



BILDA BYGDEBOLAG!

En handbok med information och inspiration för samhällsföreningar, byalag, sockenråd, omställningsinitiativ och andra grupper som vill ta det lokala utvecklingsarbetet till nästa nivå.



COMPANION
KOOPERATIV UTVECKLING



MED FINANSIERING FRÅN







Om handboken...

Denna handbok är framtagen inom ramen för projektet Bilda Bygdebolag (dec 2019–okt 2020) genom ett samarbete mellan [Coompanion](#), [Hela Sverige ska leva](#) och [Sveriges lantbruksuniversitet](#), med finansiering från [Tillväxtverket](#). Handboken är ett resultat av många personers arbete, främst aktiva inom bygdebolag, men även jurister, landsbygdsforskare, utbildare och kommunikatörer. Mottagare för handboken är främst personer och grupper som brinner för sin orts utveckling, men alla som är intresserade av fenomenet bygdebolag kan dra nytta av innehållet i denna skrift.

Handboken inleds med en beskrivning av **begreppet bygdebolag**. Sedan följer tips för hur ni kan bygga **socialt** och **ekonomiskt kapital** samt hur ni kan tänka kring val av **associationsformer** och **helhetsstruktur**. Därefter redogörs för olika typer av **verksamheter** som bygdebolag bedriver. Avslutningsvis återges några **exempel** på hur bygdebolag på olika platser i Sverige har valt att organisera sig.



Bygdebolag – mångfacetterat och möjlighetsrikt

BYGDEBOLAG verkar i gränslandet mellan ideell, offentlig och privat sektor, där de med stora arbetsinsatser och begränsat stöd fyller viktiga tomrum som gör att Sveriges landsbygder kan fortsätta leva. Vi ser därmed en utveckling där bygdebolag axlar ansvar och intar funktioner som ibland kan tyckas bör åligga någon annan samhällsaktör. Samtidigt skulle bygdebolagen, med bättre förutsättningar och rätt incitament, kunna få en central betydelse för lokalsamhällen runt om i landet när vi bygger ett ekologiskt, socialt och ekonomiskt hållbart samhälle för framtiden.

Bygdebolag är ett samhällsvetenskapligt, och

inte juridiskt, begrepp. Under projektets gång har vi arbetat fram en bred och inkluderande beskrivning av vad som är kännetecknande för bygdebolag. Vi hoppas att denna ska vara användbar i varierade sammanhang och för olika intressenter, i syfte att synliggöra och tydliggöra denna platsbundna och bygdeägda metod för att utveckla det egna lokalsamhället. På grund av svårigheterna med att avgränsa fenomenet, är det inte en enkel sak att uppskatta bygdebolagens antal och utbredning. Men en sak är säker – det startas ständigt nya bygdebolag runt om på Sveriges landsbygder och en rörelse är under framväxt.

Vad är kännetecknande för bygdebolag?

Anledningar till uppstart

■ Bygdebolag föds ur människors behov av att mötas och viljan att tillsammans verka för bygdens aktivitet och långsiktiga utveckling. Genom bygdebolaget, skapar de som bor på en plats en ny demokratisk och ekonomisk struktur inom vilken de samlar sina förmågor, axlar ett ansvar, utforskar möjligheter, bygger engagemang och organiserar sig.

Orsaken till att ett bygdebolag uppstår är oftast en kritisk händelse, inramad av en längre tids motgångar, och som gör att bygdens överlevnad förefaller hotad. Vanliga katalysatorer är nedläggningen av en offentlig verksamhet, minskade arbetstillfällen när företag upphör eller flyttar sin produktion, eller en pågående avfolkning. Att bemöta miljö- och klimatutmaningar är också en grundläggande drivkraft till att bygdebolag startas.

Ytterligare skäl till uppstart är behovet av ett eget utvecklingskapital som bygden själv råder över samt möjligheten att erhålla erkännande som en legitim utvecklingsaktör i bankers, kommuners och andra samhällsinstitutioners ögon. Initiativtagare till att starta bygdebolag är ofta en samhällsförening, lokala eldsjälar eller entreprenörer.

Geografisk avgränsning

■ Bygdebolag återfinns främst på landsbygder, men ibland även i orters och städers periferi, och verkar inom en viss bygd eller ett specifikt område.

Ägarskap

■ Bygdebolag förankras på en plats genom lokalt ägarskap via medlemskap och aktieäggande, vilket också gör att bygdebolaget inte kan flytta därifrån. Ett bygdebolag verkar för hela bygden, inte enbart för ägare eller de som är direkt involverade i verksamheterna.

Organisation

■ Bygdebolag är inte begränsade till en viss formell associationsform eller organisationsstruktur. Vanliga associationsformer är dock aktiebolag, aktiebolag med särskild vinstutdelningsbegränsning, ekonomisk förening samt ideell förening som driver näringsverksamhet. Organisationsstrukturerna i sin helhet skiljer sig åt mellan olika bygdebolag.

Verksamheter

■ Bygdebolag börjar ofta med en enskild verksamhet, men tar sig an fler verksamhetsområden över tid. Bygdebolag bedriver alla möjliga former av verksamheter, såväl kommersiella som tidigare offentliga, där valet av verksamheter återspeglar de specifika behov som finns på platsen i fråga. De vanligaste verksamhetsområdena tycks vara grundskola, lanthandel, besöksnäring, drivmedelsstation, bostäder och fastigheter.

Socialt kapital

■ Bygdebolag mobiliserar bygdens invånare och vitaliserar mänskliga relationer genom att erbjuda en samlande plattform för engagemang och gemenskap. Bygdebolag frambringar meningsfulla projekt, skapar möjligheter till förvärv och delande av kunskaper och fungerar därtill som en arena för utvecklingsfrågor och dialog med omvärlden. Ur ett större perspektiv, bidrar bygdebolag till främjandet av lokal demokrati och utveckling av det sociala och kulturella livet på en plats. Bygdebolag drivs till stor del genom ideellt arbete.

Ekonomiskt kapital

■ Bygdebolag har med hjälp av metoden "många bäckar små" byggt upp betydande ekonomiska muskler genom

exempelvis ägarkapital, fastighetsaffärer, återinvesterade överskott från verksamheter, banklån, stiftelsemedel, donationer, gräsrotsfinansiering, annonser, hyresintäkter och offentliga medel i form av bidrag, projektmedel och investeringskapital. Samtliga eventuella vinster från bygdebolagets affärsverksamheter återinvesteras i bygden på olika sätt.

Lokala resurser

■ Bygdebolag skapar platsbundna och cirkulära ekonomiska kretslopp genom att identifiera, överta och utveckla fysiska resurser och befintlig infrastruktur (som exempelvis tomma lokaler och igenvuxna åkermarker) för att skapa lönsamma och hållbara verksamheter som samverkar med och stärker varandra. Bygdebolag tar på sig uppgifter som ingen i bygden kan axla på egen hand, som det offentliga inte vill åta sig, och som privata företagare inte anser vara lönsamma nog, och skapar nya, gemensamma värden.

Samverkan

■ Bygdebolag verkar inom ramen för rådande samhällssystem, men med utgångspunkt i allmännyttiga värderingar och lokala visioner. Bygdebolag strävar efter att samverka med befintlig offentlig verksamhet och privata företag i bygden, genom att fungera som inkubatorer för nya entreprenörer, bedriva handel med andra lokala företag, bruka de offentliga funktioner som existerar samt generera fler arbetstillfällen. Därtill söker bygdebolag stärkande samarbeten med kommun, region, företag, föreningar och andra aktörer, i syfte att växla upp initiativ och skapa positiva mervärdeseffekter.







Socialt kapital

Att i ett tidigt skede fokusera på att bygga socialt kapital, lägger en god grund för att bygdebolaget blir framgångsrikt idag och i framtiden.

Här ger vi våra bästa tips för att mobilisera bygden och skapa en hållbar kultur av engagemang.

FORMA HÖRNSTENEN – Ett sätt att stärka relationer är genom att skapa en ideell förening med det främsta syftet att arrangera aktiviteter där bygdens invånare träffas, samtalar och har kul tillsammans. Föreningen blir en plattform för gemensamma idéer kring bygdens utveckling och en kommunikationskanal med omvärlden. I ett senare skede kan föreningen omvandlas till en ekonomisk förening eller starta ett dotterbolag i form av ett AB eller AB (svb). Genom denna modell byggs både relationer och demokrati från grunden, vilket är centralt för att långsiktigt kunna bära de affärsmässiga verksamheterna. Kanske det redan finns en ideell förening som representerar hela bygden och som kunde axla denna roll? Arbetet med att stärka bygdens sociala kapital måste inte ske inom ramen för en ideell förening. Det viktiga är att utvecklingsarbetet förankras lokalt från start. Läs mer om hur ni kan främja relationer i [Omställningshandboken](#).

IDENTIFIERA ROTORSAKER – Ibland finns behov av en mer grundläggande undersökning av rotorsaker till bygdens utmaningar och en analys av vilka möjligheter som finns. Då kan det vara en god idé att genomföra exempelvis en [Lokalekonomisk analys](#) eller hämta inspiration från andra närliggande metoder som [Strategi för lokalt gemensamt välståndsbysse](#) och [Ställ om Sverige](#). Genom att odla ett lokalt perspektiv på problem och lösningar, får ni bästa möjliga utgångsläge och en gemensam referensram för hur ni ska organisera bygdebolaget och dess verksamheter.

HITTA KATALYSATORN – För att skapa engagemang och framåtanda runt uppstarten av bygdebolaget, kan ni behöva identifiera en samlande idé som enar bygden och lyfter fram den gemensamma nyttan. Vid kriser som många i bygden upplever blir denna idé ofta uppenbar. I andra fall kan bygden ha sett

en nedåtgående trend över en längre tid, där det är mindre självklart i vilken ände ni ska börja. Då kan ni behöva göra efterforskningar kring bygdens önskemål, innan ni sätter igång med att förverkliga några planer. I samband med lanseringen av bygdebolaget och dess samlande idé, kan ni även lyfta bygdens historia, resurser och potential i syfte att skapa extra skjuts genom den större inramningen.

BÖRJA SMÅTT – Ett litet projekt som kräver enkla arbetsinsatser och mindre ekonomi kan väcka uppmärksamhet och skapa intresse i bygden. Att framgångsrikt genomföra ett första initiativ bygger förtroende och gör att fler vill engagera sig. Det blir troligtvis även enklare att samla in mer pengar för nästa, större projekt.

TA VARA PÅ SYNERGIEFFEKTER – Den idé som bygden samlas kring i uppstarten av ett bygdebolag är aldrig en isolerad händelse. Lösningar ligger ofta i att tänka nytt och hitta oprövade kombinationer. Det finns sannolikt andra processer, projekt, idéer, aktiviteter, aktörer och nyckelpersoner som kan tillföra kraft till idén och där flera influenser kan skapa positiva mervärden.

SÖK MENTORER – Lokala grupper som befinner sig i uppstarten av ett bygdebolag hämtar ofta stöd från andra bygdebolagsengagerade, som ofta blir glada över att få dela med sig av kunskaper, erfarenheter och underlag. En god idé är alltså att undersöka vilka bygdebolag som finns i er närhet och ta kontakt. En gemensam studieresa kan bli startskottet på något nytt! Hitta bygdebolagsengagerade runt om i landet i denna [Facebook-grupp](#).

VÄRNA ÖPPENHETEN – Att ha ett kreativt och lyhört förhållningssätt där många perspektiv tillåts, gör att fler känner sig inkluderade. Säg hellre ”ja, berätta mer” än ”nej, det går inte” till idéer som kommer upp. Många gånger kännetecknas lokalt utvecklingsarbete av så kallad projektsjuka, där förväntade resultat ska ha definierats i förväg och det uppstår en känsla av misslyckande om målbilden inte förverkligas. Att driva bygdebolag innebär många gånger att bygden tillsammans kastar sig in i en dynamisk utvecklingsresa som ständigt tar nya, oanade vägar.

