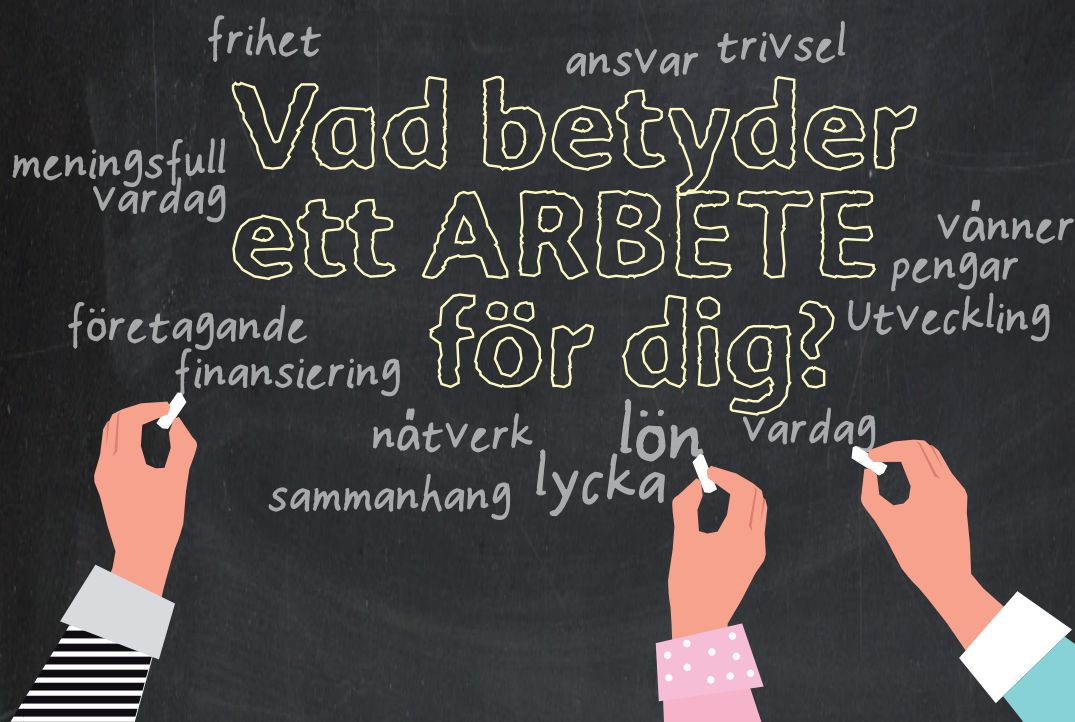


Att lära av mirakel

Att vända arbetslöshet till hållbart företagande. En antologi om arbetsintegrerande socialt företagande.



Att lära av mirakel

Att vända arbetslöshet till hållbart företagande. En antologi om arbetsintegrerande socialt företagande.

© Tillväxtverket

Upplaga: 250 ex, därefter tryck vid behov

Foto: sid 12 Anna Hellberg, sid 32 & 218 Jenny Ljunggren/InfoKoop Konsult,
sid 78 & 262, övre bilden, Isolde Berger, sid 136 Jennie Lidberg,
sid 170 Peter Berggren, sid 262, nedre bilden, Vägen ut!

Omslagsillustration: Maimi Parik

Produktion: Ordförrådet

Stockholm, november 2012

Tryck: DanagårdLiTHO

Info 0465

ISBN 978-91-86987-66-4

Har du frågor om denna publikation, kontakta:

Eva Johansson

Telefon 08-681 91 00

E-post: eva.johansson@tillvaxtverket.se

Förord

ATT LÄRA AV MIRAKEL är producerad på uppdrag av Temagrupp Entreprenörskap och Företagande, ett projekt med finansiering av Europeiska socialfonden, ESF, med målsättningen att sprida kunskap om hur företagande kan användas för att fler ska få möjlighet till arbete och egenförsörjning. Tillväxtverket har under 2009–2012 varit huvudman för projektet som genomförs i samverkan med andra myndigheter och organisationer med intresse för utvecklingen av företag och arbetstillfällen för långtidsarbetslösa.

Tillväxten av arbetsintegrerande sociala företag har gjort att dessa är en av de möjliga lösningarna vi valt att fokusera på. Temagruppen har tidigare gett ut flera skrifter där vi pekar på viktiga förändringar och möjligheter för att underlätta för arbetsintegrerande sociala företag.

En annan uppgift är att öka kunskaperna och förståelsen för vad det innebär att driva arbetsintegrerande sociala företag. *Att lära av mirakel* är en antologi som belyser ett antal viktiga områden för att arbetsintegrerande sociala företag ska bli ekonomiskt och socialt hållbara företag som levererar tjänster med god kvalitet till sina kunder och en utvecklande arbetsmiljö för sina medarbetare. Med antologin vänder vi oss såväl till myndigheter och kommuner som vill stödja utvecklingen som till de entreprenörer som vill starta, eller redan driver, arbetsintegrerande sociala företag.

Det finns mycket att lära av de arbetsintegrerande sociala företagen även för andra företag och för oss på Tillväxtverket. Det handlar bland annat om hur man kan organisera arbetet så att fler kan delta – även från grupper som annars exkluderas på arbetsmarknaden.

Till hjälp i arbetet har vi haft en kunnig referensgrupp bestående av Birgitta Hällegårdh, Sveriges Kommuner och Landsting, Annica Falk, Skoopi, och Eva Carlsson, Tillväxtverket.

Vi hoppas och tror att denna bok ska vara en källa till inspiration i utvecklingsarbetet för fler företag och fler arbetstillfällen.

Anneli Sjögren

Avdelningschef för Entreprenörskap och företagsutveckling
Tillväxtverket

Inledning

Denna antologis rubrik, *Att lära av mirakel*, är inspirerad av en av bokens författare. Sven Bartilsson skriver att egentligen är det ett mirakel att det över huvud taget finns arbetsintegrerande sociala företag. "Problemet, som jag ser det, är att dessa arbetsintegrerande sociala företag är mirakel. De är ofta skapade av människor utan tidigare erfarenheter av företagande. Inte sällan utan någon som helst arbetslivserfarenhet. Eller med endast erfarenhet av socialt arbete. Trots det lyckas en hel del skapa en stabil verksamhet."

Med arbetsintegrerande sociala företag menas företag som:

- driver näringsverksamhet (producerar och säljer varor och/eller tjänster)
- har som övergripande ändamål att integrera människor som har stora svårigheter att få och/eller behålla ett arbete, i arbetsliv och samhälle
- som skapar delaktighet för medarbetarna genom ägande, avtal eller på annat väl dokumenterat sätt
- som i huvudsak återinvesterar sina vinster i egna eller liknande verksamheter
- som är organisatoriskt fristående från offentlig verksamhet.

Antalet arbetsintegrerande sociala företag växer, trots de hinder som nämns ovan, såväl i Sverige som i resten av världen. Vissa har funnits i över 20 år, är etablerade och har över 100 anställda. Andra, de flesta, är mindre, flertalet relativt nya och strävar efter att etablera sig. Tillväxtverket har gjort en kartläggning som visar att det i Sverige finns cirka 300 arbetsintegrerande sociala företag med nästan 3 000 anställda och som erbjuder ytterligare 6 000 personer arbetsträning och rehabilitering. Det finns förmodligen fler företag som inte registrerats. I en rad projekt inom Europeiska socialfonden, liksom hos andra finansiärer, satsas det stort på att starta fler sociala företag och stärka de redan existerande. Inte minst sker mycket i Sveriges kommuner.

Det är dags att konstatera att företeelsen arbetsintegrerande sociala företag har lämnat pionjärstadiet och växer och mognar.

Temagrupp Entreprenörskap och Företagande, som ligger bakom denna antologi, har i uppdrag att studera och analysera företagande som väg till egenförsörjning för långtidsarbetslösa. Det innebär alla former av företagande. Men just arbetsintegrerande sociala företag är en intressant social innovation. Såväl inom EU som i Sverige är det politiska stödet starkt.

Temagruppen Entreprenörskap och Företagande har två huvuduppgifter. Den ena är att identifiera hinder och möjligheter när det gäller företagande för långtidsarbetslösa. Den andra är att följa utvecklingen inom Socialfondsprojekt och etablerade företag för att identifiera arbets sätt och metoder som bör spridas. Den första uppgiften har resulterat i förslag på förbättringar inom olika områden i en rad rapporter, bland annat i samlingsrapporten *Nio områden där politiker och tjänstemän kan göra skillnad för långtidsarbetslösa. Företagande som verktyg mot arbetslöshet, med fokus på arbetsintegrerande sociala företag*.

Temagruppen har i samverkan med Sveriges Kommuner och Lands ting, SKL, också nyligen publicerat en guidebok, *Att stödja utan att styra*, för människor i kommuner, organisationer och myndigheter som behöver veta hur de kan stödja etablerandet av arbetsintegrerande sociala företag. Denna antologi, *Att lära av mirakel*, med dess nedslag och ögonblicksbilder inom en rad olika områden, är tänkt att ge en djupare förståelse om dessa företags villkor och förutsättningar.

I antologin behandlas tretton olika områden, aspekter, av arbetsintegrerande socialt företagande. En del av frågorna, som till exempel finansiering, har varit aktuella från och med att det första arbetsintegrerande sociala företaget startades. Andra är en följd av att de sociala företagen nu är mer mogna. Däribland kapitlen om olika stödstrukturer och etablerandet av hållbara affärsidéer.

I antologin återspeglas de dubbla uppdragen – det sociala och det ekonomiska – för arbetsintegrerande sociala företag inom en rad områden. Å ena sidan hållbara affärsidéer, finansiering, stödstrukturer, nätverkande och sådant, å andra sidan frågor om ledarskap, delaktighet, jämställdhet och tillgänglighet. Det märks inte minst i kapitlet om styrning där man visar på behovet av att både i företagen och utåt mot olika intressenter kunna mäta och visa vad som händer både ekonomiskt och socialt.

Några kapitel visar mot möjliga framtider. Det gäller social franchising, socialt företagande för personer med neuropsykiatriska diagnoser samt öppningar för att använda arbetsintegrerande sociala företag för en ökad inkludering av immigranter på arbetsmarknaden.

Samtidigt som man i de olika kapitlen behandlar olika aspekter av socialt företagande kommer ekon av gemensamma teman. Därför blir läsningen av de olika kapitlen fylld av igenkännanden. Det som står om hållbara affärsidéer har bäring på kapitlet om jämställdhet, och i sin tur på frågan om rekrytering ... Det är en av antologins stora fördelar – att kunna belysa något ur en mängd olika vinklar.

De olika författarna ansvarar för sina respektive bidrag. En del av dem är experter inom området socialt företagande. Andra är experter på annat och belyser utifrån sina perspektiv det arbetsintegrerande sociala företaget. Antologin siktar på att ge en större förståelse för villkor, förutsättningar och möjligheter för arbetsintegrerande sociala företag. Men vi hoppas också att boken visar på att i de arbetsintegrerande sociala företagen såväl som i olika projekt växer det nu fram kunskaper om arbetssätt och metoder som kan möjliggöra ännu större och effektivare framtida satsningar på arbetsintegrerande sociala företag. Kunskaper som också kan bidra med viktiga lärdomar för annat företagande, såväl som för arbetslivet i stort. Det gäller såväl arbetets organisering som konsten att driva och utveckla företag när inte maximal avkastning på kapital är främsta målet, utan i stället maximal avkastning i arbetstillfällena för använda resurser.

Arbetsintegrerande sociala företag är inte lösningen på allt. Men en del. Den här antologin hoppas vi kan hjälpa till att visa på hur.

Ragnar Andersson

redaktör, analysansvarig vid

Temagrupp Entreprenörskap och Företagande,

Tillväxtverket

Innehåll

→ Förord	3
→ Inledning	5
→ 1. Att rekrytera deltagare till projekt och företag	11
→ 2. Hopp, motivation och engagemang	31
→ 3. Delaktighet	51
→ 4. Det svåra mångsidiga ledarskapet	77
→ 5. Det möjliggörande mötet	97
→ 6. Socialt företagande – hur social måste man vara? Att arbeta med neuropsykiatriska diagnoser	111
→ 7. Hållbara affärsval inom socialt företagande	135
→ 8. Om inkubatorer och andra stödstrukturer	153
→ 9. Att klara finansieringen	169
→ 10. Jämställdhet – varför och hur?	193
→ 11. Arbetsintegrerande sociala företag och immigranter – en översikt	217
→ 12. Att styra och sätta ord på vad man gör	243
→ 13. Social franchising	261
→ Tips för vidare läsning	283

Att rekrytera deltagare till projekt och företag

Anna-Karin Florén

Kapitel 1



Företaget Yscreen ingår i konsortiet Vägen ut! kooperativen. Ett led i vägen mot egenförsörjning.

Att rekrytera deltagare till projekt och företag

För alla företag är medarbetarna avgörande för möjligheten att etablera och utveckla verksamheten, så också för arbetsintegrerande sociala företag. Deltagarna som kommer till ESF-finansierade projekt och sociala företag anvisas från Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och socialtjänsten. Det är alltså sällan fråga om en rekryteringsprocess där företag och projekt själva väljer ut vilka medarbetare eller deltagare de vill ta in i verksamheten. Detta kapitel handlar om hur rekryteringen av deltagare och medarbetare påverkas av relationen mellan projekten eller företagen och myndigheterna.

Under våren 2012 skickade Socialfondens Temagrupp Entreprenörskap och Företagande ut en webbenkät till 163 socialfondsfinansierade projekt som antogs arbeta med företagande för långtidsarbetslösa. Svarsfrekvensen var 53 procent. Av de svarande angav 20 projekt att de arbetat med nya metoder för rekrytering.

I det här kapitlet får vi följa tre av dessa projekt som har haft ambitionen att skapa modeller för, eller har andra intressanta erfarenheter av, rekryteringsarbete; Effektivare vägar till arbete, Socialt företagande i Värmland och Orangeriet.

Projekten har skilda förutsättningar och verkar i olika delar av landet, de har också delvis skilda syften. Effektivare vägar till arbete bedrevs av Vägen ut! kooperativen i Göteborg. I projektet rekryterades deltagare till rehabiliteringsplatser med möjlighet till delägarskap och anställning vid något av de befintliga kooperativen inom Vägen ut! Socialt företagande i Värmland, verksamt i flera värmländska kommuner, rekryterar deltagare till en kooperatörsutbildning. När utbildningen avslutades förväntades deltagarna bli självständiga kooperatörer. I det fallet är projektets huvudsyfte alltså inte arbetsträning eller rehabilitering. Orangeriet verkade i Östergötland och Sörmland och rekryterade för arbetsträning i projektets lokaler, med möjlighet för deltagarna att efter en tid bli

självständiga kooperatörer, då med hjälp av stödföretaget Kooptjänst som sköter större delen av kooperativens administration.

Hur projektens verksamhet har varit utformad, och i vilken kontext och miljö de har tillkommit, påverkar naturligtvis synen på rekrytering. I Värmland har projektet varit verksamt i små orter där kommunalrådet ofta kan nämna alla människor i utanförskap vid namn. Vägen ut! i Göteborg är ett välkänt konsortium (en företagssammanslutning) bestående av tolv kooperativ som har knappt hundra anställda och lika många människor i arbetsträning.

Vägen ut! kooperativen har den mest formaliserade arbetsmetoden för nyrekryteringar av de projekt som lyfts fram i kapitlet. Att ta fram en metod för bättre rekrytering var också själva syftet med projektet Effektivare vägar till arbete. Modellen, Karriärvägar, kom till som ett svar på ett uttalat behov.

Projekten själva använder begreppet rekrytering på olika sätt och för olika faser i verksamheten. För en utomstående är det lätt att göra antagandet att begreppet ”rekryteringsfasen” endast syftar till den fas då deltagarna för första gången kommer in i projekten. Socialt företagande i Värmland menar till exempel att det är först när deltagarna har skrivits in i verksamheten som rekryteringsprocessen börjar på allvar. I den här boken kallas det senare skedet, då deltagarna är i projektet och med ökad kunskap och delaktighet uppmuntras att starta kooperativ, mobiliseringsfasen, och beskrivs närmare i kapitel 2.

I detta kapitel ligger alltså fokus huvudsakligen på kontakterna mellan projekten, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och socialtjänsten. Projektledare, projektmedarbetare och deltagare har intervjuats per telefon och i samband med verksamhetsbesök.

Socialt företagande i Värmland

”Vi har väntat på er hela dan. Vi har inte så mycket jobb just nu”, säger Christopher Ehlin, en av tre delägare till bilverkstaden Green Line Custom ekonomisk förening.

Kompanjonerna Lars Helgesson, Christopher Ehlin, och Christoffer Björkman fann varandra redan under de första dagarna på Socialt företagande i Värmlands kooperatörsutbildning. Alla är i 30-årsåldern. Både Christopher Ehlin och Christoffer Björkman har varit arbetslösa i flera år.

”Det fanns inga jobb i Kil. Arbetslöshet i kombination med en separation ledde till att jag stängde in mig i lägenheten med fördragna gardiner under ett par år”, berättar Christoffer Björkman.

Men nu driver kollegerna alltså en bilverkstad, med det långsiktiga målet att konvertera dieslbilar på heltid, bilarna ska i stället drivas på filterad frityrolja. Än så länge utför de mest reparationer och rekonstruktion för att få ekonomin att gå ihop.

Green Line Custom håller till i en verkstadslokal ett par kilometer utanför Kil. Alla i Kil kände ju till killarna sedan tidigare, och deras inte helt fläckfria förflutna gjorde fastighetsägarna i centrum skeptiska till att upplåta lokaler till verksamheten.

De tre kompanjonerna kom till projektet Socialt företagande i Värmland efter att ha blivit anvisade från socialtjänsten. Visserligen under hot om indragna bidrag, men Christopher och Christoffer skulle ändå ha varit intresserade av att delta i projektet.

”Det lät spännande, varför inte? Men jag hade andra förväntningar på vad företagande skulle innebära. Jag trodde att jag skulle sitta och snacka i telefon i en snygg kostym. Men nu har jag förstått att det inte är så det funkar”, säger Christopher Ehlin.

”Jag blev beordrad till projektet och var väldigt skeptisk och ifrågasättande från början. Men upplägget fick mig att ändra mig. Jag insåg att det här skulle gå, det fanns något att bygga på och vi hade personkemi”, säger Lars Helgesson.

Värmlandsskooperativen var ett av de första kooperativa utvecklingscentrumen. Huvudkontoret ligger i Karlstad, men ESF-projektet Socialt företagande i Värmland har inte bedrivit någon verksamhet i residensstaden. Där finns det redan ett flertal sociala företag, berättar Leif Tyrén, verksamhetsledare och rådgivare på Värmlandsskooperativen. I stället valde projektet att koncentrera sig på omkringliggande kommuner, de flesta är gamla bruksorter med strukturella problem och hög arbetslöshet.

Med Socialt företagande i Värmland ville projektägaren Värmlandsskooperativen skapa och prova en motiverande kooperatörsutbildning. När projektet avslutades hade 170 deltagare genomgått den nya utbildningens tre faser med målsättning att de skulle starta egna kooperativ. Projektet tog fram utbildningsmaterial i form av IT-baserade utbildningstillfällen med läroböcker, handledarmaterial och underlag för grupparbete. I dag används utbildningen i nio län.

Finansieringsmodellen påverkade rekryteringen

Socialt företagande i Värmland har en, för ESF-sammanhang, unik finansieringsmodell, där region Värmland och tio kommuner står för medfinansieringen. Det är alltså inte deltagarna själva som står för medfinansieringen. Inom ramen för modellen ålades också kommunerna att tillhandahålla en eller två handledare var som skulle sköta rekrytering och hålla kontakt med Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och socialtjänsten lokalt. Handläggarna hade olika yrkesbakgrund, bland dem fanns socionomer, socialsekreterare, undersköterskor och någon var anställd på en jobbcentral.

Projektets deltagare har huvudsakligen rekryterats från kommunernas sociala enheter. Några har stått till arbetsmarknadens förfogande. Då har både projektet och handledaren haft kontakt med Arbetsförmedlingen. Anna Tyrén, rådgivare på Värmlandskooperativen, tycker att det har funnits en god förståelse för verksamheten från Arbetsförmedlingen, som har kunnat befria deltagarna från andra åtgärder.

Men samarbetet med de medverkande kommunerna var inte alltid smärtfritt. Kils kommun var en av projektets finansiärer, men där fick projektet varken tillgång till lokal eller handledare. Deltagarna fick under en tid hålla till i ett garage. Paradoxalt nog svetsade det samman deltagarna i gruppen. ”Deltagarna bestämde sig för att strunta i kommunen och göra sin egen grej.”

Av projektutvärderingen framgår att projektet stötte på motstånd bland myndigheternas mellanchefer och anställda på lokala enheter i kommunerna. Som en kommentar till utvärderingen säger Leif Tyrén:

Människor som jobbar med den här gruppen riskerar att bli av med sina jobb om deltagarna är framgångsrika. Det kan också kännas svårt för en handläggare som har arbetat med en person under lång tid, och plötsligt blir det en stor förändring för individen på några veckor.

Bra utfall – trots tvång

Under projektets inledningsskede arbetade projektledningen med informationsspridning. Syftet var dels att göra projektet känt bland tjänstemän på Arbetsförmedlingens och Försäkringskassans kontor i regionen, dels för att locka deltagare som man hoppades skulle komma på eget initiativ.

Kommunerna valde olika metoder för att locka deltagare. Många arbetade med att informera arbetslösa för att uppmuntra till ett frivilligt deltagande. En kommun tvingade in människor i projektet genom att använda medverkan som villkor för fortsatt försörjningsstöd. Men tvånget gällde endast den första delen av utbildningen, fas 1, som består av tio utbildningstillfällen. Sedan var det valfritt att fortsätta eller hoppa av. Resultatet blev att ungefär hälften av deltagarna sökte sig till projektet frivilligt, den andra hälften tvingades dit under hot om indraget försörjningsstöd.

När den första delen av utbildningen var avklarad ville 80 procent av deltagarna fortsätta till utbildningens fas 2, oavsett om de inledningsvis kommit till projektet under tvång eller av fri vilja. Leif Tyrén tycker därför att det är missvisande att tala om extern rekrytering som skild från den interna rekryteringsprocess som fortsätter under projektets utbildning, som är utformad som en rekryteringsprocess i flera faser.

Under utbildningstiden arbetar deltagarna mycket med sig själva. Man samtalar om demokratifrågor och om mitt ansvar som medborgare i samhället. Vi gör deltagarna medvetna om sig själva och sin roll i samhället och ifrågasätter med vilken rätt de ligger hemma på soffan och lever på andras bekostnad, och vi ser att det fungerar.

Utfallet har gjort Leif Tyrén mer positiv till tvångsanvisning.

Hur ska människor veta vad projektet går ut på om de inte känner till vad ett socialt arbetsintegrerande kooperativ är? Om man frågar människor som befinner sig i utanförskap om de vill vara med och starta ett kooperativ, så säger de nästan alltid nej.

Han får medhåll av kollegan Anna Tyrén. Hon menar att de som kommer till projektet under tvång har ett agg som går att vända till motivation:

Deltagare som har lockats in i projektet av myndigheterna har andra förväntningar på att kommunen ska ställa upp med stöd. Om stödet uteblir, blir de besvikna över att själva behöva ta ansvar. Min uppfattning bygger inte på några vetenskapliga studier, men det är en reflektion som jag har gjort.

Under fas 2, som pågår under högst fyra veckor, reflekterar man över konsekvenserna av ett företagande inför fortsatt deltagande, gör en

affärsplan och arbetar med frågor kring marknadsföring, organisation och ekonomi. Då är det inte längre en utbildning i egentlig mening, nu måste deltagarna vara motiverade och vilja satsa. I fas 3 är affärsplanen färdig och gruppen arbetar med presentationsteknik, bokar besök på banken och gör budget. Fas 3 avslutas i och med att företaget startas.

Nysvenskar anvisades utan tolkstöd

Deltagarna som anvisades till projektet var i utanförskap av olika skäl; några hade psykiska och fysiska funktionshinder, andra hade hunnit bli 35–40 år och aldrig lyckats etablera sig på arbetsmarknaden, några hade kriminalitet och missbruk bakom sig.

”Vi vet inte alltid orsaken, vi fokuserar på det friska, och blickar framåt”, säger Leif Tyrén.

Värmlandskooperativen framhåller hur viktigt det är för gruppens dynamik att deltagarna har olika bakgrund. Gruppdynamiken blir bättre när deltagarna har olika bakgrund. De kan hjälpa varandra och får känna sig behövda.

Men det finns också ett administrativt praktiskt skäl: ”Munkfors har 3 000 invånare. Om 30 personer befinner sig i utanförskap är det en stor andel. Men om man ska dela in dem i grupper efter respektive funktionshinder, blir det inte många personer i varje grupp.”

En annan deltagarkategori som anvisades till projektet av socialtjänsten var flyktingar och nyanlända invandrare. Den gruppen var svårast för projektet att arbeta med eftersom kunskaperna i svenska var bristfälliga. I en grupp utbildades samtidigt människor som talade sju olika språk. Men projektet saknade beredskap för att ta emot invandrare och hade inte tillgång till tolkar. ”Deltagarna försökte översätta åt varandra efter bästa förmåga, men undervisningssituationen var ohållbar.”

Leif och Anna Tyrén tycker inte heller att de lyckades hjälpa nyanlända och flyktingar i lika hög grad som de önskat. Några av dessa deltagare tog ändå initiativ efter utbildningen och startade egna verksamheter, däribland en modebutik, en smyckesbutik och en firma som importerar varor från Irak.

När projektet inledde kontakten med kommunerna var projektledarna öppna för att ta emot så många deltagare som möjligt, eftersom fler deltagare underlättar för framtida kooperatörer att hitta samarbetspartner. Bortsett från invandrargruppen stämde de anvisade deltagarnas förutsättningar också med projektledningens förväntningar. I ett senare

skede fördes många diskussioner med kommunerna om vilka människor som passar i arbetsintegrerande sociala företag.

Högutbildade invandrare utan funktionsnedsättningar tillhör inte självklart den gruppen, menar Leif Tyrén. De orsaker han anger är att dessa saknar funktionshinder och ofta lika gärna skulle kunna starta enskild firma eller aktiebolag. De får inte med sig försörjningsstöd in i de nya sociala företagen, vilket gör företagsstartande mer krävande. De saknar ofta kunskap om socialt företagande och har bristande svenska-kunskaper, vilket påverkar motivationen att satsa.

Förnedrande människosyn hos kommunerna

Projektets erfarenhet är att de flesta kommunalråd och kommunchefer vill ha arbetsintegrerande sociala företag, men förståelsen för vad det innebär är begränsad.

”I små kommuner känner ofta kommuncheferna personligen dem som passar för att arbeta på sociala företag, och tycker sig kunna bestämma att då kan Pelle, Lasse och Kristina sköta gräsklippning, krattning och röja skog. Det är en ganska förnedrande människosyn och ofta ett hinder i rekryteringsprocessen”, säger Leif Tyrén.

