

Med människorna som motor

Förstudie: Future Innovation Pajala Society in the Arctic



i samarbete med



Innehållsförteckning

Med människorna som motor.....	1
Uppdraget.....	3
Resurser.....	3
Metod, styrgrupp och tidsplan.....	3
<i>Metod</i>	4
Utgångspunkter.....	4
Pajalas identitet idag.....	5
<i>Fokusgrupper och intervjuer</i>	5
<i>Sammantagen identitet</i>	9
Näringslivsutvecklingens påverkan.....	9
<i>Upplevt företagsklimat</i>	9
<i>Gruvans roll</i>	11
<i>Sammantaget</i>	11
En hållbar framtid.....	11
<i>Socialt</i>	12
<i>Ekonomiskt</i>	13
<i>Miljömässigt</i>	14
Förbättringsområden och rekommenderade åtgärder.....	15
Det fortsatta arbetet.....	18
<i>Pajalas modell för utveckling – Plattformen</i>	18
<i>Projektutformning och finansieringsmöjligheter</i>	19
Avslutande ord.....	21

Uppdraget

Johan Sjökvist AB har av Pajala kommun haft i uppdrag att göra en förstudie för att ta fram förutsättningarna för ett större utvecklingsprojekt. Förstudien ska klargöra omfattning och förutsättningarna av ett sådant utvecklingsprojekt, nuläget ska analyseras, innehållet struktureras och samverkansintressenter kartläggas. En intressentanalys ska göras genom dialog med kommunmedborgare, lokala näringslivet, offentlig sektor och akademi.

Förstudien ingår i projektet "Future Innovation Pajala Society in the Arctic" och finansieras av Pajala kommun och Länsstyrelsen i Norrbottens län.

Resurser

I arbetet med förstudien har Johan Sjökvist, Josefin Hedberg och Therese Sidevärn deltagit.

Johan Sjökvist, Johan Sjökvist AB | johansjokvist.se

Konsult inom Public Affairs & PR, strategisk rådgivning & kommunikation, verksamhets- och projektutveckling.

Huvuduppdrag idag: Extern verksamhetsledare för destinationsbolaget Heart of Lapland. Tidigare Utvecklingschef & Head of Public Affairs, The Node Pole; regionens tidigare PR- och marknadsbolag för datacenterinvesteringar. Näringslivsstrateg, Norrbottens läns landsting; särskilt ansvar för regionala utvecklingsprojekt och ägarstyrningen av kommun- och landstingsägda bolag.

Josefin Hedberg, Licab AB | lic-ab.se

Civilingenjör. 10 år inom AB Volvo; strategisk kvalitet, projektledning och ledarskap.

Certifierad CBAP®, Certified Business Analysis Professional, som en av ett fåtal personer i Sverige. Certifierad PMP®, Project Management Professional, enligt PMIs globala standard. Licab AB; Processledning av workshops och utvecklingsarbete. Staden AB: Utveckling och workshops av stads- och samhällsutvecklingsmodell, The Node Pole: Chief Operating Officer, RISE SICS: Business Manager.

Therese Sidevärn, Meramedia (0920 media AB) | meramedia.se

Kreativ- och PR-strateg hos Meramedia.

Erfaren kommunikationsstrateg. Nu kreativ- och PR-strateg för både stora och mindre kunder, lokalt, nationellt och internationellt. Har även stor erfarenhet från besöksnäringen och har bland annat arbetat inom Swedish Lapland Visitors Board med kommunikation och platsmarknadsföring. Meramedia är en erfaren kommunikationsbyrå med stora och små, lokala och internationella kunder. Byrån levererar design, digitala strategier, event, webbdesign och systemutveckling, varumärkesstrategi, marknadsföring, film, illustrationer, text, grafiska profiler, performance marketing och sökmotoroptimering. Johan Sjökvist är även knuten till byrån som kommunikations- och PR-strateg.

Metod, styrgrupp och tidsplan

Tidsplan för förstudien var satt till februari–april 2018. Under arbetets gång har uppdraget förlängts till 31 maj. Styrgrupp har varit kommunalråden Anna Kumpula Kostet och Jan Larsson, tf kommunchefen Janus Brandin och näringslivsstrategen Erik Mella.

Metod

Förstudien har genomförts i tre faser.

- Läsa, planera & informera

Flera projekt och studier är genomförda inom liknande områden. De slutsatser som man tidigare kommit fram till ska tas hänsyn till. Planering för kommande faser är en viktig del för att förstudien ska bli framgångsrik.

- Lyssna & samtala

Genom att genomföra workshops med ett antal specifikt utvalda fokusgrupper får man en god bild av hur Pajalas identitet ter sig för olika grupper. Intervjuer med olika nyckelpersoner och fler aktörer kompletterar sedan med ytterligare perspektiv och ger även en bild av kommunens strategiska strävan. I denna fas är dialog och processledning viktiga inslag.

- Analysera & skriva

Analys och rapportskrivande har utgjort den sista delen av förstudien. Utifrån vad de två första faserna gett har ett gott underlag funnits för att dra viktiga slutsatser som sedan ligger till grund för denna rapport.

Utgångspunkter

Innan förstudien påbörjades har ett antal utgångspunkter identifierats:

- På gång i Pajala

De möjligheter som uppkommer genom det som sker med bland annat Kaunis Iron, besöksnäringens företag och den planerade testbädden inom gruvan kan både stärka och utmana utvecklingen av Pajala i stort. Även om förstudien som sådan berör Pajala som plats och inte specifikt bara näringslivsutvecklingen så bör visst fokus läggas på att analysera vilken påverkan detta kan få.

- Identitet

Pajalas identitet är en central faktor i arbetet. Bilden av Pajala idag och imorgon utgör basen för ett hållbart arbete för att göra Pajala attraktivt för både medborgare och besökare.

- Värdeord

De värdeord som arbetats fram kring Pajala i tidigare studier och projekt kommer att spela en viktig roll i arbetet. Både att förstå vad som ligger till till just dessa ord och uttryck är centrala och att få en bild av hur relevanta de kommer att vara i ett framtida samhälle.

- Plattform

Kärnan av det projekt som förstudien förväntas mynna ut i kommer att kretsa kring en relevant kommunikations- och interaktionsplattform för samverkan, samordning och erfarenhetsutbyte. Plattformen kommer genom förstudien att kunna vila på de lärdomar och analyser man gjort för att på ett faktabaserat sätt kunna beskriva hur Pajalas identitet och samverkan kan och behöver utvecklas.

- Medborgaren i centrum

I processen att ta reda på vilka bilder som finns av Pajala idag hos ungdomar och gamla, besökarna och invånarna, bör stor vikt läggas vid att genom medborgardialog ta fram detta på ett fokuserat

sätt. Även externa synpunkter, från vana och ovana besökare, spelar en stor roll i sammanhanget. Det externa perspektivet är ibland ett bortglömt perspektiv. För att på ett bättre sätt se sig själv som plats behöver man förstå perspektivet andra generellt har på sin egen plats.

Pajalas identitet idag

Identiteten för en plats används i olika slags sammanhang och bygger på många olika faktorer och perspektiv. Det blir i stort en sammanvägd bild av olika slags perspektiv, exempelvis vad människor har för bild av en plats de lever och verkar på och vilka generella bilder människor har utifrån sett. Vad gäller Pajalas identitet har förstudiens arbete fokuserats just där. Lite förenklat kan man säga att bilden av en plats till stor del också utgörs av hur platsen själv är, pratar och agerar.