► **BJUD IN AKTIVT** – Eftersom bygdens folk förväntas investera sin tid och sina pengar i bygdebolaget, blir det avgörande att upprätthålla ett välkomnande bemötande gentemot alla invånare och ett transparent förhållningssätt i allt ni gör. Skapa en tillgänglig och öppen mötesplats för umgänge och idégenerering. Informera genom att knacka dörr, annonsera på anslagstavlor, kommunicera i sociala medier, skapa en levande hemsida och skicka ut nyhetsbrev. Få med fler genom att arrangera stormöten och bjud in hela bygden till årsstämor. Bygg ett stort socialt nätverk och hitta smarta system för kommunikation kring vad som händer, vem som gör vad och hur en går tillväga för att engagera sig.

ERBJUD OLIKA INGÅNGAR – Genom att erbjuda människor att engagera sig i bygdebolaget på olika sätt, tar vi hela bygdens mänskliga resurser till vara. Alla kan och vill inte sitta med i en styrelse. Vissa vill istället bidra som finansiärer, en del vill ha en kontinuerlig arbetssyssla och andra vill utföra punktinsatser. För att driva bygdebolag behövs personer som har kunskaper i ekonomi och företagande och som kan driva frågor i rätt instans. Men på samma sätt behövs andra kompetenser för att skapa en fungerande helhet. I Röstånga arbetar de efter devisen att ett framgångsrikt lokalt utvecklingsarbete kräver en *krok* (de som motiverar och skapar framåtanda), en *klok* (de som har stor erfarenhet), en *bok* (de som är pålästa i ämnet), en *tok* (de med nya och oprövade idéer) och en *korv*, eller en *kaffekok(are)* i senare modeller (de som utför praktiska saker, som exempelvis att fixa).

MOTIVERA SMART – Undvik att skapa dåligt samvete hos de som av olika skäl inte kan eller vill engagera sig. Människor vill vara med där det roliga händer, inte där det ställs krav på prestation. Ni når sannolikt större framgång genom ett positivt och lockande förhållningssätt enligt devisen: "Nu ska vi göra detta, vilka vill vara med?" i motsats till "Om ni inte ställer upp, så blir det inget". Lär er mer om hur vi kan stärka människors drivkrafter i [Att leda och motivera ideella](#).

TYDLIGGÖR LEDARSKAP – Ett framgångsrikt bygdebolag kräver en förtroendeingivande och uthållig kärngrupp, som kan kommunicera och samordna arbetet framåt. I kärngruppen ingår naturligt en vald styrelse, men även andra perso-

ner kan ingå. I de bygder där det redan finns en etablerad kultur av gemenskap och vilja att bidra till det gemensamma, är möjligheterna större för olika former av självorganisering. Men på platser där det lokala utvecklingsarbetet hos gräsrotterna är obefintligt, kan kärngruppen behöva omfamna ett mer aktivt ledarskap och bli den föregångare som driver igenom synliga projekt som väcker bygden.

BREDDA ANSVARET – Inom ett bygdebolag finns det goda skäl till att försöka komma bort från den "representativa modellen" där styrelsen, även på längre sikt, utför det huvudsakliga arbetet. Istället bör det finnas en ständig strävan att aktivera så många som möjligt. Deltagande, demokrati och effektivitet kan genomsyra bygdebolaget genom skapandet av autonoma arbetsgrupper. För att skapa rätt incitament, kan grupperna ha avgränsade arbetsområden som har direkt inverkan på den egna livssituationen. Exempelvis kan föräldrar engageras i att skapa en fritidsverksamhet för bygdens barn. Genom sommarjobb kan ungdomar involveras i aktiviteter kopplade till exempelvis turism och jordbruk. Att aktivt arbeta med att bredda ansvaret är också viktigt för att säkra en framgångsrik generationsväxling, så att bygdebolaget kan leva vidare när dess grundare en dag behöver träda tillbaka.

HÅLL IHOP – Alla bygdebolag kommer att erfa-
ra både framgångar och kriser. Precis som det är viktigt att fira segrar, behöver vi vid nederlag ta hand om varandra för att kunna hämta oss och orka komma igen. Att ta sig igenom motgångar tillsammans kan visa sig vara mycket effektivt för att främja relationer och skapa sammanhållning i det framtida arbetet.

TRÄD FRAM – Ingenting har någonsin hänt om inte människor har trätt fram och utfört det som behövs göras. Eller som Latorps byalags devis lyder – Bekämpa någon-annan-ismen! Det krävs alltså att människor tar ett gemensamt initiativ för att ett bygdebolag ska uppstå. Finns det inga eldsjälar i bygden just nu som kan och vill axla ett ansvar, så kanske de träder fram när tiden är rätt. Ni behöver ha tillit till processen och komma ihåg att de flesta framgångsrika bygdebolag har uppstått ur kriser som blivit direkt kännbara för en stor del av bygdens invånare.





Ekonomiskt kapital

Finansieringsvägar för allmännyttiga företag – som bygdebolag – är ännu i sin linda i Sverige, även om det börjar hända saker på detta område. Bygdebolag har hittills svarat an mot denna verklighet genom att från en rad olika källor samla ihop ett grundkapital, som sedan används för att investera i en verksamhet som förhoppningsvis genererar nya intäkter.

Här ger vi våra bästa tips för hur ni bygger en ekonomisk bas i bygdebolaget.

TÄNK AFFÄRSMÄSSIGT – Ett bygdebolag behöver vara ekonomiskt bärkraftigt och då krävs ett affärsmässigt tänkande. Den verksamhet som utgör bygdebolagets startskott bör svara an mot bygdens behov, annars blir det sannolikt svårt att få personer engagerade och vara villiga att bidra ekonomiskt. Genom att ta fram underlag (exempelvis affärsplan, uträkningar, enkätundersökning) som beskriver vad ni ska göra samt visar att idéerna är ekonomiskt genomförbara och förankrade i bygden, förenklas kontakterna med lokalbor, banker, kommunen och andra intressenter.

LYFT BÅDE HELHET OCH EGENNYTTA – Ni blir sannolikt mer framgångsrika i insamlingen av medel från bygden om ni även lyckas förmedla hur det kan uppstå en privatekonomisk egennytta som en bieffekt av investeringen i det gemensamma bygdebolaget. Om en person i bygden investerar 5000 kr i ett bygdebolag som driver verksamheter som gör bygden mer attraktiv, kommer detta på sikt sannolikt att öka värdet på dennes bostad många gånger mer än den initiala insatsen. Om personen istället placerar 5000 kr på ett sparkonto, erhålls minimalt med ränta och pengarna arbetar inte heller för personen själv eller för bygden i fråga, utan istället för banken. Ett annat exempel kunde vara att ett bygdebolag köper en privatbostad och förmedlar vidare till en mindre bemedlad familj med många barn. Även om bygdebolaget kanske förlorar 100 000 kr pga. ett lägre försäljningspris, så får skolan ett tillskott på fyra elever och 400 000 kr extra i skolpeng, vilket gynnar hela bygden. Genom att

gå ihop och sammanstråla investeringspengar i bygden kan ni skapa en oslagbar värdeökning på de individuella insatserna.

IDENTIFIERA FYSISKA RESURSER – Det kan lätt bli så att jakten på pengar överskuggar de affärsmöjligheter som ligger vilande i de fysiska resurser som det finns gott om på landsbygderna, som exempelvis det gamla båthuset, den igenvuxna hagmarken eller den öde prästgården. Om ni kan uppvisa ett allmännyttigt syfte, brukar det vara möjligt att få tillgång till dessa resurser utan större kostnad. Kan bygdebolaget få båthuset skänkt från kommunen för att driva sommarcafé med kajakuthyrning? Kan bygdebolaget få arrendera hagmarken billigt av den privata ägaren för att bedriva bete och mejeri? Kan bygdebolaget få köpa loss prästgården av församlingen och omvandla till företagshotell? Genom att lokalbor därtill börjar fika i båthuset, köpa den lokala osten och ha sin kontorsplats i företagshotellet, skapas lokala ekonomiska kretslopp som stärker varandra och som ständigt genererar nya möjligheter.

BYGG ÄGARKAPITAL – Betydelsen av det egna ägarkapitalet i ett bygdebolag är centralt, eftersom bygden kan styra vad det ska användas till, i motsats till exempelvis projektmedel. Därtill, kan det egna kapitalet matchas med banklån och användas som medfinansiering i större projekt. För att öka ägarkapitalet, gäller det för aktiebolag att sälja fler aktier, genomföra nyemission och nyttja möjligheten till aktieägartillskott. För ekonomiska föreningar gäller det att få fler ordinarie och investerande medlemmar och nyttja möjligheten till förlagsinsatser. För ideella föreningar som driver näringsverksamhet gäller det att få fler medlemmar och vid behov starta en annan driftsform.

UNDERSÖK LÅN OCH GARANTIER – Många bygdebolag väljer lokala sparbanker, medlemsbanker och banker som har samhällsnytta som affärsidé som kapitalförvaltare och samarbetspartner, exempelvis [JAK medlemsbank](#) och [Ekobanken](#), i stället för någon av storbankerna. Detta då det oftast är enklare att få personlig kontakt och goda råd i uppstartsfasen och sannolikheten att erhålla lån tycks även avsevärt större. I bygdebolagets tidiga skede behövs ofta riskvilligt kapital eller borgensåtagand- ►

- en för att få tillgång till investeringskapital. Då kan ni prova att vända er till idéburna [Mikrofonden](#) och [Garantia](#) eller statliga [Almi](#), som erbjuder olika tjänster för borgen och lån. Läs mer i [Finansiering för nya företag på landsbygden](#).

NYTTJA OFFENTLIGT STÖD – De flesta bygdebolag får extra skjuts i det tidiga skedet via offentliga bidrag, projektmedel och investeringsfonder. Ett första steg kan vara att ta kontakt med de på kommunen som ansvarar för landsbygds- och näringslivsfrågor, berätta om era idéer och höra efter vilka offentliga medel som finns och som kunde stötta uppstarten av ert bygdebolag. Det är dock värt att nämna att de bygdebolag som är framgångsrika över tid har ett tydligt fokus på att bygga värdeskapande processer som genererar intäkter, istället för att förlita sig på offentliga stöd. Läs mer i [Lathund för offentlig finansiering riktad till landsbygdsutvecklare](#).

UTFORSKA PRIVAT STÖD – Det finns många privata källor för bygdebolag att hämta pengar ur, utöver insamlingen av ägarkapital. Exempelvis sponsring från lokala företagare och större föreningar eller genom betydande gåvor från personer med koppling till bygden. Den lokala banken har måhända en utvecklingsfond och någon stiftelse har kanske medel att donera. Därtill existerar möjligheten till gräsrotsfinansiering, som är ett sätt att samla in mindre summor från många personer och oftast till ett specifikt projekt. Denna form av insamling har ett eget regelverk och är alltså något annat än ägarkapital. En del bygdebolag genererar intäkter genom utgivandet av en lokal tidning i vilken de säljer annonsplatser. Det finns också ett växande utbud av matchningsplattformar där sociala entreprenörer och investerare möts. Likväl förefaller denna kapitalform ännu otillgänglig för bygdebolag i någon större skala. Dock existerar [Lokalfinansiering Gotland](#), som utgör ett exempel att inspireras av. Läs mer i [Guide till finansiering av ditt sociala entreprenörskap](#).

