

Är urbanisering och tillväxt nödvändiga?

– för attraktiva platsvarumärken
i en kommunal kontext

Sara Brorström
Anders Parment

RAPPORT 33

Är urbanisering och tillväxt nödvändiga?

– för attraktiva platsvarumärken
i en kommunal kontext

Sara Brorström, Gothenburg Research Institute
Anders Parment, Företagsekonomiska institutionen vid
Stockholms universitet

Denna rapport är den trettiotredje i det nationella kommunforskningsprogrammets rapportserie.

Redaktörer för rapportserien:

Roland Almqvist, Docent, Föreståndare för Institutet för kommunal ekonomi (IKE) vid Stockholms universitet

Björn Brorström, Professor, Rektor för Högskolan i Borås

Ulf Ramberg, Ekonomie doktor, Föreståndare för Rådet för Kommunalekonomisk forskning och utbildning (KEFU) vid Lunds universitet

Rapportserien administreras av Kommunforskning i Västsverige.

ISBN 978-91-87454-41-7

© KFi tillsammans med författarna 2016

Tel 031-786 59 00

E-post kfi@kfi.se

Förord

De fyra universitetsanknutna kommunforskningsinstituten i Göteborg, Linköping, Lund och Stockholm bedriver ett forskningsprogram för studier av kommunal resursanpassning och verksamhetsutveckling (Natkom 2). Två rapportserier har etablerats för publicering av genomförda studier och framkomna resultat. Föreliggande rapportserie innehåller tydliga teoretiska angreppssätt och tolkningar medan den andra, de så kallade Erfa-rapporterna, huvudsakligen innehåller empiriska beskrivningar och analyser.

Rapport 33 i föreliggande rapportserie fokuserar på hur kommunföreträdare i kommuner av olika storlek förhåller sig till platsvarumärken och hur de verkar för att stärka kommunens attraktivitet. Den generella forskningsfrågan i detta projekt är hur kommuner av olika storlek arbetar med attraktivitet och platsvarumärken när de möter nya förutsättningar i form av urbanisering och en växande eller minskande befolkning. Frågorna diskuteras med ledande företrädare – folkvalda och tjänstemän – i 14 kommuner.

Sara Brorström

*Kommunforskning i Västsverige (KFi) och Gothenburg Research Institute (GRI)
vid Handelshögskolan i Göteborg*

Anders Parment

Företagsekonomiska institutionen vid Stockholms universitet

Innehåll

Sammanfattning	7
1. Bakgrund: Urbanisering – möjligheter och utmaningar	9
Urbanisering och tillväxt	9
Varför flyttar människor till städer?	12
Syfte och frågeställning	14
Forskningsdesign	14
2. Attraktiva platser: teoretisk bakgrund	17
Varumärkessamhället	17
Kommersialisering och avregleringar	17
Vem bestämmer varumärkesinnehållet?	19
Platsmarknadsföring	20
Många platsmarknadsför – men få lyckas?	21
Hur organiseras platsmarknadsföringen i kommuner	22
3. De tillväxtfokuserade kommunerna	23
Förhållningssätt: acceptera eller förändra	25
Större kommuner som inspiration	26
Kommunandan – en tillgång och en ursäkt!	27
Platsers attraktivitet – en kommunal eller regional fråga?	30
Samarbete vertikalt och horisontellt – alltid med blicken mot något större	31
Samarbete och samordning är resurskrävande	33
Avindustrialisering och tjänstefiering	34
4. Platsmarknadsföring	36
Platsens identitet	37
Invånare och medborgardialog	38
Platsmarknadsföring och konkurrensfördelar	39

5. Likriktning vs. differentiering	42
Hur kommuniceras differentieringen?	44
Kommunens attraktivitet och investeringsvilja hos andra	45
6. Diskussion – attraktivitet bortom urbanisering	48
Kommuninvånarnas roll i att marknadsföra kommunen	48
Urbanisering, tillväxt och polarisering.....	49
Flyttmönster och marknadsmekanismer	50
Segregation – tillväxtens pris?	51
Avslutande ord	52
Referenser	53
Intervjupersoner	62

Sammanfattning

I denna rapport kartlägger och analyserar vi effekterna av urbanisering och ett utbrett fokus på tillväxt för platser attraktivitet och kommuners platsvarumärken. Med utgångspunkt i tidigare studier om platsmarknadsföring, urbanisering och tillväxt har vi intervjuat politiker och tjänstemän i 14 svenska kommuner: Avesta, Bengtsfors, Borlänge, Knivsta, Linköping, Lund, Malung-Sälen, Munkedal, Piteå, Sjöbo, Sundbyberg, Tanum, Trollhättan och Umeå.

Strävan efter att kommuner ska vara attraktiva, inte bara utifrån funktionella kriterier som offentlig service utan också genom en trevlig boendemiljö, ett rikt kulturliv och andra emotionella faktorer, har skapats av en omorientering av det kommunala uppdraget. Idag konkurrerar kommuner om invånare, entreprenörer, köpcentrum och annan aktivitet. Det handlar ofta om ekonomisk aktivitet och tillväxt ses som en generell lösning. Platsmarknadsföringen är starkt påverkad av varumärkessamhället.

Mindre kommuner arbetar i motvind som en följd av att urbanisering är en mångfacetterad process som omfattar befolkningsstruktur, företagande, myndighetslokalisering, handel, mediebevakning, kulturliv och kommunal service. Alla dessa delar tenderar att urbaniseras och detta drivs av staten liksom av regioner/landsting, kommuner och företag. Mindre kommuner påverkas ofta negativt av denna utveckling eftersom verksamheter centraliseras till större orter, men de är också själva en del av utvecklingen genom att de själva centraliserar verksamheter, ofta som en följd av svag ekonomi och minskat invånarantal. Kommunföreträdare ogillar urbanisering när de själva drabbas men bidrar själva till urbaniseringen.

Kommunerna omfamnar alltså den marknadsbaserade ideologin inom vilken fokus på tillväxt och platsmarknadsföring ryms. Effekten blir en tydlig polarisering där kommuner som saknar kritisk massa förlorar i aktiviteter och attraktivitet och får en negativ tillväxt medan de kommuner som ligger över ”brytpunkten” drar till sig byggföretag, köpcentrum och entreprenörer. Dessa förhållanden tycks råda oavsett hur kommunernas strategier för att hantera frågor kring attraktivitet, urbanisering och tillväxt såg ut. Samtidigt

kan tillväxtbegreppet ifrågasättas och det kommunala skatteutjämningsystemet tenderar att cementera ett snävt fokus på invånarantal. Attraktivitet följer av att invånare trivs och tillväxtfokus riskerar leda till beslut som i längden missgynnar platsens attraktivitet.

1. Bakgrund: Urbanisering – möjligheter och utmaningar

En kraftfull urbanisering pågår och år 2050 beräknas tre fjärdedelar av världens befolkning bo i urbana miljöer (Pearson m.fl., 2014; Vallance m.fl., 2012). Utvecklingen utmanar städer och dess aktörer att anpassa och utveckla organisation, struktur och ledarskap för att skapa framtidens hållbara städer. Stadens attraktionskraft innebär också att allt fler stannar kvar längre i staden, från 70- och 80-talen då trenden var att människor när de nått en viss ålder flyttade till förorterna och främst åkte till staden för att arbeta (Massey, 2013).

Urbanisering och tillväxt

I Sverige och i övriga världen sker en omfattande urbanisering och år 2050 beräknas tre fjärdedelar av världens befolkning bo i urbana miljöer, att jämföra med 50 procent år 2008 (Pearson m.fl., 2014; Vallance m.fl., 2012). Sverige har emellertid ett antal särdrag. Förhållanden är olika i olika länder. EU:s statistikbyrå, Eurostat, använder sig av tre kategorier för att beskriva urban bebyggelse. Dessa kan översättas till storstad, mindre stad eller förtort och glest befolkat område. För att ett område ska klassas som storstad väljs så kallade kilometerrutor ut med minst 1 500 invånare per kvadratkilometer. De områden där de skapar ett sammanhängande kluster om minst 50 000 invånare kallar Eurostat för storstadsmiljöer. I Norden är kommunerna generellt relativt stora till ytan. Exempelvis kan en kommun ha flera tätorter med tusentals invånare och en urbaniseringsgrad på runt 80 procent, med det svenska sättet att räkna, men ändå vara klassad som glest befolkad kommun av EU. Karlskrona och Kristianstad räknas därför som glest befolkade. En kommun med stor yta och en markant större tätort som Kiruna och Gällivare bidrar till att hela kommunen klassas som en mindre stads- eller förtortskommun enligt Eurostats modell. Gävle, med ca 100 000 kommuninvånare, räknas inte till de 24 svenska kommuner som klassas som storstäder då de

inte har tillräckligt många sammanhängande kilometerrutor som uppfyller kravet på 1 500 invånare. (Svanström, 2015)

Att människor söker sig till städer sätter press på städernas organisering att utvecklas för att hantera tillväxten, att anpassa och, när det är nödvändigt, bygga ut service. Det handlar om struktur, om organisation och om ledarskap för att skapa framtidens hållbara och välmående kommun. Ungefär hälften av Sveriges kommuner förväntas växa fram till 2020 och dessa är ofta kommuner belägna i storstadsområden eller på universitetsorter (SCB, 2016). Övriga kommuner förväntas hålla sin befolkning konstant eller minska. Sedan början av 1980-talet har några svenska kommuner förlorat mer än 40 procent av antalet invånare och flera tiotal kommuner har förlorat mer än 30 procent. Det är till och med så att två kommuner – Åsele och Överkalix – har förlorat hälften av sina invånare sedan 1969 (51 resp. 49 procent minskning) (SCB, 2016). Samtidigt har alla städer med mer än 100 000 invånare vuxit. Detta i kombination med ett ökat fokus på kommunrankningar om näringslivsklimat och boendemiljö samt ett stort medialt intresse kring platsers attraktivitet har gjort att kommuner oavsett storlek har blivit alltmer måna om att locka till sig invånare, besökare, entreprenörer, myndigheter, företag och annat som skapar aktivitet och härav ökar intresset för platsmarknadsföring.

Urbanisering påverkar individer på flera sätt, både positivt och negativt (Easterlin m.fl. 2011). Positiva effekter i växande kommuner är en ökad variation och kvalitet vad gäller utbud av museum, teatrar, musik, idrott, restauranger och sjukvård, samt en utökad arbetsmarknad (Berry och Waldfogel, 2010; Borck, 2007; Glaeser et al., 2001). Detta påverkar också löneutvecklingen positivt (Puga, 2010). Till de negativa effekterna hör högre kostnader, mer köer, utsläpp, trafik och begränsning av grönområden: faktorer som kan minska livskvaliteten (Ambrey och Fleming, 2014; Berry och Okulicz-Kozaryn, 2011). Urbanisering kan också innebära att det sociala kapitalet minskar (McKenzie, 2008). Totalt sett innebär de negativa och positiva aspekterna sammantaget att nettoeffekten av urbanisering är otydlig och i hög grad beror på personliga preferenser (Winters & Lee, 2016). Undersökningar om preferenser som unga i 20-årsåldern boende i storstadsområden, mellanstora städer och landsort ger inte heller en entydig bild av stora skillnader i preferenser (Brorström & Parment, 2016a)

Analys och studier av urbaniseringsmönster har pågått under en längre period (Reckien och Martinez-Fernandez, 2011), och fokus har oftast varit

på hur städer växer. Däremot har studier av hur och varför städer krymper befolkningsmässigt uppmärksammats mer först på senare år (Metzger, 2000; Wiechmann & Bontje, 2015). Traditionellt sett sågs städer som ”growth machines” (Logan & Molotch, 1987), något som beskrevs i positiva ordalag och snabbt växande städer sågs som framgångar. Detta innebär i sin tur att städer som växer sakta eller som krymper ses som mindre lyckade (Leo & Anderson, 2006). Så här beskriver Leo och Andersson (2006) tillväxt ur ett amerikanskt perspektiv:

”Growth is to North American civic leaders what publicity is to Hollywood stars; there is no such thing as bad growth and no such thing as too much of it. If we take local media seriously, we may come away with the impression that growth is the elixir that cures all ills”. (s. 169)

Detta citat skulle kunna vara taget från en svensk kontext. I tidigare studier har vi identifierat att kommunala aktörer beskriver vikten av att växa som en av de avgörande egenskaperna för en framgångsrik kommun (Brorström, 2010: 2015; Brorström & Parment, 2016ab). Leo och Anderson betonar vidare att de flesta städer egentligen inte kan påverka tillväxttakten, hur mycket de än försöker genom olika policyer och strategier som syftar till detta. Om en kommun växer eller inte förefaller snarare att handla om gynnande omständigheter.

Det finns emellertid faktorer som påverkar på marginalen, som får utvecklingen att avstanna eller påskyndas. Sousa och Pinho (2015) argumenterar exempelvis för att en stad eller kommun kan inta ett av två olika förhållningssätt för att hantera en krympande befolkning: att *reagera* eller att *anpassa*. En reaktion innebär att hitta sätt för att vända utvecklingen medan anpassning handlar om att minimera de negativa konsekvenserna. Dessa åtgärder är intressanta genom att de troligtvis får konsekvenser på andra sätt, om inte annat i hur staden eller kommunen uppfattas samt den självkänsla som råder på orten. Vi tänker att samma förhållningssätt kan användas vid en växande befolkning, att anpassa kommunen efter en växande befolkning eller reagera för att locka ännu fler till kommunen. Hur en kommun reagerar eller anpassar sig är dock inte statiskt, utan förhållningssättet kan variera med tiden, bland annat beroende på politisk majoritet. Hoyt och Leroux (2007) har studerat krympande städer och beskriver agerandet genom olika faser där den första fasen innebär en chock, vilket exempelvis kan komma av stora företagsnedläggningar på orten och det leder då vanligen till en känsla av

misslyckande, något som påverkar kommunens självbild. Själva reaktionen uppstår när chocken har lagt sig. Det är viktigt att komma ihåg att varken krympande och växande städer, eller kommuner, följer något generellt mönster utan kan ha många olika anledningar och effekter och det är svårt att generalisera (Sousa och Pinho, 2015).

Varför flyttar människor till städer?

Urbanisering förutsätter att människor rör sig, att de flyttar från en plats till en annan. Det finns en rik litteratur kring varför eller varför inte individer flyttar från en plats till en annan, men forskningsresultaten är inte entydiga. Garvill med flera (2000) menar att det inte handlar så mycket om arbetsmarknad som förväntat, det vill säga att individer flyttar för att de får arbete någonstans. Snarare pekar författarna på att det är de sociala aspekterna som är utslagsgivande för varför individer väljer att flytta från en plats till en annan. Niedomysl, som studerat svenska förhållanden, (2006) å andra sidan pekar på just arbetsmarknaden som den mest avgörande faktorn för att flytta men att detta beror på vilken grupp individer vi talar om. Högutbildade har en större benägenhet att flytta till ett arbete än lågutbildade. Däremot menar han i en senare studie att den kreativa klassen¹ inte är så rörlig som teorin om den anger (Niedomysl & Hansen, 2010).