Att få fler människor att flytta till en plats, fler företag att etablera sig och attrahera mer investeringar bygger mycket på andra faktorer än de vi traditionellt tänker oss – exempelvis bostäder, industrimark och arbetskraft. Ett beslut om att flytta till en plats eller etablera ett företag någonstans har starka kopplingar till mjukare faktorer som hur platsen upplevs, hur bemötandet är och hur människor förhåller sig till andra nya människor. För att inte tala om den kanske viktigaste aspekten, att människor som lever, bor och verkar på en plats trivs och har ett bra liv.

En bred intressentanalys runt Pajalas identitet har därför varit en viktig byggsten i denna förstudie.

I hela arbetet när vi pratat om "Pajala" i olika sammanhang har vi poängterat att vi menar hela Pajala kommun som plats. När vi specifikt velat skilja på centralorten Pajala och byar så har dessa uttryck också använts.

Fokusgrupper och intervjuer

Inspel och synpunkter går att samla in på många olika sätt. Vi har valt samtalet som form för det. Dels för att det ger möjlighet till fördjupning och naturliga följdfrågor och dels att samtalet även i mindre grupper kan föra resonemang vidare istället för att stanna vid att vara svart eller vitt, utan istället kan nyanseras. Vi har valt att ta en stor del av inspelen via fokusgrupper med utvalda intressentgrupper. Dessa har sedan kompletterats med enskilda intervjuer.

Det finns en poäng med att inte redovisa vilka som deltagit i fokusgrupperna eller blivit intervjuade. Vem som sagt vad och vilkas bilder som finns med är inte relevant då fokusgrupper just bygger på att samla tankar och få personer att reflektera tillsammans.

För att göra en bred intressentanalys på relativt kort tid har vi tillsammans med förstudiens styrgrupp ringat in några intressentgrupper att koncentrera oss runt. Dessa är

- Inflyttade personer och personer med ett utifrånperspektiv på Pajala
- Personer i åldern 25–35 år som valt att stanna i Pajala
- Företagare
- Föreningsengagerade
- Nyanlända
- Unga

Utgångspunkten för fokusgrupperna har varit att det ska vara jämnt fördelat mellan kvinnor och män och personer från både byar och centralort. Nedan följer en sammanfattning över de olika gruppernas syn på Pajalas identitet och Pajala som plats där även intervjupersoners perspektiv arbetats in.

När man läser inspelen är det viktigt att ha begreppen med sig. Med "Pajala" menas hela kommunen som plats och yta. Om det finns en distinktion mellan exempelvis byar och centralorten Pajala så har det beskrivits med dessa ord. Om Pajala kommun som den kommunala politiken/organisationen/förvaltningen är det som avses, så har det tydliggjorts.

Inflyttade personer och personer med ett utifrånsperspektiv

Intressentgruppen menar sammanfattat att:

Pajala är en stadig trotjänare med naturen som hjärta och älvorna som blodådror. Pajala är sparsamt och kör på det som fungerar. Här finns frihet och en stor trygghet. Människor blir trevligt bemötta, man är ärlig och hjälper varandra – oavsett vad som hänt. Men här ska man inte förhäva sig. Det är ingen flärd direkt, utan mer jordnära.

Det finns en kreativitet i Pajala, den utveckling som sker och upprätthålls drivs oftast av eldsjälär. Det är också Pajalas sårbarhet när mycket är så personberoende.

Sista åren har det funnits en deppighet efter att gruvan stängde. Pajalas karaktär är spännande med både en kärvhet och mjukhet på samma gång. Det finns en kulturell påverkan av tidigare års religiösa uppfattningar och historia – ibland positivt och ibland hämmande.

Kulturlivet är stort och Pajala Marknad betydelsefull. I Pajala kan man ha råd med ett hus även om man studerar. Utbudet i Pajala är inte komplett inom alla branscher. Över tid har en typ av tjänsteutbyte utvecklats som gör att man hjälps åt med att utföra det som näringslivet inte erbjuder.

Citat från samtalen:

"Det finns motpoler här också mot det hårda och gruvan, stor kreativitet och mycket kultur."

"Det värsta har redan hänt. Det är jättebra om gruvan kommer igång men gör det inte det så går det också."

Personer i åldern 25–35 år som valt att stanna i Pajala

Intressentgruppen menar sammanfattat att:

I Pajala finns ett vemod och ett jävlar anamma på samma gång. En gemenskap finns trots att vi träter ibland, när det väl gäller är vi starka tillsammans. Ändå finns det en typ av klagarkultur här. För att sticka ut och vara annorlunda behöver man vara stark. Om man är lite avvikande från den stora massan är man ändå trygg, man har alltid ett sammanhang men kanske inte alltid en gemenskap.

Alla känner alla här, människor har ett nätverk utanför den omedelbara familjen. Den tornedalska gästfriheten finns, men är tydligare i äldre generationer. Pajala Marknad är en viktig händelse, hemvändare kommer hem, men det är inte alltid bara roligt. Ibland känns och uttalas nästan en fördom mot de som valt att bo kvar här.

För att fler ska välja att bo kvar eller flytta hit behöver fler typer av möjliga jobb skapas. Det mesta går att lösa digitalt. Nästan alla jobb går att göra härifrån, det behöver lyftas upp och kommuniceras. Samtidigt som det digitala ger alla möjligheter borde ett försäljningsargument för besöksnäringen kunna vara att besökare kan leva "off the grid".

Citat från samtalen:

"Ibland känner jag nästan fördomar mot de som valt att bo kvar här, på marknaden hörs det ibland. Jag brukar tänka att det är tur vi är kvar, det är på grund av oss vi alls kan ha en marknad och hemvändardagar!"

Företagare

Intressentgruppen menar sammanfattat att:

Pajala är lugnt och har ett rikt kultur- och idrottsliv. Det finns en öppenhet bland människorna och man kan lita på folk. På en liten plats straffar det sig att vara oärlig. Kulturen, naturen, älgjakten, skoteråkning och gruvan förenar samhället. Könsrollerna i Pajala är rätt så traditionella.

En tydlig efterfrågan finns på vad kommunen har för mål, vad man vill att Pajala ska vara i framtiden? Idag är kommunens tänkande kortsiktigt. Allt fungerar, men är inte så modernt. En del känner en maktlöshet över bland annat kommunala beslut. Det uttrycks att det ibland råder någon slags hjälplöshet, man lägger ansvaret på andra och det finns en förväntan att någon annan ska ordna saker och göra allting för en. En förståelse finns för att det är svårt att få folk engagerade, exempelvis för att bli politiker.

Företagen ser stora potentiella vinster med att kommunerna skulle samarbeta mer. Vad gäller näringslivsutveckling tycker man att det är viktigt att inte lägga alla ägg i samma korg. Man är medveten om att utvecklingsarbete i projektform sällan blir bestående. Kommunen skulle kunna bli mycket bättre på att använda leverantörer från privat sektor för att leverera en stor del av samhällstjänsterna. Det skapar jobb och effektiviserar. Speciellt ute i byarna bör mycket kunna göras på detta sätt istället för att kommunbilar ska åka från centralorten för att göra mindre åtgärder. Näringslivet själv behöver fundera mer på hur man gör affärer tillsammans. Pajala behöver också bli bättre på att nyttja de kända varumärken som finns i kommunen. Det så vanliga nätverkanter mellan företag lokalt är inte så viktigt, man håller kontakten ändå.