Juridiska associationsformer och helhetsorganisation

Vanliga juridiska associationsformer för bygdebolag är föreningar (*ideella föreningar* som driver näringsverksamhet samt *ekonomiska föreningar*) och aktiebolag (*AB* samt med tillägget särskild vinstutdelningsbegränsning, *svb*). Associationsformerna är framtagna för att passa olika typer av verksamheter. Därför ska ni egentligen fråga er *vad* det är ni vill göra och *varför*, snarare än att ta som utgångspunkt vilken associationsform ni ska välja. Men när det kommer till bygdebolag, som vi både vill organisera demokratiskt och genom vilka vi kanske vill driva flera typer av verksamheter, väcks ändå frågetecken kring val av associationsform och helheten av organisationsstrukturen. Exempel på hur olika bygdebolag har hanterat dessa frågor ges i slutet av handboken.

Centralt för alla bygdebolag, vare sig de drivs som föreningar eller aktiebolag, är att arbeta fram det egna regelverket. Aktiebolag och ekonomiska föreningar är tydligt reglerade i lagstiftning, men i bolagsordningen och stadgarna finns relativt stora friheter att justera lagen och utforma hur just ert bygdebolag ska drivas. Det är alltså viktigt att utgå från det unika sammanhanget när ni tar fram ert regelverk, samtidigt som det många gånger är en god idé att titta på andra bygdebolags bolagsordningar och stadgar för inspiration.

En vanlig fråga gällande helhetsorganisation är huruvida bygdebolaget ska bestå av en juridisk person, eller om det ska bildas en koncern med en mer komplex organisationsstruktur, alternativt om det bör finnas flera fristående juridiska personer som samverkar. Svaret är att bygdebolag väljer olika sätt att bygga upp en helhetsstruktur. Ofta är detta något som utvecklas naturligt när antalet verksamheter utökas och beroende på vilka typer av verksamheter det handlar om. De bygdebolag som väljer att driva alla verksamheter inom ramen för en juridisk person är oftast ekonomiska föreningar, eftersom denna modell kombinerar demokrati och affärsmässighet i



samma organisation. En del bygdebolag väljer också att driva alla sina verksamheter genom ett AB eller AB (svb). De bygdebolag som bildar koncern och driver verksamheter inom olika juridiska personer, kombinerar oftast en ideell förening med ett eller flera AB eller AB (svb). På längre sikt väljer en del bygdebolag att "knoppa av" verksamheter och fungera som en hävstång för nya entreprenörer, istället för att styrelsen och arbetsgrupper inom bygdebolaget driver alla verksamheter själv. Här ligger betoningen mer på att skapa en lokal ekonomi med många självständiga företagare, men vilka medvetet och strategiskt verkar tillsammans för bygdens bästa.

Hos [Bolagsverket](#) och [Verksamst](#) finns utförliga beskrivningar av de olika associationsformerna samt de dokument, checklistor och mallar som behöver stämmas av och fyllas i vid bildandet av dessa. Ert regionala [Coompanionkontor](#) kan bistå med kostnadsfri ekonomisk-juridisk vägledning när ni ska välja associationsform och skapa en helhetsorganisation som fungerar i ert specifika sammanhang. I [Nya handboken i lokal finansiering](#) ges exempel på fler associationsformer som kan lämpa sig för lokal utveckling och lokala investeringar, så som exempelvis en sparkassa eller en stiftelse.

Verksamheter

Genom kloka investeringar med bygdebolagets grundkapital och applicerandet av ett lokalt och cirkulärt perspektiv på pengar och resurser, skapas förhoppningsvis möjligheten att vinna nya marker och starta fler verksamheter.

Här ger vi några tips för hur ni kan organisera bygdebolagets verksamheter så att de stärker varandra.

FASTIGHETER – Ett vanligt sätt att skapa såväl samhällsnytta som att öka på bygdebolagets kassa är genom affärsverksamhet med fastigheter. Härigenom övertar också bygdebolaget ägarskapet över bygdens fysiska infrastruktur och inflytandet över hur denna brukas. En del bygdebolag fokuserar på att aktivt söka upp och köpa ödehus/fritidshus/bostadshus i bygden och renovera, för att sedan sälja vidare eller hyra ut som privatbostäder. Detta ger inte bara intäkter, utan skapar även en bättre fungerande bostadsmarknad och en mer hållbar demografisk sammansättning i bygden. Andra bygdebolag har lyckats driva igenom större nybyggnationsprojekt, som exempelvis ekobyar, flerfamiljshus och seniorbostäder, som ett sätt att lösa bostadsbrist och skapa nyinflyttning. Det är även vanligt att bygdebolag köper en fastighet och rustar upp, utformar och förvaltar för en tänkt verksamhet som byborna önskar fanns i bygden, som exempelvis en restaurang, en fritidsgård eller en lanthandel. Sedan upplåts fastigheten till en entreprenör som driver den affärsmässiga verksamheten i fråga och som betalar en omsättningsbaserad hyra till bygdebolaget. Härigenom skapas en maximal vinn-vinn-vinn-situation.

Fastighetsägaren (bygdebolaget) har ett långsiktigt och tryggt inflytande över fastigheten och kan därtill bibehålla en flexibilitet i val av entreprenör och på så sätt säkerställa en god kvalitet. Entreprenören slipper stå för fastighets- och renoveringskostnader och kan därtill komma igång snabbt med verksamheten och likaså enkelt avveckla vid behov. Genom att ha en omsättningsbaserad hyra förbättras entreprenörens möjligheter till en hållbar lönsamhet och långsiktig drift. Samtidigt skapas incitament för bygden att spendera sina pengar i



- verksamheten, eftersom omsättningen och därmed hyran, som ju tillfaller bygdebolaget och därmed bygden, ökar. Vid utveckling av fastigheter har ibland [Boverket](#) stöd och garantier som kan sökas.

TURISM – De flesta bygdebolag driver verksamheter som hämtar hem pengar till den lokala ekonomin från besökande turister. Vanligen appliceras ett helhetsperspektiv på turisternas önskemål och behov för att maximera nyttan från besöksnäringen. För även om det byggs ett vandrarhem, så kanske det inte kommer några besökare om det inte finns en hemsida som marknadsför bygden, en restaurang som tillhandahåller måltider och en organisation som erbjuder aktiviteter. Genom att arbeta med besöksnäring är det möjligt att med ganska små medel bygga upp långsiktiga verksamheter, som därtill genererar förhållandevis goda intäkter och skapar fler lokala arbetstillfällen.

OFFENTLIG VERKSAMHET – Det är vanligt att bygdebolag övertar tidigare offentliga verksamheter och driver dessa som exempelvis friskola, omsorgskooperativ och privat hälsocentral. Då är det vanligt att fastigheten ägs och förvaltas av bygdebolaget, medan verksamheten drivs genom en annan juridisk person med anställda eller av privata egenföretagare, beroende på verksamheten i fråga. Verksamheterna finansieras genom skattemedel, i dessa exempel via skolpeng och ersättningssystem. Genom smart samverkan, exempelvis via [Idébutret-Offentligt Partnerskap](#) eller andra former av lokal upphandling, kan offentliga aktörer lägga grunden för en affärs- mässig och långsiktigt stabil relation till bygdebolag.

LANTHANDEL – När bygdebolag övertar ägande och drift av en befintlig lanthandel och dess tillhörande franchisingkoncept, kvarstår ofta utmaningen med haltande lönsamhet. Närheten till lanthandeln ger inte tillräckliga incitament för bygdeinvånarna att handla där, om den har ett sämre utbud och högre priser än den stormarknad som passeras körandes till jobbet i centralorten. Frågan är om det går att utforma en affärsidé som tar lanthandeln till nästa nivå, där den blir livskraftig genom att erbjuda något som de stora butikerna inte kan.

Givetvis går det att utveckla en lönsam lanthandel inom ramen för "matjättarnas" ramar och distributionskanaler. Men många av de bygdebolag som driver lanthandlar framgångsrikt har istället valt att skapa en mångfunktionell modell, som möter platsspecifika behov och därtill skiljer sig avsevärt från den tidigare idén. Exempelvis kan en fristående och lokalägd lanthandel ta in mer lokalproducerade varor, erbjuda en personlig mötesplats, inhysa andra entreprenörers verksamheter, ge turistinformation och tillhandahålla kommersiell service och andra tjänster för lokalbor och besökare. En lanthandel kan vara en experimentverkstad på ett helt annat sätt än exempelvis en skola, som ju är starkt reglerad. Låt lanthandeln bli en kreativ plats för bygdens utveckling!

LIVSMEDEL OCH MÖTESPLATSER – Vad är en bygd utan trivsamma mötesplatser där vi kan träffa våra grannar över en måltid, en bakelse eller en kall öl? Genom modellen där en matentreprenör arrenderar en restaurang, ett café eller ett bryggeri av bygdebolaget och satsar på att använda lokalproducerade råvaror, skapas ytterligare möjligheter till fler arbetstillfällen i bygden, bevarandet av kultursorter, betande djur och ett öppet landskap, ökad biologisk mångfald, utökade mänskliga kontaktytor och mer besöksnäring.





ENERGI OCH DRIVMEDEL – Fiber- vind- och solenergiföreningar drivs nästan uteslutande som ekonomiska föreningar och har ofta en majoritet eller många av bygdens invånare som medlemmar. Därtill har de normalt ett växande likviditetsöverskott. En del bygdebolag har uppstått ur dessa föreningar, tack vare den lokala förankringen och den befintliga kapitalgrund som möjliggör för utvecklingen av andra verksamheter. Här finns alltså en stor potential att ta vara på! Det är också vanligt att bygdebolag övertar bygdens bensinmack när en "drivmedelsjätte" vill avveckla eller den lokala entreprenören inte längre kan eller vill driva sitt företag. Många gånger kan då en gemensamägd lösning generera överskott som kan återinvesteras i andra verksamheter i bygden. På områdena för energi och drivmedel finns flera offentliga investeringsstöd att ta del av, där [Länsstyrelsen](#) har mer information om detta.

ANSTÄLLDA – Inom bygdebolag uppstår ofta behovet att tydliggöra vad som är ideell, respektive affärsmässig verksamhet, där den senare behöver kunna betala för vissa former av arbete som utförs. Huruvida bygdebolag har anställda eller ej beror till stor del på vilka verksamheter som bedrivs och hur organisationen ser ut för en viss verksamhet i fråga. Ett del bygdebolag har en avlönad administration som sköter den kontinuerliga förvaltningen. När bygdebolag tar in entreprenörer som hyresgäster i bygdebolagets fastigheter för att driva verksamhet, skapar entreprenören ekonomi för sin egen inkomst. Handlar det exempelvis om hotellverksamhet som bygdebolaget driver i egen regi, är det naturligt att det finns anställd personal som ombesörjer gäster och lokaler. För kortare eller icke-kontinuerliga uppdrag, exempelvis ett byggprojekt, kan det vara rimligt att ta in konsulter som erhåller ersättning mot faktura. Många bygdebolag söker även erbjuda ungdomar deras första sommarjobb. Ibland är det rimligt att arbetet utförs ideellt, exempelvis om det ska anordnas en gemensam byafest. Det kan vara klokt att ha "flexibilitet" och "rättvisa" som ledord när det gäller synen på anställda inom ett bygdebolag.

Matcha verksamhet med associationsform

Vilken associationsform passar för vilken verksamhet? Det är viktigt att understryka att flera olika associationsformer kan vara lämpliga för en viss verksamhet, beroende på det unika sammanhanget. Men det finns ändå tre tumregler som kan guida oss i vårt val.

Ekonomiskt ägande utan ekonomiskt deltagande → AB och AB (svb)

■ Ett aktiebolag innebär att fysiska och juridiska personer genom sitt ägande av aktier kan utöva kontroll över aktiebolagets verksamheter, utan att för den skull behöva delta i aktiebolagets ekonomiska verksamhet. När ägarna inte deltar ekonomiskt i verksamheten, blir det även enklare att "knoppa av" verksamheter om så skulle önskas. **EXEMPEL:** Aktiebolaget äger en camping och en restaurang för målgruppen turister och besökare.