Bland yngre individer märks dels en ovilja att bryta upp från en miljö där man trivs, om det är en storstad, eftersom det sociala livet spelar stor roll, men preferensen för att bo i stora städer är tydlig (Parment, 2016). Niedomysl och Malmberg (2009) pekar också på att vård, omsorg och friluftsliv är faktorer som påverkar flyttmönster men däremot har inte kultur, idrott eller kommunalskatt någon större inverkan på var individer bosätter sig. I många kommuner finns också förhoppningen om att individer som en gång har flyttat från kommunen kommer tillbaka och statistik visar att ungefär var fjärde flytt är en återflytt (Lundholm, 2012). Hollander (2011) visar att tillfredsställelse hos individer som bor på en plats inte korrelerar med befolkningstillväxt. Detta innebär att tillväxt som mått inte säger särskilt mycket mer än just hur orten växer eller minskar. Men urbaniseringen innebär att landsbygden kan komma att få en annan roll i framtiden, något som stärks av ökad rörlighet av människor, varor och information. Landsbygden kan därför stärkas genom satsningar på turism och att ge människor möjlighet att

1) Den kreativa klassen är den klass som har kreativiteten som sitt främsta redskap i det moderna samhället. Se Florida (2005).

arbeta på distans (Munton, 1995; Akgün m fl, 2015). Utbyggd infrastruktur innebär också att det går att pendla längre sträckor i framtiden, åtminstone är detta en förhoppning hos många mindre kommuner. Samtidigt är just infrastruktur trögrörlig och svårförändrad (Jonas & While, 2007). De mångåriga diskussioner som nästan alltid föregår beslut om nya järnvägssträckor understryker det. En annan utmaning, vare sig kommunen växer eller minskar, är bostadsfrågan. För de kommuner som växer består utmaningen i att i samma takt som människor flyttar till kommunen producera bostäder och för de kommuner som minskar är utmaningen den motsatta, att hantera att bostäder står tomma.

Det finns en baksida som inte alltid lyfts fram, många kommuner har att hantera utmaningar som följer av minskat befolkningsunderlag. Samtidigt som en god kommunal service ska upprätthållas måste platsen utveckla sin attraktivitet – åtminstone antas det att antalet invånare är avgörande för platsens långsiktiga attraktivitet. Vidare finns vid ett minskande befolkningsunderlag utmaningar som medför behov av resursanpassning, vilket i sig kan skapa behov av svåra beslut som minskar platsens attraktivitet (Brorström & Parment, 2016a). Urbanisering är omskrivet i en vetenskaplig kontext men effekterna är inte entydiga (Vallance, m fl., 2012). Studier visar att segregation och sociala problem ökar med tillväxt, vilket ger skäl att ifrågasätta befolkningstillväxt som lösning på sociala problem (Orr & West, 2002). Ett annat problem är att infrastruktur ofta anses vara en nyckelfaktor för att lösa städers och mindre kommuners problem, men effekterna av infrastrukturella investeringar har kritiserats för att vara optimistiska och inte lösa de bakomliggande problemen (se Brorström, 2015). Kommunstorlek har stor betydelse för platsers attraktivitet och möjligheten att utveckla de aktiviteter och förhållanden som attraherar invånare, företag, handel och andra verksamheter. Vår studie bygger vidare på tidigare studier som problematiserar tillväxt i kommuner (Brorström et al, 2013) med särskilt fokus på följderna av urbanisering för att öka platsers attraktivitet. I Sveriges kommuner råder olika förutsättningar, varierande befolkningsstruktur och olika utmaningar. Trots skillnaderna mellan kommuner är många utmaningar likartade och det bör därför finnas förutsättningar för kommuner att lära av varandra. Vi vill med denna studie bidra med ökad kunskap till kommunsektorn om de utmaningar som finns med, avseende möjligheten att utveckla kommunernas attraktivitet mot bakgrund av urbanisering, och detta i såväl större som mindre kommuner – och i kommuner med ökande och minskande befolkning.

Vi gör detta med utgångspunkt i litteratur om platsmarknadsföring och platser attraktivitet. Platsmarknadsföringsprocessen ser olika ut för olika platser (Baker, 2012) och fokus för forskningen, framför allt internationellt, är på större orter. Ett angreppssätt som tar sin utgångspunkt i förhållanden på platsen (jfr. Aitken & Campelo, 2011) bör kunna bidra till insikter om såväl större som mindre kommuner samt skillnader dem emellan. Tidigare forskning lyfter fram problem i att vända en negativ uppfattning om en plats (Gertner & Kotler, 2004). Platsers varumärken är komplexa (Pike, 2005) och har visat sig avsevärt svårare att styra än varumärken för produkter och arbetsgivare (Baker, 2012; Blichfeldt, 2005). Samtidigt som det är särskilt svårt att styra invånares uppfattningar om en plats, är det just invånarna som är viktiga som ambassadörer eller kommunikationskanaler (Aitken & Campelo, 2011).

Syfte och frågeställning

Den generella forskningsfrågan i denna rapport är: hur arbetar kommuner av olika storlek mot bakgrund av urbanisering med attraktivitet och platsvarumärken? Rapporten syftar till att bidra till forskning om styrning av offentliga organisationer generellt och platsmarknadsföring specifikt.

Forskningsdesign

Inom detta projekt har såväl större som mindre kommuner med ökande såväl som minskande invånarantal att analyseras genom fallstudier. Projektets huvudsakliga metod är följaktligen kvalitativ. Av de 14 kommuner som ingår i projektet utgörs sex av Natkom-kommuner. Genom djupintervjuer med politiker och tjänstemän på kommunledningsnivå (kommunchef, kommunalråd, oppositionsråd samt i förekommande fall platsmarknadsförare/exploateringsansvarig har vi försökt kartlägga hur kommunerna agerar och hur de resonerar kring urbanisering, platsmarknadsföring, attraktivitet och andra relaterade frågor.

De tidigare studier som vår referensram bygger på har hämtat empiriskt material och brottats med frågeställningar i sammanhang som liknar föreliggande studie. Detta har också väglett oss vid utformningen av såväl de mer övergripande forskningsfrågorna som i de mer konkreta frågor vi har ställt under datainsamlingen. Även om vi har försökt att spegla en empiri finns många aspekter och dimensioner av urbaniseringens effekter som inte behandlas. Vår förhoppning är rapporten ändå ska ge många insikter och

funderingar för läsaren. Kommunbeskrivningarna bygger på intervjuer samt sekundärmaterial som dels tillhandahållits av kommunerna, dels samlats in av oss. De intervjuer som har genomförts vilar på en uppsättning metodologiska överväganden. Intervjuerna har varit av karaktären öppna samtal där vi har utgått från teman som återspeglar studiens teoretiska bakgrund. Den innehåller i sig en mängd kunskaper och insikter från tidigare studier och med den utgångspunkten har vi låtit intervjupersonerna tala relativt fritt. Intervjuer sker i ett samspel mellan forskare och den/de som intervjuas, och båda förhandlar om sina identiteter och skapar mening genom den interaktivitet som kännetecknar intervjusituationen (Holstein & Gubrium, 1995). Intervjusituationen kan därför ses som ett samspel mellan forskare och intervjupersoner (jfr Hammersley & Atkinson, 2007). Vi var båda med vid samtliga intervjuer utom de som ägde rum i Lund och Sjöbo, där forskningsassistent Cristian Hermansson, KFi, genomförde intervjuerna. Sammanlagt har 58 politiker och tjänstemän intervjuats. Vi har valt att dels intervjua dem som ansvarar för kommunens utveckling mer generellt, som ledande politiker och tjänstemän, dels aktörer som mer direkt arbetar med kommunutveckling, näringslivsutveckling och liknande. I vissa fall intervjuades individerna en och en (Linköping och Piteå) medan vi vid några tillfällen träffade flera intervjupersoner samtidigt (Borlänge och Bengtsfors). Detta påverkar intervjuupplägget men sannolikt inte de mönster vi har identifierat i det empiriska materialet. Det varierade emellertid hur många vi träffade per kommun – det var som minst tre och som mest nio (se bilaga med förteckning över intervjupersoner).

Rapporten bygger på kommunföreträdarnas perspektiv och beskrivningar, vilka vi har sammanställt och kommenterat. Målet har varit att återspegla representativa resonemang och förhållningssätt hos de 14 kommunerna. Även om de 14 kommunerna inte är representativa för alla de skiftningar och olika förutsättningar som gäller för kommuner av olika storlek i olika delar av Sverige bör de ändå utgöra en god grund för att förstå de utmaningar och förhållningssätt som kommuner av olika storlek representerar. En sak har kommunerna i studien gemensamt. Kommunföreträdarna har drivkraft att framställa den egna kommunen i god dager, samtidigt har vi ställt kritiska frågor och de frågor som har behandlats har haft karaktären av att inbjuda till problematisering. De frågor vi ställt är i flertalet fall mångfacetterade och ofta finns motstridiga ställningstaganden och åsikter. Detta har präglat intervjusituationen i samtliga fall.

De kommuner som valts ut för att medverka i studien är: Sundbyberg, Knivsta, Sälen-Malung, Borlänge, Linköping, Trollhättan, Umeå, *Piteå*, *Munkedal*, *Tanum*, Dals-Ed, Bengtsfors, *Sjöbo* samt *Lund*. (Natkomkommuner kursiva). Detta urval fångar kommuner med såväl ökande som minskande befolkning samt kommuner med specifika förutsättningar, som att ligga nära en storstad eller är gränskommuner. Ambitionen är att härigenom fånga gemensamma nämnare av vilka utmaningar som kommunerna har att hantera kopplat till de specifika förutsättningar som råder i den aktuella kommunen.

2. Attraktiva platser: teoretisk bakgrund

Varumärkessamhället

Traditionellt har varumärken, liksom marknadsföring generellt, primärt handlat om konsumentprodukter, och många exempel har hämtats från amerikanska storföretag. Sedan 1990-talet har varumärkestänkandet kommit att omfatta även städer, regioner, kommuner, myndigheter, kyrkor, humanitära organisationer och många andra ideella aktörer i det civila samhället. Också de har inhämtat inspiration från näringsliv, kurser och konsulter för att bättre kunna förstå och utveckla sin verksamhet och för att presentera den på ett attraktivt sätt.

Inte bara företag, utan också offentlig sektor, civilsamhället, städer, arbetsgivare och arbetsmarknadens institutioner upptäckte snart varumärkesprofilering och marknadskommunikation av samma slag som näringslivet tillämpar. Den politiska avreglering som Sverige upplevde var del av en mer marknadsorienterad ideologi: New Public Management (NPM) (Hood, 1995). Detta synsätt, som växte fram under 1980-talet, förändrade medborgarnas inställning till politiker och de tjänster som tillhandahålls av offentlig sektor, och valmöjligheter uppstod som ett sätt att pressa underpresterande enheter.

Kommersialisering och avregleringar

I stora delar av västvärlden hände flera saker parallellt, som kom att ändra förutsättningarna för hur offentlig sektor i Sverige skulle agera. Skatteverket började med dygnetrunttillgänglighet per telefon, universiteten började konkurrera om statliga medel i stället för att få dem per automatik, kollektivtrafiken blev föremål för upphandlingar och sjukhusens transporter, tvätt, restauranger, städning och tryckerier konkurrerades ut. Driften togs över av *varumärkesprofilerade* och *varumärkesprofilerande* företag. Samtidigt ökade konkurrensintensiteten och kommunikationslandskapet började övergå från informationsgivning och produktinformation i mer snäv mening till reklambudskap som bygger på känslor, estetik, upplevelser och annat.

Snart blev varumärkesprofilering av till exempel kollektivtrafik, kyrkor och individer något naturligt. Snart skulle kommuner använda sina begränsade resurser till att köpa in platsmarknadsföringstjänster och reklam. Varumärken är en ofrånkomlig del av dagens samhälle, något som har förändrats relativt snabbt. Särskilt tydlig är denna utveckling sedan 1980-talet, då Reaganomics och Thatcherism satte sin prägel på ekonomin genom avregleringar och omfattande av marknadskrafter.

De avregleringar och den kommersialisering av samhället som har pågått sedan 1980-talet har bidragit till att betydelsen av varumärken har ökat (Parment, 2011). De under 1980-talet inflytelserika politiska paradigmen Reaganomics och Thatcherism betonade fördelarna med fria marknader, avregleringar och en liten stat (Jenkins, 2006; Niskanen, 1988; Pratten, 1987; Skidelsky, 1988; Vinen, 2009; Wood, 1991). Dessutom förespråkades privatiseringar (Ferlie m.fl., 1996; Hood, 1995) och individuella lösningar (Freeman & Bordia, 2001; Triandis, 1993; Schimmack m.fl., 2005). Så småningom kom effekterna av denna politiska orientering till uttryck i form av ett brett intresse för varumärken, ökad konkurrensintensitet, och en övergång från att organisationer – företag, kommuner, regioner, landsting etc. – står för informationsgivning till att information skapas av användare, invånare och konsumenter. Detta paradigmskifte bygger egentligen på två fundament, som i hög grad hänger samman: konsumenten eller invånaren som medskapare (co-creator value) (Dong et al, 2008; Prahalad och Ramaswamy, 2004ab) samt en övergång från företag, myndigheter och kommuner som informationskällor till gräsrotsdriven information (Hultman & Axelson, 2007; Muñoz & Schau, 2011; Ramos och Piper, 2006).

Den kanadensiska sociologen och författaren Naomi Klein (2000) kritiserade på ett tidigt stadium varumärkessamhället i storsäljaren *No Logo: No Space. No choice. No Jobs* som kom år 2000. Klein beskriver de negativa effekterna av överdriven kommersialisering, varumärkesprofilering och privatisering. Klein vänder sig mot den makt globala varumärken som Nike och Pepsi har i relation till konsumenter, som ofta är unga. Genom höga priser och låga inköpspriser, med andra ord dåliga villkor för dem som tillverkar varorna i utvecklingsländer, skapas enorma marginaler samtidigt som negativa effekter uppkommer genom överdriven konsumtion. Detta bidrar till globala orättvisorna och ökade klyftor, menar Klein som fick stor uppmärksamhet för No Logo-boken men blev desto mer kritiserad i senare, mer tendentiösa publikationer som *The Shock Doctrine: The Rise of Disaster Capitalism* (Klein, 2008).

Vem bestämmer varumärkesinnehållet?

Ett varumärkesperspektiv är en möjlig utgångspunkt för att utveckla och kommunicera en plats attraktivitet. Varumärken är mer än namn och symboler – de representerar olika intressenters uppfattningar och känslor om produkter, erbjudanden och platser. Det är många intressenter som påverkar hur ett varumärke upplevs och här märks exempelvis invånare, medier, turister, besökare till invånare (släkt/vänner), kritiker, PR-byråer, journalister, rådgivare och de som tidigare bott och/eller arbetat på platsen. Lury (2011) ser varumärket som summan av intressenternas relationer och uppfattningar. Uppfattningen av en plats påverkas av allt som en invånare, konsument eller annan intressent associerar med platser. Samtidigt blir granskningen hårdare för framgångsrika aktörer. Ju större och mer framgångsrik en plats är – och samma förhållande gäller för företag, produkter, arbetsgivare och individer – desto större är intresserat för att identifiera brister i agerandet.

”Products are created in the factory, but brands are created in the mind.”(Trout, 2007)

Det är intressenterna som avgör varumärkesinnehållet (Hillenbrand och Money, 2007; Smidts et al., 2001). Varumärket speglar därmed ett värde som kan vara större än de tillgångar det representerar – ett bra exempel här är New York, som för många representerar känslor, erfarenheter och populärkulturella erfarenheter.

Synen på varumärken har förändrats över tiden, och sedan 1990-talet har det betonats att ett varumärke är mer än bara ett namn eller en symbol. Varumärket uttrycker även en identitet som syftar till att ge mening till varumärket. Jennifer Aaker (1997) menar att ett varumärke utgörs av en uppsättning associationer som representerar vad varumärket står för och därmed utgör ett löfte till konsumenterna från företaget. Samtidigt som intressenters erfarenheter och associationer till varumärket speglar dess identitet har varumärken blivit viktiga i allt fler kontexter. Här är kommuner, platser och regioner ett bra exempel, jämte politiska partier, kyrkor, fackföreningar och konsumentrörelser. Användningen av varumärken har alltså fått större räckvidd, dels genom en starkare fokusering på varumärken, dels genom att den har nått fler sektorer i samhället. Privatiseringar och avregleringar utgör en naturlig drivkraft i denna utveckling.