Citat från samtalen:

"Det är inte kommunen som är utvecklingen – det är alla som bor och verkar här"

"Vad vill Pajala? Vad har Pajala för mål?"

Föreningsengagerade

Intressentgruppen menar sammanfattat att:

I Pajala kommun har vi ett skönt sätt att leva, det är lätt att umgås med varandra och bara gå in och hälsa på. Många gånger har familjerna gemensamma intressen som gör att människor umgås mer. Pajala är kanske inte så "graciöst", utan lite mer rått på något sätt och det råder ett sunt bondförnuft. Pajalaborna är åsiktstarka men ser möjligheter i det mesta. Vill man ta tag i något stöter man sällan på patrull. Det är korta vägar till att lösa problem. Inom föreningslivet är det svårt att få människor att engagera sig, speciellt i styrelser. De som engagerar sig får dra ett stort lass.

Om förhållandet mellan byar och centralort menar de att det egentligen kanske inte finns någon motsättning, utan snarare rör sig om en oro för centralisering. När något däremot försvinner eller slutar fungera menar de att man ute i byarna tar eget ansvar för att styra upp det.

Man känner att mycket i Pajala görs i projektform, och anser att det gör att kontinuiteten brister.

Citat från samtalen:

"Du är någon i Pajala"

"Här kan man hitta en egen plats"

"Om ändå många fick se hur det är här uppe"

Nyanlända

Intressentgruppen menar sammanfattat att:

I Pajala finns snälla människor och de känner sig välkomna. Små platser som Pajala är bra för barnen istället för att det i en storstad kan vara stökigt och mycket stress. Från början har de känt att det varit jobbigt och ensamt, men allt eftersom de lärt sig språket så öppnar det dörrar och de träffar människor. För att träffa människorna behövs ett sammanhang och där nämns bland annat idrottens betydelse för några och SFI-verksamheten för andra. De flesta menar också att de är här för att utbilda sig och troligen flyttar någon annanstans efter det. Några uttrycker att speciella yrken de vill utbilda sig inom inte går att utbilda sig till i Pajala, och därför nog kommer att flytta.

Citat från samtalen:

"Jag börjar andas här"

"Här säger alla Hej!, det gör de inte i Luleå"

Unga

Intressentgruppen menar sammanfattat att:

Pajala är hemma, grunden för livet. Större delen av tiden spenderar man utomhus där vintern är bäst, egentligen exotisk. I en storstad hade man känt sig instängd. Gillar man inte naturen finns det dock inte så mycket att göra här. I Pajala kan man flytta hemifrån direkt till ett hus. Pajala är närhet, närhet till familjen, nära till naturen och mycket tid till att tänka – så närhet också till sig själv.

Det är bra att gruvan kanske kommer igång igen, då kan många flytta hem eller sluta pendla. Många unga har som yttersta mål att kunna bo kvar eller flytta tillbaka till Pajala, men det finns inga jobb så då får man exempelvis pendla istället.

Kommunalpolitiken är tjafsig och ger ingen bra bild av Pajala. Det finns en antydning till ett agg gentemot kommunhuset och centralorten bland Pajalabor. Det finns motsättningar mellan naturtillgångar, mark, skog och rennäring. Lever vi inte alla tillsammans, ska vi inte hjälpas åt?

Vårt värdskap kan bli bättre. Det kan vara lite tveksam mottagning av nya, vi har det vi behöver och det kan nog vara svårt att ta sig in i gäng. Men folk ställer alltid upp. Det är viktigt att de som flyttar hit är med och bidrar i samhället. Integrationen via skolan för nyanlända kan bli mycket bättre, det är synd att man inte ser till att vi träffas oftare och gör aktiviteter tillsammans.

Det finns en karaktär här. När man kommer någon annanstans hör de att man är annorlunda, att man betar sig annorlunda. Men vi är stolta över att komma från Pajala. Vi kan känna igen oss i varandra.

Citat från samtalen:

"Man skulle behöva engagera sig inom politiken för att kunna förändra, fast nu är det för mycket hönsgrädd."

"Känns hopplöst när allt håller på att stänga, kommer Pajala ens att överleva?"

"Det är viktigt att vara stolt över sin plats, man ska ju bära med sig det genom hela livet. Det har vi fått av våra föräldrar."

"Det bästa vi vet är det köttet vi har jagat själv och den potatisen vi själva har odlat. Varför gå på restaurang? Maten hemma är alltid bäst."

Sammantagen identitet

En sammantagen bild över hur Pajalas identitet är idag, utifrån det som ovan nämnts.

- Pajala är genuint, lugnt och tryggt där människor är och känner sig välkomna. Att som ny knyta starka band tar däremot tid.
- Karaktären upplevs som något kärvt, men ändå med en hjärtlighet och hjälpsamhet.
- I Pajala kan man vara annorlunda – om det är åt det kufiga hållet. Könnsrollerna är rätt traditionella.
- Naturen och älvarna är centrala för de flesta. Där umgås man, fiskar, jagar, kör skoter och vandrar. Naturen är livskvalitet.
- Kultur-, förenings- och idrottslivet är en stor och viktig del i samhället.
- Jobb finns alltid, om man kan tänka sig att jobba med vad som helst. Med lite kreativitet är möjligheterna oändliga.
- Att gruvan startar upp ser man positivt på, men poängterar att det inte är det enda Pajala kan leva på.
- Det finns en känsla av nedrustning av samhället där en rädsla över att allt centraliseras till centralorten är en stor del.
- Det finns en misstro mot kommunala beslut och den stökiga politiska situationen.
- En insikt finns om att projektformer inom utvecklingsarbeten skapar risk för att kontinuiteten brister.
- De unga är väldigt tydliga med att Pajala är hemma och att man vill bo och verka här. Stoltheten är genomgående.
- Attityden har förändrats, förr i tiden skulle alla bara iväg, nu är det mer fokus på att bo kvar eller komma tillbaka.

Näringslivsutvecklingens påverkan

Även om denna förstudie främst berör Pajala som plats och inte specifikt näringslivsutvecklingen finns det en poäng i att titta på hur näringslivet och företagandet mår och hur det kan påverkas under kommande år.

Upplevt företagsklimat

Ett gott företagsklimat är alltid viktigt för en kommun. Vad som är ett gott företagsklimat ligger i betraktarens ögon och något som företagare upplever olika. Olika slags rankingar och undersökningar görs kontinuerligt där Svenskt Näringslivs årliga ranking över kommunernas företagsklimat funnits under många år. Den innefattar landets samtliga kommuner och kan jämföras över tid.

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) genomför "Öppna jämförelser – Företagsklimat. Insikt – En servicemätning av kommunernas myndighetsutövning"¹. Senaste mätningen gjordes 2017 och presenterades i början av maj 2018. 171 av landets 290 kommuner deltog, dock inte Pajala kommun. Jämfört med Svenskt Näringslivs undersökning mäter SKLs Öppna jämförelser andra saker och är

¹ Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) "Öppna jämförelser – Företagsklimat": skl.se/tjanster/merfranskl/oppnajokforelser/foretagsklimat.1147.html

en mätning av kommunernas myndighetsutövning och service gentemot företagare. Den visar inom vilka myndighetsområden som företagarna anser att kommunen fungerar bra respektive mindre bra samt vad kommunerna behöver bli bättre på. Undersökningen mäter enbart faktorer som kommunerna själva kan påverka och enbart företag som varit i kontakt med kommunerna ingår i studien.