Ekonomiskt ägande och ekonomiskt deltagande → ekonomisk förening

■ I den ekonomiska föreningen är förutsättningen att medlemmarna har ett ekonomiskt deltagande, dvs handlar med föreningen eller arbetar i den mot en ersättning (en kooperativ verksamhet). Dessutom ska de som medlemmar ha en insats/andel i föreningen, vilket då innebär att även här finns ett ekonomiskt ägande. I egenkap av medlemmar så har de, likt aktieägare i ett aktiebolag, rösträtt och kan utöva en kontroll. **EXEMPEL:** Den ekonomiska föreningen äger en butik och en bensinmack som medlemmarna handlar i.

Ideellt ägande och ideellt deltagande → ideell förening

■ I en ideell förening förekommer det som regel inga insatser eller ägarandelar. Föreningen består inte heller av medlemmar som deltar ekonomiskt (ingen kooperativ verksamhet). Den ideella föreningen får inte ha en ekonomisk verksamhet som främjar medlemmarnas ekonomi. Men den får ha en ekonomisk verksamhet som främjar ideella syften. Medlemmarna här kan alltså vara lika passiva som ägarna i ett aktiebolag. Men genom sitt medlemskap har de rösträtt och kan utöva en makt och kontroll. **EXEMPEL:** Föreningen bedriver en ungdomsgård och ett kulturcafé med tillhörande utställningar och kulturverksamheter i bygden.



Bygdebolag – några exempel!

Bygdebolag ser olika ut. I detta avsnitt återger vi minireportage från några bygdebolag, där de beskriver hur de har valt att organisera sig.

Fler inspirerande berättelser från bygdebolag presenteras i denna [webbinarieserie](#).



OXSÄTRA-ÅKERLÄNNA

I NORRA UPPSALAS jord- och skogsbrukslandskap finner vi samhällena Oxsätra och Åkerlänna. I början av 2010-talet stod bygderna inför en kris när beskedet kom att grundskolan i Åkerlänna skulle läggas ner, vilket också väckte frågan om ICA-butiken i Oxsätra skulle finnas kvar i framtiden. Hotet mot dessa centrala samhällsinstitutioner blev katalysatorn och startpunkten för vårt arbete. Vi byggde vidare på det engagemang som redan fanns i våra byar, där idrottsklubben och bygdegårdsföreningen var de bärande parterna. År 2013 bildade dessa föreningar den ideella föreningen Oxsätra-Åkerlänna Tillsammans, som skulle bli den aktör som år 2014 startade Oxsätra Åkerlänna Utveckling AB (svb).

VI VALDE associationsformen AB (svb) för att långsiktigt säkerställa att eventuella vinster ska stanna i aktiebolaget och bygden. Den gemensamma föreningen köpte inledningsvis alla aktier och har inskrivet i sina stadgar att den ska vara majoritetsägare genom att alltid äga minst 51% av aktierna. Föreningen säljer sedan aktier till aktiebolaget för det nominella värdet 1 krona. Aktiebolaget i sin tur säljer aktier vidare till bygdens folk och andra intressenter för 1 kr + 999 kr, där en krona är priset på en aktie och 999 kr betraktas som aktieägartillskott. Föreningen deltar som huvudaktieägare på aktiebolagets årliga bolagsstämman och röstar på den styrelse som föreslås av valberedningen. De grundande föreningarna till Oxsätra Åkerlänna Tillsammans finns idag inte längre representerade i den gemensamma föreningens styrelse. Vi valde ett helhetspris på 1000 kr för att det var ett belopp som bygdens folk var villiga att betala, men ändå tillräckligt högt för att bygga upp det egna kapitalet.

Vi lyckades få 400 personer att bli delägare i aktiebolaget, vilket gav ett eget kapital á 400 000 kr. Detta kapital kunde vi sedan använda till att ta över fastigheten för



livsmedelsbutiken, som idag drivs i ny regi.

VI HAR ÄVEN etablerat och driver en tankstation för diesel och bensen. I byggandet av tankstationen fick vi även medel för kommersiell service från Tillväxtverket, vilket utgjorde en väsentlig del av investeringen och möjliggjorde för projektets förverkligande. Därtill har vi förberett och fått fiberutbyggnad i området, där anslutningsgraden har varit hög. Nästa steg är att undersöka möjligheten att ta över den nedlagda skolan, med målet att starta en friskola för låg- och mellanstadium samt förskola.

Oxsätra och Åkerlänna är två olika orter, men våra gemensamma intressen utgjorde anledningar som förde oss samman. Genom bygdebolaget har vi skapat en struktur för att vidmakthålla ett engagemang och som flätar ihop våra byar till en gemensam bygd. ■

Oxsätra Åkerlänna Utveckling AB (svb) (2014)

Äger fastigheter och driver de affärsmässiga verksamheterna.

Oxsätra Åkerlänna Tillsammans (Ideell förening) (2013)

Säkerställer ett långsiktigt och demokratiskt ägarskap i bygden genom ett majoritetsägande av minst 51 % av aktierna i aktiebolaget.

3 STYRKOR MED VÅR ORGANISATION

- Aktier och det regelverk som finns runt detta är väl känt och accepterat. För AB (svb) ställs krav på auktoriserad revisor som kontrollerar att allt sköts som det ska, vilket ger förtroende.
- Vår organisation, som kombinerar ideell förening och AB (svb), innebär långsiktighet och stabilitet och säkerställer att bygdebolaget har en huvudägare i bygden.
- Vår modell för att sälja aktier ger en god uppbyggnad av eget kapital i aktiebolaget.

3 UTMANINGAR MED VÅR ORGANISATION

- Begreppet bygdebolag är okänt för de flesta, så det är svårt att kommunicera med omvärlden vad vi är och vad vi gör.
- AB (svb) är ganska obekant för vanliga privatpersoner, men är kända hos kreditinstitut.
- Alla vinster måste återinvesteras i aktiebolaget, vilket för oss inte har inneburit något problem men kan likväl utgöra en nackdel i vissa situationer. Exempelvis om vi vid ett eventuellt upplösande av aktiebolaget skulle önska överföra vårt kapital till en ideell förening, vilket då inte är möjligt. Istället skulle pengarna gå till allmänna arvsfonden, alternativt till ett annat AB (svb) om det framgick i bolagsordningen.

3 LÄRDOMAR FRÅN VÅRT ARBETE

- Att driva bygdebolag kräver mycket ideellt arbete av många personer under lång tid.
- Genom att våra byar gick samman och bildade en ny bygdeidentitet kring gemensamma frågor blev vi starkare och nådde större framgångar. Det skapade dessutom en fin sammanhållning i bygden!
- Det är viktigt att styrelsearbetet sköts effektivt samt att ledamöterna är aktiva.

Formella associationsformer: Ideell förening och AB (svb).

Totala antalet aktier: 50 000 stycken.

Aktiekapital: 50 000 kr (totalt eget kapital i dagsläget är cirka 700 000 kr).

Aktieslag: Alla aktier värderas lika, alltså att 1 aktie ger 1 röst.

Emissionskurs: 1 kr.

Aktieägartillskott: 999 kr per såld aktie.

Minsta teckningspost: 1 aktie. Därutöver kan teckning ske i valfritt antal.



DOCKSTA

INTILL HAVET i höga kustens kuperade landskap i Kramfors kommun, ligger samhället Docksta. Här tog det lokala utvecklingsarbetet fart under 60-talet när några 15-åringar ville spela bordtennis och startade en ideell idrottsförening. Under de senaste decennierna har privat och offentlig verksamhet i Docksta lagts ner och centraliserats, där bordtennisklubben har svarat med att mobilisera. I Docksta har vi alltid haft en vision om att vi kan påverka samhällsutvecklingen, där verkligheten i byn har tagit oss in i olika situationer. Med bordtennisklubben som bas har vi genom åren testat många olika affärsmodeller och drivit verksamhet inom "alla branscher" - från bergsklättring, rövarbyar och festivalplatser till att bygga industrihus, driva stugby och tillverka skor. Under 2000-talet har verksamheterna utökats med bland annat 60 lägenheter, äldreboende, turistanläggning och skolfastigheter.

UNDER MÅNGA ÅR bedrev vi näringsverksamheter inom vår ideella bordtennisklubb. Den kommersiella delen utgjorde då cirka en tredjedel av föreningens verksamhet och involverade sådant som att sälja turistmagasin, annonsplatser och kuriosa och servera vid festivaler. Under åren har vår förening också varit delägare i, och startat, aktiebolag som har sålts av.

År 2005, i samband med att vi skulle köpa lägenheter

Docksta BTK AB (2005)
Startar verksamheter som säljs av och ger intäkter till bolaget.

**Docksta
bordtennisklubb
(Ideell förening) (1963)**
Äger 100 % av aktierna i Docksta BTK AB

och äldreboende av kommunen, bildade vi Docksta BTK AB efter samråd med Skatteverket. Vi hade då byggt upp ett kapital på knappt en miljon kr i vår förening och lade in 100 000 kr i startkapital i aktiebolaget. Genom att det fanns ett befintligt hyresavtal med kommunen som bekostade driften av äldreboendet, kunde vi få lån från banken för vår fastighetsaffär. Att ha kapital i vår moderförening, gjorde att vi kunde låna delar av oss själva och betala ränta till vår förening istället för banken.

VÅR IDEELLA bordtennisklubb har alltid ägt samtliga aktier i aktiebolaget. Alltså har inflytande i aktiebolaget skapats genom medlemskap i den ideella föreningen. Till bolagsstämman utser sedan föreningen en representant som företrädar föreningen. Anledningen till att föreningen behåller alla aktier är då vi har velat behålla ett "VI" och att engagemang i grunden ska ske utifrån en gemensam förening. Vi har inte velat att enskilda personer ska ha mer inflytande än andra genom att kunna köpa på sig fler aktier. Ett annat skäl till att vi har behållit alla aktier i föreningen är då vi inte har haft behov av att sälja aktier för att få in kapital. Istället har vi tjänat pengar genom att starta upp verksamheter inom aktiebolaget, och även startat helt nya aktiebolag, som vi sedan sålt vidare till entreprenörer som har velat

vidareutveckla. Det är så vi kontinuerligt har byggt kapital, som vi sedan har kunnat investera i nya verksamheter. Genom att fungera som inkubator för lokala entreprenörer har vi skapat en levande bygd, där ansvar och arbete är utspritt på många personer i bygden.

En stor anledning till vår framgång är just att vi har vågat släppa verksamheter och låta andra ta över, istället för att äga och driva allt själva. Vi har sålt verksamheterna när de gått som bäst, istället för att hålla fast vid dem och försöka sälja när "aktiebolaget är tomt". Vi har inte fastnat i en idé vi har velat förvekliga till varje pris, utan har vågat testa olika vägar och släppa sådant som inte funkar. Vi har gått från ord till handling och inte stannat vid att bara prata.

VI HAR OCKSÅ arbetat aktivt med att förankra våra idéer hos övriga föreningar i bygden, där vi har förmedlat: "Detta är en idé vi har, vem som helst får ta över". Att förankra brett har varit av stor betydelse för att få bygden med oss. Det har också gjort att entreprenörer har kommit till oss med förfrågningar om att få ta över och driva verksamheter som vi har startat. Att vi har gjort saker som har synts har också inspirerat andra entreprenörer i bygden, som ofta säger att deras arbete inte hade varit möjligt utan oss. Nu byggs det exempelvis en linbana för 40 miljoner kr och två nya campinganläggningar håller på att anläggas.

Under åren har vi även arbetat tillsammans med kommunen och länsstyrelsen och nått framgång genom att kunna visa konkreta underlag för hur det offentliga kan spara pengar genom att gå med på våra förslag. Detta gjorde att vi exempelvis kunde köpa skolfastigheten, där en ekonomisk förening, bestående av lärare och föräldrar, kommer hyra lokaler av aktiebolaget och driva grundskola. Kommunen ska arrendera våra lokaler för förskoleverksamhet, vilket kommer att ge ett bra tillskott till vår kassa.