Ett framgångsrikt socialt företag förutsätter, på samma sätt som alla företag, att medarbetarna kan samarbeta, att personkemin fungerar och att de brinner för sin affärsidé. Projektledningen eller kommunledningen kan inte bestämma vilken affärsidé kooperatörerna ska utveckla, eller vilka individer som ska arbeta tillsammans.

Sammanfattning

Syftet med Socialt företagande i Värmland var att utveckla en kooperatörsutbildning. Efter genomgången utbildning skulle deltagarna i projektet starta egna kooperativ. De kommuner som medverkade i projektet ålades att tillhandahålla två handläggare vardera som bland annat ansvarade för rekrytering av deltagare lokalt. Både kommuner och projektledningen i Karlstad arbetade aktivt med informationsspridning till Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och socialtjänsten. Syftet var att göra tjänstemän medvetna om verksamheten, men också att locka frivilliga deltagare till projektet. Några kommuner valde att bara arbeta med frivillighet, genom att informera personer som de trodde kunde passa för socialt företagande om verksamheten. Andra kommuner tvingade deltagare till projektet med hot om indraget försörjningsstöd.

Ungefär hälften av deltagarna kom till projektet frivilligt. Oavsett om deltagarna kom till projektet frivilligt eller under tvång blev utfallet att 80 procent av dem fullföljde utbildningen.

Projektledarna tycker att deltagarna i stort sett överensstämde med vad man förväntat sig, bortsett från en grupp; nyanlända invandrare och flyktingar, som man inte heller anser sig ha kunnat hjälpa. Till stor del beroende på bristande stöd, som tolkhjälp, men också på grund av deltagarnas bristande motivation för arbetsintegrerande sociala företag.

Effektivare vägar till arbete

Vägen ut! är en av Sveriges största och mest välkända företagssammanslutningar för socialt arbetsintegrerande kooperativ. Verksamheten omfattar tolv kooperativ och fem stödboenden, även så kallade halv-vägshus, för människor på väg ut ur missbruk eller kriminalitet. Hösten 2012 har kooperativen 107 anställda, och cirka 200 personer arbetstränar inom ramen för Vägen ut!

Verksamheten har byggts upp successivt sedan 2002. Då startades en förening som arbetade med intagnas föräldraskap, där många medlemmar hade egen erfarenhet av kriminalitet och missbruk. När föreningen blev etablerad breddades verksamheten med målsättning att skapa arbete.

Bland dagens kooperativ finns hotellet Le Mat, Kajsksjul 46, Vägen ut! Trädgård och Vägen ut! Bygg- och Snickeri och hantverkskooperativet Karins Döttrar. Kooperativen är vinstdrivande och tjänar pengar på att sälja arbetsrehabiliteringstjänster till Arbetsförmedlingen och kommuner, däribland Göteborgs stad. I de aktuella avtalen finns 70 platser. De tjänar också pengar på varor och tjänster som produceras i verksamheterna till marknadsmässiga priser.

I dag tar Vägen ut! emot alla som står långt ifrån arbetsmarknaden oavsett bakgrund. Många som kommer till kooperativen har aldrig arbetat tidigare. Det kan bero på psykiska och fysiska funktionshinder, långtidssjukskrivningar på grund av utmattning, smärtproblematik, sociala svårigheter eller på att en person helt enkelt inte har passat in på någon arbetsplats. Vanligen anvisas människor till kooperativen från Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan eller socialtjänsten, men människor söker sig också till verksamheten på eget initiativ. Alla erbjuds delägarskap i företaget eller medlemskap i företagets ekonomiska förening efter tre års anställning.

Rekrytering börjar med samverkan

Vägen ut! arbetar med en modell för rekrytering som heter Karriärstöd. Modellen utvecklades i socialfondsprojektet Effektivare vägar till arbete som pågick 2009–2011. Vägen ut! hade växt snabbt sedan starten 2002 och behövde en struktur för att kunna stötta enskilda individers utveckling och hjälpa dem till rätt plats i kooperativen på ett bra sätt. Modellen togs fram av personal med uppgift att vara just karriärstödare på Vägen ut!, i samarbete med Arbetsförmedlingen och kommunens missbruksenhet som avsatte en halv tjänst var.

Arbetet med modellen började på Karins Döttrar, där det arbetssätt som ligger till grunden för Karriärstöd hade påbörjats. I samband med nyrekryteringar till Karins Döttrar samlades klientens alla handläggare från till exempel Försäkringskassan, socialtjänsten och missbruksenheten på kooperativet med syfte att skapa ett nära samarbete kring personens rehabilitering. Kooperatörerna fungerade som talespersoner för kvinnan, ”eftersom en person i en utsatt situation inte alltid känner till hur myndigheterna arbetar”. Kooperatörerna koordinerade också insatserna runt kvinnan.

”Myndigheterna har ingen koll på varandra, med samarbetet skapar vi en rehabiliteringskedja”, säger Magdalena Herrnsdorf, som var projektledare för Effektivare vägar till arbete och nu jobbar som karriärstödare.

För att rekrytera deltagare till Effektivare vägar, arbetade projektet med uppsökande verksamhet på stadsdelarnas socialkontor. Projektet kontaktade både tjänstemän och möjliga deltagare. Drygt hundra personer rekryterades och fick en arbetsträningsplats på Karins Döttrar, Le Mat eller Vägen ut! Trädgård, under ett år med möjlighet till förlängning. I dag är cirka 40 av dessa anställda inom Vägen ut!

Högre grad av professionalitet

Modellen, som i dag är formaliserad och en del av arbetet på kooperativen, omfattar också det interna arbetet. Karriärstödarna och kooperativens motivatörer, som handleder deltagarna i vardagen, träffas regelbundet för att revidera arbetsplaner och kort- och långsiktiga mål för individernas rehabiliteringsinsatser. På så sätt vet också karriärstödarna att de är samstämmiga och får ett kollegialt stöd i sitt arbete.

”Tidigare styrdes vårt arbete till stor del av vårt personliga engagemang. Vi är eldsjälar. Men den formaliserade metoden, som Karriärstöd

är, hjälper oss att ha ett professionellt förhållningssätt till våra klienter. Eftersom alla karriärstödjare jobbar på likartat sätt, kan vi också mäta våra resultat”, säger Magdalena Herrnsdorf.

Att man nu har mätbara resultat gör att karriärstödjarna kan vara tydliga gentemot uppdragsgivarna kring exempelvis förväntad rehabiliteringstid. Tidigare uppstod ofta skillnader i bedömningar på flera månader, Försäkringskassan kunde vara av uppfattningen att det skulle ta tre månader att rehabilitera en person, medan karriärstödjarna uppskattade rehabiliteringstiden till ett år.

Deltagarna i dåligt skick

Trots att Vägen ut! har sådana avtal med socialtjänsten, anvisas sällan personer med svår problematik till Vägen ut!, eftersom rehabiliteringen är kostsam. De finns i stället i socialtjänstens egen arbetsträning. När Effektivare vägar startades trodde projektledningen följaktligen att deltagarna skulle stå närmare arbetsmarknaden och komma från Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan, men de flesta kom från socialtjänsten.

Nu fick vi fick väldigt svåra fall. Nysvenskar som inte kunde svenska, kvinnor som inte fick arbeta för sin män, missbrukare ... Socialtjänsten skickade människor lite hipp som happ. Några kom hit och trodde att vi var någon sorts starta-egget-verksamhet och blev väldigt irriterade. Dem skickade vi till Coompanion, där de fick hjälp. Andra hade svåra psykiska diagnoser och skulle ha behövt mer stöd än vi kan ge.

Anledningen till att socialtjänsten plötsligt började anvisa de svåraste fallen till projektet Effektivare vägar till arbete, var enligt Magdalena Herrnsdorf, att myndigheten inte behövde betala för deltagarna eftersom verksamheten bekostades av ESF-projektet. Det blev helt enkelt ett billigare alternativ för stadsdelarna. Catharina Håkansson, karriärstödjare och verksamhetschef på Karins Döttrar säger:

Vi vill gärna nå dem som står längre från arbetsmarknaden. Det går att få även dem i anställning, det tar bara längre tid. När kvinnor som har varit i missbruk får möjligheter här, brukar det gå väldigt bra. Men har du varit utanför samhället i fem år, tar det i bästa fall fem år innan du har läkt ihop, är min erfarenhet.

Vägen in till Vägen ut!

Projektet har lett till att socialsekreterare ringer till Vägen ut! och frågar om det finns plats, när de har en person som kan passa. Ryktet har spridit sig mellan kolleger på myndigheterna. Genom åren har Vägen ut! också arrangerat en rad olika konferenser om bland annat kvinnors väg till arbete.

Utöver det arbete som gjordes inom projektet Effektivare vägar till arbete, marknadsför kooperativen sina tjänster genom riktade utskick till myndigheter med erbjudande om platser och genom annonsering. Pernilla Svebo Lindgren, Vägen ut!s verksamhetschef, tycker att Karriärstödet i sig är den bästa marknadsföringen eftersom modellen hjälper människor till riktiga anställningar.

Pernilla Svebo uppskattar att en tredjedel av dem som kommer till Vägen ut! gör det på eget initiativ. De kan ha hört talas om Vägen ut! genom nätverk kring Anonyma Narkomaner. Många som arbetar inom Vägen ut! är aktiva inom organisationen och tipsar om verksamheten.

Någon skillnad i arbetsförmåga eller i annat avseende mellan dem som söker sig till kooperativen på egen hand och dem som blir anvisade via Arbetsförmedlingen, kommunen och socialtjänsten tycker sig Pernilla Svebo Lindgren inte kunna se. Däremot har många av dem som kommer till Vägen ut! på eget initiativ en problematik som aldrig har blivit utredd, trots att de ofta varit arbetslösa eller sjukskrivna i flera år.

Vägen ut! ser helst att de som kommer till kooperativet gör det frivilligt, utan bakomliggande hot om indragna ersättningar. När människor är avigt inställda till verksamheten visar det sig ofta att de inte är drog- eller alkoholfria, är erfarenheten. Före omorganisationen av Försäkringskassan var det huvudsakligen socialtjänsten som anvisade personer till Vägen ut! Socialtjänsten förmedlade en tydligare problembild, det framgick alltid om personen hade missbruksproblem. Att det nu huvudsakligen är Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan som anvisar, har ökat osäkerheten i samband med nyrekryteringar. De har inte samma kunskap om människorna som anvisas. Enligt Pernilla Svebo händer det till och med att handläggare försöker dölja svårigheter, till exempel omfattningen av en persons missbruk.

”Ofta kommer sådan problematik fram först senare. Ibland fick vi backa tillbaka människor till socialtjänsten. Rent mänskligt är det ändå bra, för då får personerna bättre hjälp. Ibland kan vi också vara en del av lösningen”, säger Magdalena Herrnsdorf.

Också de som bor på något av Vägen ut!s halvvägshus har möjlighet att arbetsträna i kooperativen. Intagna kan ibland välja att avtjäna en del av ett fängelsestraff på något av boendena, då ingår ofta arbete i något av kooperativen som en del av straffet. I de fallen är arbetet i kooperativen en kombination av frivillighet och tvång eftersom kvinnorna söker sig dit på eget initiativ.

Rekrytera för anställningar

Karriärstödsmodellen fungerar från rekryteringen och under rehabiliteringen. När en person anställs eller blir medlem i ett kooperativ övergår det till personalvård. På Vägen ut! kooperativen är det en merit att ha levt i utanförskap.

”Jag skulle aldrig anställa någon som inte har gjort den här resan själv. Alla här vet hur det känns att leva i utanförskap och gå på socialbidrag. De som vi anställer ska vara goda förebilder och stabila”, säger Catharina Håkansson.

När någon ska rekryteras börjar Catharina Håkansson alltid att leta bland dem som finns i arbetsträning och rehabilitering inom något av Vägen ut!s kooperativ. Hon menar att det alltid löser sig för dem som har potential.

”Det är värre för dem som har lägre arbetsförmåga. Jag önskar att de kunde få vara kvar i verksamheten permanent eftersom den har så stor betydelse för människor. Utan oss riskerar de att bli isolerade”, säger hon.

Sammanfattning

Detta avsnitt behandlar huvudsakligen rekrytering av personer till arbetsträning och arbetsrehabilitering på socialt integrerande kooperativ. Vägen ut! är en företagssammanslutning som driver tolv kooperativ i Göteborg. I projektet Effektivare vägar till arbete har man utvecklat en modell för rekrytering av deltagare, Karriärstöd. Målet för modellen är att skapa en rehabiliteringskedja kring varje projektdeltagare. Inför en rekrytering samlas klientens handläggare från alla berörda myndigheter. Under mötet för kooperatörerna deltagarens talan, om deltagaren inte har kunskaper om hur myndigheterna arbetar. Syftet är också att hitta den plats i Vägen ut!s kooperativ som är bäst lämpad för deltagaren.

En funktion med titeln karriärstödjare har etablerats inom kooperativen. Karriärstödjaren har till uppgift att ledsaga och stötta deltagarna under rehabiliteringstiden. Karriärstödjarna och respektive kooperativs

motivatorer träffas regelbundet för att stämma av sina arbeten och rehabiliteringsplaner. Modellen gör det också möjligt för kooperativen att arbeta med mätbara mål för rehabiliteringsverksamheten, vilket skapar en tydlighet gentemot uppdragsgivarna.

Orangeriet

Med projekt Orangeriet ville initiativtagarna bygga en stödstruktur för sociala företag i regionen. Verksamheten bedrevs i Kisa, Finspång, Katrineholm, Vingåker och Linköping. På varje ort fanns anställda handledare som hade till uppgift att ta hand om deltagarna och bistå dem i utvecklingen till självständiga kooperatörer. Projektledare Camilla Carlsson och hennes kolleger ville skapa en professionell struktur som skulle finnas kvar när EU-pengarna var slut.

Projektets målgrupp var personer i olika åldrar som saknar egenförsörjning, med försörjningsstöd eller aktivitetsstöd. Förutsättningarna för rekrytering skiljer sig dock åt mellan orterna där Orangeriet verkade. Till exempel har Kisa få arbetslösa inskrivna på Arbetsförmedlingen, däremot många som står långt från arbetsmarknaden. I Linköping finns flera olika slags arbeten, och målgruppen är mer blandad.

Brister i informationsspridningen på myndigheterna

För att rekrytera deltagare till projektet skickade projektet inledningsvis ut inbjudningar via Arbetsförmedlingen och socialkontoren, annonserade i lokaltidningar och rekryterade på traditionellt sätt via handläggare på Arbetsförmedlingen eller kommunen. De arrangerade också informationstillfällen med öppna inbjudningar, men det var få som kom till träffarna.

Informationen skulle sprida sig till handläggarna via de myndighetschefer som kontaktades. Men när informationen om projektet, via handläggare, nådde tänkta deltagare hade budskapet förändrats. Några handläggare avrådde människor från att kontakta projektet, därför att de först trodde att klienterna inte skulle passa in.

När bristerna i informationsspridningen på myndigheterna uppmärksammades bjöds handläggarna in till studiebesök. ”Det var nästan det viktigaste för att få dem att förstå verksamheten och hitta lämpliga deltagare. Efter en tid gick ryktet från mun till mun och handläggarna såg resultatet.”

Orangeriet anordnade då också informationstillfällen med öppna inbjudningar, med det var få som kom. Informationsarbetet skulle göra potentiella deltagare medvetna om projektets verksamhet, och projektledningen hoppades attrahera personer som verkligen ville växa med verksamheterna. ”Av tidigare erfarenhet visste jag hur viktigt det är att tidigt få in projektdeltagare som kan fungera som förebilder”, säger Camilla Carlsson.

Men den frivilliga modellen fungerade inte full ut. Några deltagare tvingades till Orangeriet under hot om indraget försörjningsstöd. För dem tog det längre tid att acceptera att de måste vara på plats och komma in i gruppen. När de kommit in i verksamheten tyckte de flesta att den var bra och ville vara kvar.

”Vi såg att även de som tvingades till oss utvecklades i Orangeriet”, säger Camilla Carlsson.

Deltagare anvisades huvudsakligen från socialtjänsten

Camilla Carlsson hade förväntat sig att deltagarna som kom till projektet skulle stå närmare arbetsmarknaden, det var också därför som man sökte frivilliga deltagare. Men de som kom till projektet anvisades huvudsakligen från socialtjänsten och hade fler funktionshinder än projektet väntat sig och var i några fall i aktivt missbruk.

”Vi hade önskat att hälften kom från socialtjänsten och hälften från Arbetsförmedlingen eller Försäkringskassan. Vi fick tänka om kring frågan om målgrupp under projektets gång.”

En stor grupp hade också bristfälliga kunskaper i svenska och kunde inte hänga med vid de informationstillfällen som hölls.

Arbetsförmedlingen kunde till en början inte ens skicka folk till projektet eftersom de saknade en projektkod i sitt interna administrations-system. Några handläggare bortsåg från det eftersom de visste att koden skulle komma så småningom. Annars hade människor riskerat att bli utförsäkrade på grund av en teknikalitet.

Orangeriet tänkte om

I början var projektets ekonomiska omständigheter sådana att man tog in alla som sökte, eftersom de förde med sig medfinansiering. Senare förde projektledningen många diskussioner om vilka deltagare man skulle rekrytera till projektet, hur arbetsföra människor skulle vara för att accepteras. Det var väldigt illa ställt med den psykiska hälsan hos

många deltagare och det skapade svårigheter. Människor med större problem än projektet kunde hantera gjorde gruppen instabil.

Camilla Carlsson upplevde att det blev en konkurrenssituation om deltagarna. Hon tror att Arbetsförmedlingens handläggare egentligen ville arbeta på samma sätt som Orangeriet: ”men deras jobb var att förmedla arbets- och rehabiliteringsplatser, trots att de ofta var utbildade för att arbeta i verksamheter”.

Ett annat problem som projektet stötte på var att handläggare på socialtjänsten ibland var överdrivet omhändertagande. ”De tycker synd om folk, i stället för att uppmuntra dem att söka sig vidare.”

Virginnia Vallin är lokal projektledare för Orangeriet i Linköping. Hon tycker att ett viktigt råd till framtida projekt som vill arbeta med socialt företagande är att, redan innan verksamheten kommer i gång, klargöra vilka typer av deltagare man vill ha i projektet.

Det är också viktigt att framhålla för handläggarna hur betydelsefullt det är att få veta så mycket som möjligt om deltagarna, om de har sjukdomar som epilepsi och diabetes, eller missbruksproblem, för att ge deltagarna goda förutsättningar i verksamheten. Den informationen var ibland knapphändig.

”Vi behöver bli bättre på att beskriva vad vi gör, så att de som fattar besluten förstår hur verksamheten fungerar. Vår framgång beror på att vi ändå har lyckats behålla öppenheten och flexibiliteten och anpassa oss efter de deltagare som har kommit”, säger Camilla Carlsson.

Projektledarnas flexibilitet bakom projektets framgång

I lokalerna i Linköping har man ägnat sig åt matlagning, intern administration, gjort reklam för den egna verksamheten och mycket hantverk. I den processen kunde man se hur deltagarna fungerade både fysiskt och i grupp.

Ur Orangeriet har det skapats ett flertal kooperativ; ett café med tårttillverkning med en konditor från Armenien som drivande person. En ekonomiassistent startade upp redovisningsverksamhet och gör idag bokslut och redovisning för tio företag. Det har också öppnats en egen tillverkning av chokladpraliner i Linköping. Verksamheterna administreras och stöds via Kooptjänst, en fristående ekonomisk enhet, som bistår med bokföring, ekonomi, ledning och marknadsföring.

Agneta Tiderman är kooperatör och handledare i Linköping. Hon kom till Orangeriet via Arbetsförmedlingen och Jobbtorget efter att ha varit utanför arbetsmarknaden i tio år.

”Jag upplevde det som frivilligt. Under det första året startade jag upp en loppis. Vi gjorde reklamlappar och sprang i trapphusen och samlade in grejor. Efter en tid började kunderna hitta hit.”

Till en början arbetade Agneta Tiderman några timmar om dagen men kunde öka vartefter. För henne har Orangeriet och loppisen inneburit att hon får ett rikare socialt liv, och hon känner sig gladare. Nu är hon själv anställd handledare och stöttar nya deltagare i det uppföljande projektet Orangeriet 2, som praktiserar i Kooptjänst.

Sammanfattning

Orangeriet hade inledningsvis en idé om hur rekryteringen skulle gå till. Projektet trodde att man skulle kunna rekrytera deltagare genom att informera både arbetslösa och tjänstemän på berörda myndigheter i de medverkande kommunerna. På så sätt hoppades man att människor frivilligt skulle söka sig till projektet. Det visade sig dock att informationsarbetet var svårare än man räknat med. Chefer informerade inte handläggare på ett riktigt sätt och öppna träffar som anordnades för arbetslösa blev inte särskilt välbesökta. I stället kom de flesta deltagare som anvisade från socialtjänsten och stod längre från arbetsmarknaden än projektet förväntat sig. Deltagarna hade fler funktionshinder än väntat och några var dessutom i aktivt missbruk. Projektet blev ändå framgångsrikt och ett flertal kooperativ har startats som ett resultat av verksamheten.

Det verkar som om personal på de anvisande myndigheterna inte förstått att projektet syftade till att deltagarna själva skulle starta egna kooperativ, utan snarast betraktat Orangeriet som en dagverksamhet för människor som man har svårt att hitta annan sysselsättning åt. Projektledningen menar att man borde ha varit mycket tydligare gentemot myndigheterna, med vilka deltagare man ville ha till projektet redan från början.

Reflekterande sammanfattning

När sammanställningen är klar är det uppenbart att likheterna i hur projekten har arbetat och de problem som man stöter på är slående. För den som vill finns här stora möjligheter att lära av, och förebygga, de situationer de beskrivna projekten har stött på. Dessa kan sammanfattas i följande punkter:

- Projekten kan utnyttjas av myndigheterna för placering av människor i så dåligt skick att de inte har förmåga att starta arbetsintegrerande sociala företag på egen hand.
- Myndigheterna avgör vilka deltagare som anvisas till projekten.
- Handläggare på myndigheterna konkurrerar med projekten om klienter.
- Om människor söker sig till projekten på eget initiativ eller rekryteras under hot om indragna bidrag, gör ingen skillnad för utfallet.
- Myndigheterna har bristfällig kunskap om klienterna.
- Fullt friska och arbetsföra nyanlända invandrare är svåra att motivera för arbetsintegrerande sociala företag.
- Det finns bristande kunskap om arbetsintegrerande sociala företag hos myndigheterna.

I princip får projekten alltid sina deltagare genom anvisningar från socialtjänsten, Försäkringskassan eller Arbetsförmedlingen. Deltagarna kan komma in i projektet av fri vilja efter att ha informerats om verksamheten av sin handläggare, eller projektens informationsarbete. Men de kan också komma in i projekten under tvång, under hot om indragen ersättning. Uppenbart är att projekten själva har haft väldigt begränsade möjligheter att påverka vilka deltagare som kommer till deras verksamhet. Projekten säger också att detta är en del i rekryteringsarbetet som kan bli mycket bättre. ”Vi skulle ha varit mycket tydligare i kommunikationen med myndigheterna med vilka deltagare vi ville ha till projektet” och ”Vi skulle redan från början ha resonerat kring vilka deltagare vi ville ha i projektet, könsfördelning, språkförmåga och graden av arbetsförmåga” är två sådana åsikter.

Som utomstående observatör är det oundvikligt att ställa sig frågan om vem som egentligen har eller bör ha ansvaret för vilka deltagare som antas till verksamheten, projekten och de sociala företagen eller myndigheterna.

Utgångspunkten för sociala företag är att deltagarna, som medlemmar i en ekonomisk förening eller medverkande i rehabiliteringsinsatser ska kunna arbeta hundra procent av sin egen förmåga. För att starta och driva företag behöver det dock finnas några yrkesverksamma som har tillräcklig arbetsförmåga för att axla ett budgetansvar och som har förmåga att organisera andras arbete. En återkommande synpunkt är att deltagarna som har kommit till projekten har haft mycket begränsad arbetsförmåga. Deltagarna har helt enkelt varit i sämre skick, psykiskt och fysiskt, än projektens initiativtagare förväntat sig. Projektet Effektivare vägar fick delvis ändra inriktning till följd av att de deltagare som kom till projektet stod längre från arbetsmarknaden än förväntat.

Från både Orangeriet och Vägen ut! framhålls också att kunskapen om personernas problematik när de kommer till projekten ofta är bristfällig. Det är sällan som någon ordentlig kartläggning av människors förmågor har genomförts av Försäkringskassan eller Arbetsförmedlingen innan personen anvisas till ett projekt. Flera projekt vittnar om att personer som anvisats till arbetsrehabilitering har varit i aktivt missbruk. I några fall har projekten kunnat skicka individer vidare till missbruksvård eller annan form av rehabilitering. Inget av de projekt som vidtalats tar emot människor som är i missbruk. Vägen ut!, som började som en verksamhet särskilt för människor på väg ut ur missbruk och kriminalitet har ofta människor på arbetsrehabilitering som använder substitutionsmedel, men inte heller där tar man emot personer som fortfarande är i aktivt missbruk.

Anna-Karin Florén

Anna-Karin Florén är en frilansjournalist med passion för populärvetenskap. Sedan 2012 driver hon Helgalundens Kommunikationsbyrå AB som specialiserar sig på att tillgängliggöra och sprida forskning och annat akademiskt material om arbetsmarknad, entreprenörskap och social utveckling, ofta i anslutning till EU:s strukturfonder.

Hopp, motivation och engagemang

Ingrid Lysell Smålänning

Kapitel 2



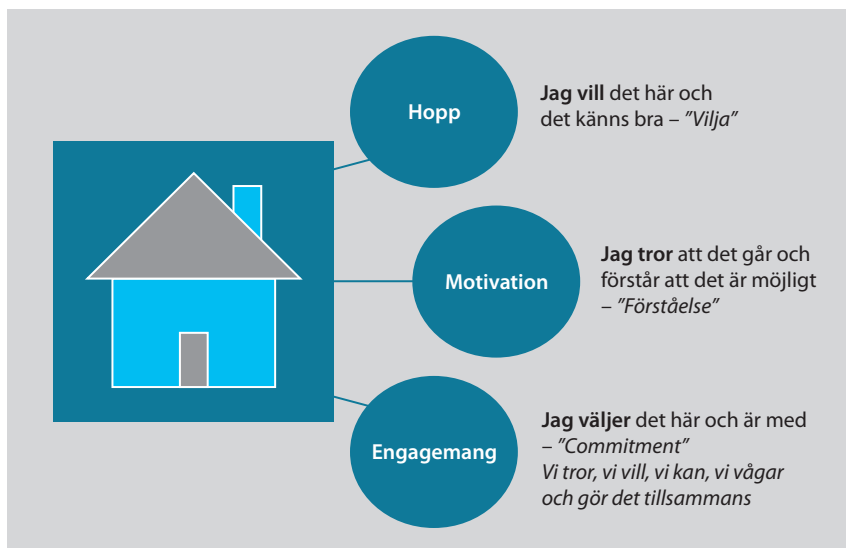
Karins Döttrar ingår i konsortiet Vägen ut! Arbetet med att väcka och ta tillvara engagemang är en grundsten.