Platsmarknadsföring

Platsmarknadsföring innebär att en kommun, region eller annan entitet inte ses bara som en administrativ enhet med uppgift att tillhandahålla offentlig service till kommuninvånarna, utan också som ett varumärke som konkurrerar med andra platser varumärken. Här märks arkitektur, lokalisering, myndigheter, företag, kulturinstitutioner och historiska byggnader liksom den kultur och stämning som råder på platsen. Platsmarknadsföring innebär i en typisk tillämpning hos en kommun att den inte ses endast som en administrativ enhet vars primära uppgift är att tillhandahålla offentlig service till kommuninvånarna, utan också som ett varumärke. Det innebär att kommunen finns i en konkurrenssituation med andra kommuners och platser varumärken.

Förutom de internationellt kända exemplen på framgångsrik platsmarknadsföring har flera svenska orter lyckats väl. Ystad har utvecklat, conceptualiserat och marknadsfört en rad upplevelser kring Wallander, vilket har fått genomslag i form av besökarintäkter som gynnar näringslivet, kommunen och invånarna. Andra goda exempel är Icehotel och Treehotel, som har lyckats skapa differentiering och intresse kring platsen. Även platser med få invånare kan lyckas, som Fogo Islands i Kanada. Det lilla fiskesamhället med 3 000 invånare är tack vare samverkan, utveckling, paketering och marknadsföring en plats med designhotell, gourmetrestaurang, glassbar, kaffebär och kreativa studior som varje år attraherar mängder av kreatörer och får publicitet världen över. Genom platsmarknadsföringen lyfts det alltså fram att en plats konkurrerar med andra platser för att attrahera en mängd intressenter med varierande behov och önskemål och av olika karaktär. Viktiga intressenter är:

- invånare. Här riktar många platser in sig på yngre par (30–45 år) med barn, som kommer att skapa ekonomisk aktivitet och arbetstillfällen genom husköp, husombyggnationer, släktingar och vänner som hälsar på, samt offentlig service (förskola, skola och primärvård)
- företag, investerare och entreprenörer, vilka också skapar aktivitet
- institutioner som domstolar, myndigheter och högskolor/universitet
- kultursektorn

Kulturella aktiviteter skapar ytterligare aktiviteter samt attraherar institutioner och kulturintresserade personer och det gäller såväl utbuds- som efter-

frågesidan. När en plats konkurrerar med andra platser är det nödvändigt att utveckla en konkurrensfördel – annars kan inte kategorierna ovan rekryteras i önskad omfattning. I sammanhanget är det viktigt att fundera över vilka en kommuns konkurrenter är, då konkurrensfördelar innebär en jämförelse. Svaret beror på vilken typ av aktivitet det handlar om. För att attrahera invånare gäller det att positionera sig gentemot andra potentiella boendeorter, för att attrahera kulturliv gentemot andra som erbjuder kulturliv och för att attrahera myndigheter och företag gentemot andra kommuner som har förutsättningar att attrahera just den aktiviteten. Om ett statligt verk ska utlokaliseras står valet knappast mellan Halmstad och Falkenberg, men kanske mellan Kalmar och Östersund.

Det är sällan en plats kan attrahera samtliga grupper, utan istället bör kommunen utifrån ett platsmarknadsföringsperspektiv koncentrera sig på de segment, där sannolikheten för framgång är störst. En rimlig utgångspunkt är att kartlägga platsens identitet och utifrån ett sådant inre arbete kommunicera platsens innehåll på ett övertygande sätt med syftet att skapa ett starkt platsvarumärke. En kritisk faktor i platsmarknadsföring är därför att undvika att invånare och varumärkeskommunikation representerar olika budskap. En överdriven tilltro till visioner om vad platsen vill vara riskerar att väcka irritation hos de boende, som tycker att kommunen genom platsmarknadsföringen trycker på kommunen egenskaper som den inte har (jfr. Brorström & Parment, 2016d).

I försök att attrahera individer är det centralt att förstå deras behov och preferenser och platsmarknadsföring tycks ofta förbise den dimensionen (Niedomysl, 2010), så det handlar om att både identifiera det som är attraktivt i kommunen och att samtidigt tillmötesgå dem man önskar rekrytera – ett utmanande matchningsproblem!

Många platsmarknadsför – men få lyckas?

Enligt North (2014) som granskat försök att marknadsföra platser misslyckas 86 procent av all platsmarknadsföring med att nå förväntningar och uppsatta mål. Även om forskningen identifierar ett stort antal skäl till att platsmarknadsföring misslyckas (Herstein et al, 2014; Pasquinelli, 2010; Rainisto, 2003; Szondi, 2007) ges inte något intryck av att majoriteten av försöken att platsmarknadsföra misslyckas. Skälen till bristerna på framgång är flera. Ett är att platsmarknadsföring är dyr och ”ytlig”, där miljonbelopp spenderas på nya logotyper. Över dessa raljeras det såväl bland de invånare som ska repre-

sentera platsvarumärket som i populärkulturen. Ett annat skäl är försöken att sätta en etikett på platsen och kommunicera den i syfte att positionera platsen. Att profilera kommunen som party- eller sommarstad slår direkt tillbaka om det inte är förankrat bland invånare och andra intressenter. Och det är i sig ett skäl till att kampanjer för att stärka ett platsvarumärke misslyckas: en plats kommunicerar alltid genom dess invånare och andra intressenter och vad de säger och tycker. Kampanjer tenderar att fokusera på ord och bilder. Om dessa inte överensstämmer med "the talk of the town" uppstår problem med att kommunicera platsvarumärket. Kampanjen och innehållet blir disparata. North (2104) ger några exempel på det som beskrivs som det andra skälet i förra stycket: platsens genuina och mångfacetterade identitet ignoreras i syfte att positionera platsen. Edinburghs Capital City-kampanj, Leeds Live it Love it, Adelaides logotyp som inte sa något om innehållet eller – med en annorlunda utgångspunkt men liknande effekter – den flitiga förekomsten av Buenos Aires i reklamen för Coke Zero och annonserna med budskapet "Just Add Zero".

Hur organiseras platsmarknadsföringen i kommuner?

Hur platsmarknadsföringen organiseras varierar mellan kommuner, en lösning är att låta en kommunextern organisation sköta varumärkesprofilering och varumärkesutveckling. Här märks East Sweden, Destination Gotland och Destination Jönköping. Det kan handla om olika bolagsformer där även turism och näringsliv har intressen. Detta gör att platsmarknadsföringen av kommunen i viss mån är skyddad från politiska beslut – genom att inte bara kommunen utan också företag, universitet/högskola och viktiga arbetsgivare i typfallet är med och driver platsmarknadsföringsorganisationen. Men även sådana lösningar skapar spänningar och kan ha svårt att överleva i längden. Jönköpings kommun återtog kontrollen över Destination Jönköping genom att det 2014 blev ett helägt kommunalt bolag med enbart kommunalråd i styrelsen. På motsvarande sätt avvecklades marknadsbolaget East Sweden (även om varumärket fått leva kvar) i samband med att Region Östergötland bildades 2015. När en plats konkurrerar med andra platser erfordras konkurrensfördelar för att kunna attrahera olika intressenter. En kritisk faktor är att säkerställa att diskrepansen mellan invånarnas attityder och åsikter å ena sidan och vad platsen utger sig för att vara å andra sidan inte blir för stora. En överdriven tilltro till visioner om vad platsen vill vara men inte är riskerar att väcka irritation hos invånarna, som tycker att platsmarknadsförarna ger platsen egenskaper som den inte har.

3. De tillväxtfokuserade kommunerna

Alla 14 kommuner är positiva till tillväxt och när vi frågar om varför har de argumentationen klar:

”Med 200 000 invånare kan vi ha 400 istället för 200 branscher, mindre industrikänslighet och enklare med parrekryteringar så att båda kan få jobb. Backar du 10, 15 år var det mycket introvert fokus, mycket konsulttimmar som åkte från Stockholm, Göteborg och Malmö hit, nu har man insikt om att mycket finns här. Man pratar och byter kompetenser med varandra.”

Intervjuperson Umeå

Spelar det någon roll om vi är 43 000 eller 41 000 frågar en del? Ja, det gör det!”

Intervjuperson Borlänge

Det handlar om att bredda basen för attraktivitet i kommunen.

Det blir ju hönan och ägget, vad skapar attraktivitet? Det måste finnas någonstans att bo och de som bor här måste ha fritid, kultur och nöjen.

Intervjuperson Umeå

Normen är att växa men att växa är också är påfrestande och går det för fort kan kommunen ha svårt att bygga ut service i samma takt. Men vad är det som gör att en kommun, stad eller region växer och andra inte gör det? Det förefaller som om intervjupersonerna i kommunerna vi besökt anser att tillväxttakten går att påverka och det finns en insikt om att det är bra om grannkommunen växer, något som tyder på att det visst finns en konkurrens om invånare men samtidigt samarbetar kommuner för att få regionen att växa. Urbanisering är, som sagt, ett centralt begrepp i vår studie och fenomenet har visat sig ha stor betydelse för hur kommunföreträdare agerar och planerar framtiden – men också hur de relaterar till omvärlden. Många beslut som

fattas i kommunerna har en urbaniseringsdimension genom att de innehåller överväganden kring hur verksamheter ska dimensioneras, med vilken intensitet och hur geografiskt tätt de ska tillhandahållas till kommuninvånarna. Urbanisering, oavsett om den resulterar i tillväxt eller minskning av befolkningen, påverkar agerandet och praktiken eftersom den förändrar förutsättningarna för kommunen att utvecklas. Det sker en urbanisering i alla kommuner som en direkt följd av att kommunerna arbetar med att förtäta, centralisera, effektivisera och skapa nav. Föga förvånande använder intervjupersonerna inte begreppet urbanisering när de själva agerar, utan talar just istället om förtätning, kompetenssamling, resursutnyttjande och effektivisering.

Och här är vi inne på något intressant. Intervjupersonerna vidtar åtgärder som skapar urbanisering inom kommunen – men ogillar när andra gör sådant som bidrar till att kommunen urbaniseras. Detta förhållningssätt märks i intervjuerna genom att statliga myndigheter och regioner kritiserar för att centralisera och därmed bidra till urbanisering, samtidigt talar de om att de själva arbetar med att centralisera och urbanisera inom kommunen. Exempel på det är att nästan alla nya bostäder som byggs i de kommuner vi har besökt placeras centralt, för att det är enklare och redan nära den service som finns:

”Urbaniseringen syns här, de gamla vill inte bo i servicehem ute på landsbygden, de vill till centrum och ta del av den service som finns här. Det är ett nytt fenomen som har överraskat oss. Vi har i alla år planerat för att de ska vara kvar på landsbygden.”

Intervjuperson Sjöbo

”Det handlar ju om att bygga där det finns närhet till Apotek, Systembolaget och annan service.”

Intervjuperson Bengtsfors

”Även inom små kommuner koncentreras verksamheter till centralorten. Jag kommer från ett litet samhälle där utbudet har minskat dramatiskt på 25 år. Vi hade tre affärer, nu är det en.”

Intervjuperson Bengtsfors

Citaten ovan tyder på att det sker en urbanisering även inom mindre kommuner. I kommunerna motarbetas inte detta utan påskyndar urbaniseringstakten. Detta är ett dilemma, handeln tenderar att urbaniseras om ingenting görs, men samtidigt finns det de som menar att med aktiv politik kan förutsättningar skapas för handel som pågår parallellt i stadskärnor och

i handelscentrum. Till urbanisering av handeln bidrar såväl politiker (som understödjer handelsplatser) som företag (som endast etablerar sig där det finns en kritisk massa) och konsumenter (som vill ha butiken kvar i närområdet men ändå väljer att handla på en handelsplats). Urbaniseringsförloppens mångfacetterade karaktär är påfallande: här bidrar flertalet samhällssektorer och egentligen, med få undantag, till att urbaniseringen fortsätter. Till och med nationella och lokala initiativ som syftar till att motverka urbanisering bidrar till den i viss mån genom var de lokaliserar verksamheterna. Flera intervjupersoner berättar om hur regionförbund och liknande tar upp problem som följer av urbanisering men samtidigt glömmer bort mindre orter när kartor, underlag och rapporter tas fram. Urbaniseringen och bristen på kritisk massa, det vill säga tillräcklig verksamhetsvolym, och åtföljande behov av sammanslagningar tydliggör sociala strukturer och hierarkier: vem som vill vara med vem, vilken kommun eller stad som är benchmark (och det må vara i närområdet eller utomlands), vilka kommuner man undviker och vilka som ses som föredömen i olika avseenden.

Förhållningssätt: acceptera eller förändra

Kommuner agerar här med två förhållningssätt samtidigt – urbaniseringen *accepteras* men samtidigt försöker kommunföreträdare att *förändra utvecklingen*. Ett tredje förhållningssätt som är starkt påverkat av varumärkessamhället och kommunens kanske relativt nya roll – att marknadsföra kommunen – är att försöka hitta alternativa vägar att bedöma utveckling i kommunen. Jämförelsemått, rankningar kring boendattraktivitet, näringslivsklimat och kommunens finansiella ställning, hur snabbt kommunen växer jämfört med andra, brukarbetyg – i allt detta plockas mått som ger ett positivt utfall. Kommunföreträdare försöker alltså lyfta fram det som sticker ut i positiv mening. I alla kommuner vi besökt finns det också mycket positivt att lyfta fram, en attraktivitet som inte har att göra med hur mycket kommunen växer eller minskar. Överlag är det tydligt att tillväxt mått i siffror av antalet invånare inte säger allt om kommunens utveckling. Ett exempel är Malung-Sälen, som är framgångsrika som turistkommun med mycket besökare men där invånarantalet går nedåt. Här är andra siffror mer intressanta än just invånarantalet. I intervjuerna nämns en del sådana alternativa mått som kan användas. Ett exempel är *Handelsindex*: som visar aktiviteten i handeln i relation till antalet invånare. Om alla handlar allt i den egna kommunen är det 100. Ett annat är *Byggföretagens intresse* som visar om orten är attraktiv för byggföretagen i vid mening. Ytterligare

ett alternativ är *Handelsföretags vilja att etablera sig* som visar om orten i vid mening – inklusive tillresande konsumenter – är tillräckligt attraktiv. Flertalet kedjor kräver en kritisk volym för att vilja etablera sig, uppnås det skapar det i sin tur attraktivitet till handels-platsen och ytterligare tillväxt.

Större kommuner som inspiration

Alla kommuner som vi har besökt har haft större kommuner och städer som hållpunkter i jämförelser. Intervjupersonerna berättar gärna om kändisar från orten eller aktiviteter som är oväntade givet kommunens storlek, och refererar flitigt till större kommuner och städer:

"Vi är i förarsätet här och i baksätet till Göteborg."

Intervjuperson Trollhättan

"Konstutställning, en av de bästa i Sverige sätter Avesta på kartan. DN:s kulturchef säger: 'missa inte Art Avesta i sommar'."

Intervjuperson Avesta

"Den som skapade Dreamhack i Jönköping kommer härifrån."

Intervjuperson Malung-Sälen

"Stockholm stagnerar inom vissa områden, då vill vi komma in och utveckla." (Intervjuperson Umeå

"Du behöver inte bo i Stockholm för att verka i en global koncern."