Medan aktiebolagen kan komma och gå, så är Docksta bordtennisklubb vår moderförening och vår demokratiska bas och den struktur som vi vill ska leva kvar över tid. Aktiebolaget stöttar upp idrottsföreningens ekonomi genom att exempelvis köpa overaller, bekosta ombyggnationer och betala lokalhyra. Vi har aldrig gjort en utdelning från aktiebolaget till föreningen. Dels för att vi inte vill att aktiebolaget ska göra några utdelningar, men också för att en sådan transaktion skulle vara föremål för aktiebolagsskatt. ■

Formella associationsformer: Ideell förening och AB

Totala antalet aktier: 100 stycken.

Aktiekapital: 100 000 kr.

Aktieslag: Samma aktieslag.

Emissionskurs: 1000 kr.

Medlemsavgift: 100 kr per år för medlemskap i den ideella föreningen Docksta BTK.

3 STYRKOR MED VÅR ORGANISATION

- Att ha en styrelse med liten omsättning av personer, vilka har kompletterande kompetenser och nätverk, har varit framgångsrikt i vårt fall.
- Alla som är medlemmar i föreningen äger lika stor del i aktiebolaget och vi har ingen privat majoritetsägare. Det skapar känslan av att det är "VI" som gör det här tillsammans.
- Att starta verksamheter i nya aktiebolag har gjort det enklare att sälja aktiebolagen vidare om de går bra, och har därtill begränsat risken att dra med sig moderföreningen om aktiebolaget inte skulle vara lönsamt.

3 UTMANINGAR MED VÅR ORGANISATION

- När det är två styrelser som ska samverka - den ideella föreningens och aktiebolagets - har det ibland varit svårt att få styrelserna att gå i takt. Därför har vi av nödvändighet dubbel representation i båda styrelser, i syfte att underlätta kommunikation och samarbete samt minimera konflikter.
- Att vi har haft en låg omsättning av personer inom föreningens och aktiebolagets styrelser gör att vi nu har svårt med generationsväxlingen. Det finns en utmaning med att rekrytera nya, engagerade ledamöter med "rätt tänk".
- Att sälja av verksamheter innebär alltid en risk att det vi har byggt upp med bygdens pengar och ideellt arbete övertas av någon som verkar i egenintresse.

3 LÄRDOMAR FRÅN VÅRT ARBETE

- Att ha ett entreprenöriellt arbetssätt med inriktning på lönsamhet är grundläggande. Vi har också haft en kontinuerlig ambition att inte dra på oss stora driftskostnader.
- Vi har vågat ta oss an utmaningar som det offentliga har velat avveckla, vilket har varit framgångsrikt för oss.
- Vi har lärt oss att inte ge upp vid en motgång, utan istället revidera, slipa på argumenten och bättre motivera behovet.



TRÖNÖ

TRÖNÖ LIGGER I EN DALSÄNKA i södra Hälsingland, där jordbrukslandskap övergår i blånande berg.

I Trönö har invånarna sedan länge arbetat för omställning och lokal utveckling, som ett svar mot den nedåtgående trend som bygden erfor innan lokala krafter lyckades skapa en vändning. 2001 bildades Trönöbygden ekonomisk förening, för att i egen regi driva Trönö Brandvärn och samtidigt verka som byalag i Trönö. Idag äger föreningen brandstationen, bystugan med kontor, bibliotek och övernattningsrum, lanthandelsfastigheten och ett litet mejeri.

Vi valde ekonomisk förening för den demokratiska formen, att så många som möjligt skulle kunna påverka och vara direkt delaktiga i verksamheten. När vi beslutade om insats och medlemsavgift resonerade vi att summan inte skulle vara ett hinder för medlemskap. Genom att ha en låg insats kan flera familjemedlemmar och de som inte har så mycket över varje månad

Trönöbygden ekonomisk förening (2001)

Alla verksamheter drivs inom samma förening. Både fysiska och juridiska personer kan bli medlemmar och har en röst vid bolagsstämman.

också vara delaktiga. Vi vill hellre samla och företräda många personer. Med så låg insats är det också lätt att återbetala den vid utträde, vilket också stärker den enskilde medlemmens makt över sitt medlemskap.

När vi formulerade stadgarna tänkte vi extra mycket på att få med att vi vill stimulera utveckling och i övrigt bevaka bygdens intressen. Det var inte självklart vid bildandet, det var ju brandvärn som var i fokus. Med tiden har det visat sig vara helt rätt, det är många frågor som inte självklart omfattas av de "traditionella" föreningarna.

VI HAR BYGGT extra kapital genom en smart samverkanslösning mellan kommunen och JAK medlemsbank. Denna bank har ett upplägg där de som sparar pengar i banken kan skänka sina sparpoäng till andra, vilket medför att dessa kan ta lån utan att själva behöva spara i banken genom eftersparande. Vår förening starta-



de därför ett bygdekonto (stödsparkonto) i banken och uppmuntrade bygden att börja spara i detta. Därtill blev kommunen medlem i banken och satte in en miljon kr på stödsparkontot. Genom att vår förening sedan kunde ta del av sparpoängen möjliggjordes att vi kunde ta lån för investeringar i fastigheter.

En parentes är att kommunen även öppnade ett till stödsparkonto som tillgängliggjordes andra föreningar (och så småningom företag) i kommunen, eftersom en kommun inte får gynna enbart en aktör. På så sätt bidrog vår förening till att skapa möjligheter även för andra samhällsnyttiga aktörer i kommunen. ■

Associationsform: Ekonomisk förening

Årlig medlemsavgift: 140 kr för privatpersoner, för företag och föreningar tillkommer en serviceavgift på 120 kr.

Insats: Engångsavgift på 50 kr.

Antal medlemmar: Cirka 700, varav ett hundratal är bosatta utanför bygden och ett tjugotal är juridiska personer.

3 STYRKOR MED VÅR ORGANISATION

- Att ha *en* organisation med många verksamheter, och med stark demokrati och insyn, gör bygdebolagets verksamhet attraktiv för många och upplevs som en helhet.
- Att ha *en* organisation förenklar möjligheten att flytta finansiellt kapital mellan olika verksamheter, där vi kan använda pengar från en lönsam verksamhet för att stötta en annan som går sämre ekonomiskt men som har ett stort värde för bygden.
- Det är lätt att få personer att komma med, eftersom ribban att gå med i en förening ofta är lägre än att bli ägare i ett aktiebolag.

3 UTMANINGAR MED VÅR ORGANISATION

- Det kan vara svårt att få lån på grund av ett mindre fokus på vinst, mindre ägarkapital och att det anses mindre säkert än aktiebolag (bl.a. eftersom medlemmarna har stort inflytande över styrelsens arbete).
- När allt arbete bedrivs inom samma organisation hamnar mycket ansvar på styrelsen.
- Den formalia kring start och nedläggning som är förknippad med ekonomiska föreningar är inte helt enkel, jämfört med en ideell förening.

3 LÄRDOMAR FRÅN VÅRT ARBETE

- Det är en styrka att kunna företräda många medlemmar i olika frågor som berör bygdens utveckling gentemot politiker och tjänstemän inom kommunen och regionen.
- Det är svårt att kommunicera att en ekonomisk förening är något annat än en ideell förening och att medlemmar är med och driver ett företag. Det är lätt att gå med, men svårt att förstå den egna rollen.
- Då ekonomiska föreningar i det offentliga ögon betraktas som företag, och i företagsvärlden som föreningar, hamnar ekonomiska föreningar ofta mellan stolarna gällande de stöd som finns som riktar sig till ideella föreningar och till företag. Likväl är ekonomiska föreningar berättigade till olika stöd, kan erhålla projektmedel och ingå samverkansavtal mm, men de bjuds inte in på samma sätt utan måste istället själva ligga på.



Visste du att... Mölla är skånska och heter på rikssvenska kvarn?



SKIVARP

BLAND BÖLJANDE ÅKERLANDSKAP i södra Skåne finner vi Skivarp, en tätort och kyrkby i Skurups kommun. För cirka 10 år sedan ställdes saker på sin spets, när Skivarps stolthet och landmärke - Möllan - brändes ner av en pyroman. Då inleddes ett intensivt ideellt arbete med att försöka bygga upp Möllan igen, vilket också skulle utgöra startskottet för flera andra verksamheter för att utveckla bygden. Tyvärr kunde inte ambitionen med att återuppbygga Möllan realiseras, då kommunen drog sig ur som medfinansiär och projektet föll. Likväl kan andra förhoppningsvis dra lärdomar från vårt bygdebolags organisationsmodell.

GENOM den ideella föreningen Hembygdsföreningen Skivarps Mölla startades ett AB (svb), med målsättningen att bygga, äga och driva bygget samt att kunna erbjuda delägarskap. Vi valde AB (svb) för att garantera det ideella syftet.

Aktiebolaget kan utge aktier i två serier, stamaktier och preferensaktier. Vid bildandet av aktiebolaget skapades 50 000 stamaktier, vilka behölls av den ideella föreningen och som alltså kostade föreningen

Bygdebolaget Skivarps Mölla AB (svb) (2014–2019)

Säljer, genom nyemission, preferensaktier till bygden och andra intressenter för att få in kapital.



Hembygdsföreningen Skivarps Mölla (Bildades 1949, blev ideell förening 1988)

Ägde 50 000 stamaktier i Bygdebolaget Skivarps Mölla AB (svb)

50 000 kr att köpa. När vi några år senare önskade påbörja insamlingen av kapital från bygden och andra, nyemitterade vi preferensaktier. Skulle vi ha önskat få in ytterligare kapital, kunde vi genomföra fler nyemissioner och ge ut fler aktier. Detta upplägg gör att aktiebolaget kan ha ett brett ägande och samla in kapital från många privatpersoner, företag och föreningar, samtidigt som vi säkrar att den ideella föreningen, som utgör den demokratiska basen, behåller sitt majoritetsägande i aktiebolaget. Genom att ha olika aktieslag - att jämföra med modellen där vi har samma aktieslag och där en ideell förening behåller 51% av aktierna - kan vi sälja fler aktier och få in mer kapital, utan att komma i närheten av att rubba föreningens röstmajoritet.

I VÅR FRAMTAGNA finansieringslösning ingick att minst 1 miljon kr skulle komma in via aktieemissionen av preferensaktier. När vi skulle sätta ett pris på dessa, utgick vi från att det måste vara ett belopp som personer i bygden var villiga att betala. Därtill, ville vi få in så mycket kapital som möjligt. En bra lösning blev därför



att vid emissionen erbjuda aktier till överkurs. Emissionskursen på 100 kr fördelas så att 99 kr bokförs som överkurs och blir i praktiken ett bidrag medan 1 kr bokförs som aktiekapital. Vi valde också att köparen måste teckna minst 5 aktier, i syfte att minska arbetet med administrationen. Vi har också utnyttjat möjligheten att vid behov överföra kapital till aktiebolaget från moderföreningen, genom aktieägartillskott. ■

Formella associationsformer:

Ideell förening och AB (svb).

Totala antalet aktier: Antalet aktier ska vara lägst 50 000 och högst 200 000.

Aktiekapital: Aktiekapitalet utgör lägst 50 000 kr och högst 200 000 kr.

Aktieslag: Aktierna utges i två serier, stamaktier och preferensaktier. Stamaktier medför 10 röster per aktie och preferensaktier 1 röst per aktie vid bolagsstämman. Aktier av varje aktieslag kan utges till ett antal motsvarande hela aktiekapitalet.

Emissionskurs: 100 kr (aktiepris 1 kr + 99 kr i bidrag)

Minsta teckningspost: 5 stycken aktier (500 kr).

Därutöver kan teckning ske i valfritt antal.

Medlemsavgift: Det kostar 50 kronor om året att vara medlem i Hembygdsföreningen Skivarps Mölla.