Hopp, motivation och engagemang

Att väcka hopp och skapa motivation och engagemang är bland det viktigaste för arbetsintegrerande sociala företag. Men hur kan man skapa motivation och hopp för personer som varit utan arbete och arbetsgemenskap under en längre tid och i många fall har olika arbetshinder? Hinder som kan kännas oövervinnerliga för individerna och som fått många att ge upp tron och hoppet om att kunna få ett arbete. Det kan dessutom för många finnas en bakgrund med flera mindre lyckade försök att ta sig in på arbetsmarknaden, så varför tro att just ett socialt företag kan vara lösningen?

Förutsättningar för att lyckas med projekt

Det finns en "devis" som säger att för att lyckas med ett projekt måste man ha en tro grundat på en förståelse för att det man ska genomföra är möjligt, ha en vilja att genomföra det man tror på samt kunskap och resurser för att genomföra projektet.



Möjlighet att ta makten över sitt eget liv

Viktiga begrepp inom de sociala företagen och projekten är maktförskjutning och ”empowerment” utifrån målet att ta kontrollen och makten över sitt eget liv. Begreppet ”empowerment” översätts ofta till egenmakt vilket handlar om att stärka människor så att de kan förändra och ta makten över sitt liv. Inför ett eget val och för aktivt deltagande krävs förutom vilja och kunskap även hopp och en tro på att det är möjligt. Motivation och engagemang till förändring skapas många gånger i en process tillsammans med andra.

Att skapa hopp, motivation och engagemang

Kanske den främsta orsaken till att många ser ett socialt företag som en möjlighet är en önskan om att kunna få ett varaktigt och ”riktigt jobb”, förbättrad ekonomi och/eller möjlighet att bryta ett åtgärdsberoende. Att vara åtgärdsberoende kan handla om att man utifrån sin livssituation är beroende av olika åtgärder men kan även handla om att man ”fastnar i ett mönster” och ser åtgärder som den enda lösningen för att få sysselsättning och försörjning. Annat kan vara att få vara del i en arbetsgemenskap, känna delaktighet och ges möjlighet till utveckling. De sociala företagens syfte, att driva en affärsverksamhet som erbjuder en arbetsplats som är anpassad efter medarbetarna och inte tvärtom, kan ses som en ny möjlighet.

Faktorer som kan väcka hopp

Det finns många olika faktorer som gör att det kan väckas ett hopp och en tro på att ett socialt företag kan vara en lösning och/eller en möjlighet:

- att få ett bra bemötande
- att det ges en tydlig bild av själva arbetsuppgifterna och/eller projektet
- att man får möjlighet att delta utifrån sin egen förmåga
- att man får jobba tillsammans med andra och bli del i en arbetsgemenskap
- att man får vara och känna sig involverad och delaktig
- att man blir sedd, hörd och bekräftad
- att känna att man är värdefull och behövd

- att det är en trygg och inbjudande arbetsmiljö
- att det är ett tillåtande och accepterande klimat
- att det finns arbetsglädje
- att det finns handledning och stöd
- att det finns struktur och stabilitet i verksamheten
- att man kan få utbildning och möjlighet att utvecklas
- att det finns förebilder och goda exempel.

Hög grad av involvering som en förutsättning för engagemang

För att lyckas med att skapa hopp, motivation och engagemang har de sociala företagen och projekten jag mött valt olika metoder och arbets-sätt som stöder det de vill uppnå. De metoder man valt är på olika sätt baserade i de värderingar som genomsyrar verksamheten och bygger på en förståelse för vad som skapar trygghet, motivation och engagemang. Det kan även beskrivas som ett företagande med fokus på det mänskliga.

”Commitment” är ett engelskt begrepp som används för att beskriva när en person känner sig både engagerad, motiverad och beredd att ta ansvar. ”Commitment” kan även beskrivas som att det skapas genom en process vari individen känner sig både involverad och delaktig. För detta krävs en pedagogik och ett förhållningssätt som präglas av vilja, ärlighet och öppenhet. När en person upplever ”commitment” är många av de tvivel som funnits övervunna och man är redo att dela en vision och/eller en idé som man aktivt vill och känner att man kan genomföra.

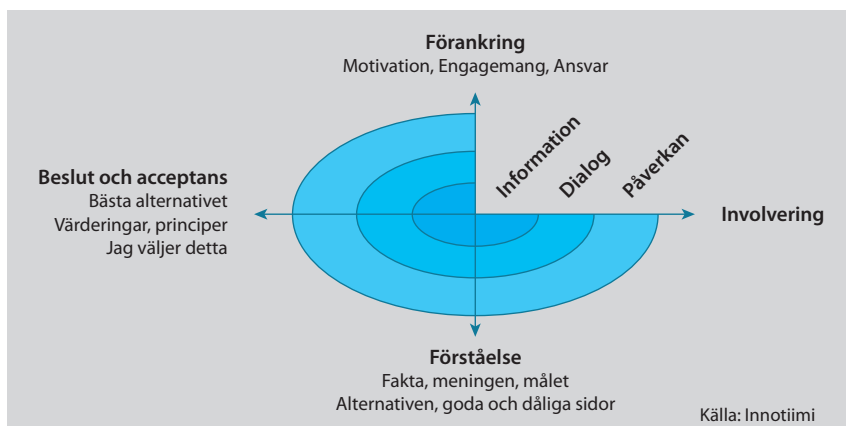
I de arbetsintegrerande sociala företagen sker denna process ofta steg-vis över tid vilket kan vara att man deltar i ett projekt/process med syfte att starta ett arbetsintegrerande socialt företag eller genom exempelvis en praktikplats eller arbetsträning i ett redan befintligt socialt företag. Förr eller senare kommer en valsituation, och för att kunna göra ett val krävs att denna process varit involverande. Ett involverande arbetssätt med hög delaktighet är något som kännetecknar de arbetsintegrerande sociala företagen, vilket också gör dem som en metod i sig för att skapa hopp, motivation och engagemang. Delaktighet skapas ofta genom ett arbetssätt som i sin form säkerställer att personer blir sedda, hörda och bekräftade. Ett sätt kan vara att använda involverande mötes- och processmetoder.

Mötes- och processmetoder för att skapa engagemang

Ett sätt att skapa engagemang och delaktighet hos deltagare eller medarbetare i en process underlättas av att använda strukturerade arbetssätt och metoder som är utformade för att i dialogform skapa förutsättningar för involvering och delaktighet. Några av de mer kända metoderna som används inom de arbetsintegrerande sociala företagen för detta ändamål är bland annat Framtidsverkstad, "Open space", Synergimetoden och OPERA-metoden. Metoderna används bland annat i visions- och mål-arbete, verksamhetsplanering, idéprocesser, lärprocesser, värdegrundsarbete och för att skapa samsyn och fatta gemensamma beslut.

"Commitment" som ett resultat av involvering och delaktighet

Figuren visar på hur en ökad grad av involvering och möjlighet till påverkan har positiv inverkan hos individen genom att det skapas förutsättningar för motivation, engagemang och ansvar ("commitment"). Tillgång till enbart information räcker inte för att en person ska känna engagemang. Det krävs att individen får vara del i en dialog och känna sig involverad med möjlighet att kunna påverka. En bra och involverande dialog bidrar till ökad förståelse och möjlighet att fatta beslut med engagemang, motivation och ansvar som ett resultat. Resultatet kan även beskrivas som en förankring hos individen av det sammanhang eller det projekt man är delaktig i.



Exempel och erfarenheter

Det här kapitlet är baserat på studiebesök hos några projekt och verksamheter med fokus på begreppen hopp, motivation och engagemang. I de företag och organisationer jag besökt finns bland annat *Värmlandskooperativen*, *Le Mat B&B Solakoop* i Karlstad samt *Vägen ut! kooperativen* i Göteborg med sitt *Le Mat B&B Göteborg* samt *Club Zero* i Falun. Erfarenheter finns även från projekt *Sigrid* i Gävleborg där jag själv varit verksam som projektledare i ett projekt med och för personer med funktionshinder i syfte att starta en verksamhet inom området Design för Alla. Dessutom alla andra tankar och erfarenheter jag fått från människor jag mött i mitt arbete samt från de rapporter, metoder och den litteratur jag tagit del av.

Vad är ett arbetsintegrerande socialt företag?

Som utgångspunkt finns Tillväxtverkets definition om att ett arbetsintegrerande socialt företag är ett företag som driver näringsverksamhet (producerar och säljer varor och/eller tjänster)

- med övergripande mål att integrera människor som har stora svårigheter att få och/eller behålla ett arbete, i arbetsliv och samhälle
- som skapar delaktighet för medarbetare genom ägande, avtal eller på annat dokumenterat sätt
- som återinvesterar sina vinster i de egna eller liknande verksamheter
- som är organisatoriskt fristående från offentlig verksamhet.

Kooperativ modell och värdegrund

Flera av de verksamheter jag har besökt är byggda utifrån en kooperativ modell och värdegrund. De kooperativa principerna är i dessa verksamheter en ledstjärna som borgar för en verksamhet byggd på demokrati, delaktighet och möjlighet till inflytande. Värdegrunden som bland annat handlar om hur man ska förhålla sig till andra människor är fastställd av den Internationella kooperativa alliansen (IKA) och har sammanfattats i sju principer:

- 1:a principen: Frivilligt och öppet medlemskap
- 2:a principen: Demokratisk medlemskontroll

- 3:e principen: Medlemmarnas ekonomiska deltagande
- 4:e principen: Självständighet och oberoende
- 5:e principen: Utbildning, praktik och information
- 6:e principen: Samarbete mellan kooperativa föreningar
- 7:e principen: Samhällshänsyn

En kooperativ förening är en fristående sammanslutning av personer som frivilligt samverkar för att tillgodose sina gemensamma ekonomiska, sociala och kulturella behov och önskemål genom ett samägt och demokratiskt styrt företag.

De projekt och verksamheter jag valt att beskriva i det här kapitlet bygger alla på en kooperativ värdegrund och kommer kortfattat att presenteras utifrån metoder och arbetssätt i relation till begreppen hopp, motivation och engagemang.

- Värmlandskooperativen och projektet *Socialt företagande i Värmland*
- Le Mat B&B Solakoop
- Vägen ut! kooperativen
- Le Mat B&B Göteborg

Värmlandskooperativens projekt Socialt företagande i Värmland

Värmlandskooperativen, som är en del av Coompanion, har lång erfarenhet av Kooperation och socialt företagande. Under åren 2008–2011 drev Värmlandskooperativen projektet Socialt företagande i Värmland i ett samarbete med elva av länets kommuner. I dag är arbetssättet etablerat och används på flera håll i landet inom olika projekt som har till syfte och mål att bilda arbetsintegrerande sociala företag:

- Vidareutveckla det sociala företagandet som metod för att lyfta människor från ett utanförskap, till att bli delägare och anställda i ett socialt företag.
- Stärka förutsättningarna för en långsiktig och uthållig utveckling av det sociala företagandet och andra innovativa metoder som stöd för utsatta grupper i Värmland.

Projektet drevs i form av en utbildning baserat på en "empowerment"-process som bestod av fyra faser med olika bärande delar och innehåll.

Fas 1: Introduktion och teori (10 veckor)

Fas 2: Reflektionsfas (2–4 veckor)

Fas 3: Från idé till färdig affärsplan (12 veckor)

Fas 4: Uppstartsprocess (individuellt)

Projektdeltagarna träffades två gånger per vecka under fas 1 och 3 där Värmlandskooperativen ansvarade för ett utbildningstillfälle per vecka och respektive handledare i de deltagande kommunerna för de veckomöten som genomfördes däremellan.

Efter fas 1 följde en reflektionsfas (fas 2) under vilken deltagarna fick välja om de ville gå vidare till den tredje fasen. Fas 4 bestod av en uppstartsprocess vilken anpassades efter varje gruppens behov.

Fas 1 och 2

Den första fasen innehåller fyra viktiga delar för att skapa hopp och motivation vilka är kooperativ historia, ideologi, studiebesök (föreläsningar) och "empowerment" (egenmakt).

Den metod man använder i utbildningen är att genom kunskap skapa insikt och förståelse kring Kooperation och socialt företagande samt att genom en "empowerment"-process ge deltagarna kraft, självförtroende och handlingsförmåga. Teori och praktik varvas och man får på olika sätt insikter om Kooperation och socialt företagande som idé, form och möjlighet.

Deltagarna får under utbildningen individuellt och i grupp jobba med att identifiera sina mål och kompetenser samt att arbeta med de etiska värderingar som är knutna till Kooperation och socialt företagande. Syftet är även att lära känna varandra bättre samt att öka insikten om sina egna och andras värderingar.

Styrelseformen introduceras tidigt som en metod att använda på veckomöten vilka har en fast dagordning och som även är direkt kopplad till innehållet i de olika utbildningstillfällena. Varje vecka genomförs möten i form av ett traditionellt styrelsemöte. De som vill turas om att vara ordförande och sekreterare.

Deltagarna får under den första delen av utbildningen även jobba med idéutveckling och man genomför studiebesök hos sociala företag. Studiebesöken ger möjlighet att se att och hur ett socialt företag kan

fungera. Att jämföra olika företagsformer och se på dess fördelar och nackdelar är en annan viktig del.

Deltagarna får sedan under den andra fasen som är en reflektionsfas tid att fundera på, utifrån den kunskap och de insikter de fått, om de vill fortsätta utbildningen. Det ställs inget krav på att man ska starta ett socialt företag för att delta i den tredje fasen men det är ändå viktigt att de som väljer att fortsätta utbildningen har ett intresse för och en vilja eller intention om att vara med och starta ett socialt företag.

Fas 3 – Från idé till färdig affärsplan

I den här tredje fasen handlar det om att komma i gång med sin affärsidé och att lära sig mer om företagande i sin helhet. Deltagarna får ta fram affärsplaner och utveckla sina affärsidéer alternativt utveckla nya affärsidéer tillsammans med andra.

Innehållet i utbildningen i den tredje fasen består av att få förståelse för hur en affärsplan skapas, sammanställa gruppens kompetensprofil och att arbeta med företagets målsättning. Andra områden är marknadsföring och marknadsundersökningar, lokalfrågor, styrelsearbete, företagets organisation och juridiska form, stadgar, roller (arbetsgivare och arbetstagare), företagets ekonomi, lagar och regler med mera.

Mellan utbildningstillfällena arbetar grupperna vidare med de frågor som kommit upp under utbildningsdagarna, och veckomötena användes för uppföljning.

De sista utbildningstillfällena anpassas individuellt efter gruppernas behov. Målet är att varje grupp (företag) under denna fas ska ha tagit fram en affärsplan.

Fas 4 – Uppstartsfasen

Den fjärde och sista fasen handlar om att komma i gång med att starta upp sin verksamhet. I den här fasen behövs både stöd och tillit från den egna gruppen och från handledarna. Handledarnas roll handlar här om att ge hjälp till självhjälp, minimera rädsla och att vara bollplank. Det finns även under den här fasen möjlighet att delta i kurser inom olika områden där man saknar egen kompetens. Som exempel anordnas bland annat kurser i bokföring.

Sammanfattning

Projekt Socialt företagande i Värmland som metod handlar om att skapa intresse, hopp och motivation genom kunskap och insikter samt bra bemötande och utvecklande processer. Att se och förstå möjligheten med det sociala företaget som en möjlighet att förändra sitt liv och sin egen situation bidrar skarpt till att skapa hopp och motivation. Kopplat till engagemang är själva upplägget involverande i sin form där man varvar teoretiska inslag med praktiskt arbete i ett tillåtande och utvecklande klimat där alla har möjlighet att delta utifrån sin egen förmåga.

Le Mat B&B Solakoop

Le Mat B&B Solakoop är ett socialt arbetskooperativ där medlemmarna äger och driver verksamheten tillsammans i demokratisk anda med syfte att stärka den enskildes egenmaktsprocess och utveckling. Le Mat Solakoop är det första Bed & Breakfast i Sverige som ingår i franchisingkedjan Le Mat. Det är ett socialt företag som säljer gästnätter av hög kvalitet samtidigt som de skapar arbetsträning för människor som står långt ifrån arbetsmarknaden. Solakoop startade sin verksamhet våren 2005 med café och B&B.¹

Le Mat B&B Solakoop ingår i Le Mat Europa som är ett europeiskt samarbete för att stärka varumärket och sprida idén till fler länder. Le Mat kännetecknas av "accoglienza" – det personliga, respektfulla och varma mottagandet av både gäster och medarbetare.

Verksamheten startades av en grupp deltagare utifrån en tidigare utbildning som Värmlandskooperativen drev i samarbete med socialpsykiatri i Karlstads kommun. Som inspiration och förebild fanns italienska Hotell Tritone i Trieste som är en del av Le Mat Europa.

Jag fick under mitt studiebesök möjlighet att träffa några av kooperatörerna som berättade om verksamheten och hur de ser på frågor om hopp, motivation och engagemang.

På Solakoop är det i dag nio kooperatörer som äger och driver hotellet tillsammans, och de flesta på kooperativet arbetar halvtid. Som värdegrund i företaget finns de kooperativa principerna. Alla kooperatörerna sitter med i styrelsen och har rösträtt och det finns ingen som har någon specifik roll eller titel. Man turas om i perioder att inta olika

¹ Källa: Solakoops egen företagsbroschyr.

roller som ordförande och sekreterare. Som stöd till kooperativet finns en kommunalt anställd handledare på heltid. Handledaren som funnits med redan från starten har som sin roll och funktion att stödja kooperatörerna i driften av företaget både som individ och grupp.

Alla är lika mycket värda

Solakoop fungerar som ett arbetsintegrerande socialt företag och tar emot volontärer och personer för arbetsträning. På frågan om hopp och motivation berättade kooperatörerna att man är bra på bemötande och att man ser till att nya medarbetare känner sig välkomna och att de får en bra och tydlig information om både företaget och verksamheten redan från start. Nya medarbetare tas direkt med i arbetsgemenskapen och kooperatörerna fungerar som mentorer (man får gå med en mentor och lära sig). Hur lång introduktion man behöver är individuellt och anpassas efter varje person. På Solakoop är alla medarbetare lika mycket värda i det dagliga arbetet oavsett om man är kooperatör, volontär eller på arbetsträning. När det gäller verksamhetsfrågor är det kooperatörerna (delägarna) som fattar de formella besluten. Man underlättar för alla medarbetare genom enkla och tydliga arbetsrutiner och det är viktigt att ingen ska behöva känna sig osäker (fasta rutiner är viktiga). Motivet är att alla ska jobba hundra procent av sin egen förmåga och att alla ska få möjlighet att vara den man är.

"Empowerment" (egenmakt)

En viktig del i företaget är "empowerment" som beskrivs som en möjlighet att ta makten över sitt eget liv, (man tar sitt liv tillbaka). Kooperatörerna berättar att det är en speciell känsla att vara med och äga ett företag. Det ger stolthet att kunna säga att "det här är vårt företag och att vi driver det tillsammans". Företaget går bra vilket ger trygghet och stabilitet. Att det i affärsidén förutom att driva ett hotell handlar om att kunna hjälpa personer in i arbetslivet ses också som mycket positivt.

Med koppling till hopp, motivation och engagemang ser man att bemötande är en viktig del. Kooperatörerna berättar att de alla på olika sätt tidigare upplevt att de blivit dåligt bemötta i samhället, och bemötande känns därför som en viktig del i verksamheten. Som värdegrund finns att bemöta medarbetare och hotellgäster med ett personligt, respektfullt och varmt mottagande.

Vi piggar upp och skojar med varandra

Kooperatörerna berättar att trivsel och gemenskap är en viktig del i arbetet och att man dessutom har god stämning och roligt tillsammans. De har ett öppet och tillåtande klimat där alla kan säga vad de tycker. Man har återkommande möten som morgonmöten, arbetsplatsträffar (APT) och styrelsemöten, ”på APT tar vi upp allt”. De tycker det är rättvist på Solakoop och att alla är lika värdefulla.

Sammanfattning

På Le Mat B&B Solakoop beskrivs vikten av ett gott och respektfullt bemötande mot varandra, nya medarbetare och hotellgäster. Att det dessutom finns en mentor för varje ny medarbetare bidrar till att skapa trygghet, hopp och motivation. De betonar även vikten av tydliga arbetsrutiner och att man redan från start får vara en del i en arbetsgemenskap. Alla medarbetare på Solakoop har olika former av arbetshinder och verksamheten bygger på förhållningssättet att alla bidrar med 100 procent av sin egen förmåga. Engagemanget och motivation är stor utifrån stolthet som skapas genom delägarskap och den värdegrund och de principer som genomsyrar verksamheten. För nya medarbetare skapas hopp genom att möta kooperatörer som själva har någon form av arbetshinder och som lyckats med att skapa en fungerande och stabil verksamhet.

Vägen ut! kooperativen

I Vägen ut! kooperativen som startade för tio år sedan i Göteborg ingår i dag tolv sociala företag och ett hundratal anställda som i de flesta fall gått från bidragstagare till företagare. Företagen har dubbla uppdrag genom att alla företagen jobbar med någon form av tjänst eller produktion samtidigt som de skapar arbete åt människor som står långt ifrån arbetsmarknaden. Över 200 personer deltar i det dagliga arbetet genom anställning eller i någon form av arbetsträning eller praktik. Vägen ut! kooperativen startade som ett EU-projekt 2002 och har sedan dess organiskt utökat sin verksamhet. Vägen ut! kooperativen har bildat ett konsortium i vilka de tolv företagen ingår för att ta hand om gemensamma frågor som personaladministration, försäkringar, upphandlingar, ramavtal, kvalitetsutveckling, marknadsföring, kompetensutveckling med mera. Konsortiemodellen innebär även att kooperativen kan dela på risktagande, bygga gemensamt kapital och att det skapas karriärvägar

för medarbetarna. Vägen ut! kooperativen ägs i dag av ett 30-tal medarbetare inom medlemsföretagen.

Mänskligt företagande

Företaget har som mål att det vill förändra samhället genom mänskligt företagande, och dess styrka ligger i att kombinera det kollektiva med det individuella. Framgångsfaktorn och utmaningen är att balansera mellan medarbetarnas och verksamhetens behov. I de företag som ingår i konsortiet Vägen ut! är policyn att alla arbetar hundra procent av sin egen förmåga. Det betyder dock inte att det är kravlöst. De som arbetar på Vägen ut! ska ha en vilja att utvecklas och behöver även förklara innan varför man vill börja i verksamheten.

Egenmakt

Vägen ut! kooperativens företagsmodell bygger på egenmakt ("empowerment") vilket de beskriver som "den process som ger människor kontroll att bestämma över sina liv". De har som mål i verksamheten att alla ska utvecklas till självständiga och ansvarstagande medarbetare. Utifrån en grundsyn om att alla är lika mycket värda och en insikt om att alla personer är unika ser man till varje medarbetares situation och behandlar varje person utifrån dess specifika behov och mål.

Affärsmässighet och demokrati

De vinster som skapas i konsortiet återinvesteras i nya företag, och de kombinerar egenmakt och självhjälp med affärsmässighet och demokrati. Alla anställda kan efter tre år ansöka om medlemskap/ägarskap i det företag (kooperativ) de jobbar och det möjliggörs även för karriärvägar för de medarbetare som vill ta sig an nya arbetsuppgifter. Det finns även ett speciellt karriärstöd samt utbildning och handledning för alla ledare. Alla får kontinuerlig kompetensutveckling för att utvecklas i sin roll och funktion.

Nya kooperativ

Det finns även en styrelse på varje kooperativ som väljs av dess medlemmar på årsstämman. Alla kooperativ/företag är organiserade som ekonomiska föreningar och i varje styrelse finns både fysiska och juridiska personer. Det är alltid erfarna kooperatörer med från andra kooperativ när nya startas. I varje företag finns även en verksamhetschef och en

vice verksamhetschef vilka inledningsvis ofta kommer från de redan befintliga kooperativen.

Egenerfarenhet skapar hopp

Alla anställda är *motivatörer* och handledare för de nya medarbetarna och på många sätt även förebilder. Egenerfarenheter av utanförskap är en kompetens som skapar förtroende för de nya som ska börja i verksamheten. En kompetens som ger människor hopp om att det går att ta makten över sitt liv.

Grundstruktur

På varje arbetsplats finns en grundstruktur som ser olika ut beroende på hur arbetet och verksamheten är upplagd. Man äter till exempel alltid lunch tillsammans och man har på de flesta arbetsplatser även ett morgonmöte varje dag.

Det finns olika möten för olika ändamål och det finns mallar för hur mötena ska genomföras och vilka frågor som bör behandlas på respektive möte. Man går alltid laget runt på alla möten så att alla får möjlighet att ta upp sina frågor och man använder involverande mötesmetoder för att skapa delaktighet.

Det finns även utförliga arbetsbeskrivningar på varje arbetsplats och en väl utvecklad handbok som används av alla i hela konsortiet. I handboken som består av olika delar finns bland annat beskrivningar om kooperativens grundläggande värderingar, arbetsmetoder, rutiner och regler, marknadsplan, samarbetspartner, organisationen, styrelsearbete, kvalitets- och arbetsmiljöarbete, ledarskap, personalpolicy, lagstiftning, försäkringar, avtal, ekonomi och administration.

Le Mat B&B Göteborg (en del av konsortiet Vägen ut!)

En av medarbetarna, Amanda Boström, som är vice verksamhetschef på kooperativet Le Mat B&B Göteborg berättade om deras verksamhet och hur hon ser på frågor kring hopp, motivation och engagemang. Amanda började själv sin bana i företaget genom en praktikplats via Arbetsförmedlingen och har sedan dess deltagit i flera interna utbildningar och kompetensutvecklingsinsatser. Le Mat B&B Göteborg ingår i den internationella franchisingkedjan Le Mat och har ett samarbete med Le Mat B&B Solakoop i Karlstad.

Motivation, hopp och trygghet

Motivation och hopp skapas genom att man ser hur det är och fungerar samtidigt som man vet att det kan finnas möjlighet att få en anställning. Att man möter andra som själva stått utanför arbetslivet och nu är anställda i verksamheten skapar en känsla av hopp och dessutom trygghet (att man möter någon som kan förstå hur det är). Trygghet skapas också genom att man inte lämnas ensam utan att man jobbar tillsammans med andra.

Kompetensutveckling

En annan viktig sak är att man kan få utbildning och att det ges möjlighet till utveckling. Den utbildning som ges har som mål att det ska bli så bra som möjligt för de som arbetstränar men även för medarbetarna (varandra) och för hotellets gäster. Det finns även speciellt stöd och utbildning till dem som är verksamhetsledare.