Intervjuperson Umeå

Intervjupersonerna från Linköping och Umeå gör genomgående jämförelser med större städer och Stockholm, som visserligen inte är med i vår studie men ändå är intressant, gör likadant. Att utse sig själv till *The Capital of Scandinavia* skapar en blandning av irritation och skratt hos andra huvudstäder och signalerar en önskan om att vara större. På motsvarande sätt visar *Stockholm Hall of Fame*, en utställning med fotografier på personligheter från Stockholm inom idrott, musik, mode, design, konst, kultur och affärsliv mellan bagageutlämning och ankomsthall på Arlanda flygplats, terminal 5, på en önskan att visa på internationell stjärnstatus. Mekanismerna finns där, oavsett kommunens storlek, på samma sätt som i fallet med urbanisering. Men samtidigt finns ett klivet förhållningssätt till större orter – och så fungerar sociala hierarkier, de längre upp i hierarkin (dvs. de som representerar större orter) är mindre intresserade av, mindre beroende av och förväntas undvika att

uttala sig om dem längre ned i hierarkin (dvs. de som representerar mindre orter eller orter med lägre status). Tvärtom gäller att de längre ned i hierarkin uttalar sig fritt och inte sällan negativt om större orter. Men åt andra hållet passerar kritik obemärkt förbi. Huvudkontoret placeras oftast på en större ort och i de fall det inte gör det ligger det i ett regionalt center, såsom Trafikverket i Borlänge eller Luftfartsverket i Norrköping. Samtidigt gillar intervjupersonerna att växa, bli större och öka i storleksrankning. Att Umeå har Sveriges sjätte största flygplats², fast det är Sveriges elfte största stad, är kanske inte så konstigt: det går tre direkttåg om dagen till Stockholm, och de tar i bästa fall 6 timmar och 20 minuter. Att Sundbyberg växer snabbt är inte heller förvånande och Norrköping och Linköping berättar gärna att de minsann har vuxit med en handfull invånare mer än sin tvillingstadsgranne (i internationell marknadsföring kallades Norrköping och Linköping The Twin Cities innan East Sweden lanserades).

”Vi har till och med en stockholmare som flyttat hit och startat restaurang.” Intervjuperson Linköping

”VD:n på hotellet flyttade hit från Umeå.” Intervjuperson Bengtsfors

”Vår näringslivsutvecklare fick pris igår i Maastricht för innovationscenter på landsbygden.” Intervjuperson Linköping

Det är ett mått på ortens kvaliteter, men det är ändå intressant att blickarna alltid går åt det som är större, starkare och mer attraktivt. Orter som är mindre till attraktivitet och storlek nämns knappast.

Kommunandan – en tillgång och en ursäkt!

Oavsett storlek så kan en kommuns kultur och sociala anda bidra till dess karaktär och därmed attraktivitet:

”Pite-andan, den är ju en företeelse som innebär att vi kan allt bäst och är ganska egna. Pite-bor hänger bara med varandra när de flyttar till Stockholm. Det är en nackdel för oss gällande mångfaldstänkande. Vi är inte främlingsfientliga men vi är trogna. Vi är som norrmän jävligt gladlynta, men skulle aldrig bjuda hem någon på kaffe som vi inte känner. Vi pitebor är så här – kom inte och ändra på oss!”

Intervjuperson, Piteå

2) Swedavia, statistik för 2015.

"Vi har en Trollhätteanda. Vi ger aldrig upp. Vi har alltid rest oss och det har aldrig blivit någon långvarig kris. Jättestor handlingskraft – det är så omvärlden upplever oss."

Intervjuperson, Trollhättan

En stark indikation på att andan är stark och i enlighet med kommunföreträdarnas beskrivning är att arbetslösheten i Trollhättan var lägre vid vårt besök hösten 2015 än innan Saabs konkurs 2011 (P4 Väst, 20 maj 2016). Andan kan också beskrivs så här:

"Vara modiga, det är vårt signum. Man får upp ögonen för en stad där man ringer på tisdagen och på torsdagen kan man träffa KSO och Landshövdingen. Vi försöker vårda det arvet. Vi har alltid testat, många är nyfikna, en kultur av att man inte är rädd."

Intervjuperson, Borlänge

Men den så kallade bruksandan ses i negativa termer:

"Bruksandan – man trycker ner människor som sticker ut. När det går bra, då säger man inte grattis eller vad roligt utan kommer med en gliring"

Intervjuperson, Sundbyberg

Andan kan, som framgår av citaten, vara både till fördel men också till nackdel, det kan vara svårt att förändra kommunen och nyheter tas inte alltid emot positivt men det är också positivt att ha en anda, något som kännetecknar kommunen, vad den står för och är. Ur ett marknadsföringsperspektiv innebär det dels att det kan vara svårt att skapa en ny image, men också att det finns något genuint att utgå från. Här gäller att vara trogen det, så att kommuninvånarna känner igen sig. När kommunen växer handlar det också om att hitta en balans mellan att bevara och skapa nytt. Att växa beskrivs av intervjupersonerna om att skapa en kritisk massa för att kunna växa och utveckla:

"Vi är för små för att få drag, vi behöver en större kritisk massa. Behöver bli större för att attrahera. Bra med fler som bor här."

Intervjuperson, Knivsta

Hit hör frågan angående hur kommuner kan skapa förutsättningar för tillväxt. Ett exempel vi sett i många kommuner är försök till att skapa kluster

och inkubatorer, platser där företag samlas och kan ha utbyte av varandra. Kravet på kommunen är att det ska gå snabbt, bygglov får exempelvis inte dra ut på tiden, då tröttnar företagen. Att det byggs i kommunen är ett tecken på utveckling och förändring. En av intervjupersonerna säger att den egna kommunen har ett smickrande smeknamn; ”Vi kallas för Grävköping. Det grävs hela tiden.” Att grävmaskiner syns är ett tecken på aktivitet, att här händer det något.

Till andan hör kommunens historia, det finns inom de flesta kommuner vi besökt en nostalgi över det som varit, ett fenomen som fångats i andra sammanhang och är inte specifikt för kommuner (Parment, 2016). Men en kommuns historia kan vara både en fördel och en belastning. Exempelvis gav folkomröstningen 1988 Sjöbo kommun en mörk stämpel som är svår att få bort. När nytt ska byggas är det en utmaning: Så här kan det låta:

”Ni bygger bort andan; Ni tänker bara på tillväxt”

Intervjuperson, Knivsta

I en kommun berättar en intervjuperson att det byggs hotell och att det kommer att vara spiken i kistan för det gamla och att ”det kommer att bli ramaskri.” Samtidigt beskrivs hotellet som en naturlig utveckling för kommunen. I mindre kommuner saknar intervjupersonerna den enkla bruksandan med enkla jobbansökningsförfaranden, lite formaliteter och rikligt med arbetstillfällen. En av intervjupersonerna, ett kommunalråd i en liten kommun berättar:

”Jag var en sådan som frågade om jobb på fabriken, ’ja, du kan komma i morgon eller kom på måndag’. Så ser inte verkligheten ut för 18–19-åringar i dagens läge. Det har skett en förändring.”

Intervjuperson, Bengtsfors

Bruksandan kännetecknas av att människor hålls tillbaka, men den minskar i takt med att bruken monterar ned och/eller försvinner.

”Åke Strömmer formulerade det: grabbarna på bruket. Du ska inte ha det för bra för då kan grannen bli avundsjuk. Det här är uppblandat nu, vi har inte särskilt mycket kvar. Det är järnbruket och inte pappersbruket.”

Intervjupersoner, Borlänge

I de mindre kommunerna upplevs särskilt att regionala nav och medier ser entydigt på kommunen som en kriskommun – för att den är liten.

"Här ska det läggas ner företag. Den bilden får man från Göteborg. 'Det är där man lägger ner'. Det kommer med varje gång det är en ny nedläggelse. Syns i bevakningen dagen efter. Kommer ni ihåg 1999? Det var en journalist här, från Aftonbladet. Jävligt hetsig och otrevlig. Så det var ett supertrist reportage".

Intervjuperson, Bengtsfors

Det bör emellertid sägas att även på orter där det finns en gedigen och lokalt baserad förankring, som i Linköping, kan mediebevakningen uppfattas som negativ och besvärande. Den lokala dagstidningen Östgöta Correspondenten skriver gärna om politikers förehavanden – vilket i sig inte är märkligt givet den enorma mängd frågor de hanterar.

"Corren kritiserade mig för att bjuda på två glas vin."

Intervjuperson, Linköping

"Varje år i juli kommer en artikel: 'Nu minskar ju stadens folkmängd'. Sommarvikarier." Intervjuperson, Linköping

Och varje år är anledningen densamma – studenter flyttar från staden och de nya har inte hunnit flytta in än.

Platsers attraktivitet – en kommunal eller regional fråga?

I strävan efter att vara attraktiv är samarbete med grannkommuner vanligt och kommunen befinner sig alltid i ett större sammanhang. Marknadsföringsaspekten bygger på att det finns en konkurrens mellan kommuner, att invånare ska lockas innebär att de ska lockas ifrån någon annan kommun samt att invånare ska välja den aktuella kommunen framför en annan. Men samtidigt samarbetas det mer nu är någonsin, det ökade samarbetet beskrivs som något nytt och nödvändigt:

"Förr var det ett lurpassande. På tjänstemannanivå finns inte den mistänksamheten mellan kommunerna längre, kanske lever det kvar på politisk nivå." Intervjuperson, Bengtsfors

"Konkurrens finns ju där. Vid en given punkt så kommer konkurrensstänket in. Om vi har ett traineesamarbete med tre andra kommuner och alla traineer väljer samma kommun, hur intressant är det då att vara med i ett sådant samarbete?"

Intervjuperson, Sjöbo

Denna hållning understryker baksidan av samarbeten för den enskilda kommunen – i detta fall att bidra till att förse ett traineeprogram med kvalificerade traineer. Samtidigt innebär konkurrensen att kommunföreträdare måste fundera kring vad kommunen är bra på och formulera detta tydligt. Även om en effekt kan bli att kommuner marknadsförs på liknande sätt tvingar det kommunföreträdarna att tänka mer positivt om de möjligheter som finns i omgivningen:

”En effekt är att vi är kaxiga i positiv mening. Förr tyckte vi synd om oss själva men inte nu längre”.

Intervjuperson, Avesta

Att behöva formulera det som är bra i kommunen kan således leda till att det också skapas en positiv självbild och är på så vis en nyttig övning. Samarbete är något som sker dels med andra – horisontellt men också på regionnivå – vertikalt.

Samarbete vertikalt och horisontellt – alltid med blicken mot något större

Det finns en konflikt mellan å ena sidan demokratisk närhet och att kunna upprätthålla kommunens särart, och å andra sidan effektivisering, kvalitet och att kunna tillhandahålla ett brett utbud av tjänster, något som kan få konsekvenser när det gäller samarbete, framförallt om alla ska samarbeta om allt:

”Samarbete behöver inte utesluta särarten men man måste ha något unikt i varje kommun. Vi kan göra något ihop med Lund och Eslöv där alla tre kommunerna får en varumärkeshöjning, och då får ju inte de andra 30 kommunerna det. Men om alla 33 kommunerna samarbetar om allt så kan man inte ha kvar en särart.”

Intervjuperson, Sjöbo

Även större kommuner som i detta fall Lund är skeptiska till att de drar fördelar av att tillhöra en större region:

”Samarbete över sundet är bra men jag tycker inte Greater Copenhagen är det vi ska lägga pengar på nu. Jag har svårt att se hur det bidrar till Lunds utveckling.”

Intervjuperson, Lund

Detta går tillbaka till vikten av att identifiera, lyfta fram, paketera och kommunicera det kommunen har. Görs det framgångsrikt är förutsättningarna för att kunna stå över en del av de många förslag på samarbeten som erbjuds goda.

”Det blir en storstadsregion där Malmö, Lund och Helsingborg kommer vara drivande. Vi hoppas att samma utveckling sker på andra sidan så vi får nytta av Greater Copenhagen, och inte bara blir förbannade för att de byter namn.” Intervjuperson, Lund

Detta sätt att resonera lyfter fram en intressant aspekt: å ena sidan vill man gärna vara med i något större, å andra sidan riskerar man att bli marginaliserad. En del av skälet till att man vill vara med är strävan efter något större, mer framgångsrikt där det händer saker och med lite mer stjärnglans än i det dagliga arbetet hemmavid. Och en del av skälet till att man blir marginaliserad är att den större entiteten faktiskt inte tycker att kommunen är viktig. I många av intervjuerna nämns Länsstyrelsen som en instans där samarbete måste fungera men där regelverket kan ställa till det. Ett kommunalråd menar exempelvis att Länsstyrelsen borde bli mindre kritisk, eftersom det ingår i kommunens självbevarelsesdrift att undvika olämpliga byggen:

”Vi bor ju här så vi skulle aldrig tillåta att någon bygger hur klandrigt som helst.” Intervjuperson, Bengtsfors

Olika perspektiv kommer i konflikt med varandra, dels genom olika roller, dels genom olika intressen. Flera av de personer vi intervjuat menar dock att de upplever en viss flexibilitet i tillämpningarna av regelverk:

”Det viktiga är att vi talar om att det här går absolut inte och det här går jättebra. Det emellan säger vi oftast ja till. Det är kul att säga ja.” Intervjuperson, Umeå

Krav på kvalitet från invånare, stat och andra intressenter samt starkare marknadskrafter nödvändiggör samarbeten mellan kommuner:

”Vi är fyra kommuner som har insett att vi måste hjälpa varandra, har en kommun bostäder så kan vi skicka dit och vice versa. En liten kommun klarar sig inte själv hur länge som helst. Räddningstjänst, delägt avfallsbolag, gymnasieskolan, administrativt, konsumentrådgivare, naturvård är samverkansområden. Det är både avtal, kommunalförbund och nätverkande.” Intervjuperson, Sjöbo

Detta aktualiserar behovet för enskilda kommuner att lyfta fram sin särart inom områden där grannkommunerna har mindre att erbjuda. Det handlar om att stärka snarare än att tona ned skillnader mellan olika nivåer som kommundel, kommun, region, landskap och mindre formaliserade men ändå distinkta områden som är mycket viktiga för en plats identitet. Samarbete är nödvändigt men lika viktigt är det att befästa och kommunicera platsens karaktär – i en tid med mycket marknadskommunikation och svårigheter att nå fram med budskap (Laurell & Parment, 2015). Ett utslätande av kommuners distinkta egenskaper vore olyckligt men, som flera intervjupersoner också betonar märker inte invånare eller besökare att de åker över en kommungräns och likheterna är oftast större än skillnaderna.

Samarbete och samordning är resurskrävande

Samarbeten är kostsamma och tar tid i anspråk – som skulle kunna användas till annat. Intervjupersonerna menar att samarbeten genererar insikter, men flera från mindre kommuner säger också att de känner sig tvungna att delta i stora mängder av aktiviteter:

”Regionala möten fanns nästan inte för 25 år sen, man pratade knappt med sina grannar. Vissa [samarbeten] är ju värdelösa men man måste ju vara med lik förbannat.”

Intervjuperson, Tanum

Det är oklart vem som inrättar den stora mängd forum och träffpunkter som finns och som många kommuner känner sig tvungna att vara med i. Organ inrättas för att administrera samarbete och samordning. Ett exempel är Fyrbodal kommunförbund, som representerar 14 kommuner och 260 000 invånare. Huvudkontoret finns i Uddevalla, vilket innebär resor för dem från kommuner som ingår i kommunförbundet. Samarbetet beskrivs framförallt som positivt:

”I Fyrbodal finns ett gemensamt verktyg där vi jobbar med etableringsfrågor. Det börjar ge effekt, vi får in förfrågningar: har ni den här typen av lokal och samarbetspartner?”