Svenskt Näringslivs årliga ranking av företagsklimat

I Svenskt Näringslivs årliga ranking² över kommunernas företagsklimat har Pajala kommun placerat sig bland de lägst rankade kommunerna i landet de senaste åren (plats 284, 288, 289, 290). 2017 alltså lägst i landet. Den bästa placeringen Pajala haft är plats 249 år 2012. Rankingens innehåller totalt 18 faktorer som viktas olika tungt. 2017 års ranking bygger till två tredjedelar på en enkätundersökning till företag genomförd under perioden januari-april 2017, och en tredjedel på statistik från SCB och UC.

Rankingar ska man givetvis värdera för vad de är och de säger inte allt, men är ett intressant instrument att använda sig av för att jobba med förbättringar. En ranking speglar hur man förhåller sig till andra på rankingen. Att en placering försämrats behöver inte betyda att ett års resultat är sämre än året innan, det kan betyda att andra har blivit bättre.

Tittar man djupare på själva enkätsvaren ger det lite vägledning till förbättringsområden, men också en bild av vad man är bra på i jämförelse med andra kommuner.

De faktorer som bygger på enkätsvar från företagare och som under åren 2009–2017 förändrats mest markant åt något håll är:

- Medias attityder till företagande från 54 (2012) till 279 (2016): 273 år 2017
- Tele- & IT-nät från 99 (2010) till 275 (2011): 256 år 2017
- Tjänstemäns attityder till företagande från 193 (2010) till 290 (2017): 290 år 2017 och 2016
- Kommunpolitikens attityder till företagande från 203 (2009) till 290 (2017): 290 år 2017 och 2016
- Faktorn ”Sammanfattande omdömet” har förändrats från som bäst 219 (2012) till 290 (både 2017 och 2016). Faktorn väger också tungt i Svenskt Näringslivs viktning.

Bland de faktorer som bygger på statistik från SCB och UC håller Pajala en högre plats generellt än de som bygger på enkätsvar.

Faktorer som sticker ut är ”Företagande”, där Pajala placerar sig på plats 87 under 2017. Faktorn visar privata arbetsställen per 1000 invånare och säger alltså att i förhållande till sin folkmängd har Pajala relativt många företag. Det är också en faktor där mindre kommuner ofta hamnar högt: Arjeplog, Jokkmokk, Överkalix och Övertorneå hamnar före Pajala bland Norrbottens kommuner.

En annan faktor som förändrats markant över tid är ”Nyföretagsamhet”, där Pajala som bäst haft en 25:e plats under 2013 men tappat ordentligt ner till plats 281 under 2015 men återhämtat sig till 231 under 2017. Faktorn visar personer per 1000 invånare som under senaste året skaffat sig F-skattsedel, blivit delägare i ett aktivt handelsbolag, blivit vd eller styrelseordförande i ett aktivt aktiebolag.

2018 års ranking presenteras av Svenskt Näringsliv i början på oktober 2018.

² Svenskt Näringslivs årliga ranking om kommunernas företagsklimat: www.foretagsklimat.se/pajala

Gruvans roll

Många ger uttryck för att det efter gruvans stängning infunnit sig någon form av tröda och i viss mån depression i samhället. Utvecklingsidéer som fanns stannade av och luften gick ur. *”Det var mycket rörelse i byarna förut med gruvan. Det enda vi ser nu är postbilen”*, som en person uttryckte det i samtalen. Framtidstron fick sig en törn, men inte hoppet.

När nu brytning återigen ser ut att komma igång under sommaren 2018 ser så gott som alla vi samtalat med det som något positivt, men är försiktiga med att sätta för mycket hopp till det. Det är bra att den kommer igång, det kommer ge jobb och bättre framtidstro. Samtidigt har man lärt sig något av när den lades ned och ser nu gruvan som en viktig pusselbit, men inte allt.

Sammantaget

Rankingen om företagsklimat är svår att lämna någon bedömning om. Det som är tydligt är att senaste åren har Pajalas placeringar i princip alla faktorer legat relativt fast. Det är en klar signal att omdömet är konstant. Uttryck i de samtal vi fört går att tolka in i rankingens resultat där företagare ger uttryck för bland annat en önskan om att flytta idag kommunala uppdrag ut på entreprenad och att kommunens förvaltning generellt är stökig där man känner en maktlöshet emellanåt.

Företagare ger ändå uttryck för att man inte ska förvänta sig att utveckling sker i kommunhuset utan att näringslivet måste driva på sin utveckling själv. Exempel på det är att man lyfter att företagen måste bli bättre på att göra affärer tillsammans. Man ger också uttryck för att det är viktigt att inte bara satsa på en del av näringslivet, utan sprida sina insatser.

Sammantaget är det viktigt att göra mer diversifierade satsningar. Faktorer man behöver ta i beaktande när man prioriterar sina näringslivssatsningar är vilken arbetsmarknad och yrkesflora man vill eller behöver skapa. Gruvans öppnande för andra effekter med sig, inte bara de direkta effekterna som underleverantörsbehovet ger. Ett perspektiv det ofta pratas om, men sällan hittas konstruktiva lösningar på, är kategorin medflyttande till personer som flyttar in – eller kanske initialt väljer att pendla/veckopendla. Många av dem som fått jobb i Pajala är sannolikt personer med antingen anknytning till bygden eller en potential att bosätta sig i kommunen om rätt förutsättningar finns. En faktor är givetvis jobb till en medflyttande. En annan faktor är lätthet att hitta boende eller köpa ett hus. Hur kan Pajala underlätta eller skapa en service kring detta?

Exempel på branscher och områden som annars lyfts fram är bland annat förädling inom träindustrin, att hitta nya entreprenadformer för idag kommunala uppdrag speciellt ute i byarna och specifikt värdera hur den digitala tekniken kan ge Pajala en nisch i att människor kan arbeta platsoberoende. Ett annat exempel är besöksnäringen som har visat stora förändringar senaste åren där branschen ökade i omsättning med 18% 2016 jämfört med 2015.

En hållbar framtid

Att arbeta med utveckling av en plats, en region, en kommun eller ett land kräver ett angreppssätt som innefattar både tålamod och uthållighet. En hållbar framtid beskriver i denna kontext olika ekonomiska, sociala och miljömässiga aspekter som lägger grundförutsättningar för att säkerställa Pajalas utveckling över tid.

Socialt

Politik

Den politiska situationen i Pajala är av en karaktär som av de flesta invånargrupper uppfattas som stökig och instabil. Man är i allmänhet relativt upplyst om den förändring som skett angående partier och politiska representanter, men har en ganska negativt laddad bild av dessa skeenden.

Man bör tänka över vilken påverkan den politiska turbulensen får för kommunens utvecklingsarbete, samt även vilken effekt det får på hur Pajalas invånare generellt ser på sin kommun.

Under arbetet med fokusgrupper har vi fått en tydlig uppfattning av att utvecklingen inom det politiska Pajala har en tydlig påverkan på både framtidsutsikter, eventuella politiska ambitioner, samt den övergripande bilden av kommunen.