Kooperativa principer

Att det är en stark och väl inarbetad organisation med en värdegrund som är baserad på de kooperativa principerna ger trygghet och stabilitet. Amanda berättar att de kooperativa principerna passar ihop med Le Mat och att man verkligen upplever att de tillämpas. Hon tycker att ledarskapet är bra och att alla inom Vägen ut! strävar mot samma mål.

Delaktighet

Delaktigheten är något som betonas av Amanda och att man som medarbetare verkligen känner att Le Mat är "vårt eget". En känsla som skapar både motivation och engagemang. Att det finns en möjlighet att bli medlem tycker hon är bra men det är lika viktigt att det är frivilligt, "man kan bli medlem efter tre år om man vill men oavsett om man är medlem eller ej, så finns det en känsla av att detta är vårt eget".

Alla gör så gott man kan

När det gäller själva arbetsuppgifterna är inställningen att alla gör så gott man kan och det är verkligen så man känner och inte något man bara säger, menar Amanda. "Fel finns inte, är det något som inte fungerar börjar vi om och försöker igen."

Alla medarbetare har stor förståelse för varandra även om man inte pratar om det "bagage" man har med sig, "man accepterar och har

förståelse”. Någon kan till exempel ha svårigheter med att koncentrera sig eller att passa tider. ”På Vägen ut! fokuserar vi på det som är positivt, friskt och det som fungerar.”

På Le Mat finns en stabil personalgrupp med stor öppenhet och det finns strukturerade rutiner, ”allt är nedskrivet och rutinerna fungerar”. Alla vet hur det är att komma ny och man ger gott stöd till dem som är nya. ”Vi pushar och peppar varandra – Nu kör vi!”

Sammanfattning

Vägen ut! kooperativen har en väl utvecklad verksamhetsidé och värdegrund som bygger på de kooperativa principerna. Arbetssättet är väl genomtänkt i alla delar och det finns ett stöd till medarbetare på alla nivåer. Det skapas trygghet hos medarbetarna genom en tydlig struktur och fasta rutiner. Att det finns en egenerfarenhet hos medarbetarna av olika former av utanförskap skapar hopp och tro hos de nya medarbetarna om en möjlighet att ta makten över sitt liv. De ”gamla” medarbetarna blir förebilder för de nya.

Arbetssättet som innebär stor delaktighet och involvering skapar motivation och engagemang. Det finns en möjlighet för varje medarbetare att bli formell delägare men det är inte ett krav för att vara och känna sig delaktig i verksamheten.

Företagsmodellen bygger på egenmakt och den process som ger människor en möjlighet att bestämma över sina liv. Att stärka medarbetarna genom ett genomtänkt förhållningssätt och möjlighet till kompetensutveckling ger goda förutsättningar för personlig utveckling och en känsla av tillhörighet där man tillsammans jobbar mot gemensamma mål.

Att vilja, våga, välja

Sociala företag vänder sig i första hand till personer som under många år stått långt ifrån arbetsmarknaden, och att bryta denna situation kan trots alla fördelar kännas skrämmande. I detta är bemötandet och förståelsen hos ledning och medarbetare en viktig aspekt, det vill säga att ha och kunna visa respekt för vars och ens situation och de utmaningar varje individ står inför.

Samhälle och individ i samverkan

Förutom fungerande interna arbetssätt och metoder behöver det från samhällets sida finnas fungerande regelverk, positiv inställning och förståelse samt ett gott bemötande. En god insikt och förståelse för de sociala företagens förutsättningar och en tro på att det är möjligt är en viktig beståndsdel i vars och ens roll och funktion. Det är viktigt för de sociala företagen att bli accepterade av det omgivande samhället som aktörer som driver företag på affärsmässiga grunder. En viktig aspekt i detta är att företagen är organisatoriskt fristående från offentlig sektor även om behovet av stödfunktioner kan finnas och ett samarbete är av värde och ibland även en förutsättning. Det krävs stor respekt av det omgivande samhället för människor som försöker förändra sin situation och som investerar i detta med sitt mod och sitt personliga engagemang.

Delägarskap och delaktighet

En utmaning för många är den personliga ekonomiska situationen som gör att det finns en osäkerhet om man ska våga satsa på ett delägarskap. Från att ha svårt att klara sin egen personliga ekonomi till att ta ansvar för ett företags ekonomi kan kännas oöverstigligt och näst intill omöjligt. De olika verksamheter jag mött bygger på olika modeller, och beslutet om att bli delägare kan behöva ske ganska omgående i vissa verksamheter medan det i andra finns en möjlighet att delta utan att behöva ta beslut om delägarskap. Vad de olika modellerna har gemensamt när det gäller motivation och engagemang är en samsyn kring behovet av egenmaktprocesser och vikten av att få känna sig delaktig och involverad. Att använda sig av metoder och arbetssätt som säkerställer involvering och delaktighet är därför av stor vikt.

Kunskap, förhållningssätt och förebilder

I de utbildningar som ges till deltagare och medarbetare visar det sig att kunskap om hur ett arbetsintegrerande socialt företag fungerar är viktigt samtidigt som den kooperativa värdegrunden och förhållningssättet skapar trygghet. Att få möjlighet att se och möta andra som driver sociala företag och ta del av deras erfarenheter har i många fall visat sig skapa motivation och engagemang. Att möta personer som har egen erfarenhet av utanförskap och som lyckats med att bryta mönster ger förebilder.

Grundstruktur och trygghet

Att ha en tydlig grundstruktur och ett tydligt arbetssätt med klara och tydliga arbetsrutiner visar sig ge en trygghet för medarbetare och deltagare. De kooperativa principerna har även en stor betydelse för medarbetarna då de i sig skapar förutsättningar för demokrati och delaktighet.

Sammanfattande reflektion

Metoder kan betyda många olika saker som allt från valda arbetssätt, processmetoder och stödjande strukturer till förhållningssätt, principer och bemötande. Metoder kan även beskrivas som verktyg för möjliggörande, delaktighet och mänsklig tillväxt. I de verksamheter jag besökt arbetar man utifrån olika ansatser och min reflektion är att en hög grad av medvetenhet gällande metoder och metodutveckling bidrar till att skapa förutsättningar för ”hopp, motivation och engagemang”.

Ingrid Lysell Smålänning

Ingrid Lysell Smålänning är organisationskonsult och vd för konsultföretaget Innotiimi AB. Ingrid har långt erfarenhet av att arbeta med den mänskliga sidan och förändring och utveckling i företag och organisationer. Hon har arbetat som landsbygdsutvecklare, varit projektledare på Coompanion samt arbetat som handläggare och konsulent på Arbetsmarknadskontoret i Bollnäs. Ingrid är i dag ofta anlitad som utbildare och processledare för olika möten och utvecklingsprocesser. Hon har även arbetat med olika ESF-projekt, bland annat inom projekt Sigrid.

Delaktighet

Eva Laurelii



Kapitel 3

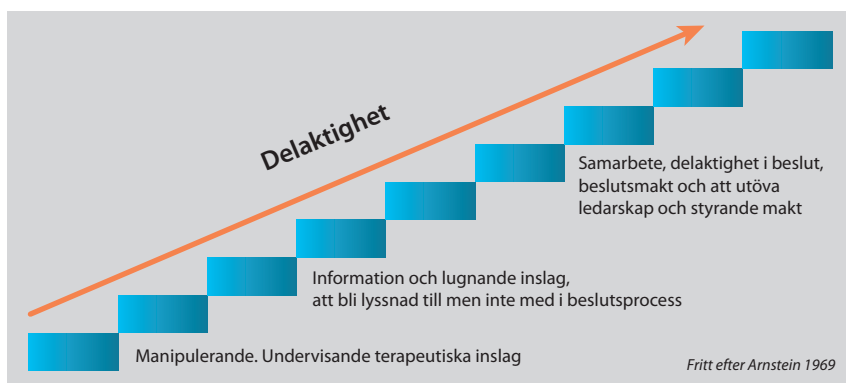
Delaktighet

Delaktighetskravet i definitionen särskiljer de arbetsintegrerande sociala företagen från offentlig verksamhet, privata rehabiliteringsföretag och Samhall. Det har sin grund i den fasta övertygelsen att delaktighet i arbetet, den personliga utvecklingen men också i företagets drift och beslut ger unika förutsättningar för personlig utveckling, empowerment/egenmakt.

Ur regeringens *Handlingsplan för sociala företag* april 2010

När är man delaktig i ett arbetsintegrerande socialt företag? Går det att mäta? Kan vi bedöma det utifrån några kriterier? Ser det lika ut för alla människor eller är det beroende av hur du är som människa? Dina behov, din personlighet, din situation? Hur verksamheten ser ut, om du är ägare, anställd eller i arbetsträning, arbetsprövning eller rehabilitering?

En forskare¹ har delat in delaktighet i olika steg: från undervisande terapeutiska inslag till informerande, konsultativt och lugnande information då medarbetarna blir lyssnade till men där deras synpunkter sedan inte finns med i beslutsprocessen. De tre översta stegen på en tänkt trappa ger verklig delaktighet: samarbete (förhandling och delaktighet i beslut), beslutsakt och det sista steget: möjlighet att utöva ledarskap och styrande makt i beslutsprocesser.



¹ Se Arnstein 1969

Jag har haft förmånen att under flera år få intervjua medarbetare och ledare i arbetsintegrerande sociala företag. Bland annat inför att skriva boken *Sociala företag vidgar arbetsmarknaden*,² i Temagrupp Entreprenörskap och Företagande och i forskningssammanhang. Ett uppdrag var att intervjua ledare för sociala företag i samband med kartläggning av Tillväxtverkets lista över arbetsintegrerande sociala företag 2012. Ledarna fick svara på frågor kring delaktighet i företaget. Enligt de kriterier som finns i regeringens handlingsplan från 2010 och som Tillväxtverket utgår ifrån, ska företagen *skapa delaktighet för medarbetarna genom ägande, avtal eller på annat väl dokumenterat sätt*. I Tillväxtverkets inventering av de arbetsintegrerande sociala företagen i landet ställdes följande frågor till nya företag för att komma med på listan:

1. På vilket sätt deltar medarbetarna i upplägget av sina egna arbetsuppgifter?
2. På vilket sätt är medarbetarna med i planeringen och organisationen av arbetsplatsen? Vilka möten kan man delta i och vara med i besluten?
3. Deltar medarbetarna i utvecklingsarbetet av företagandet och affärsverksamheten och i så fall hur?

I många svar från de sociala företagen tog man upp olika möten som medarbetarna är med i, och där de har möjlighet till inflytande över sina egna arbetsuppgifter och upplägg av arbetstid med mera. Många sociala företag har en vision som är tydlig när det gäller medarbetarnas delaktighet, medan andra mer lyfter fram möjligheten att få arbeta hundra procent av sin förmåga. Dessa intervjuer och samtal har också givit mig insikten om hur svår frågan kan vara, och hur skiftande man i olika verksamheter ser på delaktighetskravet. Hur ambitioner ibland inte lyckas genomföras när ekonomi och tid lägger krokben för goda försatser. Hos många finns det en frustration över att inte alla vill engagera sig, inte vill ta ansvar. Ibland kan det vara svårt att peka på konkreta fördelar med att engagera sig. Mycket av detta motivationsarbete tas upp i det föregående kapitlet. I det här kapitlet tänker jag pröva några tankar kring delaktighetsfrågan och ge några exempel på infallsvinklar när det gäller delaktighet.

När man i projektet *Mamas Retro* skulle planera sitt kommande kooperativ åkte de alla i väg på en konferens till Varberg i två dagar.

² Bo Blideman, Eva Laurelii: *Sociala företag vidgar arbetsmarknaden* 2011 Kommentus.

Innan konferensen förberedde sig gruppen med olika uppgifter. De pratade om gruppprocesser – till exempel hur en grupp fungerar med utgångspunkt från FIRO-modellen.³ Därefter arbetade man två och två och bytte mellan frågorna: Vad tycker du är viktigt i en grupp? Har du något gott exempel på en grupp som fungerar bra? Varför fungerar den gruppen bra? Vad kan du bidra med i gruppen? Vad kan göras bättre i vår grupp?

Beatrice Alger, verksamhetsledare, berättar hur man sedan arbetade vidare i grupper:

Vi började med skryttid då vi alla skröt om våra egenskaper – vad man är bra på – varför det är bra att jag är bra för Mamas – vad Mamas är bäst på – något som man är stolt över. Det gick bra för alla. Allt skryt klistrades upp på tavlan och sparades. Alla redovisade sitt skryt. Vi har också gjort en tavla med vad som kan göras bättre.

När gruppen talat om vad som de kunde bli bättre på ledde det till diskussioner om vad som behövdes göras fram till målet att kooperativet bildades. Det blev åtta rubriker som skrevs på papper som lades på golvet och man diskuterade om i vilken ordning rubrikerna skulle ligga.

... och det var så bra för alla står ju upp och läser rubrikerna – det är en rörelse – man ser bättre och man tänker bättre också när man är i rörelse och sedan diskuterade gruppen i vilken ordning rubrikerna skulle ligga ... och folk gick och ändrade – det passar bättre där – och också att folk sa – vad betyder det – vad är det för något? Så att vi kunde gå igenom alla orden på plats så att alla verkligen förstod vad allting betydde. Och sedan kom vi överens om i vilken ordning det skulle vara.

Att göra en handlingsplan kan låta lite skrämmande, men om man har papper på golvet blir det avdramatiserat.

”Det är också en känsla.”

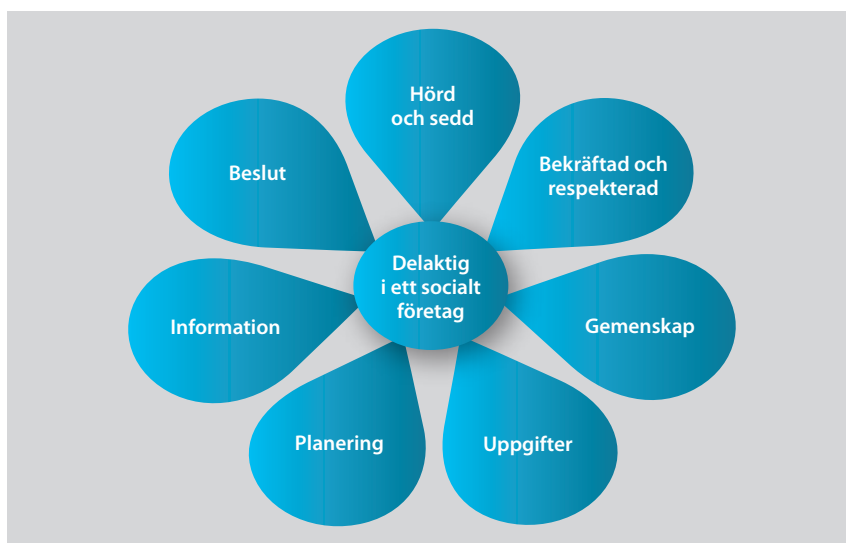
”Ok, nu ställer vi oss vid starten och så blundar vi och går emot målet ... hur känns det nu när vi är vid målet?”

”Det finns en mening med att gå vägen! Det gjorde vi.”

³ FIRO: Fundamental interpersonal relations orientation. Tillhöra-fasen, Rollsökningssfasen och Öppenhetsfasen. Se vidare bland annat på www.slup.se, under organisation och ledarskap och därefter gruppprocesser.

Innan konferensen i Varberg har deltagarna i projektet byggt upp Mamas Retro-butiken i centrala Göteborg där man säljer begagnade barnkläder och de har också gått en gymnasiekurs i entreprenörskap, projekt och företagande inom särvt. Efter konferensen tar de upp rubrik för rubrik med Pär Olofsson från Coompanion som är deras koooperative rådgivare och som de träffar varje vecka. Där går de igenom varje lapp. Stadgar, styrelse, paragrafer ... Föreningen ska bildas under hösten 2012 eller i alla fall innan februari då projektet är slut. Det är viktigt att det får ta sin tid.

I exemplet ovan kan man identifiera flera faktorer som är förutsättningar för delaktighet i ett arbetsintegrerande socialt företag: Att bli sedd och hörd, bekräftad och respekterad, inkluderas i gemenskap och arbetsuppgifter, få relevant information och delta i planering och beslut.



Ann-cii Hult och Beatrice Alger som delar verksamhetsledarskapet på Mamas Retro har en lång erfarenhet av att arbeta inkluderande och att skapa verksamhet med delaktiga medlemmar. De har bägge arbetat på Vuxenskolans handikappsektion där de insåg att det inte gick att använda samma material till olika människor utan de fick utveckla en metodik genom att skapa sina egna böcker, material – en pedagogik för varje individ. I utvecklingsarbetet med Mamas Retro har gruppen glädje av detta förhållningssätt när det gäller att få förståelse och motivation till att bli delaktig i företagets utveckling.

De sociala företagen har olika målgrupper. Det innebär att ledare får arbeta på olika sätt. I de företag som funnits ett tag kommer medarbetarna in i ett färdigt sammanhang. Hur ska de bli delaktiga? Följande är ett citat från det sociala företaget Basta ur en Nutek-broschyr från 2005:

I början tänker man kanske mest på sig själv, men sedan växer man in i arbetet. Man är med och bidrar till Basta. Det är det som är så unikt: samtidigt som man rehabiliterar sig – från att bokstavligen ha bott i en kartong – är man med och driver ett företag.

Alla idéer tas upp direkt, jag tänker alltid på om det är något som kan bli bättre och om det är bra för Basta. Allting här har startat så, att någon har haft en tanke.

Jag har inte så mycket med ekonomin att göra, men man hör diskussionerna hela tiden. Man vet ungefär hur stor budgeten är i ens egen verksamhet. Det är viktigt att Basta tjänar pengar, då kanske Rehab blir ännu bättre, och det är viktigt för mig att människor får en bra rehabilitering. För mig är det här mer än ett vanligt jobb, det är större än så.

Diana Klöcker, Basta Rehabilitering

Diana i citatet ovan visar på känslan av att vara en del av den verksamhet som hon bidrar till, att det är en delaktighet som har växt fram. Att det hon och de andra gör är viktigt. Hon är med och värderar idéer – är de bra för Basta? Hon vet betydelsen av affärsverksamheten som hon är stolt över. Betydelsen av att vara med och bidra till andras rehabilitering. Begreppet delaktig förutsätter ett tillsammans – att man är del i en gemenskap. I det här kapitlet handlar det om att vara och bli delaktig på en arbetsplats i ett arbetsintegrerande socialt företag.

Vilka faktorer spelar in när man ska skapa delaktighet i företaget?

Utan visioner går folket vilse ...

Arbetsintegrerande sociala företag är en ny företeelse och på det sättet är de också en del i en utvecklingsprocess, där det hela tiden utvecklas nya former och där förutsättningarna förändras hela tiden. Målsättningen är att skapa arbetsplatser och ett företagande som tar till vara all

den kompetens som finns hos dem som av olika anledningar har stora svårigheter på arbetsmarknaden. Det handlar om ett dubbelt syfte: erbjuda arbetsträning och anpassade arbetsplatser samtidigt med försäljning av varor och tjänster med kvalitet och som det finns behov av på marknaden. Jag tror att det är viktigt att man har en vision för företaget där dessa två delar är tydliga om man ska utveckla delaktigheten i företaget. Det finns krafter som drar åt bägge hållen och det kan annars vara svårt att balansera den ekonomiska delen med det sociala syftet.

Sverige är unikt när det gäller kravet på delaktighet hos de arbetsintegrerande sociala företagen. Visst finns det med i de kooperativa verksamheterna i andra länder, men inte lika starkt betonat som de kriterier som Tillväxtverket och regeringen utgår ifrån. Jag tror, precis som regeringens utredare i citatet i kapitlets början, att delaktighet är en förutsättning för "empowerment" och utveckling hos medarbetarna. Det är en förutsättning i sociala företag, men självklart borde det vara en ingrediens i alla företag och verksamheter.

Att vara delaktig är att vara tillsammans med andra och att vara involverad, inkluderad, ianspråktagen och att äga någon typ av makt. Att ta ansvar, att upphäva sin röst och hävda sin mening i beslutsfattande situationer. Det kräver mod och självtillit och kan leda till ökad självkänsla och stolthet. Vissa förutsättningar behövs för att medarbetarna ska vilja, våga och kunna vara delaktiga. Det handlar både om delaktighet i projekt med syfte att starta ett socialt företag som delaktighet i ett redan färdigt företag. Delaktigheten hos medarbetarna har nedan lagts in i en modell med det sociala företagets olika delar: *Målen* som berättar om varför företaget är bildat och vilka behov som ska tillfredsställas med verksamheten. *Visionen* – en bild av det som medarbetarna och ägarna ska sträva efter. *Affärsidén* är den verksamhet som ska leda till att målen uppnås och att möjliggöra visionen. I sociala företag är det viktigt att vissa *värderingar* är uppfyllda för att det ska kallas ett socialt företag. I kooperativa verksamheter är till exempel värderingsgrunden given utifrån de kooperativa principerna. Min upplevelse är att de företag som har en klar bild av alla dessa fyra "hörn" i sin verksamhet och som har förankrat dem hos sina medarbetare, är mer framgångsrika än andra som inte tagit ordentlig ställning och tydliggjort sin affärsidé, sina mål och värderingar och som saknar en vision för framtiden.

Viktiga behov som kan identifieras är följande:

1. Det behövs ett klimat och en gemenskap som är motiverande. Att välja grad av delaktighet själv och få den tid jag behöver, att min situation, min kapacitet, mitt eventuella arbetshinder och mina motiv är accepterade. Att det finns ett gott klimat som en del i en vision om företaget som en god arbetsplats och en tydlig värderingsgrund där delaktigheten och förhållningssättet är synligt inåt och utåt.
2. Delaktighet i utvecklingsarbetet av företaget. Det behövs mening för engagemanget i verksamheten. Intresserar mig affärsidén? Kan jag vara med att utveckla den? Kan jag lära mig nya saker? Kan jag se att företaget kan hjälpa mig, hjälpa andra i min situation och kanske samhället i stort – att vara del av ett företag som har ett större syfte? Att det finns en vision som är tydlig och som jag kan vara en del av.
3. Delaktighet i utvecklingen av uppgifter och affärsverksamhet. Det behövs en tydlighet kring företagets affärsidé och mål. En struktur och metoder för information och planering. Meningsfulla arbetsuppgifter och tydlighet om den roll jag har i företaget och om vad som förväntas av mig och att min insats är viktig. Tydlighet över vilka konsekvenser min delaktighet får.



4. Delaktighet i styrningen av företaget. Det behövs en gemensam bild, en organisation där medarbetarna blir sedda, hörda och respekterade. Att mål och värderingar stämmer överens. Att organisationens form tillåter delaktighet i beslutsfattande och *delaktighet utifrån mina förutsättningar* och den roll jag har i organisationen.

1. Motiverande klimat och gemenskap

Vill jag vara delaktig?

FIRO-modellen⁴ för gruppers utveckling delar in en gruppprocess i olika stadier. Dessa stadier är inte konstanta utan en grupp förändras och kan gå mellan de olika stadierna beroende på att det kommer nya medlemmar eller andra faktorer. Flera böcker som behandlar utvecklingen av arbetsplatser och teamarbete utgår från FIRO-modellen som utvecklats med åren och som skapades av Will Schutz, en amerikansk psykolog på 1950-talet. *Mamas Retro* i exemplet ovan informerade om FIRO för att skapa kunskap för gruppen som skulle starta kooperativet. Det kan vara bra att veta att det efter en första *idyllisk period* då medlemmarna bestämmer sig för att tillhöra gruppen, kommer andra tider där man *söker sina roller* och där *konflikter* kan uppstå och att det är ett viktigt stadium för att komma fram till *öppenhetsfasen* då gruppen kan ägna energi åt arbetsuppgifterna och de gemensamma målen. Att man har gått igenom konflikter och oenigheter och hanterat dem skapar en större trygghet i gruppen och ett öppet klimat. Det är förutsättningen för att medarbetarna ska vilja och kunna vara delaktiga i företaget.

I utvecklingen av arbetsintegrerande sociala företag finns det både grupper som ska starta tillsammans och etablerade medarbetargrupper. Utmaningen med tanke på FIRO-modellen är att själva förutsättningen i företaget är arbetsintegreringen. Det innebär att det ofta kommer nya personer till grupperna i de etablerade företagen. En grund för trygghet och ett gott klimat som uppmuntrar delaktighet är att basgruppen, den permanenta arbetsgruppen, befinner sig i öppenhetsfasen. Då finns goda förutsättningar att ta emot och inkorporera nya medarbetare, även om de är i företaget i någon kortare åtgärd.

⁴ FIRO: Fundamental interpersonal relations orientation. Tillhöra-fasen, Rollsökningssfasen och Öppenhetsfasen. Se vidare bland annat på www.slup.se, under organisation och ledarskap och därefter gruppprocesser.

Först och främst handlar det om att komma frivilligt. Att välja själv att delta i utvecklingsarbetet. Många som kommer till projekt och sociala företag som deltagare i början längtar efter att få jobba och att ingå i en gemenskap efter lång tids arbetslöshet. Att engagera sig i sin egen arbetssituation och vara delaktig i upplägget av arbetstid och uppgifter känns nog för de flesta mycket bra. Frågan: vad vill du göra, är en fråga som för många är en dörröppnare till ett nytt arbetsliv. I flera av de sociala företagen finns det olika arbetsområden att pröva inom och flera företag uppmuntrar nya affärsidéer från medarbetarna. När detta fungerat bra kommer kraften och motivationen att engagera sig i företaget.

Kraftkällan i Hudiksvall startade som ett projekt Koop Rehab:

Jag var länge sjukskriven på grund av utbrändhet och det var svårt att hitta ett ställe där jag kunde arbetsträna som en väg tillbaka till jobb. Jag försökte på min gamla arbetsplats, men svimmade bara. De sa att det var fel på mig och det gav mig många negativa tankar.

Försäkringskassan tipsade mig om Koop Rehab och jag undrade vad det var för ett ställe. Men nu trivs jag här. När jag kom hit kände jag mig respekterad. De såg mig. Men det var ändå en jättejobbigt att påbörja vägen tillbaka. Jag var helt slut efter att ha jobbat två timmar per dag. Det var en stor sak bara att äta tillsammans med andra människor. Jag måste träffa andra människor, 'annars dör jag,' tänkte jag. Samtidigt hade jag svårt att orka med det. Knepigt.

Viktigast av allt med kooperativet är att det är vårt eget. Egenmakten betyder mycket. Man får styra själv, men tillsammans. Idag är jag anställd i kooperativet.

Lena Wiik, Kraftkällan i Hudiksvall

Ofta finns frivillighet med i projektplanen eller i företagets presentationer, men det fungerar inte alltid i verkligheten. Det kommer personer som blivit anvisade av Arbetsförmedlingen eller kommunen och som helt enkelt inte kan säga nej.

I projektet *Orangeriet* lyfts det fram hur viktigt det är att det finns tid till motivationsarbete. Tid är en viktig faktor – varför ska jag engagera mig om jag vet att jag bara får stanna i tre månader?