Intervjuperson, Bengtsfors

I små kommuner med begränsade personella och ekonomiska resurser tar samordning och samarbeten en stor del av resurserna i anspråk. Möten, överläggningar, interna diskussioner, jämkande, dokument som stöts och blöts

i olika organ – till detta kurser, resor, studiebesök, lobbying hos nationella organ och därtill sökande av nationellt anslagna eller EU-medel. Visst är det lärorikt och ger fördelar, men samordningsprocesserna är definitivt resurskrävande i många fall. Två intervjupersoner drar helt enkelt slutsatsen:

”Vi samarbetar för mycket”

När intensiva samarbeten över kommungränser beskrivs ligger det nära till hands att diskutera lämplig kommunstorlek och kommunsammanslagningar. Oavsett hållning så är riktningen tydlig: Kommunal service – badhus, turistbyrå och konsumentvägledning – blir allt svårare att tillhandahålla med tillfredsställande kvalitet för en liten kommun. Kollektivtrafik och sjukvård – landstingens eller regionernas angelägenheter – innebär redan samordning över kommungränserna. Så oavsett om kommunen, som i fallet ovan, ser ett samgående med grannkommunen som ett sätt att komma åt och kunna erbjuda grannkommunens serviceutbud, eller om man ser det som att den finns där ändå, är riktningen klar: en liten kommun klarar sig inte ensam utan måste agera – och gör alltmer – genom att samarbeta över kommungränserna.

Avindustrialisering och tjänstefiering

På flera orter beskrivs strukturomvandlingen de senaste decennierna i dramatiska termer.

”1989 hade vi första nedläggningen i stålbranschen, 6 000 anställda och det skulle öka till 8 000. Bostäder och skolor byggdes, något år senare och det gick ner till drygt 2000. Samma med pappersindustrin, Hade inte Stora Enso investerat i PM 12, en ny pappersmaskin för 4–5 miljarder kronor, hade vi inte haft någon pappersindustri här. 500 anställda nu, ett par tusen förut. De börjar se ljuset i tunneln. Många pappersmaskiner läggs ner.” Intervjuperson, Borlänge

Två saker är klara: ett ökat tjänsteinnehåll är här för att stanna och riskspridningen har ökat avsevärt genom de strukturomvandlingar som har ägt rum.

*”Handeln, transporter och nu kreativa näringar. Det stärker handeln. Täthet, kreativitet, upplevelser. Det hör ihop. Profilmråden.”
Intervjuperson, Borlänge*

Kommunerna är proaktiva och vill inte lägga skuld på företag som lägger ner. Ett industrivänligt (s-)-kommunalråd och KSO i en kommun som inte är med i vår studie, men som vi fört samtal med, menar följande:

”Vi uttrycker oss aldrig negativt när ortens stora företag varslar eller säger upp. Aldrig någonsin. Det slår bara tillbaka på oss själva. Vi vill ju vara en attraktiv kommun att driva företag i. Skuld och skam är ingen framgångsrik väg för att bedriva näringspolitik.”

Genom migration och industriomvandlingar – där det är osannolikt att nya näringar uppkommer utan att de existerande utmanas – skapas en dynamik och öppenhet för förändringar. Inte hos alla men hos det stora flertalet, och det gör det enklare för nyinflyttade att känna sig välkomna.

För flera viktiga strategiska dimensioner i att utveckla kommunens attraktivitet visar vår empiri en långt ifrån entydig bild. Det finns en vilja att bevara men också att utveckla. De vill locka fler invånare men samtidigt ta hand om dem som redan bor på platsen. Samarbete är nödvändigt men samtidigt finns en stor grad av konkurrens. Det är många balanserande värden att hantera som tjänsteman eller politiker i en svensk kommun. Att sedan översätta det till termer av platsmarknadsföring kan därför te sig som en förenkling och bli ”ytligt”, men å andra sidan kan det vara precis det redskap som då efterfrågas – något som är enkelt att förhålla sig till i en kontext som är allt annat än enkel.

4. Platsmarknadsföring

Genom urbanisering, och de mekanismer som tenderar att locka kapital, investeringar, kvalificerade medarbetare och entreprenörer dit där de finner det mest meningsfullt, ökar segregationen mellan stora och starka kommuner, och de som är små och svaga. De förra behöver inte platsmarknadsföring, men satsar ofta resurser på det ändå, medan de senare känner sig tvingade till det. Brytpunkten för när mekanismerna bidrar till utveckling och tillväxt och när de bidrar till motsatsen är svår att definiera i termer av antalet invånare och hänger såväl samman med ekonomisk aktivitet, inklusive turism, som den geografiska ytans storlek.

Ett ökat fokus på kommunrankningar om näringslivsklimat och boendemiljö samt ett stort medialt intresse kring platserns attraktivitet har gjort att kommuner oavsett storlek har blivit alltmer måna om att locka till sig invånare, besökare, entreprenörer, myndigheter, företag och annat som skapar aktivitet. De stora, växande städerna vill växa snabbare, och de mindre kommuner som tappar invånare vill bromsa utvecklingen och försöker vända den till tillväxt. Flera av kommunerna avvisar kategoriskt försök att ägna sig åt platsmarknadsföring med argument som ”vi växer ju ändå och ”det är bättre att lägga pengarna på kommunal service”. Bland dem som arbetar med platsmarknadsföring – i mindre kommuner är det ofta en tjänsteman som samordnar det, i större kommuner har ett kommunalråd vanligen det ansvaret tillsammans med en grupp tjänstemän – finns en preferens för att arbeta med lokala företag i försöken att formulera ett attraktivt varumärke. Detta innebär en svår avvägning:

- Utan tvivel har lokala aktörer mer kunskap om platsen på djupet
- Boende på orten tenderar att gilla att kommunikation kring platsen formuleras av lokala aktörer
- Kommunens pengar/investeringar/resurser går till att stärka lokala företag och entreprenörer

Å andra sidan:

- Externa aktörer har med sig erfarenheter från marknadsföring av andra platser, en kunskap som är direkt tillämplig på andra kommuner
- A och O inom marknadsföring och marknadskommunikation är att kunna ställa sig utanför sig själv och betrakta det som ska marknadsföras från "kundens", i detta fall den (invånare, entreprenör, företag, myndighet) som överväger att flytta till en kommun. Det är då mycket värdefullt att få ett externt perspektiv på hur orten marknadsförs

Kommunföreträdarna är medvetna om att marknadsföring av platsen och utveckling av platsvarumärket skiljer sig från motsvarande insatser för konsumentprodukter, som ju utgör inspirationskällan. Kommunföreträdarna menar att oavsett en Orts storlek är tillväxt en förutsättning för att kunna erbjuda skola, förskola, vård, omsorg och service även i framtiden och genom att kraftsamla invånare, näringsliv och offentliga aktörer kring platsmarknadsföring kan kommunen arbeta enhetligt, långsiktigt och strategiskt för att utveckla kommunen. Att arbeta med identiteten är här A och O för att lyckas menar företrädaren för en kommunal platsmarknadsföringsorganisation:

"En platsmarknadsförare måste ständigt vara ute bland invånare, näringsliv, offentlig sektor och politik för att förankra de steg man önskar ta. Det är enda sättet att skapa en enhetlighet och förankring så att varumärket kan bli genuint, äkta och långsiktigt hållbart."

Platsens identitet

En plats identitet är själva utgångspunkten i kommunikationen av platsens varumärke. Platsens identitet utgör också en viktig del av hur kommuners företrädare presenterar sin kommun, och i förlängningen är identiteten viktig såväl för att finna meningsfulla och gångbara sätt att kommunicera platsens egenskaper. I flera kommuner lyfts den egna kommunens starka identitet fram:

"Man förstår inte Umeå om man inte förstår drivkraften hos dem som bor här. Och den är så speciell. Det finns ingen adel här, inga godsherrar, inga arrendatorer, istället hade man livegna bönder, man kunde läsa, man blev verbal, kunde prata mycket och tog inte skit från någon. Inte hierarkiskt, inte stå med mössan i hand. Du måste vara polare med grannarna för om din plog går sönder måste du ha en backup."
Intervjuperson, Umeå

Identiteten hos platsen är en viktig beståndsdel i hur varumärket skapas och utvecklas. Några menar att platsmarknadsföring också är ett sätt att bygga identitet. Enskilda kommuner behöver lyfta fram sin särart för att särskilja sig från grannkommuner och det blir viktigt att stärka snarare än att tona ned skillnader mellan olika nivåer som kommun, region, landskap och mindre formaliserade men ändå distinkta områden som är mycket viktiga för en plats identitet. I alla kommuner vi besökte kom också populärkulturen upp som en aspekt i hur intervjupersonerna såg på sin kommun, kommunens identitet och att vara stad eller landsbygd. Populärkultur kan tyckas vara en perifer företeelse i kommunernas vardag men har stor betydelse för hur unga invånare tänker och agerar⁴ och påverkar därför också urbaniseringsförlopp⁵. Även svensk teveprograms- och filmproduktion bidrar till urbaniseringen genom de värderingar som de skapar och sprider. Lukas Moodysons *Fucking Åmål!* och *Lilja 4ever*, Josef Fares *Kopps*, Ulf Malmros *Smala Sussie*, *Mammas pojkar* och *Bröllopsfotografen* har alla skildrat landsorten i delvis negativa termer och har kommit upp under kommunbesöken. Dessa filmproduktioner beskriver miljöer på ett sätt som signalerar att unga bör hålla sig därifrån. Ändå får regissörerna – som tillhör storstadens så kallade *kulturelit* – ofta beröm – av andra inom denna kulturelit, måhända på andra arenor som dagstidningsredaktioner – för sitt utmärkta sätt att skildra svensk landsbygd. Det är alltså storstadskulturmänniskorna som utvärderar storstadskulturmänniskorna och kommer fram till att storstadskulturmänniskorna har gjort ett utmärkt jobb med att skildra landsorten. För mindre kommuner innebär detta ett problem. Genom produktion av typen *Fucking Åmål*, som spreds i ett trettio-tal länder, kan en negativ bild av orten spridas – men å andra sidan är orten Åmål mer känd nu än innan filmen.

Invånare och medborgardialog

Medborgardialog är centralt för att skapa förankring hos och dialog med invånarna, och det kan ge en mindre kommun konkurrensfördelar i relation till invånarna över en större i termer av närhet till politiker och tjänstemän.

”Tillgänglighet tror jag är viktigt, undra hur många Malmöbor som varit inne och hälsat på Ilmar Reepalu? Inte ens medarbetarna. Det blir ju så i stora kommuner.”

”[Organiserad medborgardialog] behövs inte, vi träffar dem på ICA.”
Intervjuperson liten kommun

4) Parment (2011, 2014, 2016) 5) Chambers (1993); Storey (2003); DiMaggio (1977).

”Alla tanumsbor känner en politiker. Vi har mycket kontakter. När det är möten med invånarna har vi handfasta politiker som ger sig ut. Dialogen kan vara oformaliserad men bra och tvärtom.”

Intervjuperson Tanum

De flesta politiker är överens om att kommunen inte bör ha medborgardialog om det inte finns ett särskilt informationsbehov och flera lyfter fram vikten av att värna den representativa demokratin:

”Det är jättefarligt att åka ut och föra för mycket dialog, då skapas förväntningar och en svek-debatt.”

Kommunalråd

”Vilken typ av makt och inflytande är man beredd att släppa ifrån sig? Bäst i alla lägen är att spela med öppna kort. När man säger ’jag har gått till val på det här och ni får sparka ut mig om fyra år’, det är mer bederligt.”

Kommunalråd

Platsmarknadsföring och konkurrensfördelar

När en plats ska marknadsföras är det olika konkurrensfördelar som lyftas fram. De kan vara av mångahanda slag: naturtillgångar, bostadspriser, kulturliv, offentlig service, god stämning, aktivitetsutbud eller vacker natur. Närhet till råvara och vattenkraft. Eller bara närhet som inställning:

”Närhet geografiskt. Lättillgängligt, nära andra människor och nära till beslutsfattare, det är ett förhållningssätt.”

Kommunchef

Stämningen på orten är svår att fänga men avgörande för konkurrenskraft och attraktivitet. Den kan utgöra en konkurrensfördel, men är naturligt svårare att mäta och fänga än invånarantal, kollektivtrafikens turtäthet, kommunalskatt, arbetslöshetstal eller antal nybyggda bostäder. Inte sällan raljerar lätt över andra kommuners marknadsföring.

”Vi har skoj med Enköping, Sveriges närmare stad. ’Knivsta, lite närmare än Enköping’ brukar vi säga”

Tjänsteman, Knivsta

Bengtsfors lyfter fram skogen, Umeå kulturlivet och Sundbyberg utbudet. Några saker sticker ut: högskola/universitet och handel förefaller avgörande för en kommuns attraktivitet. Att ha en handelsplats innebär en urbanisering av handeln och skapar aktivitet för den kommun som har förmånen och skickligheten att få handelsplatsen till sig. Konkurrensfördelar kan vara sådant som även de som inte bor i kommunen kan utnyttja, såsom badhus, konserthus eller marknadsplatser och sådant som endast gäller kommuninvånarna, exempelvis mer generösa tider för att ha syskon på förskola när man är föräldraledig, konsumentvägledning och kortare/ingen kö till förskola. En del kommuner har svårt att nå så långt som till konkurrensfördelar, som här Sjöbo:

”Vi måste hävda oss i konkurrensen om invånare och arbetskraft. Inom en timmes pendling så kan man bo i många kommuner. Då måste vi vara attraktiva, och samtidigt göra detta med våra demografiska utmaningar. Vi måste satsa på kultur och samtidigt hantera tunga ekonomiska åtaganden. Vi måste balansera detta på ett sätt som är minst lika bra som våra grannkommuner. Skolan och bilden utåt är två saker som är viktiga när människor funderar på var de ska bosätta sig, det gäller även företagande. Vi måste kanske vara mer aktiva än andra eftersom vi redan står i en uppförssbacke med bilden utåt. Men vi kan inte bara ändra bilden utan måste också ändra innehållet. Jag tror att man kanske inte är nöjd med en topp 200 skola när man ska flytta in i en kommun, man vill nog ha minst topp 100. Sen finns det andra faktorer som avgör, huspriser och kärlek exempelvis. Men även en sådan sak som att medellivslängden är fem år mindre än i grannkommunen, det gör ju inte att folk lockas.”

Kommunalråd, mindre kommun

Kommunföreträdare är uppmärksamma på jämförelser som utfaller till ortens fördel. Nedan följer några exempel:

Vi är Sveriges näst mest civilingenjörstäta stad efter Lund. (Linköping)

Vi är Europas kollektivtrafikstationstätaste kommun. (Sundbyberg)

Vi ligger etta i Sverige när det gäller att gå ut med gamla på promenad i hemtjänsten. (Sjöbo)

Vi är förmodligen den enda staden i världen med fem tillverkare av obemannade flygfarkoster. (Linköping)

Vi är Sveriges hästtätaste kommun, i landet är det 20 hästar på 1000 invånare. Här är det 100 per tusen invånare. (Sjöbo)

Att kommunicera egenskaper om en plats som den inte har – som att denna miljö är estetiskt tilltalande och oemotståndlig – vinner inte förtroende och övertygelse hos målgruppen utan skapar problem för platsvarumärket. Om istället sådant kommuniceras som visserligen är sant angående platsen men så vanligt att det inte alls upplevs som differentierat jämfört med vad andra platser erbjuder – t ex en allmänt specificerad närhet till skog och mark, som kan gälla nästan var som helst i Sverige – blir platsmarknadsföringen föga meningsfull, men ändå kostsam.