Unga

Bland de unga i Pajala finns mycket som är värt att slå vakt om. Inte minst visar de unga vi träffat utan undantag upp en enorm stolthet över sitt ursprung. Lokalpatriotism bland unga kan tyckas vara en vanlig företeelse, men det vi ser i Pajala är unikt på så vis att det tycks handla mycket om en stolthet över hur uppväxten i Pajala har format dem till självständiga personer.

Att ha en ungdomsgeneration som kommunicerar i alla sorters media om deras ursprungsort, och dessutom med en tonalitet av stolthet och värme, går knappt att värdera i pengar. Den typen av genuin känsla för sin hemort förtjänar att kommuniceras på en plattform där den får ta plats.

Många av de unga i Pajala uttrycker en önskan om att kunna stanna kvar eller komma tillbaka till Pajala efter studierna, men de har en gemensam oro över jobsituationen. Bilden av att det inte finns relevanta och intressanta jobb i Pajala är utbredd, och känslan är att man "tvingas" bo någon annanstans.

Bland de övriga fokusgrupperna har inställningen ofta varit att det visst finns jobb i Pajala, "om man bara vill jobba". Vår tolkning av detta är att det i princip innebär att det finns möjligheter att arbeta om man kan tänka sig att jobba med det som i någon mån dyker upp.

Att ta jobbfrågan på allvar är av största vikt för att behålla – och få tillbaka – de unga som vill leva och bo i Pajala. Att bemöta deras oro med "det finns visst jobb" är inte rätt väg att välkomna dem hem. Vi behöver ta dem på allvar och presentera realistiska alternativ, som till exempel "co-working space" med möjlighet att jobba på distans.

Redan från gymnasieålder finns en möjlighet att ta en bättre position, utifrån vilket utbildningserbjudande Pajala väljer att ha. "Man kan bli vad som helst i Pajala", möjliggjort med hjälp av ett annat upplägg på gymnasieutbildningarna, i kombination med onlineutbildningar på både gymnasie-, KY- och högskolenivå skulle få fler unga att stanna kvar.

Föreningsliv

I Pajala kommun finns ett rikt föreningsliv, där många av föreningarna har funnits i många år. Det finns en tradition av att gå samman och bidra till samhället och byarna, och man är van att ta tag i saker och arrangera evenemang själva, genom föreningarna.

I takt med att generationer skiftar och omvärldens utveckling tar en annorlunda riktning ser man att det ideella engagemanget minskar, i Pajala men också generellt. Detta erbjuder en utmaning för en kommun som Pajala där samhällsstrukturen delvis bygger på föreningsengagemanget.

Dock ser vi att det finns en del saker som man skulle kunna titta på för att säkerställa en hållbar utveckling av föreningslivet, till stor del baserat på samordning. Praktiska och administrativa uppgifter som ekonomi skulle exempelvis kunna delas mellan föreningar, och kommunen skulle kunna inrätta en stödfunktion som på ett strukturerat sätt kan bistå med stöd till föreningarna för att underlätta deras existens. Samarrangemang mellan föreningar i olika byar skulle kunna öka möjligheterna till att genomföra även personalintensiva satsningar.

Hur ser föreningspaletten ut om 10 år? Vilka nya behov och önskemål har de kommande generationerna när det gäller sitt ideella engagemang? Hur ser vi till att behålla våra fina traditioner? Det finns en nödvändighet, och en stor möjlighet, i att med öppna ögon ställa frågan hur vi kombinerar tradition och nytänkande i föreningslivet framöver.

Nyanlända

Vår inställning och strategi kring nyanlända kommer till stor del att forma hur vår befolkningsutveckling ser ut framöver. Pajala har redan idag ett väldigt gott rykte för hur vi bemöter och hanterar de nyanlända Pajalaborna, men här finns ännu mer att göra.

Pajala uppfattas bland de nyanlända som en trevlig och välkomnande plats, där de får hjälp med mycket praktiskt och folk hälsar och är trevliga. Dock är det inte särskilt många av de nyanlända som ser en framtid i Pajala. Att skapa en strategi för integration över längre tid, för att med hjälp av detta skapa en vilja att bli kvar i Pajala, är att rekommendera. Annars finns risken att det invånarflöde vi skapar blir av karaktären ”en in – en ut”.

Balans i samhället

En annan utmaning relaterad till hållbar utveckling är att skapa en balans i civilsamhället, främst avseende byar relaterat till centralort. Här finns idag en slags motsättning eller groende konfliktsituation, men vi tror att den går att bemöta på ett konstruktivt sätt.

En del av lösningen tror vi är att våga fördela gracerna. Lägg exempelvis kulturarrangemang i en by istället för i centralorten, eller överväg att lägga ut en del av samhällsservicen på annan plats än centralorten. Att effektivisera ner till att ha färre av samma typ av serviceställen behöver inte betyda centralisering. Detta kräver dock ett tänk lite utanför boxen, och att våga bemöta de eventuellt höjda ögonbryn detta skulle innebära.

Att fördela ut fler delar av samhällsservice ger en del följd effekter som i förlängningen också skulle kunna inverka positivt på näringslivet. Runt varje typ av anläggning finns ett antal tjänster i form av till exempel underhåll, som i ett decentraliserat upplägg skulle kunna upphandlas från en byalokal entreprenör. På så vis skulle även näringslivet ute i byarna kunna få en mer tryggad framtid.

Ekonomiskt

Platsberoende arbeten

Många undersökningar tyder på att man i framtiden kommer att ställa fler krav kring den totala livssituationen vid val av plats att leva och bo. Där man tidigare lät jobbet styra, och platsen komma som en konsekvens, väger man nu in hela livsperspektivet innan man tackar ja till ett jobb. Detta faktum kan användas till Pajalas fördel. De kvaliteter som Pajala har att erbjuda, i form av natur, enkelhet, lugn och trygghet hamnar högt upp på mångas önskelista, inte minst småbarnsföräldrar som är mitt uppe i karriären.

Om Pajala skulle välja att profilera sig som den vackra och trygga platsen med optimala förutsättningar för distansarbete skulle man kunna marknadsföra sig mot en helt annan målgrupp. Här tror vi att det finns en stor potential som kan omsättas med relativt små medel.

Att sprida sina risker

En viktig princip för en liten kommun med begränsade resurser är att riskfördela sina utvecklingsinsatser. Att sprida riskerna inom flera områden är viktigt – oavsett om det rör sig om näringslivsinsatser, investeringsbeslut eller vilka målgrupper man jobbar med. Att kunna erbjuda en bredd i näringslivet för medflyttande till någon som fått jobb i Pajala, likväl som att visa på att investeringar inte bara sker i centralorten, lägger grunden för att bra samhällsklimat.

Att hitta balansen mellan att satsa på ”allt” och att inte lägga alla ägg i en korg är inte det lättaste. För detta krävs att man har en metod som på ett faktabaserat sätt vaskar fram vart gränsen ska dras, och var utvecklingsinsatser kan vara mest kostnadseffektiva.

Ambitionsnivå

Sist men inte minst bör man för att säkra en ekonomiskt hållbar utveckling se till att sätta en rimlig ambitionsnivå för de insatser man ämnar göra. Att sikta mot stjärnorna kan verka lockande, men de demoraliserande effekter detta kan ha i en organisation när man år efter år inte nått sina mål kan vara förödande.

