, övertygade och mobiliserade byborna. Projekten blev till kooperativ och föreningar. I de olika fallen finns gemensamma drag i besluten och etableringsprocesserna – vilket skulle kunna tydas som att det fanns en långsiktig strategi i Huså, eller ett lokalt ”utvecklingsprogram” i stora drag.

Av de empiriska studierna framkom dock ingen sådan strategisk planering, än mindre något programdokument eller dylikt. Inget i materialet pekar heller på att den nybildning av kooperativ och föreningar som skedde, de investeringar som gjordes och de aktiviteter som kom igång under tioårsperioden efter etableringen av Huså Lift var led i en strategi som förelåg redan då denna första kooperativa etablering genomfördes. Mot bakgrund av den situation som byn befann sig i verkar det för övrigt orimligt att i det läget förvänta sig en sådan långsiktig och konkretiserad handlingsplan. Det omedelbart viktiga för de lokala entreprenörerna och Husåborna i gemen vid denna tidpunkt var att skapa nya arbetstillfällen och trygga tillgången på vital service – såsom skolan, butiken och kollektivtrafiken – och överhuvudtaget att ta sig ur ”bottenläget”. I startskedet var framtiden oviss för det nya kooperativet, och för byn gällde huvudfrågan lokal överlevnad. Även om det fanns en gryende optimism och tecken på att vindarna vänt i

Huså efter framgången med bygdespelet och etableringen av turismföretaget, så var det knappast en tid för strategiformulering och långtidsplanering.

Diskussionen ovan har utgått från den mer etablerade tolkningen av strategibegreppet, som bygger på ett perspektiv *ex ante*. Strategi är här något man *utför* för en viss period framåt i tiden och försöker hålla sig till under den perioden. Ett alternativt synsätt är att betrakta strategi som något som *utvecklas* under en period i en organisation, ett projekt eller program; dvs. strategin ”växer fram” och det totala mönstret framgår bara *ex post*. Detta processinriktade perspektiv på strategi uttrycks bl.a. i begreppet ”emergence” (Whittington 2002, s. 33), vilket är en rätt god teoretisk beskrivning av det som hände i Huså under den aktuella perioden. Som framgick tydligt i fallstudierna var det viktigt för de lokala entreprenörerna att förankra idéer och projekt bland byns invånare och nå en så bred anslutning som möjligt. Att som i Huså värdera konsensus högt innebär, strategiskt sett, ofta att ”trassla sig igenom” (muddling through) i en långsam process av successiva val (*loc.cit.*). Som flera organisationsforskare betonar skall ett sådant beteende inte misstolkas som brist på handlingskraft, ledarskap eller rationalitet. Tvärtom hävdar en del att synsättet är logiskt, genom dess uttryckliga acceptans av människans begränsade rationalitet. Eller, med Henry Mintzbergs träffande formulering: ”Smarta strateger inser att de inte alltid kan vara tillräckligt smarta för att kunna förutse allt som sker”.<sup>11</sup>

Huså-entreprenörernas strategi kan också analyseras i termer av den ”målsyn”, respektive ”processyn” inom företagsledning och förändringsarbete som beskrivs hos Normann (1975, s. 65–69). Med en målsyn planerar man en verksamhet, t.ex. ett större projekt, relativt noga i dess helhet och för hela den aktuella perioden. Processynen däremot innebär att man – med slutmålet eller visionen i sikte – planerar för en kortare sekvens, utvärderar erfarenheter och resultat, och låter dessa påverka planeringen för nästa sekvens. En sådan *stegvis strategiutveckling* kännetecknade handlingsmönstret och förändringsarbetet i Husåbygden.

Är ”exemplet” Huså något att ta efter, eller åtminstone lära sig eller låta sig inspireras av, för lokala aktörer-entreprenörer i andra mindre orter i en liknande situation? I grunden är det just sådana möjligheter till generalisering som är kärnfrågan i detta antologikapitel.

---

<sup>11</sup> Andra beteckningar inom det processorienterade emergence-perspektivet på strategi är t.ex. ”logisk inkrementalism” och ”strategiskt uppsåt”. Gemensamt för de flesta av synsättets förespråkare är att de framhåller logiken och rationaliteten i en strategi som bygger på successiv anpassning. De ifrågasätter också den klassiska uppfattningen av strategi som något man först formulerar och därefter implementerar. Denna uppfattning ger, menar man, en orealistisk bild av verkligheten. Tolkad som handlingsnorm kan den t.o.m. skapa problem om ”utförarna” skulle konfronteras med en situation som inte är förutsedd i strategidokumentet. ”Processualisternas” budskap är, enkelt uttryckt (och i motsats till korpalens i det gamla militärskämtet) att ”om kartan och terrängen inte stämmer överens så är det terrängen som gäller”.