Från ett platsmarknadsföringsperspektiv kan en egen flygplats synas vara en utmärkt konkurrensfördel, men även om den utgör ett viktigt bidrag till infrastrukturen är flygplats inte oproblematiskt. Det kan bidra till ett livskraftigt näringsliv och ortens attraktivitet, men är samtidigt kostsamt. Linköpings kommun bidrog med 36,7 miljoner till driften av Linköping City Airport under 2013. Tack vare denna insats går det att flyga till Köpenhamn/Kastrup med SAS (två avgångar per dag åt vardera hållet) eller till Amsterdam/Schiphol med KLM (tre avgångar på vardagar, två under helger). Det innebär att man med ett byte kommer till många destinationer över hela världen: drygt 200 från Kastrup och nästan 300 från Schiphol. Detta underlättar affärsresande och bidrar till att Linköping växer, samtidigt som det skapar aktivitet i Linköpingsområdet och ger möjligheter för semesterresenärer. Samtidigt är det svårt att mäta effekten av en sådan insats, och till skillnad från i större städer krävs en rejäl summa från kommunen för att flygplatsen ska kunna drivas. De resurser som satsas har en alternativ användning med alternativa nyttor och avkastningar – så argumentet att ”det ger så mycket tillbaka” kan ju gälla många insatser också. Insatsen med att upprätthålla flygplatsen kan definitivt ifrågasättas ur hållbarhetssynpunkt – Linköping är ledande inom energiteknik och har höga mål med arbetet för att reducera utsläpp.

Alla de kommuner vi besökt har arbetat med sin attraktivitet på olika sätt, detta oavsett storlek och förutsättningar. Attraktiviteten är dock inte alltid sammanhängande med tillväxt och därför finns det anledning att ifrågasätta den tillväxtfokusering som finns generellt. Ska andra värden in, så som hållbarhet, blir det ännu mer komplicerat.

5. Likriktning vs. differentiering

Mot bakgrund av de jämförelser som görs mellan kommuner finns det risk att kommuner betonar ungefär samma aspekter i sin marknadsföring. Därmed riskerar kommuner att försöka konstruera sina erbjudanden så att de blir lika. Rörelsen mot ökad likformighet strider mot uppfattningen att en kommuns framgång följer av hur väl kommunen lyckas lyfta fram sin särart. Sådana teorier och synsätt har en lång historia och ett exempel är den klassiska positioneringsstrategin, som innebar att en organisation med sin marknads-kommunikation försöker visa hur det egna erbjudandet skiljer sig från andras erbjudanden (Trout & Ries, 1972). Ett annat exempel är Michael Porters generiska konkurrensstrategi, som tar fasta på att differentiering ("creating something that is perceived industrywide as unique") är en väg till framgång (Porter, 1980). Ytterligare ett exempel är teorin om att särskilt hållbara konkurrensfördelar erövrar av de organisationer som har sällsynta och icke-imiterbara resurser (Barney, 1991, 1996). Till detta kommer att kommuners uppdrag är likriktade till naturen och att det är svårt att höja intäkterna genom att leverera något som sticker ut – även om det naturligtvis finns en viss men begränsad sådan effekt på sikt. Det är alltså svårt att finna stöd i forskning för att likriktning skulle kunna ge framgång. Det är också konstaterat svårt att styra kommuninvånarnas åsikter, men många kommuner förefaller också arbeta med medarbetarnas syn på kommunen – något som i sin tur påverkar kommuninvånarnas uppfattningar:

"Vi pratar mycket om bilden av Malung-Sälens kommun. I mötet mellan människor är det bilden som skapas, pratar våra 1000 medarbetare med en medborgare var blir det en stor del av befolkningen."

Visioner och slogans, som tas fram internt, är ofta en del av det arbete som sker för att skapa en gemensam bild av en kommun. Att vara överens om innehållet kan vara positivt såväl internt som i relation till externa intressenter.

Men det finns en risk för att arbetet blir window-dressing och inte är tillräckligt genuint, som här uttryckt av en tjänsteman:

”Den nya kommunchefen ville ha en ny vision. Den hänvisas till hela tiden. Det vi pratar om nu är att vissa saker är tyngre än andra. Visionen är till för att ge förvaltningen en utgångspunkt och ligger i bakgrunden för mycket. Man måste veta varför man går till jobbet. Men samtidigt viktigt att det kommer underifrån.”

Det tycks också finnas en ökad insikt om att kultur utgör en viktig del av varumärkesbyggandet och bidrar till att skapa tillväxt och attraktivitet. En stadsdirektör uttrycker det så här:

”Det finns ett ökat medvetande om att kultur hör samman med tillväxt och varumärkesbyggande, kulturen är en del av näringslivet. Kulturarbetare är entreprenörer. Det finns ett intresse nu för kulturens betydelse i politiken. Besöksanläggningar och kulturen bygger varumärket. Då måste vi snegla på de unika tillgångar vi har på något sätt.”

Kultur lockar också besökare till kommunen. Turistnäringen kan visserligen likt i Dalarna urbaniseras på det sättet att turistbyrå, paketering och kommunikation centraliseras. Men de underliggande aktiviteterna är svåra att centralisera. Kanotpaddling, trekking, utförsåkning, grotturer och linbanor ligger där de ligger och det kan inte ändras eller urbaniseras. Avslutningsvis finns det de som helt avstår från platsmarknadsföring:

”Vi har inte satsat något på Place Branding. Vi pratar om värskapet. Hade en utbildning förra veckan. Det ska vi fortsätta med. Kommer man hit som potentiell person att flytta hit och får en negativ bild, här finns inget att se, inget att göra. Vi vill att man ska ha en positiv bild och tänker att här ska barnen växa upp.”
Kommunalråd, Bengtsfors

Men det kan också handla om vad kommunföreträdarna väljer att kalla arbetet med att skapa attraktivitet, locka invånare och besökare. Hur tätbefolkad kommunen är har också betydelse för hur en kommun profilerar sig. I Sundbyberg menar en intervjuperson att:

”Det är nära geografiskt nära och lättillgängligt. Nära till människor och till beslutsfattare, det är ett förhållningssätt.”

Kommunalråd, Sundbyberg

Det visar också på samspelet mellan lika aspekter av en kommun – förhållningssätt utvecklas ur platsers egenskaper. Om Jukkasjärvi – Sveriges mest glesbefolkade kommun – skulle ha samma befolkningstäthet som Sundbyberg skulle det bo 180 miljoner i Jukkasjärvi. Omvänt – med Jukkasjärvis befolkningstäthet – skulle det bo 2,5 invånare i Sveriges mest tätbefolkade kommun, Sundbyberg. En stor del av såväl ”skryt” om vad som erbjuds – många restauranger, gratis parkering, nära skog och natur, bussarna går ofta –, som beklagande över negativa aspekter av en plats – begränsad arbetsmarknad, brist på mångfald (det kan visserligen ses som en förtjänst av somliga), hög kommunalskatt – har med ortens storlek att göra. Exempelvis:

Kalmar har den lilla stadens personliga charm, men erbjuder den stora stadens möjligheter. (www.kalmar.se)

Vi är 56 procent av befolkningen i Piteå kommun men 80 procent bor i tätort = kvartersstruktur. Vi är det urbana folket, men vi bor också i landsort. Det är ansträngande för den kommunala ekonomin. Det billigaste är om alla bor i ett höghus.

Intervjuperson, Piteå

Hur kommuniceras differentieringen?

Paketering av innehållet är viktigt, men kan skapa en del frågor. Dels är det svårt att paketera ett attraktivt budskap om det inte finns så mycket som sticker ut och differentierar, dels innebär aktiviteter för att marknadsföra platsen ansträngningar för att kommunicera, vilket tar kommunens resurser i anspråk. Om de inte bär framgång kan det resultera i sämre kommunal service eller högre kommunalskatt. Är differentieringen framgångsrikt paketerad kan det skapa positiva effekter genom ett tillflöde av entreprenörskraft, kapital och turism. Men det lär inte ske om det inte finns underliggande aktiviteter som skapar attraktivitet. Alvesson (1993) menade för ett par decennier sedan att samhället genom stark varumärkesfokusering genomgår en övergång ”from substance to image” som ett sätt att beskriva det då begynnande och idag etablerade varumärkessamhället. Idag handlar debatten snarare om att varumärkessamhället har lett till ett förytligande som får människor att söka djup. Att paketera ett tunt budskap i en ambitiös förpack-

ning kan alltså få genuint negativa effekter: dels lägger kommunen pengar på förpackning istället för innehåll – i en tid då transparens och strävan efter innehåll är stark – men man skämmer också ut sig genom att tvingas försvara den prioritering som har gjorts.

Kommunens attraktivitet och investeringsvilja hos andra

En avgörande faktor för att en kommun ska kunna växa och öka i attraktivitet är att det finns en investeringsvilja, såväl från företag som privatpersoner. Det talas i många kommuner om bostadsbrist och behovet av att bygga. Särskilt viktigt är det att denna fråga hanteras i kommuner som har svag eller negativ tillväxt.

“Många bostadsbolag gäspar över andra ställen än Stockholm. Umeå är långt bort mentalt. Vi lyckades efter lång bearbetning att få business arena till Umeå. Nu är vi glada över att Umeå har sålt ut en del av sina kommunala bostäder.”

Intervjuperson, Umeå

Mediebevakning och okunskap bidrar till att det är svårt att få byggfirmor att etablera nya boenden – samtidigt som de riskbedömningar som byggfirmor gör kan vara högst adekvata.

”Ju längre bort från oss man kommer desto mer tror man att vi är i kris. Det bidrog till att man trodde att Trollhättan ska vi inte investera i. Vi hade ett par år då bostadsbyggandet gick i botten. Vi hade projekt som var i stort sett klara men som man drog sig ur.”

Intervjuperson, Trollhättan

Många mindre orter dras med problemet att 100 000 kronor investerade i bostadsförbättring är värda långt mindre om bostaden säljs.

”Tyvärr är det lika dyrt att bygga nytt här som i en stad. Gör du statliga regelverk för att hålla nere bostadsbubblan så får det helt annan effekt på landsbygden. Inte alls den här risken.”

Intervjuperson, Bengtsfors

”Är det något som små kommuner behöver hjälp med så är det bankvärden. Kanske man skulle se mer på geografin, kanske inte har råd att följa reglerna. Här finns en del att göra på nationell nivå. Man måste ju underlätta för att folk ska kunna bo utanför. Bankvärden... bostadsbubblan.”

Intervjuperson, Munkedal

Det står klart att intresset från byggföretag är ett mått på hur attraktiv orten är.

”Nu vill alla byggföretagen vara här. Nu kastar de pengar på oss. Nu vill alla investera här. Men det är väldigt lätttröligt. Kapital är flyktigt.”

Intervjuperson, Sundbyberg

”Vi har haft bostadsbrist, men svårt att få någon att investera. Där har hindret legat. Det gäller även för små hus, det hänger samman med fastighetsvärdena. Nu lever vi ju gott på det men inte alltid. Men det har också legat oss i fatet.”

Intervjuperson, Munkedal

Här har man avgjort hjälp av stor efterfrågan i närområdet:

”I Tanum har fastighetspriserna gått upp och Uddevalla också. Tryck från båda hållen.” Intervjuperson, Munkedal

Bostadspriserna förändras snabbt när man förflyttar sig i landskapet:

”Villa 4 miljoner i Grebbestad, hit 7 km bort 2 miljoner, sen 1 miljon, in i Dalsland 0,5 miljon.”

Intervjuperson, Tanum

Hållningen hos mindre orter är blandad, man är både uppgiven och vill verka för kommunens bästa samtidigt.

”Om ingen tror på Bengtsfors får Bengtsfors tro på Bengtsfors.”

Några poängterar att byggande inte bara får handla om – ofta dyra – nya bostäder utan också om att skapa kontaktytor för att bevara och utveckla den sociala hållbarheten:

”Vi måste ju i den mån vi har ekonomi till det tillhandahålla kontaktytor. Tillhandahålla boendemöjligheter. Och om man går isär ska man kunna bo kvar.”

”Föräldralediga. Var hänger de? Om vi inte ordnar mötesplatser håller de sig i hemmen.”

Det orter som är mindre attraktiva för byggföretagen kan göra är att vara tillmötesgående och upplåta attraktiv mark.

”Vi har öppnat upp alla attraktiva lägen i Avesta, även A-lägen som man brukar upplåta åt eget bostadsbolag.”

Man kan visserligen gräma sig över att den sålts ”för billigt”, ”Jag tänker inte låta nån stockholmare tjäna pengar på tomter som vi ger bort”, som ett kommunalråd uttryckte det i en av våra presentationer⁶, men faktum är att tillväxten ju inte skulle vara lika god, och därmed fastigheterna lika attraktiva, om den attraktiva marken inte upplåtits.

Detta med prissättning av tomter och relationer till byggherrar innebär en delikat balansgång. För låga priser kan dels skapa irritation hos kommuninvånarna, dels sända negativa signaler till de som ska bygga och flytta in.

En viktig indikator i sammanhanget är differensen mellan produktionskostnad och marknadsvärdering för olika boendeformer. Och den är avgjort mindre – om den är negativ – i centralorten. Kommuner som bygger bostadsrätter kritiserar emellanåt för att de låter bostadsrätterna vara centralt belägna på bekostnad av möjligheterna för kommuninvånare med 20, 30 kilometers avstånd till centralortens centrum att förvärva eller hyra en ny lägenhet.

Allmännyttan måste se till att det finns lägenheter i byar. De som bor där vill inte flytta därifrån, de vill in i en hyresrätt i byn, då blir en villa ledig. Dit flyttar ungdomar för de vill inte bo mitt i stan. Gubben med eget hus, 80 år, han vill sälja men vill inte flytta. De bygger bara höghus mitt i stan, och nära här vid kommunhuset med 15, 16 våningar, vilken pensionär har råd att bo där?

Samtidigt skulle byggnation på annan plats än i centralorten innebära mindre ersättning för upplåten mark och större svårigheter att hitta en byggherre (alternativt, om det är ett kommunalt bostadsbolag, sämre ekonomiska förutsättningar genom en sämre relation mellan byggkostnad och hur mycket betalt/hyra man kan ta). Denna utveckling bidrar sammantaget till urbanisering, eftersom marknadskrafter direkt slår på en kommuns ekonomi. Man kan inte bortse från differensen mellan produktionskostnad och marknadsvärdering vid beslut om lokalisering av nya bostäder. När det gäller byggande tycks marknadsföring vara mycket viktigt. Några pratar om branschmässor, andra om annonsering i fackpress:

”Det märks ett ökat intresse. Kampanj i samtliga facktidningar i byggpressen, vi håller på och träffar de intressenterna nu. Det är kampanjen som fångar deras intresse. De här byggföretagen, hela underlagen, inte bara de här broschyrerna. De har attraherats utifrån den annonsering vi har gjort. Man ser att det här är en ort att bygga på.”

6) Kommunen ifråga är inte med i den primära datainsamling som redovisas i föreliggande rapport.

6. Diskussion – attraktivitet bortom urbanisering

Kommunföreträdarna – och kanske särskilt politikerna – omfamnar utvecklingen mot en mer marknadsorienterad ideologi och anammar därmed det synsätt som New Public Management (Hood, 1995) representerar. Att tillämpa ett sådant synsätt är emellertid inte oproblematiskt och riskerar att leda till att kommunerna allokera resurser till marknadsföring, positionering och försök att rekrytera nya invånare istället för att satsa på att utveckla kommunal service (jfr. Brorström och Parment, 2017). Därmed riskerar kommunerna att leva upp till den utveckling som Alvesson (1993) i negativa termer benämner ”from substance to image”.