”Det tar tid att bygga upp ett sådant här företag – så är det”

”En del får bara tre månader och har man inte fått jobb då ska man vidare till ett annat projekt. Det är dumt – ska man vända sitt liv tar det tid. Att tro på det! En lång period ...”

”Så finns det ibland de som kommer utan att de valt det och kanske mot sin vilja – vilket gör att man får lägga ned mycket tid på motivationsarbete. Och när det börjar hända något, då rycks de bort!”

Intervju Orangeriet maj 2011

Lena Holmgren, verksamhetschef på PULS AB i Lycksele, menar att det ofta tar cirka fyra månader för att en ny medarbetare ska känna sig trygg på arbetsplatsen. Det är för att det finns olika behov som det sociala företaget finns.

Då startar utvecklingen – man kommer med förslag och idéer!

Men en del behöver kanske längre tid – det är ju därför vi finns!

Det är stor skillnad på om jag kommer som deltagare till en verksamhet där jag kan bli medlem och ägare, om jag kan få anställning, är där i en åtgärd som är tidsbegränsad. Är det en kooperativ verksamhet som ska följa de kooperativa principerna eller är det en verksamhet som drivs av en idéburen organisation eller ett företag som ägs av andra än dem som verksamheten är till för.

För att medarbetaren ska engagera sig och bestämma sig, krävs ofta en tydlig information om projektets/företagets mål, verksamhet och sammanhang. Det skapar insikter i vilken roll han/hon kommer in i och hur den kan förändras. Introduktionen är därför viktig. Hur tar man emot dem som kommer så att det finns en tydlighet om vad som förväntas av var och en? Här handlar det om ett situationsanpassat bemötande utifrån den sökandes person.

I *Vägen ut! kooperativen* tar man emot praktikanter för arbetsträning. De anställda medarbetarna är alla Motivatörer med uppgift att bidra till arbetsträningen och rehabiliteringen för dem som kommer. Det innebär att de som är anställda i *Vägen ut!* får genomgå en grundkurs om metoden Motiverande samtal MI.⁵ Den innehåller tre dagar med uppföljning en halvdag om året.

⁵ Motiverande samtal: Motiverande samtal är en samtals- och kommunikationsmetod som är användbar när man arbetar med människor. Den utgår från fyra principer: visa empati, utveckla diskrepans, följa med i motstånd och uppmuntra till autonom förändring. Mer information: www.motiverandesamtal.org.

Verksamheterna i Vägen ut! har ett tydligt upplägg för introduktionen till företaget. En viktig del av den är också att man använder sig av faderskap. Alla nya ska ha en fadder eller en mentor att vända sig till.

Det är viktigt att personen själv är med och påverkar hur introduktionen ska se ut både när det gäller en placering eller en anställning. Alla har en kontaktperson från början. Genom att bygga upp en tydlig organisation skapas rutiner som också innebär att vi blir mer oberoende av person och inte så sårbara.

Intervju 2011 med Elisabet Abrahamsson

Inom Vägen ut! anser man att det är viktigt med strukturerade introduktionsprogram för nya medarbetare. Introduktionen omfattar minst några halvdagar. Hur dessa ska se ut har man vridit och vänt på genom åren och strävat efter att alltid förbättra. Det innebär minst några halvdagar som man får som nyanställd. Dessutom har man ett specialprogram för de nyanställda under Vägen ut:s medarbetardagar.

Delat ledarskap

I intervjuer med ledarna både i Vägen ut! och i Mamas Retro betonar de parets betydelse som framgångsfaktor. Bägge verksamheterna har ett dubbelt ledarskap. Pernilla Svebo Lindgren och Elisabet Abrahamsson på Vägen ut! och Ann-cii Hult och Beatrice Alger på Mamas Retro. De betonar vikten av att inte vara ensam och att de kompletterar varandra på ett bra sätt. I Vägen ut! har man delat ledarskap som utgångspunkt. Man leder alltid tillsammans i par.

I alla delar av organisationen försöker vi att undvika att människor ska känna sig ensamma och övergivna, även om det kan bli så ändå ibland för att det händer så mycket.

Även om du är verksamhetschef så har du en vice som ska ge stöd och stötta så att du inte är helt ensam. Grundtanken är att det hela tiden handlar om att bygga upp en lärandeorganisation. Så att om jag är bra på någonting i min ledarroll så ska jag kunna lära upp andra, så att i olika skeden, så kan jag ju gå in och fungera antingen som mentor eller som handledare. Men jag kan också fungera så att – Lotta, då gör du och jag det – och så lägger man upp det tillsammans och då kan man vila i att någon har en längre erfarenhet.

Elisabet Abrahamsson, Vägen ut! kooperativen

Det handlar om att sprida kunskap i organisationen och att arbeta med delat ansvar men också ett ”empowerment”-arbete – att fler blir delaktiga.

OPERA-metoden⁶

Paret som utgångspunkt är också något som ligger som grund för OPERA-metoden, som är en metod för idéarbete och beslutsfattande i grupper och utgår från att människor är olika när de sitter i en grupp-situation. Några behöver tänka tyst igenom en fråga, andra tänker medan de pratar. Metoden utgår också från paret och att i en dialog med en annan person komma fram till fyra gemensamma förslag som exponeras på väggen tillsammans med de andra parens förslag. Förslagen rangordnas och eftersom paret bara får sätta ett kryss på sitt eget förslag, innebär det att de måste prioritera några eller något av de andras förslag som ligger nära deras egna. De prioriterade förslagen arrangeras i kategorier och tillsammans beslutar gruppen hur man ska gå vidare med arbetet. OPERA-metoden används av många sociala företag för planering och för att få med alla i beslutsprocesser. Som grund för delaktighet skapar den en trygg och positiv atmosfär där parets dialog utgör en trygg plattform. OPERA-metoden gör att det blir en synergieffekt, deltagarna bygger på varandras resonemang och idéer så att slutresultatet blir större än vad den enskilda deltagaren själv kan komma fram till.

2. Delaktighet i utvecklingsarbetet av företaget

Det är inte förrän folk själva formulerar och säger att så här gör vi som det funkar – det spelar ingen roll hur käcka skrifter det finns ...

Elisabet Abrahamsson, Vägen ut!

Det finns flera metoder när det gäller att skapa delaktighet i utvecklingsprocessen av ett arbetsintegrerande socialt företag. *Mamas Retro* använde sig av ett konkret arbetssätt när det gällde att skapa delaktighet kring handlingsplanen för att starta företaget.

Vägen ut! kooperativen använder sig av *framtidswerkstäder*⁷ när de arbetar fram nya kooperativ. Det är en metod som tar tid – två dagar –

⁶ OPERA-metoden kommer från Finland och är utvecklad av företaget Innotiimi, se www.innotiimi.se.

⁷ Framtidswerkstad är en strukturerad metod och ofta två personer som håller i verkstaden. Förberedelse, klar frågeställning och heterogen grupp på cirka 10–35 personer rekommenderas. Metoden innehåller strukturerade inslag, brainstorm och fantasifulla övningar. Läs mer på www.framtidswerkstad.se.

och involverar alla berörda i utvecklingsarbetet, medarbetare och intressenter. Pernilla Svebo Lindgren och Elisabet Abrahamsson funderar kring vikten av visioner och hur de använt sig av framtidsverkstäder:

Framtidsverkstad har varit en viktig metod för att skapa en gemensam vision.

Om man ska bygga på hållbarhet över tid och framåt – så måste man få den här gemensamma bilden. Framtidsverkstan har olika uttrycks-sätt i sig – men det handlar också om att man har tid. Vi har lätt att glömma bort att saker måste få ta tid! Alla kommer till tals då! Och det är ju också faktiskt så att den tar den tid som behövs. Den är handlingsinriktad, man gräver ner sig lite mera både med sådant som är positivt och sådant som är negativt.

Det handlar om att konkretisera och fatta beslut – att få med alla i beslutsprocessen – att skapa gemensamma bilder. Lekfullt också!

Pernilla Svebo Lindgren och Elisabet Abrahamsson

Just visionsarbetet är en viktig del av det sociala företagets möjligheter att få delaktiga medarbetare. Pernilla minns att hela Vägen ut!-projektet började med en framtidsverkstad med olika affärsspår och idéer. I dag är de flesta av dem genomförda och Pernilla som verksamhetschef kan ofta påminna medarbetarna om den tiden, samtidigt måste visionsarbetet leva vidare där alla nya och gamla medarbetare engageras. Vägen ut! använder olika metoder och verktyg i sitt arbete för att mejsla fram visionen och en verksamhetsplan:

Om man ska titta på visionsarbetet och hur vi jobbar med det nu de senaste åren för att koppla ihop det här med vision och mål, så införde vi för fyra år sedan att arbeta med Styrkortet⁸ som metod för att ta fram en verksamhetsplan. Då använde vi oss av lite Open Space,⁹ Dialogkafé¹⁰, eller någon variant på detta kring att jobba fram: vad är vår vision? För att formulera den mer affärsmässigt eller styrkortsmässigt. Vi satt och jobbade i flera omgångar. Det var ju då vi beslutade att vi bygger

⁸ Balanserade styrkort: Syftet med metoden är att skapa en mer balanserad styrning genom att koppla organisationens strategi till olika måttetal. Och lyfta fram olika aspekter som: vision, perspektiv, startegiska mål, framgångsfaktorer, mått och handlingsplaner.

⁹ Open Space: Open Space bygger på dialog och delaktighet och drivs av deltagarnas engagemang och ansvarstagande. Deltagarna skapar dagordningen tillsammans och har därefter frihet att välja vad de vill tala om, med vem och hur länge. Mötet blir på så sätt självorganiserande. www.skaparlust.nu.

¹⁰ Dialogkafé: Avsikten med ett dialogkafé är att lyssna och tänka tillsammans i en dialog kring viktiga frågor. Tolv personer till flera hundra kan delta. Se mer på www.skaparlust.nu.

företag för en hållbar värld! Vi tog fram det och jobbade sedan metodiskt med styrkortet hela vägen. Vart är vi på väg, vad vill vi åstadkomma och så bröt vi ner det och det var också väldigt bra som ett visionsskapande arbete där alla som var med då faktiskt har det kvar i sig.

Pernilla och Elisabet menar att de haft ganska många workshops i olika konstellationer det sista året då man utvecklat två nya verksamheter inom Vägen ut! kooperativen: Lärjeån och Kajsksjul 45. Processen och levandegörandet av visionen – vad är det för företag som vi vill driva – är kraftfull när man sedan tar beslut. Arbetet med att vidmakthålla visionen är en utmaning när det är väldigt många nya. Det har kommit till många nya ledare tillsammans med dem som var med från början.

Det är många projekt som har påbörjat eller startat processer till arbetsintegrerande sociala företag. De flesta har en introduktionsperiod, som följs av en genomförandeperiod, då företaget byggs upp och medarbetarna bestämmer sig för att vara med. Utbildningar och kompetensutvecklingsinsatser finns med i projekten som riktar sig till många olika grupper. Utbildningsarbetet bör innebära att delaktighetsarbetet byggs in redan från första stund och i alla delar.

Många projekt har kompetensutvecklingsinsatser under startprocessen och som en självklar ingrediens i företagets medarbetarpolicy. Det är viktigt för delaktigheten att få kompetensutveckling – att utvecklas och känna sig professionell i sitt arbete. Forskare menar att förutsättningen för delaktighet är att det finns handlingsutrymme för medarbetarna och att man känner kontroll över sin arbetssituation.¹¹

Kunskap är makt. När man lär sig något växer man och varje dag blir en utveckling. Kunskap hjälper en också att skaffa en ny identitet. Hos oss har alla fått ett lönearbete, en anställning i kooperativet och vi har gått flera utbildningar. Alla har gått en kooperatörsutbildning. Vår kasör utbildar sig i ekonomi och bokföring, vilket hon aldrig har jobbat med förut. Några av oss har gått på datautbildning. Självt har jag börjat en utbildning som drog- och alkohoterapeut. För att bli mer professionella går vi dessutom ofta på föredrag och föreläsningar. Visst är det bra med egna erfarenheter, men det räcker inte!

Tina Eriksson, kooperativet Karins Döttrar, några år efter att kooperativet startat.¹²

¹¹ Karasek & Theorell, 1990.

¹² Ur Nutek-broschyr 2005: Socialt företagande – en väg till arbetsmarknaden.

3. Delaktighet i utvecklingen av uppgifter och affärsverksamhet

I inventeringen av arbetsintegrerande sociala företag 2012 fick nya företag beskriva hur de arbetar med delaktighet i planeringen och organisationen av arbetsplatsen. I de dokument som skickades till Tillväxtverket beskrevs träffar på morgnarna på arbetsplatserna då man går igenom dagens arbete, veckomöten med planering, stormöten där alla verksamhetsavdelningar är med, medlemsmöten, styrelsemöten. Några menar att närheten är så stor i företaget att man inte behöver formella möten, utan klarar det mesta på kafferasten.

Som rådgivare och utbildare har jag mött många personer som tycker att det är jobbigt med möten, och ledare i sociala företag som har dåligt samvete för att de inte blir av. Möten skjuts upp för man har så mycket att göra eller för att det inte finns en tydlighet om hur de ska användas. Motivationen att delta i möten har att göra med begrepp som väsentligt syfte, begripliga mål, struktur, former för dialog och ett respektfullt klimat. Det finns många metoder som kan hjälpa företagen att få bra mötesformer och samtidigt stor delaktighet i planeringen av verksamheten. Varje företag måste hitta sitt sätt att fungera. Det är mycket som påverkar: medlemsgruppens behov och kapacitet, organisationen, affärsidén, arbetsuppgifterna. Ibland kan det låta enkelt som när Lena Holmgren på PULS AB i Lycksele, ett Gemenskapsföretag med cirka 50 medarbetare, berättar om mötena på sitt företag där hon är verksamhetschef:

Först så träffades jag, de två arbetsledarna och ordföranden och gick igenom företaget framåt och bakåt och hade tid att reflektera.

Sedan har jag avsatt en förmiddag då alla var med och då vi fortsatte kring våra affärsidéer. Så hade vi en ny träff en förmiddag. Mycket uppskattat. Då har vi gått igenom organisationen. Varför finns PULS? Historien. PULS organisation. Vad är en arbetsledare. Hur kan vi bli tydligare och visa vad var och en gör? Vad har PULS-rådet för funktion och vad är PULS för er och vad är er funktion ...

Var och en fick skriva och tänka till. Och alla tänker till och när de gjort det så tar jag fram skylten och frågar – det här är PULS – stämmer det varför ni går till jobbet? Det var i maj så nästa gång blir det personalhandboken och efter den affärsplanen. Det finns alltid något att prata om.

Personalhandboken är ett levande dokument som revideras varje år. Vi jobbar tillsammans – hela arbetslaget arbetar i grupper för att gå igenom boken. Är det något som ska förändras, kommer det till någon-ting, är det något som ska bort etcetera. När det är klart i grupperna så får jag dokumenten och så ändrar jag. Alla medarbetare ska ta del av personalhandboken.

Sedan när jag ändrat lägger jag fram boken och visar på overhead – så här ser den ut nu och på måndag lämnar jag in det till tryck, så har ni någon åsikt om något som inte är bra – säg till! Sedan presenteras personalhandboken för styrelsen.

En gång i månaden har vi personalmöten. Då har vi en stadigvarande dagordning och den är ju de olika arbetsområdena och arbetsmiljön – hur funkade Snicken? Bra? Dåligt? – Är det något som ska tänkas på? Det är problemen som ska lösas så är det något så ska det upp. Är det något som är bra ska det tas till vara.

Och så är det ju så att arbetsområdena också ska ha sina interna möten och i den dagordningen står – att det här ska du ta upp på personalmötet. Till exempel: Vi vill att ni ska lämna tillbaka grejer när ni har varit på Snicken. Då kommer det upp när det är personalmöte. Eller om det har kommit in något nytt – någon förändring – som till exempel att det tas in cykelarbeten på Snicken. Och planering inför en dag på stan som är en marknad i augusti tillsammans med företagen. Vad ska vi göra där? Ska vi stå där och vara vacker?

När jag frågade Lena om folk var aktiva på mötena, menade hon att det blivit en vana att prata inför alla i och med att man tränar sig varje morgon. Det blir inte så svårt då:

Jag tycker det – vi har ju en bra grej – morgonmöten. Dem håller jag alltid i och då får man träna på att varje dag är det någon som står där framme och får säga någonting. Så till slut matas det in så att – jag får säga någonting.

Hur gör du det?

God morgon – i dag är det måndag – hoppas helgen varit bra! (och så någon liten lyftande grej så vi får skratta). ”Dagens jobb står väl som vanligt nere på anslagstavlan vad var och en ska göra i gruppen. Är det någon förändring, frågar jag. Då är det arbetsledningen som svarar

– jo. Kalle är sjuk i dag och vi måste ställa in det där ... Då frågar jag om det är någon som har något speciellt – ordet är fritt – då kommer lite mer eller mindre som till exempel jag träffade en kund som var nöjd över PULS för att ... eller Jag tappade bort någonting så om ni ser det ... eller att det kommer något kring produktionen – att jag kan inte göra det här och så vidare ... Och sedan – om inte någon fyller år, så säger jag – Ja, då går vi till våra jobb!

Det är viktigt med regelbundenhet när det gäller möten. På PULS AB i Lycksele är det olika möten som hänger ihop. Varje verksamhet och ledare måste hitta sitt sätt att få medarbetarna delaktiga i arbetsplatsen och i arbetsuppgifterna. Det finns inte ett rätt sätt, utan det måste utgå från ledarens roll, gruppen, affärsverksamheten och en mängd olika lokala förutsättningar. Det som är viktigt är att man har en klar strategi för delaktigheten.

Vägen ut! har en klar bild över olika information och möjligheter till delaktighet när det gäller nya medarbetare, anställda och de som är i olika rehabiliterings- eller träningsplatser:

De använder sig av balanserade styrkort och arbetar med målen som läggs i tre- och femårsplaner. När det gäller verksamheternas utveckling ger det en delaktighetsprocess där alla ska vara insatta i målsättningen och den vision som man ska arbeta mot. Styrkortet ger ramen för verksamhetsledningen. De utgår från fyra delar: medarbetarna, erbjudande-processen, kunderna och finansieringen. Under dessa delar identifierar man kritiska framgångsfaktorer, strategiska mål två år framåt och de operativa målen. På ett blad kan man se allt som ska genomföras 2011. Personalchefen Elisabet Abrahamsson tycker att det fungerar bra:

Man sitter i medarbetargruppen och diskuterar det här och har förslag. På samordningsgruppen då alla verksamhetschefer träffas så diskuterar vi allihop och sedan när det väl är diskuterat och alla har varit med och man är överens – då blir alla texter gröna. Det är olika färger under processen och man kan inte få grönt förrän alla medarbetare har varit med och diskuterat detta.

Dessutom har man utarbetat *handböcker* för de olika verksamhetsinriktningarna, till exempel arbetsträning och rehabilitering. Övriga handböcker behandlar organisation, struktur, medarbetarfrågor, utbildning, ekonomi, administration och försäljning och marknadsföring.

Tydlighet leder till trygghet och tillit när det gäller organisationen. Gemensamma bilder och delaktighet i mål, vision, värderingar och hur de hör ihop med affärsverksamheten skapar en identitet och en stolthet som stärker kompetensen och som är viktig i kundkontakter och i mötet med nya medarbetare.

Det kräver också reflektion och beredskap att utvärdera och omvärdera organisationen. Ett exempel är *Unitis* i Ljusdal: Tidigare valde medlemmarna i varje vecka vad man ville jobba med: Kaféet, affären eller verkstaden. Det fungerade bra för några med den valfriheten, men några hade svårt att klara av den – det blev en personlig press på vad de skulle välja.

Samtidigt så visade det sig att de flesta hade hittat sin grej, till exempel att måla och jobba med möbler. Någon funkade jättebra i affären och Mårten tog ett stort ansvar i kaféet. Vi delade in oss i tre team i stället. Sedan sa vi att teamen skulle vara självstyrande så att de själva hade total kontroll och insyn i verksamheten och sedan har jag som verksamhetsledare bara att se till det övergripande. Det här med teamen är något som folk gillar. Det byts lite ändå. Ibland måste man hjälpa till i ett annat team för att de behöver hjälp. Har man bestämt sig för att arbeta i ett team, men vill pröva på att arbeta någon annanstans går det också bra. Men det är inte hipp som happ utan det måste planeras.

Intervju med Bosse Hed, Unitis 2011

Många som arbetar i de sociala företagen har inte tidigare arbetat med affärsverksamhet. Man kan ha många andra erfarenheter som är av glädje för företaget, men den affärsmässiga kunskapen är inte så stor.

Yalla Trappan i Malmö skapades parallellt med ett ESF-projekt. En av framgångsfaktorerna var att tre dagars teori var kopplade till två dagars praktiskt arbete. Det innebar att det blev en återkoppling direkt efter vad som var bra och vad som inte fungerade. Christina Merker Siesjö, ordförande i föreningen *Yalla Trappan* och initiativtagare:

Vad måste vi göra något åt? – Ok, ni måste kunna lite matte – då kör vi lite procenteräkning.

Kunskaperna som behövdes kom fram i den praktiska verkligheten och den praktiska verkligheten var inte på låtsas! Jag var ständigt där – vi kan inte köra med låtsaspengar eller något sådant utan vi måste ha det på riktigt och det ska inte vara praktik härsan och tvärsan utan nu ska det va inom oss själva så att vi kan vara öppna och snabbt relatera till vad som vi måste korrigera och förändra.

Christina menar att det är viktigt med kompetensutveckling och tid för medarbetarna att kunna sätta sig in i hur priser, försäljning och all ekonomi hänger ihop med deras arbete för att de ska kunna vara delaktiga i utvecklingsarbetet när det gäller arbetsorganisationen.

Christina lyfter även här fram visionens betydelse, att se det som ska kunna bli verklighet utifrån det som det är sprunget ur. Att kunna förmedla det i dialog med dem som är berörda och tillsammans med alla andra. Gemensamt för alla som gick utbildningen var att de hade bott i Sverige i 15–20 år och hade aldrig haft ett arbete varken i Sverige eller i sitt eget land. Några var analfabeter. Det är de inte längre.

Det handlar om att tro på människor och människors möjligheter – och samtidigt se problemen. Christina menar att de måste vara så gott som säkra på att de avtal och uppdrag som de har går hem och att det funkar. Skulle det hända något är det viktigt att kunden hör av sig. De tänker alltid på att göra något för att förbättra verksamheten.

Varje vecka träffas alla på Yalla Trappan och går igenom allt som ska hända och ibland är det speciellt för ateljén och ibland är det speciellt för köket. Och det som är min stora sak som jag tycker är absolut viktigast – att hela tiden tankar och förslag så mycket som möjligt ska växa utifrån dem som är i verksamheterna. Vad kan Saina för marmelad-recept? Har hon en mormor som har ett? Fånga upp alla kunskaper och färdigheter från ateljén, städet och vad det nu är för någonting och samtidigt se till att det blir någonting som är kommersiellt gångbart.

När det gäller vilka rätter som ska serveras går ansvaret runt mellan kvinnorna i köket. Olika har ansvar varje dag. Vid städuppdragen är målsättningen att alla tre som arbetar med städ är med – de får titta på lokalerna och avgöra. Det kan också vara så att de släpper ett uppdrag. Det kan vara för att någon är känslig för att det serveras alkohol på stället eller att det innebär att gå igenom städningen tillsammans med en man. Christina menar att det måste respekteras och att man får hitta andra lösningar för att kunna ta uppdraget.

Christina trycker på hur viktigt det är att skapa strukturer så att alla blir medvetna om ekonomin och hur den hänger ihop med hur företaget kan klara sig. Medarbetarna var i början för generösa med portionerna. Det är viktigt att vara konkret och tydlig – att iaktta hur mycket som kastas i väg, att väga portioner, titta på kostnader och kommunicera det så att alla förstår.

Det är något som sitter djupt – att man ska vara generös ...

Där kan jag säga att nu har ju alla anställningar och vad är det som möjliggör att vi kan ha anställningar: jo – att folk köper våra varor och tjänster ... Det här att vara generös går som en röd tråd i verksamheten – till exempel när man städar, så städar man en timme extra för att det ska vara fint ... men det gäller att hålla sig till det som är viktigt. Då får det vara i samarbete med dem – att man pratar med dem och säger att vi vet att de gärna gör mer men det gäller att lägga upp tydliga arbets-scheman tillsammans med dem – det är det här som ska göras!

4. Delaktighet i styrningen av företaget

De arbetsintegrerande sociala företagen har en mängd olika former. Sociala arbetskooperativ ägs och drivs av dem som arbetar i företagen. Den kooperativa formen är inte någon associationsform, utan det är den ekonomiska eller ibland den ideella föreningen som främst passar verksamhet efter de kooperativa principerna¹³ och en definition som säger: Kooperativt företag är en fristående sammanslutning av personer som frivilligt samverkar för att tillgodose sina gemensamma ekonomiska, sociala och kulturella behov och önskemål genom ett samägt och demokratiskt styrt företag. I dessa företag är medlemmarna både arbetsgivare och anställda och här är det lättast att se delaktigheten i styrandet av företaget.

Pernilla Friberg i projektet *Socialt företagande för ökad välfärd i Småland*, tycker att det är viktigt att jobba med *den kooperativa modellen och värderingarna*. Hon ser gruppen som verktyg för individen och hur viktigt delaktigheten är för medarbetarna. Pernilla lyfter fram de kooperativa värderingarna och betydelsen av att utgå ifrån dem och att se och bekräfta medarbetarnas resurser. Samtidigt ser hon också att det finns individuella skillnader: *det kan betyda jättemycket bara att få vara med*. Det är inte alltid som medarbetaren vill gå med i den kooperativa föreningen som medlem eller sitta i styrelsen. Ganska många sociala arbetskooperativ tar också in resurspersoner i styrelsen för att få hjälp med företagsledningen.

¹³ De kooperativa principerna: Frivilligt och öppet medlemskap, Medlemmarnas ekonomiska deltagande, Demokratisk medlemskontroll, Självtändighet och oberoende, Utbildning, praktik och information, Samarbete mellan kooperativa föreningar och samhällshänsyn.

Det sociala arbetskooperativet *Unitis* har styrelsemöten en gång i månaden. Ibland har styrelsen först ett planeringsmöte och sedan ett styrelsemöte strax efteråt för att ta beslutet. I styrelsen sitter fem kooperatörer, fyra coacher och dessutom två föräldrar som har funnits med sedan starten. Det senaste året har också en ytterligare extern person kommit in i styrelsen, en speciallärare. Bosse Hed som är verksamhetsledare har berättat om utvecklingen av styrelsearbetet:

Nu skulle jag nog vilja säga att styrelsen är väldigt stark och det har den nog alltid varit, men vi har blivit noggrannare med att hela tiden påtala för varandra att vi måste vänta på beslut i styrelsen, det är mycket att göra och allt rullar bara på i en slags hastighet.