Här finns dessutom flera diken att akta sig för. Man behöver se till att arbeta på lagom många fronter samtidigt, så att inte de resurser man har fördelas på för många ställen. Det man riskerar med detta är att göra lite av många saker, vilket ger en mycket låg upplevd effekt ut mot invånarna. Ett annat vanligt misstag är att sätta för högt ställda mål, så att man redan i ett tidigt skede ser att dessa blir ouppnåeliga. Med en god planering bör dock båda dessa fallgropar vara fullt möjliga att undvika, med hjälp av ett systematiskt strategiarbete.

Det är mycket viktigt för kommunen att ha en tydlig vision, genomarbetade strategier samt uppnåeliga mål som ledstjärnor när man prioriterar de insatser som är viktigast och ger mest för invånarna.

Miljömässigt

Naturen

Att vårda naturen och miljön i Pajala kommun bör vara högt prioriterat. Inte bara av samma globala anledning som vi bör göra detta överallt på jorden, utan också för att egenupplevda uniciteten av naturen just i Pajala är exceptionellt stark.

I alla fokusgrupper har naturen varit den mest framträdande faktorn i bilden av Pajala. Det är något som alla intressentgrupper sett som typiskt för Pajala och ansett vara en av kommunens största kvaliteter. Man upplever naturen som väldigt unik, och någonting som man vill visa upp men samtidigt bevara till varje pris.

En mycket noggrann beaktan bör därför göras av hur man kan kombinera skydd, bevarande och nyttjande av naturen på ett hållbart sätt.

Förbättringsområden och rekommenderade åtgärder

Nedan beskrivs under arbetet identifierade förbättringsområden, samt till dessa knutna rekommenderade åtgärder. Då förstudien pågått under en begränsad tid, och urvalet av människor till fokusgrupper och intervjuer varit begränsat, så ska dessa förbättringsområden och åtgärder inte ses som en heltäckande bild, utan snarare en indikation på vägen.

- Förbättringsområde: Jobberbjudandet/arbetsmarknad. Här kan Pajala bli bättre på att synliggöra de jobb som finns, samt adressera de ungas oro över brist på relevanta och intressanta jobb.
 - Åtgärd: Hitta ett nytt sätt att se på jobb och arbetstillfällen. Låt digitaliseringens följd effekter ge bränsle till en diskussion om platsberoende arbete. Detta för att dels locka människor som uppskattar Pajalas kvaliteter, och dels möjliggöra för unga att bo kvar.
 - Åtgärd: Inrätta funktion för att underlätta för jobb till medflyttande. För de flesta familjer är det två vuxna som behöver få ett jobb för att man ska kunna flytta, och till en kommun av Pajalas storlek kan det vara svårt att flytta och hoppas att det löser sig med tiden.
- Förbättringsområde: Ett uppdaterat föreningsliv. Inkorporera nya tankar och säkerställ rätt typ av fortlevnad för rätt typ av föreningar.
 - Åtgärd: Målgruppsstyrda sammanhang. I Pajala har föreningslivet en tradition att knyts till antingen en sport, ett hantverk eller en plats. Ett alternativt tänk kan vara att samlas kring målgrupper med vissa typer av intressen. En typisk grupp, som idag inte känner att de har en gemensam samlingspunkt, är småbarnsföräldrar. Här finns en möjlighet att kanalisera det ideella initiativet på ett sätt som både är efterfrågat och kan inkludera både byar och centralort. Andra exempel kan vara helgmarknader eller sammankomster för matintresserade.
 - Åtgärd: Upprätta eller initiera en föreningsallians där det finns möjlighet att leta gemensamma lösningar för administrativa uppgifter. Föreningsalliansen kan också fungera som plattform för att genomföra gemensamma arrangemang.
 - Åtgärd: Inrätta en funktion för föreningsstöd på kommunen. Denna funktion skulle kunna bistå föreningarna med exempelvis hjälp att hitta finansiering, råd för hur man kan sätta upp sin organisation, annonsering av aktiviteter och uppmuntran till att engagera sig. En form av landsbygdsutvecklare 2.0 med ett mer konkret "hands on"-uppdrag.
- Förbättringsområde: Utökat utbildningserbjudande för den som vill stanna i Pajala. Många uttrycker en vilja att stanna i Pajala, men för många väntar flytten redan när det är dags att välja till gymnasiet. För andra är det vid valet att läsa vidare man behöver flytta.
 - Åtgärd: Undersök möjlighet till alternativt upplägg för gymnasieprogrammen där man läser gemensam bas och sen kan välja spetsinriktning motsvarande de olika inriktningarna. Spetsämnena skulle sedan kunna läsas i grupp med elever från andra kommuner, med hjälp av digitala verktyg.
 - Åtgärd: Digitala rummet. För gymnasieelevernas spetsinriktningar och för distanskurser på högskolenivå kan en speciell uppkopplad plats upprättas. Denna skulle även kunna användas för andra digitala ändamål, så som kontor för distansarbete eller digital hälsocentral. En blandning mellan storstadens "co-working space" och glesbygdens digitala hälsorum.

- Förbättringsområde: Bostadsnyttjande. Många gårdar står tomma, och det finns inte många hus att köpa för den som vill flytta till Pajala.
 - Åtgärd: Ett projektförslag har under arbetets gång kommit oss till handa för att på ett konkret sätt ta om hand problemet med de tomma så kallade ödegårdarna. Förslaget är baserat på att införa ett paket för att fastighetsägare lättare ska kunna få ut gårdarna till försäljning, med olika möjliga servicefunktioner kring det. Vi rekommenderar att titta vidare på detta förslag som vi anser har stor potential.
- Förbättringsområde: Tydligare riktat attraktionsskapande behövs. Vem är målgruppen? En kombination av vad Pajalas främsta kvaliteter utpekats som tillsammans med förhållningssättet att inte lägga alla ägg i en korg pekar på att strategin bör anpassas.
 - Åtgärd: Skapa/se över en strategi för marknadsföring och extern kommunikation. Att vända sig till människor som uppskattar de kvaliteter Pajala har kan gissningsvis skapa nya marknader för att locka potentiella inflyttare, jämfört med att gå ut och leta efter specifika yrkeskategorier. Vi har bollat begreppet ”Stockholmspensionär” som en symbol för detta. Inte med betydelsen person över 65 år, utan snarare någon som är färdig med storstan och längtar efter en plats i stillhet där man kan njuta av naturen utanför dörren. Detta utan att behöva ge upp sin yrkeskarriär, utan med möjlighet att arbeta på distans.
 - Åtgärd: Som en del av både den interna kommunikationen, för informationsspridning, och för den externa kommunikationen, som attraktionsskapande, finns en idé om att upprätta en plats (portal, webb eller liknande) där all information om vad som händer i Pajala kan samordnas. Utbudet behöver tydliggöras, och luckorna lättare identifieras, för att bättre kunna vidareutveckla kultur- och fritidsaktiviteterna i Pajala.
- Förbättringsområde: Balansera utbud av samhällstjänster. Idag finns en allmän känsla av centralisering av funktioner till Pajala centralort, och nedrustning av byar. Detta ger upphov till många upprörda känslor och ligger till hinder för utvecklingsarbetet.
 - Åtgärd: Vänd på perspektivet. Gör försök med att exempelvis lägga ut fler kulturevenemang i byarna, eller förlägg en central samhällsfunktion i en by istället för centralorten.
 - Åtgärd: Vi anser att stor potential finns i de nya digitala möjligheter som samtidigt bjuder. Vi föreslår att titta på ett omtänk av den kommunala verksamheten under flaggan ”Det virtuella kommunhuset”, baserat på ett platsoberoende upplägg som möjliggör att jobba på kommunen och vara placerad var som helst. Ett dylikt arrangemang skulle möjliggöra för fler att vara delaktiga i både utvecklingsarbete och välfärdsproduktion, samt göra det lättare att engagera sig politiskt. Därutöver skulle det virtuella kommunhuset röna uppmärksamhet på såväl regionala som nationella arenor, och skapa en image för Pajala som en uppdaterad och modern kommun.
- Förbättringspotential: Nyttja litenheten. Att vara en liten kommun framhålls ofta som något negativt. Det kan det förvisso vara, men det finns även uppsidor av detta som exempelvis förmågan att agera snabbt, att vara tillmötesgående och flexibel, samt att kunna hålla sig up-to-date med det senaste vad gäller utveckling i offentlig sektor.
 - Åtgärd: Inför ett nytt digitalt system för medborgarförslag, ”Pajalaförslaget”. En förlaga finns i Luleå kommun, och genom att det tillhör Norrbottens e-nämnd, så finns det tillgängligt också för Pajala att nyttja. I detta system kan man själv posta förslagen online, och sedan är det upp till invånarna att rösta på de förslag man