Den tidigare redovisningen av uppnådda resultat tyder på att Husåborna inom den kooperativa-sociala ekonomin fann ett sätt att organisera sig och starta företag som var framgångsrikt, och i så måtto en förebild. Ett par anmärkningar bör dock göras i samband med eventuella slutsatser. *För det första*: Även om det verkar finnas framgångsrika förebilder måste varje lokalsamhälle och dess invånare ytterst utgå från sin egen situation och värdera just sina lokala och unika förutsättningar att av egen kraft skapa sysselsättning, försörjning och utveckling på den ort där de bor. *För det andra*: Att en viss typ av entreprenörskap gett goda resultat i en viss ort utesluter ju egentligen inte att andra slags lösningar skulle kunna ha gett lika bra resultat på samma ort. Kanske är det till och med viktigare att man företar sig något konstruktivt, att det ”händer” någonting i ett projekt, än exakt *hur* man väljer att organisera sig och bilda företag?

Med dessa reservationer i minnet vad gäller generaliseringsmöjligheter kan man sammanfattningsvis konstatera: Exemplet Huså visar på en by som kollektivt reste sig ur ett som det verkade nästan hopplöst läge, och på människor som istället för att vänta på att bli erbjudna en anställning blev entreprenörer i ordets mest genuina bemärkelse – personer som företar sig något. Något som var nytt, och till nytta, både för dem själva och för det lokalsamhälle där de bodde och där de ville fortsätta att bo.

## Huså idag – ett virtuellt återbesök

Kapitlet avslutas med ett ”snabbfacit” i form av en summarisk redovisning av nuläget för Huså och Husåkooperativen. Informationen har hämtats från organisationerna Huså Byutveckling, Kallbygdens Intresseförening och det regionala utvecklingscentret (jfr not 8) Kooperativ Utveckling i Jämtland (KUJ) samt från två lokala entreprenörer; via hemsidor, e-postkontakter och telefonintervjuer. Det mest slående vid det ”virtuella återbesöket” i Husåbygden är just den förbättrade kommunikationen från företagen och föreningarna, via Internet och webb-presentationer. Med hemsidor och e-postadresser är perifera byar som Huså betydligt mer tillgängliga än tidigare. På den lokala hemsidan marknadsför man sig fortfarande, och inte oväntat, som ”byn som vägrade dö”.

I dagsläget (april 2006) finns alla företagen utom Knotthale kvar, liksom byalaget i Huså. I turismkooperativet och bostadskooperativet har dock ägandeförhållandet ändrats. Ett nytt lokalt företag i form av bageriet *Huså Bröd* bildades 1995 och sysselsätter idag ca fem personer.

*Huså Lift* hade, enligt byns hemsida, några år efter genomförandet och avrapporteringen av fallstudierna, i medeltal tio anställda. Förutom denna *direkt* (inom företaget) genererade sysselsättning hade kooperativet då *indirekt* genererat cirkaa tio arbetstillfällen i byn. Det ökade antalet arbetstillfällen jämfört med tidigare uppskattning bör tolkas med viss försiktighet med hänsyn till olika beräk-

ningsmetoder.<sup>12</sup> Kapaciteten i turistanläggningarna ökade till totalt 330 bäddplatser. Restaurangen Gruvstugan hyrdes ut för att drivas i enskild regi. Strax före millennieskiftet såldes hela anläggningen och verksamheten till en privat entreprenör i regionen – turismföretaget kontrolleras och styrs alltså idag inte av Husåborna på samma sätt som tidigare. Vad gäller turistnäringen i stort vill Huså by även fortsatt utveckla en ekologiskt hållbar turism och samarbetar med de övriga byarna runt Kallsjön för att skapa ett attraktivt större område för ekoturism.