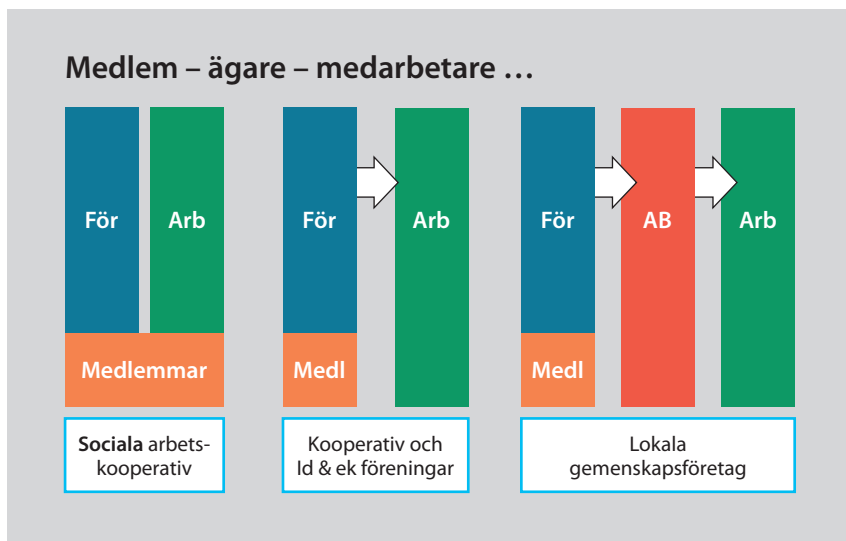
På frågan hur det fungerar när ordföranden har en intellektuell funktionsnedsättning svarar Bosse:

Då kommer coachrollen in. Om det är ett jätteviktigt beslut – hur går det till och hur kan ordföranden få instrument att fatta ett bra beslut? Då blir det att hon och jag gör det tillsammans. Vi sitter tillsammans och hon ber mig att förklara och då försöker jag förklara på ett så lätt språk som möjligt och sedan frågar jag om hon har förstått.

Vissa ideella föreningar som driver arbetsintegrerande sociala företag är öppna för att medarbetarna ingår i medlemsgruppen och kan vara med i styrelsen. I andra företag finns möjligheter till påverkan genom att arbetsplatsens medarbetare har representanter i styrelsen etcetera. I flera former av arbetsintegrerande sociala företag har man inte medarbetarrepresentanter i styrelserna. Vissa sociala företag startas av personer och/eller organisationer i lokalsamhället.¹⁴ De kan vara i form av ekonomisk eller ideell förening. Ibland har dessa föreningar ett helägt aktiebolag där de bedriver den arbetsintegrerande affärsverksamheten, de kallas ibland för Lokala gemenskapsföretag. Även aktiebolag med begränsad vinstutdelning kan driva arbetsintegrerande sociala företag, men de är väldigt få. I dessa former och hos de stora idéburna organisationerna som bedriver arbetsverksamheter ligger ofta medarbetarnas delaktighet i upplägget av den egna arbetsinsatsen och i arbetsplatsens organisering, men inte i de strategiska besluten som tas av styrelserna.

¹⁴ Observera att organisationer inom den offentliga sektorn inte kan vara med och äga ett arbetsintegrerande socialt företag eftersom ett av kriterierna är det organisatoriska friståndet från den offentliga sektorn.

Det finns en mängd blandformer. Några huvuddrag kan kanske förstås utifrån nedanstående figur:



För: Föreningen ägs av sina medlemmar och styrs via årsmöten/stämmor som väljer styrelse och ordförande och är ofta arbetsgivare med avtal med en arbetsgivarorganisation.

Arb: Arbetsorganisationen organiseras i en eller flera grupper och med en eller flera ledarfunktioner.

AB: I Lokala gemenskapsföretag äger den ideella föreningen ett aktiebolag.

* Lokala gemenskapsföretag kan man också kalla sociala företag där lokala organisationer bildar en ekonomisk förening.

Medlemsgrupperna är de som äger och driver företagen med årsmöten/föreningsstämmor och val av styrelse, medan arbetsorganisationen har sin ledning och delaktighet för medarbetarna. I de sociala arbetskooperativen är det samma medlemmar som driver företaget (föreningen) och arbetsorganisationen. De övriga formerna har föreningar/bolag som driver företagen.

Vägen ut! kooperativen och Unitis är sociala arbetskooperativ, medan Yalla Trappan drivs av en ideell förening. PULS AB är ett Gemenskapsföretag. De olika formerna ger olika förutsättningar för delaktighet när det gäller att driva själva företagandet och att välja styrelse och kunna påverka verksamhetens företagsmässiga utveckling. För att alla medarbetare ska kunna vara delaktiga i sin arbetssituation krävs att det finns en tydlighet över organisationen, vem som driver vad och hur möjligheterna till inflytande kan se ut. Det handlar alltså inte bara om att sitta med i styrelserna utan det handlar om att ha insikt i organisationen och maktstrukturen och att det finns en transparens kring företagets styrning till medarbetarna och en riklig och tydlig kommunikation. Det är viktigt att mål och värderingar stämmer överens med upplevelsen av hur verkligheten ser ut i företaget.

Delaktighet beror på medarbetarna

Delaktigheten i styrningen av företagen beror också på medarbetargrupperna. De sista trappstegen på Arnsteins trappa består av: Samarbete, delaktighet i beslut, beslutsakt och att utöva ledarskap och styrande akt. De olika arbetsintegrerande sociala företagen är olika. Vissa har verksamheter med en ganska stadigvarande grupp medarbetare, där delaktigheten kan vara stor kring styrningen av företaget, som i Unitis ovan. Andra företag har en fast kärna av anställda medarbetare och en rörlig grupp av personer som kommer till företaget på tidsbestämda åtgärder för arbetsprövning/träning, rehabilitering etcetera. Här kan den stadigvarande gruppen äga delaktighet i styrningen av företaget, men den delaktigheten omfattas inte av dem som kommer in i kortare perioder.

I ett flertal företag finns det möjligheter till karriär inom företaget, där man kan erbjuda anställning efter att någon har varit inne i Sysselsättningsfasen (före detta fas 3), eller någon annan arbetsmarknadsåtgärd. Förutsättningen är att det finns bra affärsidéer och intäkter i företaget som kan täcka en löneanställning. Bra villkor för lönebidrag, utvecklings- och trygghetsanställningar gör det i dag möjligt att anställa fler personer i de arbetsintegrerande sociala företagen. Det bör vara en viktig målsättning att människor ska komma in på arbetsmarknaden och gå från bidrag till lön! Det innebär också en stark motivation till delaktighet och ansvar i företaget, att jag har en anställning och därmed en långsiktig relation till det sociala företaget.

Många sociala företag uppmuntrar sina medarbetare att delta i företagsutvecklingen genom att de får möjligheten att utveckla idéer som utgår från deras intressen och kompetens och därigenom skapa nya affärsområden. De arbetar också med att stödja medarbetarna att få erhålla arbete i andra företag och organisationer.

De sociala företagen vänder sig till olika målgrupper – allt från personer som har stora arbetshinder till personer som behöver komma i gång efter att ha varit borta från arbetsmarknaden en lång tid, men som inte har några egentliga arbetshinder. Det är en utmaning för alla arbetsintegrerande sociala företag att hitta former för delaktighet när det gäller beslutsmakt i företaget (att kunna påverka styrelsen eller att vara en del av styrelsen) och att kunna utöva ledarskap och styrande makt där detta är möjligt. Viktigt är att poängtera att delaktighet i styrelser och beslutsmakt genom medlemskap eller att sitta i styrande kommittéer etcetera är en fråga om frivillighet. Det är inte alla som vill ta på sig det ansvaret. Det är också lika viktigt att reflektera över *varför* vissa medarbetare inte vill. Det finns många anledningar som kan handla om den personens situation eller behov, men det finns också många anledningar som har med företagets organisation att göra: klimat, maktfördelning, kommunikation, information, tydlighet om ansvar och befogenheter, men också tydlighet om stöd och uppmuntran när det gäller att engagera sig och ta ansvar.

Några forskare menar att motivationen är individens vilja att aktivt genomföra sina åtaganden i arbetet, och när medarbetaren ser sina arbetsuppgifter som en del av helheten i organisationen och vill bidra till att uppnå framgång, övergår motivationen till att bli ansvarstagande.¹⁵

Det finns inte några enkla modeller för delaktighet, utan varje företag måste hitta sitt sätt, utifrån organisationsform, målsättning, affärsidé, värderingar, medarbetargrupp, lokala förutsättningar etc. Det vore roligt om de svenska modellerna av arbetsintegrerande sociala företag med sin starka betoning på delaktigheten i arbetet och företagandet kan utveckla goda former som kan spridas.

¹⁵ Wiberg, L. & Stemma, I. (1988). *Målförverkligande ledarskap – en bok om självständighet och samverkan*. Stockholm: Norstedts förlag.

Eva Laurelii

Eva Laurelii har länge studerat arbetsintegrerande sociala företag och givit ut flera böcker och skrifter i ämnet, bland annat boken *Sociala företag vidgar arbetsmarknaden*. Hon var ansvarig för Tillväxtverkets kartläggning av arbetsintegrerande sociala företag och aktiv i Temagrupp Entreprenörskap och Företagande samt forskar vid Göteborgs universitet. Arbetar med undervisning och att stödja sociala företag genom konsultföretaget Tanke och handling, såväl i Sverige som internationellt.

Det svåra mångsidiga ledarskapet

Eva Laurelii

Kapitel 4



Att utveckla ett arbetsintegrerande socialt företag – som här Lärjeåns Kafe & Trädgårdar, innebär att balansera mellan sociala och ekonomiska mål.

Det svåra mångsidiga ledarskapet

Sedan går vi också i den här ständiga, självklara kommunikationen och dialogen med dem som jobbar här. Vi är ute i butiken – vi är ute i uppgifterna, vi städar, stryker tillsammans med tjejkarna. Sedan har vi ett ansvar att ha överblick hela tiden, att delegera uppgifter och att återkoppla och följa upp uppgifterna men också att vara där gruppen befinner sig. Det är mycket det här med grupprocesserna och ännu mer när man har människor med så olika behov. Att man hela tiden inte är för långt fram – att man backar tillbaka när vi märker att: nu händer detta – då får vi tänka efter hur vi ska agera utifrån gruppens väl och ve.

Ann-Cii Hult, verksamhetsledare Mamas Retro

Att driva ett arbetsintegrerande socialt företag är att balansera mellan medarbetarnas och kundernas behov, att skapa en god arbetsmiljö där medarbetarna är delaktiga och kan få arbeta efter förmåga och samtidigt erbjuda kunder bra produkter och god service. Syftet och målet med verksamheten är att medarbetarna ska få möjlighet att utveckla sin arbetskapacitet och sin kompetens på bästa sätt. Men det är inte det enda målet – målet är också att ha en affärsverksamhet som är bärkraftig och som innebär meningsfullt arbete med produkter och tjänster som efterfrågas på marknaden.

Kapitlet tar upp denna balansgång mellan sociala och ekonomiska mål och visar på några olika möjligheter till stöd för ledarskapet. Det är viktigt att utveckla möjligheterna till självreflektion och ett situationsanpassat ledarskap som balanserar stöd och styrning. En målsättning är att ledaren ska kunna delegera ansvar och därmed ge medarbetarna den största möjligheten till delaktighet och ansvarstagande.

Jag har arbetat i många år med utvecklingen av sociala företag bland annat som kooperativ rådgivare inom Coompanion och sedan som biträdande forskare på Institutionen för arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet och konsult i kooperativet Tanke & Handling. Ledarskapsfrågan har alltid varit i fokus. Det är en fråga som utvecklas inte minst på grund av framväxten av olika former av arbetsintegrerande sociala företag. På 1990-talet förekom det nästan uteslutande *sociala arbetskooperativ* med nära koppling till kommunerna. Förvaltningar ”lånade ut” handledare till medlemsgrupperna som då ofta hade någon form av funktionsnedsättning. I dag drivs de arbetsintegrerande sociala företagen i en mängd olika former. Ägarna är allt från kooperativa föreningar och stora idéburna organisationer till bolag som ägs av en person. Medarbetarna har av olika skäl svårigheter på arbetsmarknaden, målgrupperna är inte längre bara personer som har en funktionsnedsättning. Långtidsarbetslösa, personer med behov av rehabilitering och arbetsutbildning nyttjar nu de sociala företagen för att få möjligheter att använda sin kapacitet på arbetsmarknaden. De sociala företagen rekryterar också medarbetare med professionella kunskaper som företaget behöver. De arbetar som handledare, sköter administrationen eller är professionella på marknadsföring med mera.

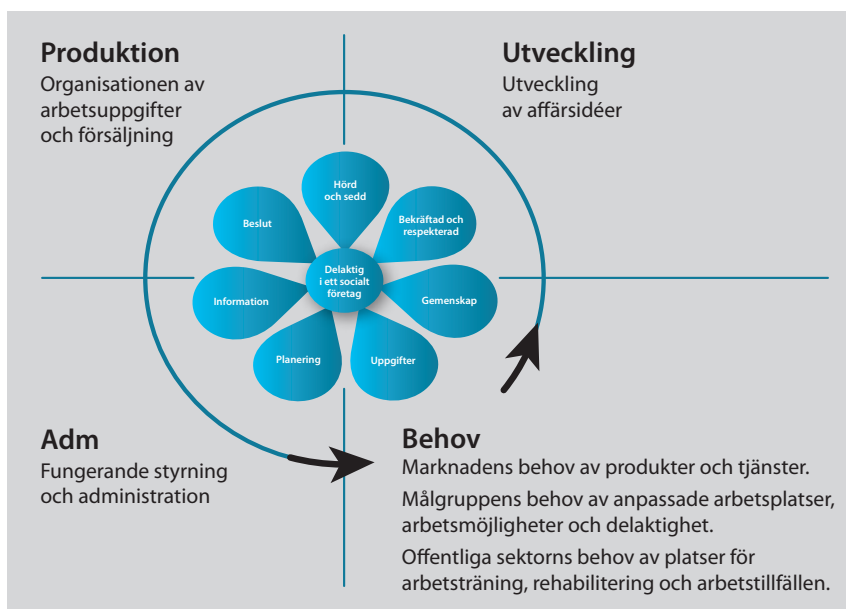
De arbetsintegrerande sociala företagen befinner sig i ett utvecklingskede. Från cirka 150 stycken 2007 har de fördubblats på fem år. Nya arbetsmarknadspolitiska åtgärder som sysselsättningsfasen (tidigare fas 3) och näringspolitiska regelverk som ROT och RUT, har medfört att många arbetsintegrerande sociala företag har kunnat starta ganska snabbt. Dels har man kunnat sälja platser för arbetsträning och förberedelser för arbetsmarknaden, dels har många startat med trädgårdsarbete och yttre marktjänster, städning och andra tjänster vilka tidigare inte var lika lätta att erbjuda till hushållen.

Många projekt inom Europeiska socialfonden har haft skapandet av arbetsintegrerande sociala företag som målsättning. På några år ska projekten då resultera i företag som står på egna ben. Att utveckla företagens ledarskap har ibland fått stryka på foten gentemot andra mer akuta åtgärder som att få deltagare i projekten, medarbetare i det kommande företaget och att hitta affärsmöjligheter som kan vara bärkraftiga. Eldsjälar ägnar dagar och kvällar åt att få det hela att gå ihop och i det läget ser man inte behovet av att lägga grunden för ett bra ledarskap. Man har dock mycket att vinna på att göra ett grundläggande arbete

med målen för det sociala företaget, en vision som delas av medarbetarna och en tydlig värdegrund för verksamheten. Det gör det lättare att leda affärsverksamheten.

De arbetsintegrerande sociala företagens värderingsgrund utgår från de kriterier som Tillväxtverket och Näringsdepartementet har definierat: att bedriva näringsverksamhet med syfte att integrera människor på arbetsmarknaden, vara organisationer som är fristående från den offentliga sektorn, återinvestera sina vinster i företaget eller i liknande verksamhet och sist men inte minst: skapa delaktighet för medarbetarna genom ägande, avtal eller på annat väl dokumenterat sätt. Många företag vilar på ytterligare värderingar, som de kooperativa principerna eller andra idéburna värden.

Ibland är det inte meningen att projektledaren ska ta över ledarskapet i det skapade företaget. Då är det extra viktigt med en bra organisation kring ledarskapet i projektet när man ska rekrytera någon verksamhetsledare eller handledare i samband med att projektet tar slut. Ledarskapet i sociala företag ska omfatta företagets alla delar: de sociala frågorna, utvecklingsarbetet, själva produktionen och de administrativa delarna av företaget. I mindre verksamheter finns det ibland endast en ansvarig som ska klara av helheten. Andra företag har möjlighet att fördela ledarskapet så att det finns olika ansvarsområden.



En forskargrupp från Göteborgs universitet¹ har funnit bland annat följande problematik som ledare i arbetsintegrerande sociala företag brottas med:

- *Balansen mellan de två uppdragen*
Att hitta en balans mellan sociala och ekonomiska mål. Arbetsintegreringen och affärsverksamheten. Att skapa bra arbetsplatser med arbetsträning och rehabiliterande effekter, samtidigt som service och produkter ska levereras i tid, ha god kvalitet och rätt pris.
- *Lite kunskap om affärsverksamhet*
Ledare i sociala företag har ofta endast erfarenheter från offentlig förvaltning. Affärsverksamhet kräver andra kompetenser och det är många som upplever behov av kompetensutveckling när det gäller ekonomihantering, marknadsföring, prissättning etcetera.
- *Ibland omöjliga krav på ledarskapet*
Många ledare uttrycker stora problem med att räcka till: ensamhet, bristande resurser till handledning och kompetensutveckling är tyvärr en utbredd situation bland de sociala företagens ledare, även om man kan se en utveckling av olika stödstrukturer och medvetenhet hos offentliga intressenter att bistå med resurser. Många ledare har huvudansvar för både produktion av varor och tjänster, ledning inåt mot medarbetarna och arbete utåt mot ett stort kontaktnät av samarbetspartner.

Balansgången mellan sociala och ekonomiska mål

Att organisera utifrån reella förutsättningar

Ledarskap i sociala företag handlar om att vara medveten om medarbetarnas behov, att kunna möta dem och erbjuda en arbetsplats där de kan antingen träna upp sin arbetsförmåga och gå vidare på arbetsmarknaden, eller stanna kvar och vara med och utveckla det sociala företaget. Delaktigheten och framgången i företaget främjas av en miljö där ledare har ett förhållningssätt som skapar tillit och en tydlighet och där värderingarna och visionen för företaget genomsyrar organisationen.

¹ Arbetsintegrerande sociala företag: styrformer, ledarskap och utveckling. FAS. Forskargruppen består av Ulla-Carin Hedin, Urban Herlitz, Jari Kuosmanen vid institutionen för socialt arbete och Eva Laurelii, Institutionen för arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet.

Hur skapar man en balans mellan önskan om att utveckla affärsverksamheten så mycket som möjligt och att ta hänsyn till medarbetarnas förmåga? Att ta rätt pris och att göra en bedömning av om uppgiften är rimlig. Kan man leverera med god kvalitet i rätt tid och med rätt pris? Det är en uppgift för ledaren att skapa en organisation som kan hantera dessa frågor och som involverar medarbetarna i beslutsfattandet. På PULS AB i Lycksele menar verksamhetschefen Lena Holmgren att det är det som är utmaningen och att den utmaningen har varit svår! Det har blivit än svårare att balansera detta då kommunen har startat en liknande verksamhet som konkurrerar med PULS när det gäller placeringar.

Vi säger ju nej till jobb för att vi är för få. Vi får göra det oerhört mycket nu. Nästan 40 procent av jobben säger vi nej till, det finns mycket arbete!

PULS har successivt utvecklat en arbetsorganisation när det gäller ledarskapet som försöker hantera balansgången mellan medarbetarnas arbetssituation och förmåga och försäljningsarbetet. De två arbetsledarna Ellinor Borgström och Tomas Ullberg har olika ansvarsområden. De har funnits på PULS nu i några år, men innan dess hade Lena ledaransvaret tillsammans med en arbetsledare som fick lov att sluta för några år sedan.

Då plockade jag ut fem medarbetare som jag litade på, som kunde säga ifrån och som kunde handskas med pengar och kunde låsa upp och låsa igen företaget – så kom Pulsrådet till. Så vi har också delat ut ansvar till Pulsrådet – de har full rätt att arbetsfördela, peppa, ifrågasätta, hjälpa och stödja medarbetarna. De har också fått gå en ledarutbildning tillsammans med Tomas och Ellinor.

PULS har ett intranät som alla medarbetare har tillgång till och där det står allt om PULS. Bokningarna för hela företaget blev för mycket för arbetsledarna att hålla i så då plockade de in en annan medarbetare som i dag sköter detta, vilket Lena verkligen tycker är ett lyft för alla. Det är viktigt att det finns en organisering av alla de små och stora uppdrag som PULS tar på sig. Medarbetarna måste vara med på bedömningen. Det är som sagt inte ovanligt att de får tacka nej.

Är det till exempel Snicken som fått ett jobb, då samlar vi ihop alla på Snicken – nu har vi fått det här – klarar vi det? Är det paketering så far ju Tomas dit ... och så far han hit och instruerar gruppen och tar upp frågan med dem.

Allt annat jobb, om vi ska ut i samhället eller bygga något eller laga nån cykel eller bygga om en cykel – det får dom bestämma som ska göra det – vi blandar oss inte i – dom godkänner om dom klarar av det och sedan hjälps vi åt att göra ett prisförslag till kunden.

Är det Städ så far Städ i väg kanske tillsammans med Ellinor och ser över det och sedan görs ett prisförslag.

Visst finns det nya medarbetare som kanske inte har helt klart för sig hur mycket gruppen kan klara av, men Lena menar att det finns huvudpersoner i varje gruppering som har varit med länge. Det är de som säger nej – ”det klarar vi inte”. Men trots allt händer det att det blir för mycket och då får Lena trumma ihop alla och så hjälps man åt.

PULS AB har funnits i över tio år och är en stabil verksamhet med över 30 anställda. Problemet är inte att det saknas arbetsuppdrag, utan att man är för få. Många andra arbetsintegrerande sociala företag har mer problem med marknaden och att få en ekonomi som är bärkraftig.

Från kommunal verksamhet till ledare i ett socialt företag

Många sociala företag startar som projekt inom kommunen innan de avknoppas och blir ett socialt företag. Det innebär att grundare och verksamhetsledare/handledare ofta endast har erfarenheter från den offentliga sektorn och inte några erfarenheter av affärsverksamhet. I en enkät till landets arbetsintegrerande sociala företag visade det sig att många ledare tyckte att de saknade kompetens när det gäller företagande. De arbetsverksamheter som kommunerna driver själva har heller inte behov av ett aktivt företagstänkande utan har ofta skapats utifrån verksamhetsidéer som inte är så affärsmässiga. Kostnaderna ligger då inom den kommunala förvaltningen och även intäkterna. Det ger andra erfarenheter än företagande på marknaden, andra kostnader och andra styrformer.

Det kan innebära svårigheter att koppla loss från kommunen när gamla roller lever kvar. Det är också en utmaning för kommunerna att hitta former för att stödja sociala företag utan att styra. I KomAn-projektet² vänder man sig till personer som har psykisk och/eller neuropsykiatrisk funktionsnedsättning, utvecklingsstörning eller förvärvade hjärnskador. Sociala arbetskooperativ har varit en del av projektets arbetsintegrerande insatser och man har här försökt att hitta en metod för att utveckla ett "empowerment"-perspektiv. Flera verksamheter har startats i form av ideella föreningar som kallas sociala företag, men som inte knoppat av från kommunerna som ingår i projektet.

Problemet med försöken till avknoppning från den offentliga sektorn är att fokuseringen på de sociala behoven hos målgruppen och personalens behov av att vara stödjande, kan medföra att det aldrig blir någon affärsverksamhet eller något frigörande från kommunen. Ledarskapet är viktigt när projekten tar slut och det ska etableras bärkraftiga former för företagen. Projektledare Carina Brännäng i KomAn-projektet inser detta:

Det är viktigt att projektledningen både har kännedom om den offentliga sektorns arbetssätt, deltagarnas förmåga och önskemål samt förstår vad företagande är.³

Olika stödfunktioner för ledarskapet

Samverkan i konsortium reproducerar ledarskapet

En möjlighet att balansera de olika behoven som ledarna har i de sociala företagen är att hitta sätt att samarbeta mellan olika företag. I dag finns ett antal så kallade konsortier där sociala arbetskooperativ tillsammans bildar en gemensam paraplyorganisation, ett konsortium. Vägen ut! kooperativen är ett sådant konsortium, men det finns också andra i landet.⁴ Fördelen är att ledare i medlemskooperativen kan få stöd för både det arbetstränande/rehabiliterande arbetet och affärsverksamheten. Stöd för administrativa uppgifter som lönehantering och anbudsskrivning, men också för kompetensutveckling och andra ledningsfrågor.

² KomAn: Värmdö, Tyresö, Nynäshamn och Haninge, har 2009–2012 drivit projektet med målsättning att skapa vägar ut i arbetslivet för personer med psykisk och/eller neuropsykiatrisk funktionsnedsättning, utvecklingsstörning och förvärvade hjärnskador i vuxen ålder.

³ Intervju våren 2011.

⁴ Göteborgs Förenade Sociala Arbetskooperativ, Sociala Arbetskooperativ i Gävleborg, Sociala Arbetskooperativ i Luleå med flera.

Reproduktionen av ledarskap i de sociala företagen är en mycket viktig fråga. I alla företag är det viktigt att slussa in nya ledare och att ha en strategi för det. Det finns företag som har goda affärsmöjligheter, men där administration och ledarskapskapacitet inte räcker till för att orka anta utmaningen. I dag har också många arbetsintegrerande sociala företag funnits i över tio år och det finns ledare som antingen vill gå vidare eller som närmar sig pensionen. Det handlar om att flera företag växer och knoppar av enheter som behöver ledare. Det som i början av 1990-talet var ett pionjärbete har nu gått in i en annan fas, med många mogna verksamheter och hela tiden nya former.

Samverkan mellan företagen är en fördel. I Vägen ut! kooperativen har man haft en stark ledargrupp som har varit med från början och som har växt tillsammans med organisationen. Vd Pernilla Svebo Lindgren tycker att det är viktigt med reproduktionen av ledarskapet:

Det är väldigt viktigt att de som har varit med från början och har varit bärare av själva tanken och idén har fortsatt att finnas med och på ett tryggt och bra sätt har kunnat sprida det till andra. Det hade inte funkat om det bara hade varit Elisabet (vice) och jag som skulle göra det. Och det tycker jag att man kan se på en del andra håll, det är därför det blir så sårbart om det är någon av de här ledarna som faller ifrån.