tycker verkar intressanta att utreda vidare. Som komplement till detta kan man även skapa en mindre uppstyrd variant, exempelvis genom en hashtag på Instagram, där vem som helst kan posta sin synpunkt på ett för kommunen sökbart sätt.

- Åtgärd: ”Sommarjobba som kommunchef”. Vi föreslår att utlysa ett sommarjobb där unga uppmanas att engagera sig i det kommunala utvecklingsarbetet genom att vikariera som kommunchef för en sommar. Liknande ansatser har gjorts av exempelvis Adecco som lät en 24-årig student sommarjobba som VD och koncernchef 2014. Med detta åstadkommer man inte bara ett engagemang bland unga, utan också uppmärksamhet och skrivelser på ett nationellt plan.
- Åtgärd: Utvärdera och ändra arbetssätt. Att vara liten, snabb och flexibel möjliggör att på ett systematiskt sätt kunna granska det arbete man gör och de resultat man får, och anpassa processerna därefter. I en större kommun är detta svårare, så Pajala bör här nyttja sin fördel för att kunna ta större plats på regional och nationell nivå.
- Förbättringsområde: Tydligare målbild. Vår uppfattning är att det inte finns en riktning utpekad för kommunen som är nog tydlig och tillgänglig för medborgarna. Detta får till följd att många insatser, både från kommunen och från andra aktörer, upplevs som trevande och slumpmässiga.
 - Åtgärd: Tydliggör och kommunicera hela målnedbrytningen från vision ner till aktiviteter. Öka transparensen. Publicera en årlig verksamhetsplan på ett visuellt och lättillgängligt sätt. Säkerställ att det finns strategier för att guida utvecklingsinsatserna. Visionstriangeln nedan åskådliggör en logisk nedbrytning och kan vara användbar i sammanhanget.



Det fortsatta arbetet

Utifrån vår analys och bedömning beskriver vi nedan en bild av hur vi anser att ett framtida upplägg för att jobba med hållbar utveckling av Pajala skulle kunna se ut.

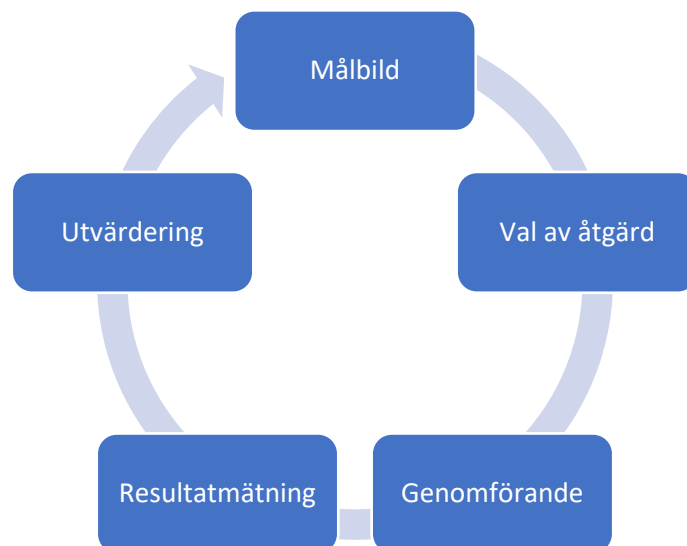
Pajalas modell för utveckling – Plattformen

Som utgångspunkt behöver man till att börja bestämma sig för vilket måttetal som ska få vara styrande för att utvärdera resultatet av utvecklingen i Pajala. Utifrån hur vårt uppdrag varit utformat, i kombination med att man vill inkludera såväl samhälle, näringsliv och medborgare i måttet, så exemplifierar vi modellen genom att utgå från måttet "Bilderna av Pajala".

Även om det är ett mått som är både subjektivt och svårt att mäta kvantitativt, så tror vi att det är något som sammantaget avspeglar den effekt man vill åstadkomma, och därför är relevant.

Oavsett om något annat mått i slutänden väljs, så kan modellen som sådan ändå användas.

Modellen baseras på ett cykliskt förfarande (en repeterbar process) och kan anpassas efter exempelvis tillgänglig budget, tidsram och olika samarbeten.



Om man förutsätter att måttet som används för att mäta resultat är "Bilderna av Pajala" så kan man säga att vi just nu har mätt upp ett utgångsvärde i denna förstudie – dvs vi har via fokusgrupper och intervjuer fastslagit vad vi anser vara den samlade bilden av Pajala idag. Detta kan antas vara ett ingångsvärde till uppstart av ett dylikt arbetssätt. Väljer man ett annat mått så bör startposition för detta uppmätas innan processen implementeras.

Steg 1 – Målbild

Givet att ett utgångsvärde finns blir första steget i processen att sätta upp en målbild för vad det önskade läget är när första "varvet" av vårt förändringsarbete är färdigt.

Steg 2 – Val av åtgärd

Utifrån vilken förflyttning man önskar göra (nuläge till målbild) väljer man ut åtgärder som man tror kommer att åstadkomma detta. Som en slags input kan man använda sig av de rekommenderade åtgärder som vår förstudie har listat, givet att de passar bra för den förflyttning man vill åstadkomma.

Steg 3 – Genomförande

Denna fas kan variera väldigt mycket i omfattning, beroende på valda åtgärder, men bör alltid innefatta dokumentation som sedan kan användas vid påföljande resultatmätning och utvärdering, oavsett storlek.

Steg 4 – Resultatmätning

Givet att det valda måttet är "Bilderna av Pajala" innefattar det här steget alltså att göra en ny bedömning av statusen på medborgarnas bild av Pajala. Man kan, som vi gjorde, välja fokusgrupper och intervjuer för att förstå bilden, men det finns mängder av tillvägagångssätt att välja bland för detta.

Steg 5 – Utvärdering

Ett mycket viktigt steg för att avgöra om det resultat vi fick har a) åstadkommit den förflyttning som vi förväntade oss för bilden av Pajala och b) gett en rimlig effekt i proportion till hur stora pengar som investerats.

Inför "varv 2" av processen används alltså föregående varvs resultatmätning som ingångsvärde för bilden av Pajala när en ny målbild sätts upp. Förloppet är repetitivt och detta gäller därmed för alla varv framöver.