Att reagera – som i detta fall genom att omfamna den marknadsbaserade ideologin – istället för att anpassa sig (jfr. Sousa och Pinho, 2015) är i grunden positivt och bör öka kommunernas möjlighet att attrahera nya invånare, kapital etc. och öka attraktiviteten i relation till olika intressentgrupper. Det finns emellertid potential att öka kommuninvånarnas inflytande över hur kommunerna marknadsför sig.

Kommuninvånarnas roll i att marknadsföra kommunen

I skapandet av en kommuns varumärke är kommuninvånarnas röst viktig. Kommunföreträdarna pratar endast sparsamt om invånarna som en kanal för att marknadsföra kommunen, även om den är omvittnat viktig. Kommunföreträdarna lyfter gärna fram dels konkreta fördelar som kommunen har i termer av infrastruktur, offentlig service och viktiga företag, och de pratar också gärna om kulturen på platsen som något positivt. Men de lyfter sällan fram invånarna som viktiga i marknadsföringen, utan ser dem snarare som krävande och med önskemål om att motverka förändring. Mot bakgrund av att varumärkesutveckling fungerar bättre när den tar sin utgångspunkt i en organisations identitet (jfr. Aaker, 1997; Kavaratzis och Hatch, 2013) bör kommuner verka för att betona denna sida tydligare i varumärkesarbetet. Det

vore olyckligt att koppla bort kommuninvånarna från kommunikationen av platsvarumärket. Samtidigt finns i kommunikationen med såväl kommuninvånarna som externa intressenter en tydlig kommunikation av visioner, vilket riskerar att skapa en viss alienation till kommuninvånarna som inte känner igen sig i det som kommuniceras (jfr. Brorström och Parment, 2016d). Medborgardialog och andra verktyg för att inhämta feedback kring ”vad som rör sig i huvet på kommuninvånarna” är samtidigt begränsade. Kommunernas iver att marknadsföra sig externt riskerar alltså att ta överhanden och den kanske viktigaste kanalen, kommuninvånarna, är inte integrerade i denna kommunikation.

Urbanisering, tillväxt och polarisering

Vår studie identifierar en slags *brytpunkt för tillväxt* som, åtminstone för svenska förhållanden, är relativt tydlig. Den är svår att definiera i termer av antalet invånare och hänger såväl samman med ekonomisk aktivitet, inklusive turism, som den geografiska ytans storlek. Brytpunkten mellan städer som ”growth machines” (jfr. Logan & Molotch, 1987) och urbaniseringens negativa effekter för de platser som drabbas negativt av flyttströmmarna – här är diskussionen om *metro-rural divide* (jfr. Brorström & Parment, 2016e) intressant då den tenderar att öka över tiden och ger följande effekter:

- Över brytpunkten finns ett tryck från byggföretag att mark ska tillgängliggöras för att bygga bostäder. Under brytpunkten kommer byggande endast ske om kommunen går in med subventioner
- Över brytpunkten finns entreprenöriell kraft att skapa handelsplatser, som i sig drar till sig köpkraft bortom det primära upptagningsområdet. Företag som Clas Ohlson, Hennes & Mauritz och Lindex etablerar sig gärna, eftersom bedömningen är att det finns en kritisk massa med köpkraft. Under brytpunkten kommer butikskedjor, hotellkedjor etc. att undvika etableringar och köpkraften riskerar därmed att till en del hamna i andra
- Över brytpunkten finns en förväntan om att ekonomisk aktivitet kommer att öka över tiden. Under brytpunkten är stämningen negativ och diskussionerna ofta koncentrerade till nedmontering, vikande köpkraft och befolkning och behov av skattehöjningar ”för att rädda servicen”.

Dessa förhållanden tycks råda oavsett om kommunen tillämpar förhållningssättet reagera eller anpassa sig (jfr. Sousa och Pinho, 2015). Valet mel-

lan att anpassa sig eller reagera är inte oviktigt men bland våra fallkommuner fann vi ganska likartade förhållningssätt och det handlade snarare om att anpassa sig än att reagera. Det bör understrykas, vilket inte är helt klart, att anpassa sig är det mer proaktiva förhållningssättet. Det är mycket möjligt att andra kommuner har andra förhållningssätt som ger ett, ur tillväxtskympunkt, sämre utfall och förskjuter brytpunkten.

Tidigare forskning lyfter fram att kommunens vision är viktig och att tillväxt är en del av att skapa en känsla av framtidstro och utveckling. Det behövs något att samlas kring och arbeta för, och som gör att kommunen utvecklas (Fjertorp et al, 2013). Vår undersökning ger stöd för ett sådant synsätt, samtidigt kan det finnas en fara med att använda tillväxt som grund för att skapa framtidstro om det de facto inte finns någon tillväxt.

Det är viktigt att betona att invånarantal inte är avgörande, utan snarare ekonomisk aktivitet. Ett exempel är Malung-Sälens kommun som har tappat ca 20 procent av invånarantalet de senaste två decennierna men ändå har långt framskridna och beslutade planer på att väcka liv i en nedlagd flygplats samt i anslutning därtill skapa en handelsplats. Underlaget för aktiviteterna kommer från såväl den norska som den svenska sidan och är inte avhängigt varken kommungräns eller invånarantal.

Flyttmönster och marknadsmekanismer

Att allt fler vill bo i stadskärnan och inte, som tidigare, vill flytta till förorterna har många grunder: unga ogillar pendling och vill ha nära till ett stort utbud av aktiviteter (Brorström & Parment, 2017); populärkulturens påverkan är stark (Parment, 2016) och eftersom flytt till annan ort sker främst före 30 års ålder (Brorström & Parment, 2017, Green, 2003) är sannolikheten stor att en stor mängd invånare väljer att bli kvar i stadskärnan, även efter familjebildning och barn.

Vår empiriska studie visar att kommuner bidrar till stadskärnans attraktivitet – i många fall sannolikt på bekostnad av attraktiviteten i förorter/kranskommuner. Kommunerna stimulerar bostadsbyggande i stadskärnor och är aktiva när det gäller att stärka aktiviteter i stadskärnor och här råder kommersiella villkor som är svåra för kommuner att förändra: vid upplåtande av tomtmark för bostäder centralt är privata bostadsföretag intresserade i att investera – men inte i förorter/kranskommuner. Även om marken upplåts utan kostnad är det svårt att få lönsamhet i det. Liknande mekanismer finns gällande lokalisering av handel. Det krävs en kritisk massa av aktivitet för att

kunna driva en handelsplats och här krävs samarbete och samordning mellan kommuner för att uppnå den kritiska massa som krävs för att handel ska vilja etablera sig. Utan Clas Ohlson, Hennes & Mauritz, Intersport, Stadium och Åhléns blir handelsplatsens attraktivitet och därmed kundtillströmning begränsad.

Segregation – tillväxtens pris?

Orr och West (2002) betonar att sociala problem ökar med tillväxt. I de kommuner vi besökt finns en medvetenhet om att sociala problem måste hanteras, framförallt i de större kommunerna där dessa problem känns igen. Intervjupersonerna tenderar dock att behandla *tillväxt* och *segregation* som åtskilda fenomen, bland annat eftersom det är problematiskt att veta hur det går att bygga nytt på attraktiva platser utan att samtidigt bidra till segregationen. En lösning blir då att bygga så mycket som möjligt, eftersom ett stort utbud minskar trycket på marknaden. Här måste andra lösningar identifieras och diskuteras, något som urbaniseringen säkerligen kommer att bidra till.

När det gäller de positiva sidorna av tillväxt omfattas de av samtliga kommuner i studien: ökat utbud och mer variation samt en utökad arbetsmarknad lyfts fram (jfr. Berry och Waldfoegel, 2010; Borck, 2007; Glaeser et al., 2001). Nettoeffekten är alltså ingenting som diskuteras av kommunerna (jfr. Winters och Lee, 2016) utan enbart de positiva sidorna lyfts fram. Detta återspeglar en inställning som samtliga kommuner har: vi finns på en marknad och konkurrerar om invånare, entreprenörer, myndigheter och investeringar. Vi måste framställa oss i bästa möjliga dager. Att då problematisera tillväxt och de negativa sociala effekter den ger upphov till undviks.

När det gäller typiska storstadsproblem med köer, intensiv trafik, trängsel och utsläpp – en oundviklig effekt av den förtätning som tillväxt innebär (jfr. Ambrey och Fleming, 2014; Berry och Okulicz-Kozaryn, 2011) – är det i vår studie framför allt Linköping och Umeå som har den typen av problem. I båda fallen finns en utpräglad filosofi att driva en omställning mot kollektivtrafik genom att utveckla den och försvåra för bilister att ta sig fram och parkera. I viss mån tillämpas detta även av de mellanstora kommunerna (Borlänge, Piteå, Trollhättan) medan de mindre kommunerna håller fast vid att bilen är nödvändig som transportmedel, även om det även här i varierande mån satsas på kollektivtrafik.

För mindre kommuner gäller att antalet invånare minskar och man har här att välja mellan att anpassa sig eller att *reagera* – två förhållningssätt som

Sousa och Pinho (2015) beskriver. Samtliga kommuner tillämpar strategin reagera, vilket innebär att ambitionen är att vända utvecklingen. Här finns i våra diskussioner en tydlig betoning på utvecklingsmöjligheter och det är mycket få inslag av att se situationen som ”hopplös”. Ingen av våra fallkommuner hade stora, dramatiska fabriksnedläggningar och liknande alldeles nyligen, men flera har nedläggningar av framför allt företag med åtföljande massuppsägningar i färskt minne. Hoyt och Leroux (2007) menar att en chock kommer vid en fabriksnedläggning eller liknande – våra fallkommuner verkar emellertid mentalt väl förberedda på sådant.

Avslutande ord

Avslutningsvis är det svårt att komma ifrån att attityder är viktiga och till och med avgörande för att kunna skapa attraktiva platser. Det är följaktligen eftersträvansvärt att tillämpa ett inifrån-och-ut-synsätt som tar sin utgångspunkt i förhållanden på platsen och hur de kan exploateras för att skapa attraktivitet (jfr. Aitken & Campelo, 2011). Invånarna är särskilt viktiga som ambassadörer och kommunikationskanaler (Aitken & Campelo, 2011). I platsmarknadsföringen måste kommuner balansera *de interna och de externa dimensionerna av platsmarknadsföringen*. Å ena sidan måste kommuninvånarnas behov av service och tillgänglighet upprätthållas – vilket kan innebära att resurser till platsmarknadsföring konkurrerar med t ex vård, skola, omsorg, lekplatser och cykelvägar – och platsmarknadsföringen måste knyta an till platsens identitet. Å andra sidan krävs en utblick och förståelse för vad som attraherar individer till en plats bortom det som orten själv kan identifiera (jfr. Broström & Parment, 2017; Parment & Brorström, 2016).

Genom ökad transparens och den allt större roll som så kallad gräsrotsdriven information innebär – sociala medier och annat användargenererat innehåll – kommer kommuners attraktivitet och kvaliteter att kommuniceras snabbare och mer transparent än tidigare. Det bidrar till att marknadskrafter blir starkare. Dessutom märks fler kommunrankningar som snabbt sprids, samt brukarvärderingar från skolor och vårdcentraler. Det finns alltså såväl organiserade mätningar som gräsrotsdriven spridning av en kommuns kvaliteter. Transparensen gör att politiker och tjänstemän kan behöva förändra sina kommunikationsstrategier. Försöken att balansera invånarnas behov med försök att attrahera externa intressenter och öka kommunens långsiktiga attraktivitet kommer att bli utmanande och sannolikt än mer granskade i framtiden.

Referenser

- Aaker, J. (1997), "Dimensions of Brand Personality", *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356.
- Aitken, R. and Campelo, A. (2011). "The four Rs of place branding". *Journal of Marketing Management*. 27(9–10), 913–933.
- Akgün, A.A, Baycan, T. & Nijkamp, P. (2015) "Rethinking on Sustainable Rural Development", *European Planning Studies*, 23:4, 678–692.
- Alvesson, M. (1993) "From substance to image" i Armbrecht, W., Avenarius, H. & Zabel, U. (red.) *Image und PR*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ambrey C and Fleming C (2014) "Public greenspace and life satisfaction in urban Australia". *Urban Studies* 51(6): 1290–1321.
- Ashton, R. (2012), "How do you tackle a 'wicked' issue?", *The Guardian*, 8 juni.
- Baker, B. (2012). *Destination Branding for Small Cities*, Portland, Oregon, United States of America: Creative Leap Books.
- Balaguer-Coll, M.T. & Diego, P. (2009), "Short- and long-term evaluation of efficiency and quality. An application to Spanish municipalities", *Applied Economics*, 41, 2991–3002.
- Bengtsfors kommun (2012). Ägardirektiv Hotell Dalia AB, Kommunfullmäktige, 2012-04-04.
- Berry B.J.L. & Okulicz-Kozaryn, A. (2011), "An urban-rural happiness gradient." *Urban Geography* 32(6): 871–883.
- Berry, S & Waldfogel, J. (2010), "Product quality and market size". *Journal of Industrial Economics* 58(1): 1–31.
- Bettencourt, L.M.A., Lobo, J., Helbing, D., Kühnert, C. & West, G.B. (2007), "Growth, innovation, scaling, and the pace of life in cities", *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* (PNAS), 104, 17, 7301–7306.

- Blichfeldt, B.S. (2005), "Unmanageable place brands?", *Place Branding and Public Diplomacy*, 1(4), 388–401.
- Borck, R. (2007), "Voting, Inequality and Redistribution", *Journal of Economic Surveys*, 21(1), 90–109.
- Brorström, B., Donatella, P. & Wänström J., 2013, *Hur kommuner hanterar besvärligheter. Resultat och insikter från det nationella kommunforskningsprogrammet*. Natkom-rapport 25, Göteborg: Kommunforskning i Västsverige.
- Brorström, S. & Parment, A. (2016a), "Managing urbanisation at the local level", *International Research Society on Public Management Conference*, Hong Kong, April 12–15th.
- Brorström, Sara & Anders Parment (2016b). *Urbaniseringens effekter för små och stora kommuner – en studie av hållbar utveckling*. KFI-rapport nummer 136
- Brorström, Sara & Parment, Anders, (2017) *Reputation and Brand Management in Metropolitan areas, intermediate cities and Rural Areas*. Scandinavian Journal of Public Administration. (kommande).
- Brorström, S. & Parment, A. (2017), *Attraktiva platser bortom urbanisering och tillväxt*, Lund: Studentlitteratur (kommande).
- Brorström, S. (2010), *Kommunala satsningar av betydelse – en fråga om identitet, förnuft och tillfälligheter*, Göteborgs universitet, Förvaltningshögskolan, Samhällsvetenskapliga fakulteten.
- Brorström, S. (2014). "Strategizing Sustainability – The case of River City Gothenburg." *Cities* 42:Part A: Pages 25–30.
- Brorström, S. (2015), "Styra städer – om strategier, hållbarhet och politik". Lund: Studentlitteratur.
- Chambers, A. (1993), *Popular Culture: The Metropolitan Experiment*, Routledge: Abingdon, Oxon.
- DiMaggio, P. (1977), "Market Structure, the Creative Process, and Popular Culture: Toward an Organizational Reinterpretation of Mass-Culture Theory", *The Journal of Popular Culture*, 11(2), 436–452.