3 STYRKOR MED VÅR ORGANISATION

- Aktier och aktiebolag är kända för de flesta och regelverket i sammanhanget är väl utvecklat.
- Organisationen säkerställer ett långsiktigt ägarskap i bygden, samtidigt som vi kan samla in mycket kapital.
- Upplägget med olika aktieslag är bra för att säkra röstmajoriteten långsiktigt.

3 UTMANINGAR MED VÅR ORGANISATION

- Begreppet bygdebolag samt associationsformen AB (svb) är okända för de flesta.
- Allmänna arvsfonden tillät inte AB (svb) i finansieringslösningen för Möllans återuppbyggnad.
- AB (svb) medför större revisionskostnader.

3 LÄRDOMAR FRÅN VÅRT ARBETE

- Det är svårt att hämta sig från stora nederlag. I dagsläget finns ingen ork att komma tillbaka och aktiebolaget är likviderat.
- Det går tyvärr inte att lita på muntliga löften från politiker som kan röstas bort.
- Eldsjälar är en bristvara som behöver vårdas väl.

ALSTERBRO-BÄCKEBO

I ÖSTRA SMÅLANDS skogsbeklädda inland i Nybro kommun, finner vi samhällena Alsterbro, Kråksmåla och Bäckebo. När den ekonomiska föreningen startades av byborna för cirka 10 år sedan, fanns flera utmaningar att ta tag i. Däribland tomma lokaler, ödehus och offentliga verksamheter som hotade att läggas ner. Katalysatorn som fick byborna att mobilisera var kommunens övergivande av det så kallade Centrumhuset mitt i Alsterbro samhälle. Huset var i princip tomt på verksamhet och vi var några entusiaster som spånade om vad vi kunde göra, då vi kom på idén att göra om halva byggnaden till ett hotell. Sagt och gjort, vi byggde hotellet och fick under resans gång köpa loss hela fastigheten från kommunen. Idag är samtliga delar av bygganden renoverad och inhyser utöver hotell även en pensionärslägenhet och en läkarmottagning. Vi behövde även ett matställe i anslutning till hotellet och byggde för två år sedan en pizzeria. Detta visade sig vara en lyckad satsning och vi har nu byggt ut den ytterligare två gånger och skapat en riktig pärla och samlingsplats mitt i byn.

Idag hyr föreningen ut camping, hotell, pizzeria och läkarstation till entreprenörer som driver verksamhet, vilket har genererat flera nya arbetstillfällen. Vi har där till byggt bagarstuga, rustat upp och byggt ut camping- en och anlagt gång- och cykelväg intill vår vackra sjö. Dessutom ger vi ut en lokal tidning fyra gånger om året, som delas ut gratis till alla hushåll i områdets alla byar och boende på landsbygden. Årligen anordnar vi Alsterbrodagen tillsammans med övriga föreningar i byarna, vilket är en hemvändardag med massor av aktiviteter. Föreningen tjänade även en rejäl slant genom att förra året köpa upp ett antal öde bostadshus och förmedla vidare till barnfamiljer, vilket skapade ett bra tillskott till skolans elevantal. Genom föreningens arbete har vi skapat en framtidstro i bygden.

I DEN EKONOMISKA FÖRENINGEN är vi tre byar som samverkar och det finns inget motsatsförhållande mellan oss. Alsterbro är den största byn och föreningen har varit mer drivande där, troligtvis då de flesta i styrelsen är hemmahörande där samt att invånarna där visat störst engagemang. Byn Kråksmåla kom in i ett senare

skede och finns därför inte med i namnet. Vi har ingen formulering i stadgarna som reglerar hur representationen av byarna i styrelsen ska se ut.

Vi valde ekonomisk förening för att vi tyckte det var en demokratisk associationsform och en bra modell för att få in kapital till att bedriva och utveckla verksamheter. När vi formulerade stadgarna tänkte vi extra mycket

på vad syftet med föreningen skulle vara och vad vi kunde göra i framtiden. I styrelsen kan också ingå ledamöter från andra orter, i syfte att få in nya idéer och undvika att bli hemmablinda.

Insatsen á 500 kr gav cirka 30 000 kr i föreningens tidiga skede. Därtill skapade vi möjligheten till förlagsinsatser, vilket alltså är ett slags kapitaltillskott till föreningen från medlemmarna. Vi resonerade att detta upplägg skulle ge ett bra grundkapital och även tillåta byns mer bemedlade personer att bidra lite extra. Vi har reglerat i stadgar- na att insatsen betalas tillbaka vid

utträde, medan förlagsinsatsen inte återbetalas, med anledningen att det senare är ett tillskott som medlemmar skänker istället för att delta med ideellt arbete vid de olika projekten. Vi hade också kunnat reglera så att insatsen inte betalas tillbaka, men valde att inte göra så för att den är så låg.

GENOM VÅR MODELL fick vi in ett grundkapital på cirka 75 000 kr som vi kunde använda för att ta över halva Centrumhuset och med ideellt arbete omvandla lokalerna till hotell. De flesta av våra projekt har finansierats med en mix av eget kapital, projektmedel, annonsplatser i vår lokala tidning, offentliga bidrag och stiftelsemedel. När vi skulle köpa ödehusen och omvandla till bostadshus behövde vi dock ta ett banklån. Detta kunde vi få genom att låna från vår lokala bank, som har ett intresse för våra bygder och som direkt sa "ja" till vår förfrågan. Banken hade också sett allt arbete vi gjort för bygden och hade ett stort förtroende för oss.

Vi har formulerat i stadgarna att vid en eventuell upplösning ska föreningens medel fördelas mellan de som har betalat sin andel. Detta med motiveringen att de som ändå har tillskjutit kapital och engagerat sig i föreningen genom åren ska få något tillbaka om vi någon gång väljer att lägga ner verksamheterna. ■



Associationsform: Ekonomisk förening

Ärlig medlemsavgift: 0 kr.

Insats: 500 kr per andel.

Förlagsinsats: Medlemmar har den frivilla möjligheten att bidra med extra kapital genom förlagsinsats.

Antal medlemmar: Cirka 100, varav ett trettio är bosatta utanför bygden.



**Alsterbro-Bäckebo
UVG ekonomisk förening
(2009)**
Alla verksamheter drivs inom
samma förening.

3 STYRKOR MED VÅR ORGANISATION

- Att ha *en* samlad organisation där det är lätt att ta in nya medlemmar, gör att bygdebollaget upplevs som en enhet och det skapas en stark demokratisk grund att stå på.
- Ekonomiska föreningar bygger på egen lagstiftning och de är relativt lätta att starta.
- Det krävs inget startkapital för en ekonomisk förening till skillnad mot ett aktiebolag, däremot krävs en insats från varje medlem.

3 UTMANINGAR MED VÅR ORGANISATION

- Det är svårt att kommunicera att en ekonomisk förening inte är samma sak som en ideell förening, utan ett företag som medlemmarna ska ha en ekonomisk relation till.
- För ekonomiska föreningar samlas alla verksamheter inom föreningen. Vi kan inte "lyfta ut" verksamheter och sälja till andra entreprenörer i bygden om vi skulle önska detta, vilket ju är möjligt med aktiebolag. Dock kan en ekonomisk förening starta, äga och sälja aktiebolag, så möjligheten att "skifta ansvar och arbetsbörda" från föreningens styrelse till lokala entreprenörer existerar ändå om vi skulle vilja.
- När allt arbete bedrivs inom samma organisation hamnar mycket ansvar på styrelsen. Detta gör också att vi kan få svårt med generationsväxlingen när de som startat föreningen vill lämna över till nästa generation.

3 LÄRDOMAR FRÅN VÅRT ARBETE

- När vi startade föreningen var engagemang-
et mycket stort och många frivilliga ställde
upp på det första projektet som vi genom-
förde. Dock har det med åren blivit allt svår-
are att bevara kulturen av engagemang och
få frivilliga att bidra.
- Kanske har vi drivit för många projekt
genom åren, där någon eller några i styrel-
sen, oftast samma personer, har tagit på sig
arbetet. Hade vi kunnat arbeta på ett annat
sätt för att sprida ut ansvaret mer i bygden?
- Vi startade vår ekonomiska förening i stort
sett utan något kapital. Men genom kloka
investeringar har varje medlemsinsats idag
ett värde på mellan 35 000–40 000 kr, vilket
är en bra utveckling på insatt kapital.

RÖSTÅNGA

I **SVALÖVS KOMMUN** i norra Skånes inland, på gränsen till Söderåsens nationalpark, finner vi det lilla samhället Röstånga. Här blev hotet om en nedlagd skola startpunkt för en gemenskap som vände en nedåtgående trend av avfolkning, obebodda hus och låg tillit till bra självkänsla och ökat samhällsengagemang. År 2007 gick en grupp bybor samman och startade den ideella föreningen Röstånga tillsammans, där fokus var att arbeta med social mobilisering och skapa en atmosfär där alla kände att de kunde bidra. Några år senare (år 2011) startade föreningen Röstånga Utvecklings AB (svb), som fungerar som ett fastighetsbolag med syftet att driva kommersiell verksamhet som gynnar bygden. Hösten år 2020 äger bygdebolaget, nu med fler än 470 unika delägare, sex fastigheter, som bland annat rymmer en restaurang, Sveriges minsta konsthall, ett cateringkök och möteslokal samt fem lägenheter för uthyrning.

Vi ville ha en demokratisk och transparent ägarstruktur, som kombinerar de sociala och allmännyttiga värdena i föreningen med de kommersiella företagsverktygen. Att aktiebolaget alltid majoritetägs av den ideella föreningen, med minst 51%, medför att all makt och prioriteringar kommer att utgå från föreningen och följa dess ändamålsparagraf, samtidigt som aktiebolaget ska skötas ekonomiskt hälsosamt utifrån det regelverk och förordningar som följer ett AB (svb).

VI VALDE AB (SVB) på grund av att det är oåterkalleligt, att verksamheten måste granskas av en auktoriserad revisor och att tillgångarna vid en eventuell likvidation tillfaller Allmänna arvsfonden. Eftersom vi ville att individer och organisationer skulle investera i aktiebolaget, så var dessa faktorer tillitsskapande och ingen behövde fundera kring otillbörligt tillförsäkrande av tillgångar. Då det är en ideell förening som äger ett AB (svb), blev den sammantagna helheten en modell "med både hängslen och livrem". Att vi valde ett aktiebolag (AB) i sig, var för att de flesta individer, samarbetspartners, banker och investerare av tradition är vana och bekväma att samverka med och investera i denna associationsform, och att det finns en lagstiftning att följa.

Att vi valde att beloppet per aktie skulle vara 1 kr + 499 kr i ovillkorat aktieägartillskott, var för att vi ville att det ska vara en låg tröskel att investera, lätt



Röstånga Drift AB (2017)

Driftsbolag för främst restaurangen Stationshuset Röstånga. Ägs till 100 % av Röstånga Utvecklings AB (svb).

Röstånga Utvecklings AB (svb) (2011)

Fastighetsbolag med sex fastigheter i Röstånga, både privata och kommersiella. Ca 470 unika delägare.

Röstånga Tillsammans (Ideell förening) (2007)

Är alltid majoritetsägare med minst 51% av aktierna (Hösten 2020 äger föreningen 94 % av aktierna).
Ca 100 medlemmar.

att kommunicera och att det finns en kraft i att vara många som bidrar med lite. Idag är vi fler än 470 delägare, som investerat ca 1 500 000 kr i lokalt kapital, utöver den ideella föreningen (som fortfarande äger 94% av aktierna). 70% av delägarna äger 1-2 stycken aktier och har alltså investerat knappt 1000 kr av eget kapital lokalt i bygden via aktiebolaget. Vi säljer således ej aktier till överkurs, utan för ursprungsvärdet om 1 kr/aktie. Enskilda delägare i aktiebolaget investerar därefter 499 kr i ett ovillkorat aktieägartillskott. Föreningen gör således ingen vinst på försäljningen. Säljer vi osannolikt samtliga 49% av aktierna med detta upplägg, ger det aktiebolaget ett ovillkorat aktieägartillskott om 24 999 stycken aktier x 499 kr = 12 474 501 kr.