Vägen ut! kooperativen bygger upp nya kooperativ enligt principen att tre gamla kooperativ, fysiska medlemmar från dem eller de juridiska föreningarna bildar en ny ekonomisk förening som bygger upp verksamheten tills den successivt tas över av dem som arbetar i företaget. En van verksamhetschef lär upp en ny som är vice, sedan lämnar den förste och en ny kommer in som vice. Ett slags stafettledarskap. Konsortiemodellen skapar fördelar, men det är mycket som ska fungera när det gäller reproduktionen av ledarskapet. Elisabet Abrahamsson, vice vd:

Jag tror framgångsfaktorerna är tålmodighet, den stora gruppens ledarskap – det handlar inte bara om Pernilla och mig – det handlar om ledarna i varje kooperativ – att man inte är ensam utan att man bygger ledarskapet tillsammans. Att ständigt ha utbildningar och gemensamma utvecklingsdagar, men också att vi träffas en gång i månaden allesamman – så har vi samordningsmöte – även om vi har en mängd frågor och en del kan känna att det här rör inte mig – det berör bara

dom – det är svårt att hitta balansen – men det är viktigt att komma dit – att ha de gemensamma mötena för att hela organisationen ska sträva åt samma håll.

Karriärstöd – ett stöd både till deltagare och ledare

Samtidigt som man i Vägen ut! kooperativen arbetade med nya sociala arbetskooperativ utvecklade man i projektet ”Effektivare vägar” ett *karriärstöd*, där verksamhetsledare och motivatörer får hjälp med uppdraget att stödja dem som kommer på rehabiliterings- eller arbetsträningsplatser i kooperativen. De som anvisas platser i kooperativen får också stöd att sedan hitta rätt vägar vidare – eller in i kooperativet som anställd. Karriärstödet utvecklades under projektet och har nu införlivats i Vägen ut! genom två anställda karriärstödjare. De utgår från ett nätverkstänkande. När någon kommer till Vägen ut! är karriärstödjarna ofta med från första början och håller i ”den röda tråden” från kontakten med Försäkringskassan/Arbetsförmedlingen/socialtjänsten om vilken typ av plats det gäller. Karriärstödjarna följer med och visar vägen när personen börjar på företaget och hjälper till med arbetstider, vardagsstruktur och annat utifrån individuella behov. Det dagliga stödet till deltagarna ger verksamhetsledare och motivatörer, men de får denna extrahjälp från karriärstödjaren i början och när det uppstår några förändringar eller problem med platsen. För personen som direkt kommer in i företaget blir det inte något glapp i stödet utan karriärstödjaren har den röda tråden. Magdalena Herrnsdorf är en av två karriärstödjare som berättar om stödet till ledare och motivatörer:

Tillsammans med motivatören och den nye deltagaren försöker vi klargöra – vad vill personen? Vad vill uppdragsgivaren? Vi försöker att dela bilden. Många gånger blir jag språkrör – lite försvarsadvokat utifrån deltagarens sida. Jag får förklara för myndigheterna hur det hela kan byggas upp – hur vi kan erbjuda en kedja mot målet. Sedan får jag stötta motivatören om det krånglar till sig och jag är också med vid en eventuell flytt mellan kooperativen.

Karriärstöd är ett stöd för att deltagare ska få någon som håller målet tydligt och hjälper till om det ska förändras, men Magdalenas viktiga uppgift är att vara en typ av coach gentemot ledarna i kooperativen med att klara den dubbla uppgiften med arbetsträningen samtidigt med den

utåtriktade affärsverksamheten. Det är också ett stöd för dem som är nya som verksamhetsledare och en avlastning i Vägen ut! som har många personer i åtgärder och platser. Pernilla Svebo Lindgren:

Det är inte ledarskap, för det är fortfarande verksamhetscheferna som är ansvariga – Magdalena är en resurs. Tillsammans med mig är det en hel stab som ger stöd till verksamhetscheferna. De kallar in Magdalena när det är osäkert med Arbetsförmedlingen, när de tycker att någon ska få komma på praktik – det tar sig olika former – och när kooperativet inte ser hur de ska stötta personen till nästa steg – då kommer hon in. Det är inte stöd till personen utan till motivatören och till den som är ansvarig på kooperativet.

Använda externa resurser

Kompetensen hos ledarna när det gäller att utgå från medarbetarnas behov är många gånger den största framgångsfaktorn i projekten och företagen. I projektet Orangeriet menar projektledare Camilla Carlsson att för att de sociala företagen ska kunna vara tillgängliga och ta emot olika personer med funktionshinder så måste de ha handledning och utbildning för personalen. I projektet gjorde man ambitiösa rekryteringar där man sökte handledare som hade kunskap om målgrupperna och som hade kunskap om entreprenörskap och lokalkännedom. Få ledare har dessa bägge kompetenser, vilket innebär att det oftast behövs minst två ledarfunktioner i företaget.

Det komplexa uppdraget kräver möjligheter att ha någon att bolla med och handledning eller mentorskap från någon som står utanför företaget. Många sociala företag har externa personer i styrelsen som fungerar som mentorer, eller också kan det vara någon företagare eller en ledare i en annan organisation som har kunskaper som passar. Arbetsintegrerande sociala företag saknar dock ofta ekonomiska möjligheter att tillfredsställa detta behov när mentorn behöver ersättning. I många projekt finns det dock med erfarna entreprenörer eller ledare som kan fungera som mentorer för nya ledare. Det är bra att formalisera kontakten så det finns en tydlighet och en möjlighet till process.

Ibland kan Coompanion eller någon annan organisation erbjuda ett sådant stöd. Camilla Carlsson säger:

Det är inget lätt jobb det här med kompetensen – man har sina egna brister – det gäller att ha kännedom om sig själv. Entreprenörskapet är drivet att få med allihop och det är ett jättejobb.

Det är ett jättejobb, men med rätt stöd och kompetensutveckling kan det bli en fantastisk möjlighet till personlig utveckling. Man blir inte en bra ledare genom en kortkurs och en instruktiv handbok. Att utveckla ett ledarskap är en process där man lär av sina erfarenheter (och av andras) och där reflektionen och iakttagelser i olika situationer är en viktig del av lärandet.

Processhandledning

Det vanligaste sättet att få kännedom om sig själv och få möjlighet till reflektion är att få processhandledning. Det handlar om att få möjlighet att tillsammans med en handledarutbildad person få bearbeta sina erfarenheter och känslor i arbetet med de grupper man arbetar med som ser mycket olika ut på de sociala företagen. De flesta sociala företag tar emot personer med olika problem som kan väcka känslor hos ledaren och som kan vara svåra att förstå. Det kan också handla om att tackla sin ledarroll när det uppstår konflikter på arbetsplatsen.

Resurser till handledning är något som efterfrågas i landet. På ett par platser är det kommunen som erbjuder resurser till professionellt handledningsstöd. Samtidigt är det svårigheter att hitta rätt handledare. Det finns professionella med erfarenheter av handledning till behandlings- och annat klientarbete, men inte när det gäller handledning till ledare på arbetsplatser som hade arbetet som rehabiliterande metod. Marika Anell, verksamhetschef på Vägen ut! Trädgård Ängås, uttrycker en viss osäkerhet över hur en extern handledare ska kunna förstå den komplicerade roll som hon har i sitt kooperativ:

Det känns komplicerat – för vad vet de om den här verksamheten? Den är ju en så speciell verksamhet – man har ju så många olika roller: motivator, verksamhetschef, trädgårdsmästare, handledare ... vad vet dom om det?!

Elisabet Abrahamsson menar att okunskapen kan vara en fördel också:

Ibland kan jag tycka att det är bra att de personer som vi söker stöd hos är professionella inom sina områden i sitt ledarstöd men har väldigt lite kunskap om vad socialt företagande är. Det gör att man måste brytas mot detta själv, vilket i sin tur gör att vi utvecklar vår organisation och bygger upp en gemensam kunskap tillsammans med dem. Det är väldigt viktigt. Arbetar man som ledare i Vägen ut! ska man ha denna handledning, eftersom vi jobbar så mycket med tunga saker. Flera verksamhetsledare går också i enskild handledning. De har sett det positiva att få egen tid. Det är inte lätt med grupprocesser och allt som händer på sådana här arbetsplatser.Handledningen ger en process att landa i.

Det situationsanpassade ledarskapet

Både de nya och de gamla utbildas i situationsanpassat ledarskap vilket är en viktig metod för företaget. Så har vi påbörjat en nystart för hela ledargänget där vi började med en workshop – och vi ska fortsätta med just verksamhetschefernas roll och uppgifter – då lyfter vi upp och tittar – vad är det för värdegrund, varför gör vi detta – och hela tiden får vi hålla tillbaka och så får folk ambuleras och jag tycker att det är väldigt fantastiskt – det som är framtaget och är beskrivet ... det håller.

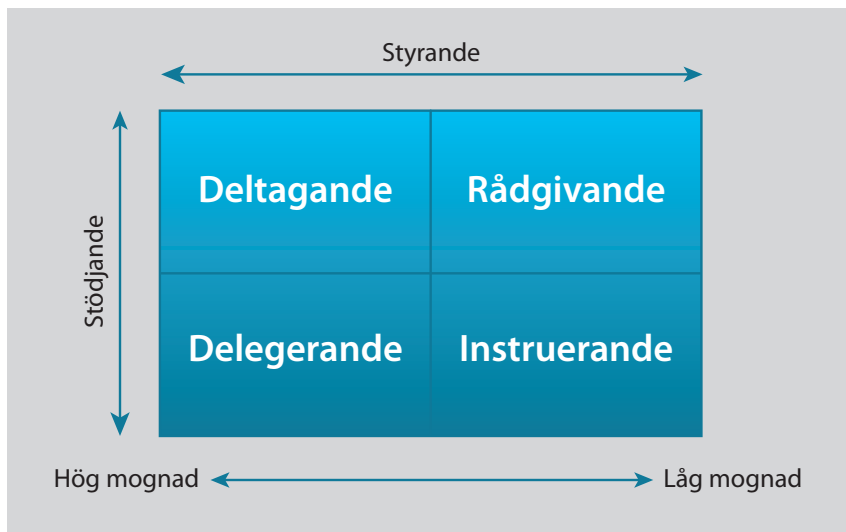
Elisabet Abrahamsson i Vägen ut! kooperativen

De flesta arbetsintegrerande sociala företagen får hela tiden nya medarbetare, de som kommer till företagen för att stanna och de som kommer för arbetsträning eller rehabilitering för att sedan gå vidare till andra arbetsplatser. Det gör att olika arbetsgrupper befinner sig på olika stadier av vad man kan kalla mognad, att ha den nödvändiga kunskapen och kompetensen för de arbetsuppgifter som ska göras.

Det är därför viktigt att ha metoder för att analysera vilken *typ av ledning* som personerna behöver vid olika tillfällen. Några forskare tog på 1980-talet upp begreppet *situationsanpassat ledarskap*.⁵ Det handlar om hur *styrande och instruerande respektive stödjande ledarstil* som behövs vid olika grad av mognad hos arbetsgruppen. Ledarna behöver växla mellan att styra respektive stödjande medarbetaren/gruppen, beroende på hur uppgiften ser ut, medarbetarnas kompetens och relationerna i gruppen.

⁵ Hersey & Blanchard (1988).

Ledarens kompetens blir utslagsgivande när det gäller att kunna välja en instruerande, rådgivande, delegerande eller deltagande ledarstil:



När medarbetarna saknar kompetens och erfarenhet för uppgiften eller där det är en helt ny grupp som inte arbetat tillsammans så mycket, är det viktigt med struktur. Här är ett *instruerande ledarskap* lämpligt med hög grad av detaljstyrning, tydliga instruktioner och tät uppföljning.

För medarbetare som är oerfarna, som har kompetens för uppgiften men är i ett helt nytt sammanhang passar det med en mer *rådgivande ledarskapsstil*. Ledaren tar besluten, informerar medarbetarna och stöttar genom konkreta råd. Det handlar om att ge ramar och struktur tills medarbetaren har funnit sin roll och blivit varm i kläderna.

Om gruppen eller medarbetaren har hög mognad, kompetens för uppgiften fattas besluten tillsammans. Här handlar det om god kommunikation för att få konsensus mellan ledaren och medarbetarna. Det handlar om ett *deltagande ledarskap*, ett samarbete där ledaren är stödjande men där behovet av struktur och instruktioner är litet.

Den sista ledarstilen handlar om *delegering*. Många arbetsintegrerande sociala företag har grupper och personer som är helt självgående, erfarna och kunniga inom områden som kräver självständigt arbete och mindre behov av samarbete med ledaren. Det är viktigt för många verksamhetsledare i dag att kunna identifiera de möjligheter som finns att delegera ansvar och att verkligen göra det. Det är en viktig del av arbetet

med stärkt egenmakt i företaget, men det är också viktigt för ledarnas egen arbetsmiljö. Det är lätt att hamna i att ”det är bättre och snabbare om jag gör det själv.” För många handlar det om att lära sig ha tillit till sina medarbetares förmåga.

Olika namn – olika roller

Det finns många olika ledarformer som behöver tydliggöras när det gäller inflytande och legitimitet. Vad innebär vd, verksamhetschef, handledare, arbetsledare, motivator med mera? Varje verksamhet måste hitta sina roller och förutsättningar för ledarskapet.

Många handledare i sociala arbetskooperativ fortsätter en tradition från 1990-talet då handledaren är ett stöd, en coach till medlemsgruppen, men inte medlem i kooperativet. Handledaren sitter ofta med på styrelsemöten som adjungerad och kan där hjälpa gruppen med konsekvensanalyser kring beslut och stöd utifrån behov. Problemet med denna roll där handledaren dessutom många gånger är anställd av kommunen, är dess otydlighet. Mycket beror på legitimiteten från gruppen, villkoren för anställningen, kompetensen hos handledaren – att hjälpa gruppen förvalta och styra eller att hjälpa till genom att inspirera. Otydlighet som kan innebära att det i realiteten är handledaren som leder företaget i alla fall. Varje socialt arbetskooperativ behöver tänka över ledarskapsfrågan. Bosse Hed, verksamhetsledare på Unitis i Ljusdal, berättar om hur han blev verksamhetsledare:

Kooperativet började i en sorts ambition att undersöka hur demokratiska man kunde vara. Hur långt var det möjligt att gå utifrån de erfarenheter som man hade från den kommunala verksamheten?

Då beslutade vi att alla skulle vara med i styrelsen och att vi inte skulle ha några chefer. För det var kooperatörerna väldigt rädda för – det var något väldigt negativt. Och sedan har vi jobbat så i många år utan chef. Men vi har också blivit varse att det är alltid någon som tar besluten. Vi har blivit noga med att vissa frågor för beslut ska tas i styrelsen.

Det måste finnas en ansvarig person för att få bedriva daglig verksamhet enligt lagen om stöd och service, LSS. Det var i samband med en ansökan till Socialstyrelsen som Bosse utsågs till verksamhetsledare.

Diskussionen hade vi långt tidigare innan det blev ett krav för tillståndet. Fast vi visste inte riktigt hur vi skulle hantera det för det fanns ett motstånd mot det här ... och Micke (en annan coach som varit med länge) sa att det är väl självklart att du ska bli verksamhetsledare för det är du som har gjort allting ... som har jobbat med kompetensutveckling etcetera. Sedan när det blev det här med tillståndsansökan då blev det ju uppenbart. Jag satt hemma i en månad och jobbade med det och talade om för de andra – det här kommer inte att funka om vi inte har en verksamhetsledare.

Det var viktigt att diskutera tillsammans vad det skulle innebära att ha en verksamhetsledare. Innan beslutet satt man tillsammans i två dagar.

Kooperatörerna gick med på det – men då skulle man kalla det något annat – inte en chef – utan verksamhetsledare. Jag ska vara VL och för den skull inte bli någon diktator eller så ...

Ett balanserat ledarskap

Balansgången i det sociala företagandet handlar inte bara om att balansera de sociala och ekonomiska målen. Det handlar också om att med ödmjukhet fundera över hur jag som ledare bäst kan stötta dem som kommer till mitt företag. Hur mycket kan jag pusha och när ska jag gå in? I en intervju på Vägen ut! kooperativen funderar Lotta Gustavsson på detta:

Det är en balansgång att både bromsa och följa med. Alla inom Vägen ut! hittar gärna på nya arbetsuppgifter och vill hitta lösningar på de samhällsproblem som de har så stor erfarenhet av själva. Det är svårt att bromsa då, men så viktigt att klara av det som redan behöver göras. Det är inte lätt – allt hänger ihop och det finns så mycket att göra.

Det finns många sätt att klara av denna balansgång. Det är viktigt med struktur för styrning och planeringsverksamhet, men dessutom är det enormt viktigt att skapa ett ekonomiskt utrymme till ett ledarstöd också utanför organisationen.

Verksamhetsledarna i Mamas Retro i Göteborg och Vägen ut! kooperativen säger i intervjuer att de tror att det dubbla verksamhetsledarskapet är en framgångsfaktor. Många sociala företag har också dubbla ledare – det kan vara en verksamhetsledare som har stort stöd i sin ordförande, det kan vara två handledare vid ett mindre socialt arbetskooperativ, det kan vara verksamhetschef och vice verksamhetschef. Det som jag tror är viktigt är att ha någon att bolla med som har jämförbar position. Självklart talar det inte mot att man behöver andra stödresurser och att det finns organisationer som har en mängd olika ledarformer och även nivåer. De flesta arbetsintegrerande sociala företag är platta organisationer, men det finns några stora idéburna organisationer som har en mer hierarkisk uppbyggnad.

Det finns inte något rätt eller fel, utan varje verksamhet bygger upp sin organisation utifrån en mängd faktorer som lokala förutsättningar, målgrupp, organisationsform, initiativtagare, eldsjälar ... men behovet av ett balanserat ledarskap pekar på åtminstone två delar av ledarskapet som behöver finnas. Ledare som kan förvalta och styra verksamheten och ledare som kan leda och inspirera medarbetarna.

Besöker man de arbetsintegrerande sociala företagen, kan man finna att de för det mesta har organiserat ledarskapet så att det finns dessa två roller i olika skeden och situationer, men det kan i vissa fall vara så att en person får axla bägge. Det är krävande och bränner ut en del eldsjälarna som biter sig fast i att sköta allt.

Något som också måste föras upp på dagordningen är ledarförmågan att skapa ett gott klimat och bemötande. Här tror jag att de sociala företagen har en stor fördel gentemot ”vanliga” företag, men det är inte givet. En väl organiserad produktion och administration är viktiga förutsättningar för delaktighet och att medarbetarna får möjlighet till ”empowerment” och utveckling. Människor kommer till det sociala företaget för att hitta sin arbetsglädje och sin arbetskapacitet. Varje ledare måste försöka se människan som kämpar utifrån sina förutsättningar, men det handlar också om att vara tydlig i syftet och målet med det sociala företagandet. Beatrice Alger på Mamas Retro förtydligar:

Vi har ju ett arbetsträningsuppdrag ... Många har haft en identitet som sjuk i många år och har en önskan att komma till ett socialt företag som enbart är rehabiliterande där fokus ligger på samtal ... det är inte vi! Då får man gå någon annanstans där det behovet tillgodoses. Största fokus ligger på att arbetsträna: tider, arbetsuppgifter, sedan finns ju det andra med också naturligtvis: inte minst den sociala gemenskapen är otrolig. Det har ju skapats vänskapsband och man lyfter varandra. Vi var ju med i början ... men här har de själva fått uppgiften att stötta varandra och de är riktigt fantastiska ... Man speglar sig i varandra och förmerar det positiva.

Ledarskapet är viktigt, men också förmågan att se medarbetarnas egna resurser att utveckla företaget. Att inse när gruppen är mogen. Att ha inriktningen mot det delegerande ledarskapet där medarbetarna får största möjliga tillfälle till "empowerment".

I dag har de arbetsintegrerande sociala företagen blivit så många att olika former av samverkan har prövats och utvecklats, och gemensamma utbildningar skapar personliga nätverk över landet. Man har kolleger att lära sig av och att reflektera tillsammans med. Intresseorganisationen SKOOP har över 100 medlemskooperativ och dess betydelse har varit stor när det gäller att skapa arenor för ömsesidigt lärande och utbyte av idéer.

Ledarskapsfrågan i arbetsintegrerande sociala företag kommer inte att lösas en gång för alla. Den är i ständig utveckling och det handlar om att hantera det unika sociala företagandet. När det fungerar bra pekar de sociala företagen mot en framtid där de har befäst sin roll som varken offentlig eller privat sektor, en verksamhetsform i en sektor som visserligen har inslag från de två andra sektorerna, men som följer sin egen logik.

Eva Laurelii

Eva Laurelii har länge studerat arbetsintegrerande sociala företag och givit ut flera böcker och skrifter i ämnet, bland annat boken *Sociala företag vidgar arbetsmarknaden*. Hon var ansvarig för Tillväxtverkets kartläggning av arbetsintegrerande sociala företag och aktiv i Temagrupp Entreprenörskap och Företagande samt forskar vid Göteborgs universitet. Arbetar med undervisning och att stödja sociala företag genom konsultföretaget Tanke och handling, såväl i Sverige som internationellt.

Det möjliggörande mötet

Anna-Karin Florén

Kapitel 5



Det möjliggörande mötet

När en ny deltagare anvisas till ett projekt eller ett arbetsintegrerande socialt företag saknas alltför ofta viktig information om personens arbetsförmåga och hälsostatus. Den information som kommer från Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen är inte sällan begränsad till anteckningar om hur många år en deltagare varit arbetslös och eventuella praktikperioder, trots att det kan röra sig om individer som har varit borta från arbetsmarknaden under många år. I bästa fall kan företagen få del av mer beskrivande information om till exempel eventuellt missbruk och familjesituation av socialtjänsten.

Detta beskrivs som ett problem för företagen (se kapitel 1, *Att rekrytera deltagare till projekt och företag*), vilka därigenom kan ha svårt att förutse hur verksamheten ska utformas för att på bästa sätt möta deltagare och medarbetare där de befinner sig. Utan förkunskaper om deltagarna är det också omöjligt att veta på vilken nivå förväntningarna ska läggas avseende deltagarnas möjligheter att själva starta kooperativ.

Några projekt löser bristen på information genom att själva kartlägga sina deltagares arbetsförmåga som en del av rehabiliteringsprocessen. Det finns också projekt som arbetar med att skapa en tydlighet kring vilka förutsättningar som måste uppfyllas i den psykiska och fysiska arbetsmiljön för att skapa en god arbetsplats.

I den enkät som Tema företagande och entreprenörskap skickade ut till över 150 ESF-projekt i juni 2012, svarade 38 projekt att de arbetat med kartläggning av både individer och arbetsmiljö, medan 16 projekt angav att de arbetat enbart med kartläggning av arbetsmiljö.

De två projekt som är närmare studerade i detta kapitel skiljer sig åt geografiskt och med avseende på verksamheternas storlek, men intressantare i detta sammanhang är att deltagarna befinner sig på olika avstånd från arbetsmarknaden.

Projektet Kuling, som drivs på Kulturarvet i Falun, tar emot deltagare som man vanligen ser i projekt som finansieras med medel från Europeiska socialfonden, människor som av olika skäl befunnit sig utanför

arbetsmarknaden under en längre period. Kuling har en utarbetad metod för att kartlägga individers förutsättningar från den dag de kommer till projektet. Kartläggningen och individens utveckling följs sedan upp kontinuerligt under hela rehabiliteringsperioden.

Det andra projektet som beskrivs nedan, Bliss, är helt unikt. Projektet engagerar människor med multifunktionshinder som inte har möjlighet att kommunicera med tal eller bokstavsskrift och i stället använder språket med samma namn, bliss. Målgruppen har aldrig tidigare betraktats som anställbara och man står inför helt nya utmaningar. Projektet är av särskilt intresse eftersom det bryter ny mark, och därigenom kan blottlägga tidigare okända hinder och bidra med nyskapande lösningar på kända problem.

Projektet har försökt kartlägga antalet blissanvändare i Sverige. Då dessa inte har befunnit sig på arbetsmarknaden tidigare har projektet arbetat med att skapa en tydlighet kring vilka förutsättningar som måste vara uppfyllda i arbetsmiljön för att blissanvändarna ska kunna utveckla sin kompetens och i förlängningen arbeta. En sådan förutsättning är till exempel personliga assistenter som behärskar bliss.

Kuling

Det var Nordiska Museet som startade Kulturarvet i Falun och efter nästan fyrtio år vårdas fortfarande gamla kulturföremål här. Tillsammans med konservatorer och specialister utarbetades ett vårdprogram för textil, järn och trä. Verkstäderna är fortfarande inrymda i den då moderna vita mexitegelbyggnaden på Ingarvets industriområde, men har sedan dess utökats med en köksavdelning och en avdelning för lego-montering, där man kan sätta ihop enkla produkter och paketera. Kunderna finns inom både privat och offentlig sektor, men också privatpersoner vänder sig till Kulturarvet för att få hjälp med restaurering av gamla föremål.

Ända sedan starten har Kulturarvet erbjudit arbete till människor som står utanför den reguljära arbetsmarknaden eller som behöver en rehabiliteringsplats. Många som arbetar här får lönestöd som lönebidrag, OSA, nystartsjobb och utvecklingsanställningar.

När Nordiska Museet ville lägga ner verksamheten 2008, bildades en ekonomisk förening, som dess värre inte bar sig. Falu kommun tog över verksamheten med målsättningen att starta ett antal arbetsintegrerande

sociala företag runt Kulturarvet. Därför tog kommunen också initiativet till ESF-projektet Kuling – Kulturarvet en väg till socialt företagande. Projektet skulle medverka till att ombilda Kulturarvet till ett socialt företag, samt etablera ytterligare två företag med uppdraget att utbilda och informera i ämnet socialt företagande samt bedriva arbetsrehabilitering.

Höga förväntningar

Det visade sig dock att kommunens förväntningar rimmade illa med de villkor projektet kom att arbeta under. De deltagare som anvisades projekt saknade tillräcklig arbetsförmåga för att på egen hand starta och driva företag. Projektledare Susan Olsén:

Arbetet på Kulturarvet är kvalificerat och kräver professionell personal. Målgruppen för sociala företag hittar man inte bland sådana experter. Jag ser det som uteslutet att våra deltagare skulle driva företag på egen hand, men de vill gärna arbeta kvar i verksamheten.

Hösten 2012 har 200 personer deltagit i projektet som pågår till december 2012. Deltagarna har olika bakgrund; intellektuella, psykiska och fysiska funktionshinder, socialmedicinsk problematik, missbruk och kriminalitet, några har hunnit fylla 30 år och har aldrig haft någon annan typ av arbete än praktik. Cirka 40 procent av dem som kommer till Kuling är inskrivna hos socialförvaltningen.

Kartläggning i praktik och teori

Projektledare Susan Olsén och handledare Marianne Johansson har många års erfarenhet av rehabiliteringsarbete för Arbetsförmedlingen. Projektets andra handledare, Veine Kalles, har egen erfarenhet av missbruk och utanförskap. Sina erfarenheter har de använt för att ta fram en formaliserad metod för kartläggning av deltagarnas förmågor och kompetenser. Kartläggningen ska hjälpa deltagarna att hitta en plats i verksamheten där de trivs och utvecklas.