Varje cykel kan göras med olika förutsättningar. Har man exempelvis mindre resurser vid ett visst tillfälle så kan man anpassa antalet valda åtgärder, eller storleken på dessa, efter hur stor budget man har. Det finns även en möjlighet att söka projektpengar för en viss förflyttning (dvs för ett visst "varv" av processen) eftersom man kan avgränsa och beskriva detta på ett sätt som utgör en bra grund för projektansökningar.

Också tiden för en cykel kan varieras och anpassas efter vad som passar Pajala bäst. Är det en årlig cykel som är mest lämplig så fungerar det, medan om man söker ett treårsprojekt så kan man köra detta genom samma process utan att behöva adaptera arbetssättet.

Det är lämpligt att sätta upp någon slags uppföljning kring framfarten i processen, så att ansvarig funktion exempelvis rapporterar kontinuerligt till kommunledningen.

Projektutformning och finansieringsmöjligheter

Av naturliga skäl finns en tradition att utvecklingsarbeten kan byggas och finansieras med olika slags projektmedel. Tillgången till strukturfondsmedel och regionala projektmedel har historiskt varit god och även om främst EUs regionala strukturfonder under senare programperioder snävats åt finns ännu möjligheter att bland annat därifrån eller från andra källor för externa utvecklingsmedel bygga upp verksamheter och för det skapa finansiering.

Några av grundstenarna i ett hållbart utvecklingsarbete är att veta vad man vill åstadkomma, ha en grundplattform eller modell för hur man jobbar med sitt utvecklingsarbete och inte helt bli beroende av att kunna tillföra externa projektmedel till det man vill åstadkomma. Projekt är bra, men behöver ses som bränsle och möjligheter till att testa nya idéer snarare än en metod för sitt utvecklingsarbete. De begränsade ekonomiska möjligheterna för exempelvis en kommun är självklart en viktig faktor i detta och därför är en strategi för hur och till vad man ämnar försöka skapa extern finansiering till en viktig sak att fastställa.

Projekt kommer och projekt går. Ofta är de framgångsrika och gör avtryck, ibland inte. En tydlig erfarenhet är att implementering och struktur- och modellbyggande sällan får prioritet för att

viktigt utvecklingsarbete ska bli hållbart, få fäste och leva över tid. Just modellbyggandet är det som kommer att ge ett hållbart utvecklingsarbete.

Vi rekommenderar att Pajala kommun

1. Med denna förstudie som underlag, och det modellförslag vi presenterar, utvärderar vilken strategi kommunen vill ha för sitt utvecklingsarbete.
2. Ansöker om ett utvecklingsprojekt för att etablera sin utvecklingsmodell.
3. Under arbetet med utvecklingsmodellen, identifierar några avgränsade projekt inom ramen för denna som kan startas igång och sökas finansiering för som en del av genomförandet av en förflyttning mot Pajalas mål.

Finansieringskällor

I Norrbotten finns olika möjligheter till extern finansiering. Sedan det regionala utvecklingsansvaret tagits över av Region Norrbotten från Länsstyrelsen i Norrbotten ligger den absoluta majoriteten av olika regionala utvecklingsmedel som kan vara aktuella hos Region Norrbotten. Projekt som man söker från Region Norrbotten kan man i så gott som alla fall få projektmedel för upp till 50% av projektets kostnader, och måste därav ha annan medfinansiering för övriga 50%. Exempelvis egna medel.

Vi bedömer att Region Norrbotten bör vara den mest lämpliga aktören att inleda en diskussion med. Region Norrbottens olika projektstöd har den bredaste möjligheten där projekt som beviljas ska ha en tydlig koppling till den Regionala utvecklingsstrategin. Projekt som Region Norrbotten beviljar ska:

- Prioritera insatser som direkt syftar till den regionala utvecklingsstrategins prioriterade områden, det vill säga tillgodose näringslivets utvecklingsbehov och därmed nya arbetstillfällen och nya företag.
- Bidra till genomförandet av EU:s strukturfondsprogram genom att prioritera insatser som delfinansieras av EU:s strukturfonder.
- Samverkansprojekt med flera aktörer och medfinansiärer är också prioriterade.

Noteras ska att Region Norrbotten i brett partnerskap håller på att arbeta fram en ny Regional utvecklingsstrategi med sikte på 2030. Bland annat har man under vintern och våren 2018 genomfört dialogmöten ute i många av länets kommuner.

Läs mer: <http://norbotten.se/sv/Utveckling-och-tillvaxt/Regional-utveckling-och-framtid/Foretagsstod-och-projektstod/Regionala-projektstod/>

Inom Leader finns möjligheter till finansiering och bör absolut ses som en potentiell källa där dialog bör inledas.

Läs mer: www.tornedalen2020.se

Tillväxtverket kommer löpande ut med olika utlysningar i andra program än strukturfonderna. Ett exempel på det är den riktade utlysning som stänger 31 maj 2018 och syftar till att de 39 kommunerna inom Stödområde A, där Pajala kommun ingår, kan ansöka om medel under 2018–2020 för att stärka sitt företagsklimat. Inom regionala strukturfonden är trycket relativt högt och fokus ligger nära företagets utveckling. Att hitta möjligheter till att exempelvis finansiera ett projekt kring att bygga en utvecklingsmodell bedömer vi som svårt.

Läs mer om Tillväxtverkets aktuella utlysningar: <http://tillvaxtverket.se/vara-tjanster/utlysningar.html>

Inom Landsbygdsprogrammet kan möjligheter finnas att passa in specifika projekt kopplat till framförallt mat och livsmedel. Utöver dessa program finns också främst Interreg Nord och Kolarctic CBC men inom dessa program krävs transnationella projektpartners och det kommer bli svårt att passa ett relativt lokalt utvecklingsbehov.

Avslutande ord

Pajala sitter i en bra position. Samhället återhämtar sig lite efter några tyngre år efter gruvans stängning. En nyöppning står för dörren och Pajalas invånare ser positivt på att det kommer igång igen, men känner också att gruvan inte löser allt. På många sätt råder ett bra läge för att med kraft dra igång ett genomtänkt och långsiktigt utvecklingsarbete som kan involvera alla delar av samhället: föreningar, civilsamhälle, kommun och näringsliv.

För att lyckas långsiktigt är nyckeln ett hållbart arbete. Korta satsningar, ofta enskilda projekt, får svårt att fångas upp och när saker ibland rinner ut i sanden kan det bli mer en börda än en framgång. Hållbarhet når man genom att bygga en enkel, tydlig och transparent utvecklingsmodell som driver på allt utvecklingsarbete i samhället på ett strukturerat, systematiskt och inte minst kommunikativt och medskapande sätt. Utvecklingsmodellen ska verka som motor och process för att kontinuerligt och transparent utvärdera det man gjort och vilka nya steg man nu bör ta.

Den identitet som förmedlas i Pajala är stark. Den visar på en självkänsla, tro och engagemang för sin bygd. Samtidigt visar den en öppenhet och ett välkomnade för nya saker och nya perspektiv. Det är grundstenar som är mycket värda att förädla och ta hand om. Med kreativitet, en utmanade inställning och mod till att testa det kanske oväntade kan Pajala som plats ta stora steg. Gruvan som en stor motor kommer igång igen. Men den största motorn är människorna i Pajala och deras stolthet och känsla för sin plats – sitt hem.