PROCESSEN FÖR vårt arbete ser i regel ut som följande. Vi identifierar en fastighet som passar en verksamhet som vi vill driva, förhandlar om villkor för köp och bjuder sedan in bybor och andra intresserade att investera i aktiebolaget. Vi har alltså valt en modell



där vi äger alla fastigheter inom ramen för ett fastighetsbolag. När en person investerar i fastighetsbolaget, innebär då att denne investerar i befintligt bestånd, eller möjliggör för nyinvesteringar.

2017 bildade fastighetsbolaget ett helägt dotterbolag, Röstånga Drift AB, främst för att sköta och separera driften av restaurangen från 2018 och framåt. Röstånga Utvecklings AB (svb) äger 100% av driftsbolaget.

Vi har sett att Röstånga Utvecklings AB (svb) har kunnat skapa en finansiell mobilisering som når bredare än den ideella föreningen. Exempelvis finns det personer som har blivit aktieägare för att de har sommarhus i bygden, eller att de har familj eller annan relation till bygden, och ser en möjlighet att bidra till lokalsamhället. ■

Formella associationsformer: Ideell förening, AB (svb) och AB.

Totala antalet aktier i erbjudandet: 50 000 st.

Aktiekapital: 50 000 kr.

Aktieslag: Alla aktier värderas lika, alltså att 1 aktie ger 1 röst.

Emissionskurs: 1 kr.

Aktieägartillskott: 499 kr per aktie.

Minsta teckningspost: 1 aktie. Därutöver kan teckning ske i valfritt antal, utifrån 51%-regeln.

Medlemsavgift: Det är kostnadsfritt att vara med i den ideella föreningen Röstånga Tillsammans.

3 STYRKOR MED VÅR ORGANISATION

- Demokratiskt transparent och möjliggör lokal finansiell mobilisering.
- Aktiebolag är lagstadgat, reglerat och bekant för investerare och långgivare.
- Möjliggör till breddning av verksamhet och ekonomisk hållbarhet i den lokala utvecklingen, genom en kombination av ideell och kommersiell verksamhet för bygdens bästa.

3 UTMANINGAR MED VÅR ORGANISATION

- Låg kunskap och förståelse för AB (svb). Ofta kommuniceras det felaktigt att det är "vinstbegränsning". Vi går gärna med flera miljoner kr i vinst, men att vinsten då såklart investeras lokalt.
- Att vara ett AB (svb) är dyrare, då det kräver att en auktoriserad revisor ska granska verksamheten.
- Ofta kan det vara svårt i den lokala kommunikationen att särskilja föreningen från aktiebolaget, speciellt i ett mindre samhälle, då samma personer engagerar sig i flera olika organisationer.

3 LÄRDOMAR FRÅN VÅRT ARBETE

- Vår erfarenhet är att (svb)-tillägget till ett AB är överflödigt och onödigt krångligt, i det fall då en ideell förening redan har tillräckligt med tillit i bygden samt är majoritetsägare i aktiebolaget.
- Det krävs dedikerat arbete – var beredd att kavla upp ärmarna!
- Bygg ett bra team och involvera flera olika kompetenser i antingen föreningen eller aktiebolaget.



STJÄRNSUND

I DET AV CHRISTOFFER POLHEM anlagda bruket, i utkanten av Hedemora kommun på Dalarnas gräns mot Gästrikland, ligger besöksorten Stjärnsund med Permakulturcentrum, kulturhistoria och ett vidsträckt sjösystem. Trots ett levande föreningsliv och en stark företagsanda har Stjärnsundsbygden, som många andra småorter, lidit av neddragen samhällsservice. Efter att kommunen lade ner grundskolan år 2012 hade stora delar av skolbyggnaden blivit stående med låg användning. När skolbyggnaden kom ut till försäljning en andra gång år 2018, var bygdens invånare mer förberedda och hade fått kontakt med andra bygdebolag i landet. Bland annat hade Viruddens utveckling AB från När på Gotland kommit och berättat om deras lyckade övertagande av den gamla skolbyggnaden.

En process startade med att bilda ett föreningsnätverk, som skulle samla representation från hela bygdens föreningar. Skapandet av föreningsnätverket har varit av stor betydelse för att överbrygga gamla konflikter och få grupper som tidigare arbetade på olika håll att komma samman och sträva mot bygdegemensamma mål. När föreningsnätverket till slut var bildat, samlade det i sin tur ihop donationer för att starta dotterbolaget Stjärnsunds AB (svb),

baserat på den modell som byggts upp i Röstånga. Innan processen var klar var skolbyggnaden såld, men då hägrade nästa viktiga fastighetsobjekt. Kommunen hotade att riva eller sälja av föreningshuset Sundsgården, där vävstugan, bastuföreningen och idrottsföreningens gym huserade. Efter övertalning sålde istället kommunen huset till föreningsnätverket, som i sin tur låter sitt dotterbolag sköta ägande och förvaltning. Genom Stjärnsunds AB (svb) har vi även startat en stugvärdstjänst och tagit över en konserthall i gamla Smedjan.

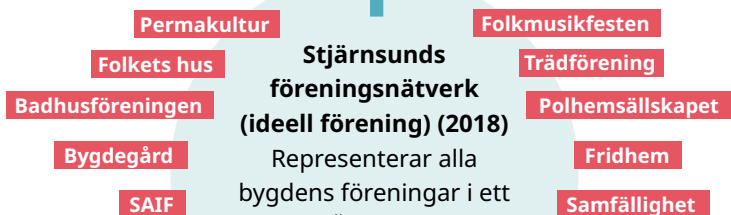
STJÄRNSUNDS BYGDEBOLAG

Stjärnsunds bygdebolag AB (svb) (2019)

Äger fastighet och driver de affärsmässiga verksamheterna. Kan sälja max 49% av aktierna till allmänheten.

Stjärnsunds föreningsnätverk (ideell förening) (2018)

Representerar alla bygdens föreningar i ett nätverk. Äger alltid minst 51% av aktierna i Stjärnsunds bygdebolag AB (svb).



VI VALDE att rakt av följa den modell som Röstånga utvecklat, eftersom de verkar ha drivit ett framgångsrikt utvecklingsarbete. När vi intervjuade representanter från Röstånga, var dock deras rekommendation att välja kombinationen ideell förening och AB, istället för AB (svb). Likväl valde vi AB (svb), men funderar idag om det kanske hade varit bättre om vi nöjt oss med att starta ett traditionellt AB. En nackdel är att ett AB (svb) inte kan betala ut eventuell vinst till föreningen, vilket medför att ekonomi och verksamheter koncentreras till (svb)-bolaget. En fördel med AB (svb) i sammanhanget är dock att vi har möjlighet att ta in fler delägare än i ett vanligt AB, som endast tillåter 200 delägare. AB (svb) kan



däremot ha ett obegränsat antal ägare och ändå vara ett privat aktiebolag (i motsats till publikt). Att kunna ha ett obegränsat antal aktieägare har varit bra för oss, då vi använder aktieförsäljning som en form av gräsrotsfinansiering för att generera ett stort engagemang och bygga kapital utifrån devisen "många bäckar små blir till en å".

DET IDEELLA FÖRENINGSNÄTVERKET har inskrivet i sina stadgar att det alltid kommer äga minst 51 % av aktierna i (svb)-bolaget, där övriga aktier är till salu för allmänheten. Föreningsnätverket utövar sitt inflytande under bolagsstämman, i samråd med andra privatpersoner och företag som investerat i (svb)-bolaget, om hur det insamlade kapitalet ska användas för att stärka bygdens utveckling. Vårt AB (svb) har även möjlighet att söka stöd riktade till företag, medan föreningsnätverket kan ansöka om medel riktade till föreningar. ■

Formella associationsformer: Ideell förening och AB (svb).

Totala antalet aktier: Antalet aktier ska vara lägst 50 000 och högst 200 000.

Aktiekapital: Aktiekapitalet utgör lägst 50 000 kr och högst 200 000 kr.

Emissionskurs: 1 kr.

Aktieägartillskott: 999 kr per aktie.

Minsta teckningspost: 1 aktie (1 + 999 kr). Därutöver kan teckning ske i valfritt antal.

Medlemskap: Alla föreningar i Stjärnsundsbygden (postort 776 74) är medlemmar i moderföreningen Stjärnsunds föreningsnätverk.

3 STYRKOR MED VÅR ORGANISATION

- Det skapas en stor legitimitet genom att bygdens alla föreningar är de som har startat och driver (svb)-bolaget.
- Upplägget erbjuder goda möjligheter att ta in mycket kapital och ha många delägare.
- Aktiebolagsformen lockar företagare att engagera sig.

3 UTMANINGAR MED VÅR ORGANISATION

- AB (svb) medför större revisionskostnader samt att vinst eller egendom vid likvidation inte tillfaller ägarna.
- AB (svb) är en okänd associationsform hos kommunen och banken.
- Att bilda ett föreningsnätverk som ska starta ett AB (svb) innebär en lång uppstartsfas.

3 LÄRDOMAR FRÅN VÅRT ARBETE

- Det tog lång tid från att idén kläcktes till att alla föreningar kom med och var redo att starta (svb)-bolaget. Vi hann inte köpa skolbyggnaden innan det var för sent, men vi har verkligen stärkt gemenskapen och är nu väl förberedda på andra fastighetsaffärer.
- Vi skulle ha undersökt mer om det hade räckt med att starta ett traditionellt AB.
- Bygdebolag är ett bra sätt att få många olika intressenter och aktörer (föreningar, företag och privatpersoner) att jobba tillsammans på ett konkret sätt för gemensamma mål, - ortens bästa!

ÖSTERGARN



I ETT JORDBRUKSLANDSKAP på östra Gotland ligger Östergarnslandet. På Gotland finns en lång tradition av att ta saken i egna händer och driva lokala utvecklingsprojekt genom aktiebolag. Det finns också ett nära samarbete mellan utvecklingsbolag (bygdebolag), genom organisationen Gotländska utvecklingsbolag i samverkan (GUBIS), samt med Region Gotland och Länsstyrelsen. 2005 startade vi Nygarn utveckling AB, genom vilket vi har drivit flera stora och mindre projekt under åren.

Bland annat så har vi arbetat med utbyggnad av vatten och avlopp, köpt skolhuset och gjort om till företagshotell, startat upp fibersatsningar och drivit projekt för hållbar besöksnäring. Sedan några år satsar vi på att förverkliga en lokal energiomställning samt bostadsbyggande av flerfamiljshus genom byggemenskaper. Vårt utvecklingsarbete bedrivs med en grundsyn som bygger på social, miljömässig, ekonomisk och energimässig hållbarhet i allt vi gör.

VÅR ORGANISATION liknar till stor del övriga Gotlandsmodeller för utvecklingsbolag, där det har varit vanligt att drivna sockenbor startat aktiebolag direkt, men som verkar för och har stöd från hela socknen. Vi valde AB delvis då vi inspirerades av Heligholm Utveckling AB på södra Gotland, som var det första utvecklingsbolaget på ön och som nådde framgångar genom sitt sätt att organisera sig. Därtill, upplevde vi att kreditgivare hade större tilltro till aktiebolag än till ekonomiska föreningar. Vi hade även tidigare drivit ett vatten- och avloppsprojekt genom en ekonomisk förening, men det blev krångligt när så många skulle tycka till om teknikaliteter. Senare startade vi upp samma verksamhet

inom ramen för dotterbolaget Nyhagen Vatten och Avlopp Aktiebolag (svb), vilket gjorde det hela enklare och tydligare. Då kunde aktiebolaget presentera ett färdigt förslag, där bygdeinvånarna fick välja om de ville vara med eller inte. Men vi har arbetat mycket med demokrati och förankring av aktiebolagen och våra projekt på andra sätt, men där just beslutsdelen har stannat i aktiebolagen.