- Dong, B., Evans, K.R. & Zou, S. (2008), "The effects of customer participation in co-created service recovery", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 123–137.
- Easterlin R.A., Angelescu, L. & Zweig, J.S. (2011) "The impact of modern economic growth on urban–rural differences in subjective wellbeing". *World Development* 39(12): 2187–2198.
- Eurostat, (2016), Degree of urbanisation, <http://ec.europa.eu/eurostat/web/degree-of-urbanisation/overview>, 15 mars 2016.
- Farlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L. & Pettigrew, A. (1996). *The new public management in action*. Oxford: Oxford University Press.
- Fjertorp, J., Mattisson, O. & Thomasson, A. (2013). *Kommunala tillväxtstrategier. Mobilisering av aktörer och resurser*, NATKOM rapport 24, Göteborg: Kommunforskning i Västsverige.
- Florida, R. (2005), *The Flight of the Creative Class. The New Global Competition for Talent*, HarperBusiness.
- Freeman, M.A. & Bordia, P. (2001). "Assessing alternative models of individualism and collectivism: A confirmatory factor analysis", *European Journal of Personality*, 15(2), 105–121.
- Garvill, J., Malmberg, G. och Westin, K. (2000) *Värdet av att flytta och att stanna – om flyttningsbeslut, platsanknytning och livsvärden*. Rapport 2 från regionalpolitiska utredningen SOU 2000:36
- Gerometta, J., Haussermann, H. & Longo, G. (2005). "Social Innovation and Civil Society in Urban Governance: Strategies for an Inclusive City". *Urban Studies* 42(11), 2007–2021.
- Gertner, D. & Kotler, P. (2004), "How can a place correct a negative image?", *Place Branding and Public Diplomacy*, 1(1), 50–57.
- Glaeser, E.L., Kolko, J. & Saiz, A. (2001), "Consumer City", *Journal of Economic Geography*, 1(1), 27–50.
- Green, Richard (2013) "Who Moves? Not old People?", *Forbes Business*, July 23rd.
- Hammersley, M. & Atkinson, P. (2007). *Ethnography: Principles in Practice*. Third edition. New York: Routledge.

Herstein, R., Berger, R. & Eugene, J. (2014), "Five Typical Place Branding Mistakes: Why Cities Tend to Fail in Implementation of Rebranding Strategies", *Journal of Brand Strategy*, 2(4), 392–402.

Hillenbrand, C. and Money, K. (2007) "Corporate responsibility and corporate reputation: two separate concepts or two sides of the same coin?" *Corporate Reputation Review*, 10(4), 261–277.

Hollander., J (2011) "Can a City Successfully Shrink? Evidence from Survey Data on Neighbourhood". *Quality Urban Affairs Review*, January 2011; vol. 47, 1: pp. 129–141

Holstein, J.A., & Gubrium, J.F. (1995). *The active interview*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hood, C. (1995). The "New public management" in the 1980s: Variations on a theme, *Accounting, Organisation and Society*, 20(2/3), 93–109.

Hoyt, L. & Leroux, A. (2007) *Voices from Forgotten Cities: Innovative Revitalization* Coalitions in America's Older Small Cities, Cambridge, MA: PolicyLink, Citizens' Housing and Planning Association and MIT School of Architecture and Planning.

Jenkins, S. (2006). *Thatcher & sons: A revolution in three acts*. London: Allen Lane.

Jonas, A. E. G. & While, A. (2007), "Greening the entrepreneurial city?", I Krueger, R. & Gibbs, D. (red.), *The Sustainable Development Paradox: Urban Political Economy in the United States and Europe*, New York: The Guilford Press, 123–159.

Kavaratzis, M. & Hatch, M.J. (2013), "The Dynamics of Place Brands. An Identity-Based Approach to Place Branding Theory", *Marketing Theory*, 13(1), 69–86.

Klein, N. (2000) *No Logo*. New York: Flamingo.

Klein, N. (2008) *The Shock Doctrine: The Rise of Disaster Capitalism*, London: Penguin Books.

Kommunernas webbsidor. Nedladdat mars 2016.

Krueger, R. & Gibbs, D. (2007). *The sustainable development paradox: Urban political economy in the United States and Europe*. Guilford Press.

- Leo, C. & Anderson, K. (2006), "Being realistic about urban growth", *Journal of Urban Affairs*, 28(2), 169–189.
- Logan, J. R. & Molotch, H.L. (1987). *Urban Fortunes: The Political Economy of Place*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Lombardi, D. R., Porter, L., Barber, A., & Rogers, C. D. F. (2011). "Conceptualising Sustainability in UK Urban Regeneration: a Discursive Formation". *Urban Studies*, 48(2), 273–296.
- Lundholm, E (2012) "Returning Home? Migration to Birthplace among Migrants after Age 55". *Population, Space and Place* 18, 74–84
- Lury, C. (2011). *Consumer culture*. 2nd edition. Cambridge: Polity Press.
- Massey, D. (2013). *World City*. Cambridge: Wiley.
- McKenzie K (2008), "Urbanization, social capital and mental health". *Global Social Policy* 8(3): 359 –377.
- Metzger, J.T. (2000), "Planned abandonment: The neighbourhood life-cycle theory and national urban policy", *Housing Policy Debate*, 11(1), pp. 7–40.
- Muñiz Jr., A.M. & Schau, H.J. (2007). "Vigilante marketing and consumer-created communications". *Journal of Advertizing*, 36(3), 35–50.
- Munton, R. (1995), "Regulating rural change: Property rights, economy and environment: A case study from Cumbria, UK", *Journal of Rural Studies*, 11(3), 269–284.
- Niedomysl, T. & Hansen, H.K. (2010), "What Matters more for the Decision to Move: Jobs versus Amenities", *Environment and Planning A*, 42(7), 1636–1649.
- Niedomysl, T. & Malmberg, B. (2009), "Arbetsmarknadsrelaterade flyttningar i Sverige", i Vinnova, *Rörlighet, pendling och regionförstoring för bättre kompetensförsörjning, sysselsättning och hållbar tillväxt. Resultatredovisning från 15 FoU-projekt inom Vinnovas Dynamo-program*, 48–53.
- Niedomysl, T. (2006), "Migration and Place Attractiveness", *Geografiska regionstudier*, Uppsala Universitet.

- Niedomysl, T. (2010), "How Migration Motives Change over Migration Distance: Evidence on Variation across Socioeconomic and Demographic groups", *Regional Studies*, 45(6), 843–855.
- Niskanen, W.A. (1988). *Reaganomics: An insider's account of the policies and the people*. Oxford: Oxford University Press.
- North, S. (2014), "Why do most city branding campaigns fail?", *CityMetric*, 21 augusti.
- Orr, M., & West, D. M. (2002). "Citizens' Views on Urban Revitalization". *Urban Affairs Review*, 37(3), 397–419.
- P4 Väst, 2016, *Färre arbetslösa i Trollhättan nu än innan Saabs konkurs*, 20 maj.
- Parment, A. & Brorström, S. (2016), "Branding Various-Sized Destinations – A Study of Millennial Attitudes City Branding Campaigns and Methods for Promoting Tourist Destinations, i Bayraktar", A. & Usay, C., Hershey, PA: IGI Global.
- Parment, A. (2011), *Generation Y in Consumer and Labour Markets*, London: Routledge.
- Parment, A. (2014), *Marketing to the 90s Generation. Global Data on Society, Consumption, and Identity*, New York: Palgrave Macmillan.
- Parment, A. (2016), *90-talister som medborgare, medarbetare och konsumenter*, Lund: Studentlitteratur.
- Pasquinelli, C. (2010), "The Limits of Place Branding for Local Development: The Case of Tuscany and the Arno Valley Brand", *Local Economy*, 25(7), 558–572.
- Pearson, L., Newton, P. & Roberts, P. (2014). *Resilient Sustainable Cities: A Future*. New York: Routledge.
- Pflieger, G., Kaufmann, V., Pattaroni, L. & Jemelin, C. (2009). "How Does Urban Public Transport Change Cities? Correlations between Past and Present Transport and Urban Planning Policies". *Urban Studies*, 46(7), 1421–1437.
- Pike, S. (2005), "Tourism destination branding complexity", *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 258–259.

- Pine, J. & Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy*, Boston: Harvard Business School Press.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011), *Public Management Reform: A Comparative Analysis. 3rd ed*, Oxford: Oxford University Press.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004a), "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004b), "Co creating unique value with customers", 32(3), 4–9.
- Pratten, C.F. (1987). "Mrs. Thatcher's economic legacy". I K. Minogue & M. Biddiss (red.) *Thatcherism: Personality and politics*. Basingstoke: Macmillan, 72–94.
- Puga, D. (2010), "The Magnitude and Causes of Agglomeration Economics", *Journal of Regional Science*, 50(1), 203–219.
- Rainisto, S.K. (2003), *Success Factors of Place Branding: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*, Doctoral Dissertation 2003:4, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Department of Industrial Engineering and Management.
- Ramos, M. & Piper, P.S. (2006) "Letting the grass grow: grassroots information on blogs and wikis", *Reference Services Review*, 34(4), 570–574.
- Reckien, D. & Martinez-Fernandez, C. (2011) "Why do cities shrink?" *European Planning Studies*, 19(8), pp. 1375–1397.
- Redclift, M. (2005). "Sustainable development (1987–2005): an oxymoron comes of age". *Sustainable Development*, 13(4), 212–227.
- Satterthwaite, D. (2009). "The implications of population growth and urbanization for climate change", *Environment & Urbanization*, 21(2), 545–567.
- SCB (2016), Befolkningsstatistik, http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Befolkning/Befolkningens-sammansattning/Befolkningsstatistik/, nedladdat juni 2016.

- Schimmack, U., Oishi, S. & Diener, E. (2005). "Individualism: A valid and important dimension of cultural differences between nations", *Personality and Social Psychology Review*, 9(1), 17–31.
- Skidelsky, R. (red.) (1988). *Thatcherism*. London: Chatto & Windus.
- Smidts, A., Pruyn, T.H. & van Riel, C.B.M. (2001), "The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification", *Academy of Management Journal*, 44 (5), s. 1051–1062.
- Sousa S. & Pinho, P. (2015), "Planning for Shrinkage: Paradox or Paradigm", *European Planning Studies*, 23:1, 12–32.
- Spence, M. & Clarke Annez, P. & Buckley, R.M. (2009), *Urbanization & Growth, Commission on Growth and Development*, Washington: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
- Statistiska Centralbyrån*. Nedladdat mars 2016.
- Storey, J. (2003), *Inventing Popular Culture: From Folklore to Globalization*, Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Svanström, S. (2015), "Urbanisering – från land till stad", *Välfärd*, 26–27.
- Swyngedouw, E. (2005). "Governance Innovation and the Citizen: The Janus Face of Governance-beyond-the-State", *Urban Studies*, 42(11), 1991–2006.
- Szondi, G. (2007), "The Role and Challenges of Contry Branding in Transition Countries: The Central and Eastern European Experience", *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(1), 8–20.
- Triandis, H.C. (1993). "Collectivism and individualism as cultural syndromes". *Cross-Cultural Research*, 27(3–4), 155–180.
- Vallance, S., Perkins, H. C., Bowring, J. & Dixon, J. E. (2012). "Almost Invisible: Glimpsing the City and its Residents in the Urban Sustainability Discourse". *Urban Studies*, 49(8), 1695–1710.
- Valmyndigheten*. Nedladdat mars 2016.
- Vinen, R. (2009). *Thatcher's Britain: The politics and social upheaval of the 1980s*. London: Simon & Schuster.

Vlek, C. & Steg, L. (2007), "Human Behavior and Environmental Sustainability: Problems, Driving Forces, and Research Topics", *Journal of Social Issues*, 63(1), 1–19.

Wiechmann, T. & Bontje, M. (2015), "Responding to Tough Times: Policy and Planning Strategies in Shrinking Cities", *European Planning Studies*, 23:1, 1–11.

Winters, J., och Li, Y., (2016) "Urbanization, Natural Amenities, and Subjective Well-Being: Evidence from U.S. Counties" with Yu Li, *Urban Studies* 1–18

Wood, E.M. (1991). *The pristine culture of capitalism: A historical essay on old regimes and modern states*. London: Verso.

Intervjupersoner

Sundbyberg	Jonas Nygren	KSO	150610
Sundbyberg	Helén Eriksson Elf	KC	150610
Knivsta	Klas Bergström	KSO	150819
Knivsta	Anders Eskhult	kommunalråd, vice ordf KST	150819
Knivsta	Anders Grönwall	ledamot KST	150819
Knivsta	Klas Bergström	KSO	150819
Knivsta	Peter Evansson	kommunalråd, 2 vice ordf KST	150819
Knivsta	Anders Carlquist	exploateringschef	150819
Knivsta	Tobias Arvidsson	samhällsbyggnadschef	150819
Avesta	Göran Johansson	administrativ chef	150819
Avesta	Johan Thomasson	oppositionsråd	150819
Avesta	Anders Friberg	kommundirektör	150819
Avesta	Lars Enoksson	näringslivssekreterare	150819
Borlänge	Charlotta Olsson	näringslivschef	150820
Borlänge	Åsa Granat	KC	150820
Borlänge	Agnetha Nyvall	oppositionsråd	150820
Borlänge	Lars Ivarsson	KC f d	150820
Malung-Sälen	Kurt Podgorski	KR	150820
Malung-Sälen	Rolf Davidsson	KC	150820
Piteå	Johnny Åström	Ledamot, Kf Norr- bottens sjukvårdsparti	150901
Piteå	David Sundström	näringslivschef	150901
Piteå	Helena Stenberg	KS vice ordf (s)	150901
Piteå	Brith Fäldt	KS andra vice ordf	150901
Umeå	Anna Olofsson	platsmarknadsföring, ansvarig	150901
Umeå	Roland Carlsson	näringslivschef	150901
Umeå	Hans Lindberg	KSO	150902
Umeå	Jonas Jonsson	statsdirektör/CEO/ City Manager	150902

Umeå	Anders Ågren	oppositionsråd	150902
Piteå	Mats Berg	KC	150910
Linköping	Paul Lindvall	oppositionsråd	151009
Linköping	Michael Nydén	Nulink, näringslivsstrateg	151009
Linköping	Paul Lindvall	oppositionsråd	151009
Linköping	Jakob Björneke	kommunalråd (s)	151009
Munkedal	Åsa Karlsson	kommunalråd (s)	151130
Munkedal	Ulrika Gällerstedt	ekonomichef	151130
Munkedal	Karl-Anders	kommunalråd, vice KSO	151130
Munkedal	Ann-Sofi Alm	kommunalråd (m)	151130
Munkedal	Jan-Erik Larsson	näringslivs- och landsbygdsutvecklare	151130
Tanum	Liselott Broberg	KSO	151130
Tanum	Ulf Ericsson	ekonomichef	151130
Bengtsfors	Per Eriksson	KSO	151201
Bengtsfors	Katrin Thor	kommunstrateg	151201
Bengtsfors	Susanne Öhrn	kommunalråd	151201
Bengtsfors	Per Jonsson	vice ordf KST	151201
Bengtsfors	Cecilia Berg	VD utvecklingsbolaget	151201
Bengtsfors	Sofia Magnusson	kommuninformatör	151201
Bengtsfors	Lena Mossberg	socialchef	151201
Bengtsfors	Ulrika Thorell	kommunsekreterare	151201
Bengtsfors	Solveig Andersson	kommunchef	151201
Trollhättan	Monica Hanson	vice ordf i KST, kommunalråd	151201
Trollhättan	Peter Eriksson	2 vice ordf KST, oppositionsråd	151201
Trollhättan	Annika Wennerblom	statsdirektör	151201
Trollhättan	Johan Bengtsson	förvaltningschef, statsbyggnadsförv	151201
Lund	Christer Wallin	oppositionsråd (m)	151118
Lund	Emma Berginger	kommunalråd (mp), vice KSO	151118
Sjöbo	Stefan Lundgren	KSO (m)	151118
Sjöbo	Cecilia Olsson	oppositionsråd (s)	151118
Sjöbo	Roger Larsson	kommundirektör	151118