*Huså Hus* finansierades vid starten av statliga medel och ett banklån. Fortsättningsvis (dvs. under 1990-talets senare del), och med alla lägenheter fyllda och de initiala byggkostnaderna betalda, blev bostadskooperativet självfinansierande. Senare övertogs verksamheten av tre Husåbor. Två av de nya ägarna tillhörde också kretsen av ledande aktörer och ”eldsjälar” i den tidigare lokala mobiliseringen och ”uppräckningen” i byn. Båtkooperativet *Drottning Sophia* driver trafiken vidare på Kallsjön och har (utöver en mycket tilltalande hemsida) skapat en uppskattad turistattraktion i Huså och Kallbygden. Föräldrakooperativet *Knott-hale* tvingades i slutet av 1990-talet lägga ned verksamheten på grund av otillräckligt antal barn, liksom även byskolan några år senare då kraven skärptes på lägsta elevunderlag. Kort därefter stängdes även den lokala butiken. Bussförbindelsen finns kvar, och används förutom för persontrafik nu även för transporter av varor från det nya Huså-bageriet. *Huså byalag* fortsätter att arbeta övergripande inom byn. Föreningen samarbetar med fem andra byalag inom ramen för Kallbygdens Intresseförening för att utveckla och marknadsföra området som helhet.

Huså Byutveckling annonserar på sin hemsida planerna i byn på att bilda ett äldrekooperativ. Man satsar vidare på kulturlivet med bl.a. museer (gruv-mineral- och skolmuseer). Inom ”basnäringen” i regionen vill Huså vidareutveckla konceptet småskalig eko-, kultur- och åretrunnturism, och därigenom profilera sig mot (och komplettera) turistnäringen i Åre. Visionerna (och den lokala historien) kommer till uttryck i hemsidans sista mening, under rubriken ”Framtidsbild” – *Huså kommer inte längre att ligga på baksidan av Åreskutan.*

## Referenser

- Almås R & Forbord M (1995) *Forskningsprogram om social ekonomi*. Universitetet i Trondheim: Senter for Bygdeforskning.
- Civildepartementet (1993) *Kapitalanskaffning i nya kooperativa företag* (Ds 1993:32).
- Defourny J & Monzón C J (red.) (1992) *Economie sociale. Entre économie capitaliste et économie publique – The third sector. Cooperative, Mutual and Nonprofit Organizations*. Bruxelles: De Boeck Université.

---

<sup>12</sup> Uppgiften från Huså Byutveckling mäter genomsnittligt antal anställningar (fasta och temporära) under en period, medan den tidigare siffran är grundad på en omräkning av arbetsvolymen för de säsongs- och deltidsanställda till heltidsanställningar på årsbasis.

- Forbord M (1997) "Ny generasjon kooperativer skaper lokal spiri" i Haanes E O (red.) *Næringsutvikling med mennesket i sentrum*. Det Kgl Selskap for Norges Vel. Landskonferensen om tiltaksarbeid, s. 80–84.
- Föreningen Kooperativ Utveckling & Näringsdepartementet (1999) *Starta eget tillsammans*. Nyhetsbrev Maj–Juni.
- Glesbygdsverket (1997) *Förnyelsens landskap – bygdepolitik för 2000-talet*. Sammanfattning av förslag till en utvecklingsinriktad gles- och landsbygdsolitik.
- Inrikesdepartementet (1998) "Arbetsgruppen om den sociala ekonomin och dess utveckling" i *Social ekonomi i EU-landet Sverige – tradition och förnyelse i samma begrepp* (Ds 1998:48).
- Johannisson B & Mårtensson B (1985) "Hur starta och driva lokala förändringsprojekt?" i Johannisson B & Mårtensson B (red.) *Lokala gemenskaper och Kooperation*, s. 76–95. Stockholm: LT.
- Kulturdepartementet (1999) Arbetsgruppen om den sociala ekonomin och dess utveckling. *Social ekonomi – en tredje sektor för välfärd, demokrati och tillväxt*. Stockholm: Norstedts.
- Lindkvist L (1997) *Medarbetarägande – förnyelse av offentlig sektor*. Stockholm: Carlssons.
- Lorendahl B (1978) *Tillväxtens spridningseffekter – fallet Z. Växtproblem och företagskopplingar i en ett-centrum-dominerad region*. Högskolan i Östersund.
- Lorendahl B (1984) "Samspelet mellan offentlig sektor och näringsliv på regional nivå" i NordREFO. *Offentlig sektor i regionalpolitiken – Nordiska studier med särskild vikt vid lokaliseringens betydelse*, s. 158–191. Oslo: NordREFO
- Lorendahl B (1994) *Nykooperation och regionutveckling*. Rapport 1994:4. Östersund: Mitthögskolan.
- Lorendahl B (1996) "New Cooperatives and Local Development – A Study of Six Cases in Jämtland, Sweden" i *Journal of Rural Studies*. Vol. 12:2, s. 143–150.
- Lorendahl B (1997) "Integrating the public and cooperative/social economy – Towards a new Swedish model" i Monnier L & Thiry B (red.) *Structural Changes and General Interest – Which Paradigms for the Public, Social and Cooperative Economy?*, s. 379–395. Brussels: CIRIEC International.
- Lorendahl B (1999) "Tredje sektorn och fjärde planeringsnivån – Nya aktörer och roller i svensk landsbygdsutveckling" i Puhakka S, Santala J & Suomela K (red.) *Kooperatiivi ry:n vuosikirja 1999*, s. 24–41.
- Lorendahl B (2001) *Neo-cooperatives to support self-employment? The Swedish Case*. Conference paper presented at seminar: Qualification Needs – Towards a Cooperative Implementation. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, September 27–28.
- Lorendahl B & Ottermark K (1998) "Social ekonomi – att begripa begreppet" i *Kooperativa studier*. 1998:2, s. 4–5.