Vi har haft en diskussion om huruvida vi skulle skapa en paraplyorganisation för Östergarnslandet, som på ett demokratiskt sätt skulle samla alla föreningar och aktiebolag som verkar för bygden. Men bygden landade i att vårt gemensamma utvecklingsbolag är den naturliga paraplyorganisationen. Folk kommer till oss och presenterar sina idéer, där det finns en styrka i att kunna backas upp av ett aktiebolag i förverkligandet av dem.

VÅRT FÖRSTA PROJEKT var att ta över skolhuset, som en följd av det politiska beslutet att lägga ner skolan i Östergarn. Då gick bygden samman och hade som utgångspunkt att vi ville behålla ägandet av huset inom sockengemenskapen. För detta ändamål var ett AB lämpligt, då det är en bra form för att samla in pengar genom att bygden tecknar aktier i aktiebolaget. Vi fick in totalt cirka 1 miljon kr genom tre olika omgångar av nyemission. Vi fick köpa skolhuset till marknadspris, knappt 2 miljoner kr. Det som möjliggjorde köpet var att regionen tillät en avbetalningsplan, som innebar att vi betalade en delsumma vid övertagandet och resterande belopp efter fem år.

Detta upplägg gjorde att vi även kunde låna pengar av Swedbank för att täcka upp resten av betalningen. Vi

Nyhagen Vatten och Avlopp Aktiebolag (svb) (2015)

Bygger vatten- och avloppsnät.

Nygarn utveckling AB (2005)

Äger skolbyggnaden, driver företagshotell, arbetar med besöksnäring och genomför en rad andra projekt. Nyemission görs vid behov av ytterligare kapital. Äger 100% av aktierna i Nyhagen Vatten och Avlopp Aktiebolag (svb).



Formell associationsform: AB.
Totala antalet aktier: 400 stycken.
Aktiekapital: 1 000 000 kr.
Antal aktieägare: 200 stycken.
Aktieslag: Samma aktieslag.
Emissionskurs: En aktie kostar 25 kr, men säljs i "100-pack". Summan blir då 2500 kr för köparen.
Minsta teckningspost: 100 stycken aktier. Därutöver kan teckning ske i valfritt antal.



hade alltså fem år på oss att bygga upp olika verksamheter som kunde möjliggöra för en avbetalning av aktiebolagets skulder, vilket vi lyckades med. Om vi inte hade klarat det, hade vi gått i konkurs.

I början hade vi ett aktiepris (emissionskurs) på 5000 kr, vilket baserades på att vi behövde få in pengar till att köpa skolbyggnaden. Men vi valde senare att ändra i bolagsordningen och gå ner till 2500 kr, i syfte att fler skulle kunna ha råd att köpa aktier. Att vi säljer aktier i "100-pack" gör att det blir mindre administrativt arbete, vilket är nödvändigt då vi alla arbetar ideellt.

VÅRT HELÄGDA dotterbolag är redan ett AB (svb), och vi planerar att även omvandla Nygarn utveckling AB till ett AB (svb). Det finns även andra utvecklingsbolag på Gotland som funderar över samma sak. Det handlar då inte om att "(svb)-stämpeln" skulle spela så stor roll i det lokala sammanhanget i syfte att stärka förtroende, eftersom alla i bygden redan känner styrelsen personligen. Anledningen är istället en önskan om att tydligare definieras som ett allmännyttigt företag tillhörandes den sociala sektorn, genom att vinstutdelningsförbud blir en del av själva associationsformen och inte endast inskrivet i bolagsordningen. På så sätt hoppas vi kunna ta del av andra former av offentliga stöd när vi behöver göra större investeringar, - medel som inte ges till rena aktiebolag. ■

3 STYRKOR MED VÅR ORGANISATION

- Att starta ett AB direkt gav handlingsutrymme och gjorde att vi snabbt kunde komma igång. Vi behövde inte vänta på att "bygden skulle vakna" eller gå igenom en demokratisk beslutsprocess. På så sätt kunde vi överta skolbyggnaden innan den försvann vid en försäljning på den öppna marknaden.
- Att driva verksamheter genom AB är bra när vi vill starta igång verksamheter som sedan kan knoppas av och drivas av andra entreprenörer.
- Ett aktiebolag är uppstramat och har ett tydligt regelverk. Vi upplever att det är mer ansvar och tyngd i ett aktiebolag än i en förening samt att det finns ett tydligare fokus på affärsmässighet och det därför är enklare att få banklån.

3 UTMANINGAR MED VÅR ORGANISATION

- Aktiebolag är inte tänkt att vara en demokratisk form på samma sätt som en förening, eftersom det är en kapitalassociation och inte en personassociation. Därför måste vi jobba med den demokratiska förankringen i bygden på andra sätt.
- Vi har upplägget att vi genomför nyemissioner när vi behöver samla in mer kapital, vilket kan vara krångligt och tar en del tid och arbete i anspråk.
- När verksamheten drivs av en styrelse så tenderar kunskap och initiativtagande att koncentreras till ett fåtal personer. Detta medför också svårigheter med generationsväxlingen.

3 LÄRDOMAR FRÅN VÅRT ARBETE

- Det är oerhört viktigt att ha ett positivt samarbete med myndigheterna, även om det ibland kan vara svårt. Det hjälper inte att "sparka in dörrar", utan det är bättre att bygga ömsesidigt förtroende och skapa goda relationer.
- Det är centralt att vi som arbetar ideellt visar uppskattning och är stöttande, istället för att gnälla på varandra om någon exempelvis råkar göra fel eller inte kan komma på ett möte. Då svalnar engagemang och intresse.
- Då det finns många deltidsboende i Östergarn är det viktigt för oss att ha ett brett ägande i bygden. Valberedningen rekommenderas att säkerställa en majoritet av åretruntboende i styrelsen. På så sätt undviker vi att sommargäster ska kunna bevaka särintressen, som exempelvis en önskan om att det inte ska byggas på vissa platser.



VUOLLERIMBYGDEN

VUOLLERIM ligger där Stora och Lilla Luleälvarna möts, alldeles vid polcirkeln i Jokkmokks kommun. En Vuollerimanda av att ta tag i saker och att samarbeta har funnits så långt mannaminnet räcker. Så ock när järnhandeln skulle lägga ner på 90-talet. Då bildades Vuollerimbygdens Ekonomiska förening, som är trak- tens första bygdebolag. Föreningen startade bygghan- del, vävstuga, presentbod, post med mera. I dag finns sju fristående bygdebolag, som alla har uppstått ur olika behov och idéer som funnits i bygden över tid. Med Vuollerimandan som grund har ett stort socialt kapital byggts upp i byn.

Bygdebolagen drivs i både förenings- och bolags- form och alla verkar inom sitt område för bygdens bästa. Den vardagliga samverkan bygdebolagen

emellan varierar, precis som samverkan med bygdens övriga företag och föreningar. Samtliga bygdebolag karaktäriseras av att all vinst återinvesteras för det egna företagets utvecklingsbehov alternativt satsas på att tillgodose ytterligare behov i bygden. Detta är inskrivet i företagets bolagsordningar/stadgar och gör att respektive bygdebolags intention över tid är fritt från själviska intressen och agendor. I övrigt är det viktigt att understryka att det inte finns några gemensamma regler eller någon sorts gemensam organisation. Bygdebolagens utveckling självorgani- serar sig allteftersom människor kavlar upp ärmarna tillsammans och tar tag i vad än som behövs. Vår anda och vårt arbetssätt uttrycks i denna korta videofilm, [Equal Teamwork](#).

Vuollerimbygdens ekonomiska förening (1999)

Övertog järnhandel på 90-talet.

Idag tillvaratar föreningen bygdens intresse, exempelvis genom naturvård och fungerar som kommunikationskanal med kommunen.

Visioner i Vuollerimbygden AB (2006)

Äger hotellfastigheter och driver hotellverksamhet, restaurang, bar och camping.

The Village Team AB (2009)

Äger industrifastighet och driver verksamheter för kontor, mötesplats, beman- ningsföretag, däckservice och fordonsförvaring.

Vuollerims friskola AB (2009)

Driver grundskola för årskurs 6–9.



ALLA BYGDEBOLAG som drivs som aktiebolag har ett brett ägande utan några aktieägare med tunga aktieposter, det vill säga utan några enskilda huvudmän. Några av aktiebolagen äger aktier i andra, men det finns ingen särskilt uppbyggd struktur dem emellan. Däremot finns en stark samverkan mellan bygdebolagen, exempelvis mellan Vuollerim Gård och Mathantverket Vuollerim. Likaså finns nära samarbete mellan Visioner i Vuollerimbygden, som gärna serverar lokal mat, och Lapland Vuollerim, som paketerar genuina upplevelser i bygden.

The Village Team, som bland annat fungerar som bemanningsföretag, har nära kontakt med flera andra bygdebolag. I Vuollerim är det vanligt att personer engagerar sig i flera företag och föreningar. Det gör att erfarenheter och kontakter lätt överförs mellan verksamheterna. ■

**Lapland Vuollerim
Welcomes You AB
(2010)**

Erbjuder besökare ett 50-tal olika unika, prisbelönda och lokala upplevelsepaket.

**Vuollerim gård –
Bidra ideell förening
(2018)**

Bevarar Fjällkorasen samt producerar mjölk och kött av högsta kvalitet.

**Mathantverket
Vuollerim AB (2018)**
Producerar livsmedelsdelikatesser baserat på råvaror från Fjällkorna, bland annat prisbelönda ostar.

3 STYRKOR MED VÅRA ORGANISATIONER

- Då bygdebolagen helt grundar sig i bygdens samhällsbehov, behövs ingen extern sammanhållande kraft, som exempelvis en styrande paraplyorganisation. Eftersom alla bygdebolags syfte är att bidra till bygdens bästa finns alla möjligheter att söka samarbeten och på olika sätt att stötta varandra.
- Att bygdebolagen har många aktieägare och medlemmar utgör en stor styrka. Det finns stor bredd på kompetens, resurser och ideell kraft att ta till, både när ett bygdebolag dras igång och när behov eventuellt uppstår längre fram.
- Då vinsten går tillbaka till bygdebolaget och bygden är det roligt att engagera sig. Alla vet att bygdebolaget bidrar till bygdens utveckling.

3 UTMANINGAR MED VÅRA ORGANISATIONER

Utmaningar i bygdebolagen är desamma som i andra företag och organisationer:

- att växa i lagom takt
- att bygga upp ekonomi
- att delägare och medarbetare kontinuerligt arbetar mot samma mål och bidrar till ett gott samarbetsklimat samt långsiktigt förankrar och säkrar grund och intention för företaget.

3 LÄRDOMAR FRÅN VÅRT ARBETE

- Det starka sociala kapital som bygdebolagen skapar är helt baserat på de gräsrotter i bygden som väljer att bidra med sina förmågor, resurser, idéer och behov. Ingen övergripande organisation eller satsning utifrån eller "uppifrån" hade kunnat planera och bygga upp detta.
- Nycklar till framgång i bygdebolagen är att satsa på att bidra till bygdens bästa, utgå från resurserna, bjuda omvärlden på erfarenheter och Vuollerimanda, satsa på genuin kvalitet och ta betalt för tjänster och produkter, skapa arbetstillfällen och framtidsstro.

- Det är många i bygden som uttrycker hur roligt det är att bidra till bygdens bästa. Bygdebolagen har blivit en självklar del för många människor i bygden att i valfri omfattning vara del av verksamheten och bidra med sin kompetens och tid.



MED FINANSIERING FRÅN



COOMPANION

KOOPERATIV UTVECKLING