- Ludvigsson A (1983) *Norbergsmodellen – lokal mobilisering mot arbetslöshet*. Stockholm: Statens råd för byggnadsforskning.
- Mitthögskolan/SERU – Forskargruppen för Social Ekonomi och Regional Utveckling (1997) Yttrande över Glesbygdsverkets- och Konsumentverkets rapport ”Service i gles- och landsbygd. Analys och förslag till åtgärder”. Mitthögskolan: Remissytt-rande 1997-06-09. Dnr 81/9700323.
- Mårtensson B (1985) *Bykooperativ i Bredsjö och Huså*. Stockholm: Glesbygdsdelega-tionen, Kooperativa Institutet och Självutbildningsprojektet vid KTH.
- Mårtensson B & Orrskog L (1983) *Samhällskooperativ – en organisation för lokal ut-veckling?* NordREFO, Kooperativa Institutet och Glesbygdsdelegationen.
- Nilsson J (1986) *Den kooperativa verksamhetsformen*. Lund: Studentlitteratur.
- NordREFO – Nordiska Institutet för regionalpolitisk forskning (1984) *Offentlig sektor i regionalpolitiken*. Nordiska studier med särskild vikt vid lokaliseringens betydelse. Oslo: NordREFO.
- Normann R (1975) *Skapande företagsledning*. (ak. avh.) Lund: Aldus.
- Olsson J (1994) *Den sociala ekonomin. Medborgarna, Sverige, Europa*. Stockholm: Carlssons.
- Ronby A (1994) *Mobilizing Local Communities*. Report 1994:17. Östersund: Mitthög-skolan.
- Salamon L M & Anheier H K (1992) “In search of the non-profit sector – The question of definition” i *Voluntas*. Vol. 3:2, s. 125–151.
- SERU (1998-10-07) Forskargruppen för Social Ekonomi och Regional Utveckling. Yttrande över rapporten. *Social ekonomi i EU-landet Sverige – tradition och förnyelse i samma begrepp*.
- Sätre Åhlander A-M (2006) ”Företagande som bieffekt – Om utvecklingen från anställda till företagare som en del av den pågående samhällsomvandlingen” i Sundin E & Thörnquist A (red.) *När anställda blir företagare – Studier om företagande i ett strukturomvandlings- och arbetsmarknadsperspektiv*. Arbetsliv i omvandling 2006:17. Norrköping: Arbetslivsinstitutet.
- Wadeskog A (1990) ”Nykooperation – Begrepp, utveckling och stödsystem” i Civildepartementet. *Kooperation – vägar till samverkan*. Ds 1990:65, s. 1–69.
- Westerberg L (2006) ”Att vara del av omvandlingen inom offentliga sektorna” i Sundin E & Thörnquist A (red.) *När anställda blir företagare – Studier om företagande i ett strukturomvandlings- och arbetsmarknadsperspektiv*. Arbetsliv i omvandling 2006:17. Norrköping: Arbetslivsinstitutet.
- Westin S (1987) *Samhällsentreprenörer i lokal näringslivsutveckling*. FE-publikationer 1987:98 (ak. avh.). Institutionen för företagsekonomi. Umeå universitet.
- Westlund H & Westerdahl S (1996) *Contribution of the Social Economy to Local Em-ployment*. Östersund: Kooperativa Institutet & Institutet för Social Ekonomi.
- Whittington R (2002) *Vad är strategi – och spelar den någon roll?* Malmö: Liber Eko-nomi.