När nya deltagare kommer till Kulturarvet är bilden av deras arbetsförmåga ofta otydlig. Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan har i princip aldrig någon dokumentation utöver formella anteckningar om antal år i arbetslöshet och eventuella praktikperioder. Socialförvaltningen har ibland mer kunskap, men tyvärr har hög personalomsättning och organisationsförändringar på myndigheterna haft konsekvenser för kvaliteten på dokumentationen.

Kartläggningen har en praktisk och en teoretisk del. Nya deltagare intervjuas av handläggarna enligt ett färdigt formulär. Inledningsvis får deltagaren svara på frågor om syftet med sitt arbete på Kulturarvet. Susan Olsén berättar:

Det ska vara tydligt för både deltagare och personal, varför personen har kommit till Kulturarvet. Det är viktigt för deltagare som är uppgivna och trötta på att vara i åtgärder. De har ofta väldigt låga förväntningar på verksamheten.

I samband med det första mötet intervjuas deltagarna också om sin fysiska förmåga, till exempel om de kan lyfta obehindrat, arbeta stående och hur många timmar de tror sig klara av att arbeta och om behov av fysiskt och psykiskt stöd. Personer med social fobi kan till exempel ha svårt att fika tillsammans med andra.

Också formell och informell kompetens dokumenteras, som skolgång och tidigare erfarenheter av praktik eller arbete framgår av intervjun. Det görs även en tillbakablick, över hur tiden i arbetslöshet har sett ut.

I intervjuerna tar man också upp personliga frågor som familjesituation, om det finns barn med i bilden eller nära anhöriga. Det är viktigt för att skapa sig en helhetsbild av personens livssituation. Men också av praktiska skäl, eftersom personer som befinner sig inom psykiatri ibland behöver gå ifrån två eller tre gånger i veckan för samtal eller stresshantering. Susan Olsén betonar dock att det är viktigt att människor får berätta sin historia på det sätt de själva vill.

Några har stark integritet och då respekterar vi det. Senare kan det komma fram att omständigheterna är trassligare än personen gjort gällande i samband med intervjun.

Missbruk kan vara en sådan omständighet. Till skillnad från många andra ESF-projekt accepterar Kuling människor med missbruksproblem, under förutsättning att de sköter sig på arbetstid.

Arbetsförmåga i praktiken

När deltagaren sedan går vidare till praktiskt arbete i Kulturarvets arbetsstationer provas samtidigt arbetsförmågan i praktiken. I lokalerna finns möjlighet att arbetsträna i flera olika stationer: kök, trä, textil, lego och målning av Falujungfrun. Här får projektet ganska snabbt ett kvitto på vad en person klarar eller inte klarar.

Legoverksamheten är en bra plats att börja på, här syns det nästan direkt vilken typ av arbete människor klarar av. Arbetsuppgifterna är så enkla att de inte heller skrämmer bort någon. Människor som inte har arbetat under lång tid har lågt självförtroende, och tror sig om att klara mindre än de gör. Och arbetet kan utföras sittande, samtidigt som man pratar med sina arbetskamrater. De som kommer till Kulturarvet har inte sällan varit isolerade och saknat socialt liv.

I det här skedet vill man också veta om personen kan komma i tid, ringer sig sjuk i samband med frånvaro och i god tid talar om när han eller hon måste vara ledig.

Funkar inte de här sakerna bedöms personen som icke anställningsbar. Det finns ingen arbetsgivare som accepterar sådant.

De som orkar stå och arbeta kan börja i trä- och metallverkstaden. Här utförs fönsterrenoveringar och andra reparationer. De som har ännu bättre rörelseförmåga och klarar att läsa en enkel instruktion, kan reno-vera cyklar.

På textilavdelningen kan det finnas enkla arbetsuppgifter, till exempel tvätt, men det händer också att det kommer in värdefull gammal textil för lagning, till exempel från Carl Larsson-gården i Sundborn. Ett annat kvalificerat arbete är att måla falujungfrur, en målad träfigur som är Faluns symbol.

Möjligheten till både kvalificerade och enkla arbetsuppgifter på Kulturarvet ger goda förutsättningar för att kartlägga individernas arbetsförmåga och hitta lämpliga arbetsplatser.

När jag ska bedöma människors arbetsförmåga är det viktigt att det finns ett spektrum. Ju bredare möjligheterna är desto bättre bedömning får man.

Efter en tids arbetsträning har deltagare, handledare och verkstädernas arbetsledare ett nytt samtal där man tillsammans bestämmer vid vilken station deltagaren ska fortsätta sin arbetsträning och utveckla sin kompetens.

Även om deltagarna karläggs initialt, så betyder det inte att arbetet är slut. Alla deltagare har regelbundna samtal med sin kontaktperson, om hur de tycker att arbetet går och om sin sociala situation. Deltagarna följs också av arbetsledarna som påtalar eventuella problem som dyker upp på arbetsplatsen.

*I någon mening pågår kartläggningen tills människorna går härifrån.
Tiden och samtalen är våra bästa verktyg.*

Människor som har odiagnostiserade funktionshinder är kanske den svåraste gruppen. Handledarna har i sådana fall kunnat bistå deltagarna i de myndighetskontakter som måste till för att personen så småningom ska kunna få en diagnos. ”Det spelar ingen roll hur god kartläggning projektet gör om människor inte får diagnoser och rätt hjälp.”

En annan utmanande grupp är personer som saknar självinsikt, som tycker att de är kapabla och duktiga och inte behöver vara på Kulturarvet, även om det är uppenbart av förhistorien att de har svårigheter att få eller behålla ett vanligt arbete.

Projektet belyser jämställdhetsaspekter

Verksamheten anpassas efter deltagarna, oavsett om de har funktionshinder eller inte. Uppdelningen av deltagarna vid arbetsstationerna efter manligt och kvinnligt är svårare att bryta. Deltagarna väljer själva vilka arbetsstationer de vill vara på, och de flesta väljer enligt normen, kvinnor går till textil och män till trä. Det händer att kvinnor väljer trä, men aldrig tvärtom. Men projektet har bestämt sig för att ingen ska tvingas till arbetsuppgifter mot sin vilja.

Som en del av projektets jämställdhetsarbete har projektledningen påbörjat en studie för att kartlägga handledarnas enskilda samtal med deltagarna. Samtalens längd och frekvens antecknas, för att blottlägga eventuella skillnader mellan vilka som söker sig till Veine Kalles respektive Marianne Johansson och om deras arbete skiljer sig åt, men resultatet är ännu inte sammanställt.

Visst finns det en risk för att vi lägger våra förväntningar på deltagarna i kartläggningsarbetet. Men vi som arbetar här har många års erfarenhet, och det tror jag är en fördel.

Vi ägnar mycket tid åt personlig utveckling, och så måste man vara nyfiken och tycka om att arbeta med människor. Det spelar ingen roll om man har världens bästa intervjudokument om man inte förmår läsa deltagarna mellan raderna och ställa följdfrågor. Det är först då människor börjar berätta. Naturligtvis måste vi arbeta med problemen, men vi utgår från det som är friskt och vi har ett lösningsfokuserat arbetssätt.

Projektledning och deltagare tillsammans

Nu har Kulturarvet en fungerande verksamhet och planen är att projektledningen, Susan Olsén och hennes kolleger, ska ta över verksamheten och skapa ett socialt företag som ska erbjuda rehabiliteringstjänster och där medarbetarna erbjuds delägarskap.

Sammanfattning

Kuling har en genomarbetad metod för att kartlägga deltagarnas arbetsförmåga. Kartläggningen består av en teoretisk och en praktisk del. När deltagare kommer nya till projektet intervjuas de enligt ett befintligt formulär om både formell kompetens och erfarenheter av skolgång och tidigare arbetslivserfarenhet, om eventuella fysiska och psykiska funktionshinder, men också om familjesituation och andra personliga förhållanden, för att handläggarna ska få en så god bild som möjligt av deltagaren. Därefter provas arbetsförmågan i Kulturarvets arbetsstationer; här finns trä-, textil- och metallverkstad, lego samt kök. Bredden och de olika kraven som ställs i respektive arbetsstation ger goda möjligheter till en arbetsförmågebedömning. Projektledningen har gedigen erfarenhet av arbetsrehabilitering och personlig utveckling sedan tidigare, som de har fört med sig in i projektet.

Bliss

Några gulnade löv på marken avslöjar att vi går mot höst, fast det ännu är augusti. Sunderby folkhögskola ligger inrymt i en hushållsskola från 1920-talet några kilometer från Luleå. Nyare byggnader har tillkommit på området som i dag inrymmer allmän linje, konstutbildningar och utbildningar för personer med funktionsnedsättning.

Projektet Bliss, som drivs på folkhögskolan, utmärker sig i ESF:s projektflora. Dels för att ansatsen är ovanligt framåtblickande, dels för att deltagarna i projektet har sådana funktionsnedsättningar att få någonsin föreställt sig att de skulle ha något att tillföra på arbetsmarknaden. Det är den samtidigt bittra och hoppgivande bild som utmålas av projektledare Sussanne Blomdahl.

Projektet har uppgett att man arbetar med att kartlägga arbetsmiljö. Men i det här fallet handlar det snarare om att skapa en fungerande arbetsmiljö där det tidigare inte har funnits något alls. Vilka villkor behöver uppfyllas för att deltagarna i Bliss ska komma till sin rätt?

Deltagarna i Bliss har funktionshinder som medför att de saknar eget tal. De flesta är också fysiskt funktionshindrade och sitter i rullstol, ibland med begränsad rörlighet även i armar och händer. Bristen på motorisk förmåga gör det omöjligt eller övermäktigt att skriva på ett vanligt tangentbord med bokstäver.

Bliss är ett symbolspråk som har utvecklats i Kanada för personer som av olika skäl har svårt att uttrycka sig i tal och bokstavsskrift. På stora kartor är symbolerna utplacerade som i ett periodiskt system, där varje symbol har en ruta. I rutan står det symbolen betecknar också skrivet med bokstäver. Bliss-symbolerna är uppsatta efter ordklasser, egenskaper, saker, tidsbegrepp och känslor, där de olika kategorierna är markerade med olika bakgrundsfärger. I ett rum sitter fem personer och arbetar med blisskartor. De som har motorik i armarna pekar. Markus Jonti har en lysdiod fäst i ett band runt huvudet som han kan peka på kartan med.

Det finns också datorer med stora skärmar, med ett ordbehandlingsprogram för bliss installerat. För deltagarna som har motoriska funktionshinder är det ett tidskrävande arbete.

Markus Jonti har förberett några rader på bliss inför mitt besök. Där står att han vill sprida bliss genom att möta människor och att han uppskattar den möjlighet till medbestämmande som projektet erbjuder. ”Inte minst hänger mina assistenter med här” och ”jag vill ha ett jobb där jag kan göra något som får betydelse.”

Okänt antal blissanvändare i Sverige

Inledningsvis ville projektledningen skapa en bild av hur många personer som använder bliss i Sverige. Projektledaren Sussanne Blomdahl inledde ett detektivarbete med telefonen som verktyg. Trots att bliss, liksom teckenspråk, är klassificerat som ett språk, saknar kommunerna ofta kunskap om antalet blissanvändare och var de befinner sig. I några fall kunde hon få uppgifter från skolor som kunde uppges var före detta elever bodde. Någon exakt siffra över antalet blissare finns alltså inte, men efter rundringningen uppskattar Sussanne Blomdahl dem till mellan femhundra och tusen personer.

Det visade sig också att människor i behov av bliss inte får någon undervisning i språket förrän de är åtta eller nio år. Innan dess kan de inte göra sig förstådda, de saknar helt möjlighet att kommunicera med sin omgivning och den egna familjen. Det medför att många viktiga år

går förlorade, eftersom det är som barn man är mest mottaglig för språkinläring. Sussanne Blomdahl säger:

Många blissare kategoriseras slentrianmässigt som intellektuellt funktionshindrade. Hur det egentligen förhåller sig är det ingen som vet. Inte heller hur det skulle ha förhållit sig om blissarna fått undervisning från ett års ålder och en normal språkutveckling, som teckenspråksanvändare till exempel.

Av kartläggningen framgick också att vuxna blissanvändare ibland inte får använda språket mer än en timme i veckan, eftersom kunskapen om språket är begränsad. En person som har lärt sig bliss i skolan, och sen inte har använt språket mer en timme i veckan, har i fyrtioårsåldern inte mycket språk kvar, och i bästa fall ett barnspråk. De får inte heller anmäla sig arbetslösa på arbetsförmedlingen.

Ordfattig arbetsmiljö blir rikare

Uppdraget i projektet blev till en början att hjälpa deltagarna att återerövra sitt språk. Att få dem att våga berätta om sig själva och ta plats. Det första problem projektet stötte på var att det finns få pedagoger. Nästa svårighet var att det saknades blissymboler för sociala företag och jämställdhet. Det fanns inte ens en symbol för dator. En del blisskartor saknade symboler för känslor.

Projektet kontaktade den internationella organisationen Blissymbols Communication International (BCI), som äger språket. Där finns en grupp som utvecklar nya symboler, och med hjälp av dem håller nu språket på att bli ordrikare och mer funktionellt för arbetsliv och företagande. En fördel är att bliss är internationellt och används i samma form i hela världen.

Nyligen har projektet fått ordbehandlingsprogram för bliss till alla datorer. Programmet har tagits fram i samarbete med DART kommunikations- och dataresurscenter i Göteborg och sex andra EU-länder, och ska utprovas i projektet innan det släpps på marknaden. Av Sussannes Blomdahls kartläggning framgick att det finns gott om tekniska hjälpmedel. Men om tekniken kommer blissanvändare till godo beror på huruvida någon på vuxenhabiliteringen i det aktuella landstinget är intresserad.

Assistenter saknar kompetens

Projektet har tillgång till ett generöst klassrum på Sunderby folkhögskola. Fem deltagare är rullstolsburna och har två assistenter var, en deltagare klarar sig utan assistent. Det är mycket folk i rummet som ska samsas om utrymme och ljudnivå.

Det är vanligt att assistenterna aldrig fått lära sig bliss. Därmed har de ofta stora svårigheter att kommunicera med sina klienter. Det skapar mycket frustration. I projektet utbildas assistenterna indirekt eftersom de finns med i klassrummet, men de får inte räknas som deltagare eftersom de är anställda. Samtidigt tar de resurser från projektet. En möjlighet att kombinera medel från Socialfondens programområde 1 och programområde 2 skulle ha varit mycket betydelsefullt för den här typen av verksamhet, påpekar Sussanne Blomdahl.

Assistenternas roll är oerhört betydelsefull. Det finns assistenter som slarvar med kommunikationen och inte lyssnar eller plockar upp blisskartor så att deltagarna kan göra sig förstådda.

En av projektdeltagarna var ointresserad tills han fick en större karta, det visade sig att han hade dålig syn och tidigare inte kunnat läsa symbolerna. Under sådana förutsättningar är det lätt att tolka det som om personen har ett grövre intellektuellt funktionshinder än vad som faktiskt är fallet. Men ingen hade tidigare brytt sig om att ta reda på hur god syn han har.

Det är också stor skillnad på vilka möjligheter personerna har haft, beroende på vilka föräldrar de har växt upp med. Stephen Hawkning är mer funktionsnedsatt än några av deltagarna i Bliss, men har befunnit sig i en annan miljö och eftersom han var frisk från början, kände människor till hans begåvning.

Kompetenscentrum med ambitioner att förändra

Det sociala företag som ska utvecklas ur projektet ska bli ett kompetenscentrum för bliss i Sverige. Det finns många idéer i projektet, deltagarna vill översätta vuxenböcker till bliss. I dag läser gymnasieungdomarna fortfarande Pippi Långstrump för att det inte finns någon annan litteratur på bliss att tillgå. Men många frågor återstår fortfarande kring hur det sociala företagets verksamhet ska utformas, till exempel hur man får fram medel till handledare.

Vi hoppas att de här arbetsmetoderna kan sprida sig utanför Sverige. Våra deltagare blir goda förebilder för andra. Det väcker hopp om att det finns något att göra för unga blissare när de lämnar skolan.

Sammanfattning

Projektet Bliss är en pionjärverksamhet, där man försöker skapa arbete för människor som tidigare inte haft tillgång till arbetsmarknaden på grund av att de saknar talspråk och inte kan använda vanliga tangentbord till följd av multihandikapp. I stället använder de symbolspråket bliss. Projektledningen började med att kartlägga antalet individer i Sverige som använder bliss och hur deras möjlighet att kommunicera faktiskt ser ut. Resultatet var nedslående, få har möjlighet att använda sig av bliss i sin vardag, huvudsakligen på grund av avsaknad av tolkar och hjälpmedel. Man fann också att kunskapsnivån bland blissanvändarna är låg, varför projektet fick börja med att arbeta med språkutveckling.

Deltagare med multifunktionshinder ställer också särskilda krav på arbetsmiljö. Här har projektet försökt skapa en tydlighet kring vila förutsättningar som måste vara uppfyllda för att blissanvändarna ska kunna utveckla och använda sitt språk och arbeta. Språket bliss visade sig vara alltför ordfattigt och därför har projektet medverkat till att utveckla fler symboler. Man lyfter också betydelsen av kompetenta assistenter som behärskar bliss, för deltagarnas möjligheter att kunna vara en del av arbetsmarknaden.

Reflekterande sammanfattning

Det är lätt att tänka sig att ett arbete med kartläggning av individers kompetens skulle kunna sammanställas till någon form av valideringsdokument, för att underlätta ett återinträde på den reguljära arbetsmarknaden. En formaliserad dokumentation av individens arbetsförmåga och kompetens skulle således vara särskilt värdefull för deltagare som inte startar egna kooperativ utan riskerar att återgå till arbetslöshet eller sjukskrivning.

De projekt som vidtalats i samband med arbetet med detta kapitel, har dock inte själva funderat över huruvida deras arbetsmetod för kartläggning skulle kunna användas i andra sammanhang. Kuling har till exempel en väl strukturerad och formaliserad metod för kartläggning

som ännu inte har fått ett namn, eller dokumenterats för ett spridningsarbete gentemot andra sociala företag eller verksamheter som engagerar människor som står utanför arbetsmarknaden.

Kulings målgrupp motsvarar i stort den som vanligen återfinns i socialfondsprojekten, varför man kan anta att det finns många sammanhang som syftar till att integrera människor på arbetsmarknaden, där en sådan metod skulle kunna vara användbar.

Arbetet med kapitlet kan därför också ses som en viktig påminnelse om hur betydelsefullt det är med extern uppföljning i form av djupintervjuer med projektledare och deltagare, eftersom det kan synliggöra erfarenheter som projekten inte själva uppmärksammat. Kapitlets brasklapp kan således vara en uppmuntran till projekt och sociala företag att redan inledningsvis utforma en plan för hur erfarenheter och arbetsmetoder som tas fram i projektet kan formaliseras och föras vidare för att underlätta för spridning eller implementering i ordinarie verksamhet.

Bliss utgör i många delar motsatsen till Kuling, här är möjligheten till reproducerbarhet begränsad men erfarenheterna minst lika värdefulla. Bliss utgör ett unikt pionjärarbete, där man försöker underlätta inträde på arbetsmarknaden för människor som tidigare aldrig har ansetts anställbara. Samtidigt skapar projektet också en arbetsmarknad för deltagarna som ska arbeta med att utveckla och sprida symbolspråket bliss.

Innan projektet kom till var kunskapen om blissanvändarna i Sverige mycket begränsad. Till exempel saknas kunskap om hur många människor som använder bliss. Projektet har därför arbetat med att kartlägga blissanvändare och med att skapa en tydlighet kring hur arbetsmiljön bör utformas för att skapa förutsättningar till gynnsam språkutveckling och i förlängningen arbete. Projektet arbetar också med att utveckla språket som sådant.

Projektet har gjort värdefulla iakttagelser om bristande kunskaper hos personliga assistenter. Huruvida blissanvändarna får tillgång till stöd har också visat sig vara beroende av om någon på vuxenhabiliteringen är intresserad av teknik eller språkutveckling i det landsting där de befinner sig. En annan iakttagelse är att blissanvändare inte får börja utveckla sitt språk förrän i skollåldern, när till exempel döva barn lär sig tecken-språk vid samma ålder som hörande barn utvecklar sin verbala språkförmåga. Att få tillgodogöra sig ett språk tidigt är avgörande för både den språkliga och den intellektuella utvecklingen.

Den kartläggning som projektet Bliss har genomfört blottlägger djupt rotade föreställningar om multihandikappade personer. Projektet ger också uppmärksamhet och upprättelse åt människor som tidigare inte tagits i beaktning i arbetsmarknadssammanhang. Resultatet av kartläggningen kan komma att vara till stor nytta för blissanvändare, beslutsfattare och människor som arbetar inom vård och omsorg, och för all del, alla människor som vill att samhället ska vara till för alla på lika villkor.

Anna-Karin Florén

Anna-Karin Florén är en frilansjournalist med passion för populärvetenskap. Sedan 2012 driver hon Helgalundens Kommunikationsbyrå AB som specialiserar sig på att tillgängliggöra och sprida forskning och annat akademiskt material om arbetsmarknad, entreprenörskap och social utveckling, ofta i anslutning till EU:s strukturfonder.

Socialt företagande – hur social måste man vara? Att arbeta med neuropsykiatriska diagnoser

Enikö Koch

Kapitel 6

Socialt företagande – hur social måste man vara? Att arbeta med neuropsykiatriska diagnoser

Är socialt företagande till för alla? Kan det vara en väg in i arbetslivet för personer med neuropsykiatriska diagnoser, som till exempel Aspergers syndrom? Ja, visar flera exempel, men det finns även fallgropar. Vilka dessa är, och hur de kan undvikas, diskuteras i detta kapitel. Utgångspunkten är erfarenheter gjorda både inom socialfondsprojekt och i olika företag.

Diagnoser som ADHD och Aspergers syndrom blir allt vanligare i Sverige. Samtidigt blir det också tydligare att personer med dessa och andra neuropsykiatriska diagnoser har svårt att ta sig in på arbetsmarknaden. Bland de inskrivna på Arbetsförmedlingen har kategorin ”specifika inlärningssvårigheter” där individer med dessa diagnoser ingår, femdubblats på tio år (från 2 889 personer år 2002, till 15 240 år 2012). Den stora ökningen beror både på ökad diagnostisering och att Arbetsförmedlingen har identifierat fler med ”specifika inlärningssvårigheter”.

Med stöd från Europeiska socialfonden startar många projekt för att möjliggöra inträde på arbetsmarknaden för personer med olika funktionsnedsättningar, bland annat neuropsykiatriska. Samtidigt stöder både EU och Sverige i allt högre grad sociala företag som metod för att få fler människor i arbete.

De flesta projekten utgår ifrån blandade grupper, där individer med olika bakgrund och funktionsförmåga får stöd utifrån sina behov. Men inom ett antal satsningar finns viljan att testa nya metoder som ibland tar sin utgångspunkt i olika diagnosgrupper, och då framför allt i Aspergers syndrom. Anledningen till just detta val är att gruppen anses ha särskilda svårigheter med att ta sig in på arbetsmarknaden, samt att det

finns föregångare inom näringslivet som redan testat att driva framgångsrika företag med utgångspunkt i diagnosen.

Jag som skriver har en bakgrund som socialantropolog och journalist, och har intervjuat många socialfondsprojekt inom ramen för tidigare arbete inom Tema Likabehandling.¹ Min utgångspunkt är att inkludering kräver strukturella förändringar i arbetslivet, där arbetsplatser bör anpassas till individer, i stället för tvärtom. För att koppla till kapitlets fråga undrar jag om det är så svårt att anpassa arbetsplatser, som sociala företag, till personer med olika neuropsykiatriska diagnoser att vi behöver särlösningar? Eller är särlösningar, till exempel företag baserat på särskilda diagnosgrupper, ett sätt att stärka individer ("empowerment") och på sikt möjliggöra andra typer av anställningar?

En central diskussion är vad uppdelningen i olika diagnosgrupper riskerar att göra med individer, och med vår uppfattning av varandra. Finns det en risk för att denna kategorisering inskränker människors rätt att få vara sig själva? Den här frågan kommer jag lyfta genomgående med alla intervjupersoner i detta kapitel.

Det finns ett begränsat antal socialfondsprojekt som arbetar uttryckligen med personer som har Aspergers syndrom där målsättningen är att starta företag. Urvalet har jag gjort genom att söka projekt som arbetar med Aspergers syndrom i ESF:s projektbank (48 stycken med förstudier och genomförandeprojekt inom programområde 2) och välja ut några för intervjuer, som enligt min bedömning har kommit långt i sina planer. Valet föll på Aspie 2.0 och Navigatorporten. De andra exemplen som presenteras, för att bredda bilden och undersöka hur det ser ut på redan fungerande företag, är Left is Right och Andet utbildning och förslag. Två verksamheter har jag besökt och ytterligare två har intervjuats via telefon.

Men innan vi ger oss ut på fältet kommer här några avsnitt med bakgrund och utgångsläge.

Aspergers syndrom – och andra neuropsykiatriska diagnoser

Neuropsykiatriska funktionsnedsättningar (NPF) är svårigheter som beror på hur hjärnan arbetar och fungerar. De vanligaste diagnoserna är ADHD (ADD), Aspergers syndrom, Tourettes syndrom och Tvångssyndrom – OCD. De olika diagnoserna är närbesläktade och det är vanligt att samma person har flera diagnoser.

¹ En av Europeiska socialfondens fem nationella temagrupper.

Dålig uppväxtmiljö kan inte orsaka dessa funktionsnedsättningar, men de kan förvärras av en ogynnsam omgivning, och också förbättras av en anpassad miljö – både privat, i skolan och i arbetslivet.

Personer med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar har ofta svårigheter med att reglera sin uppmärksamhet, impulskontroll, samspelet med andra människor, inläring och minne, uttrycka sig i tal och skrift. Många har liknande svårigheter, men dessa definieras som en funktionsnedsättning först när de påverkar individernas utveckling och möjligheter att fungera i samhället.

Svårigheter med socialt samspel

Aspergers syndrom tillhör det autistiska spektrumet och är en av de största diagnosgrupperna inom de neuropsykiatriska funktionsnedsättningarna. Ungefär fyra promille av befolkningen anses ha asperger, ofta i kombination med andra neuropsykiatriska funktionsnedsättningar. Orsakerna är biologiska och påverkar hjärnans sätt att hantera information. I vardagen märks funktionsnedsättningen framför allt på hur man samspelar och kommunicerar med andra människor.

Om man har Aspergers syndrom tolkar man ofta tankar och känslor på ett sätt som skiljer sig från den tolkning de flesta andra gör. Man har problem med att avläsa sociala signaler och kroppsspråk, eller man kanske tolkar det som sägs i ett samtal alltför ordgrant.

Det är långt fler män som diagnostiseras med Aspergers syndrom än kvinnor, vilket delvis kan ha en biologisk orsak, delvis en kulturell. Till exempel leker pojkar generellt mer i grupp, vilket gör att en pojke som leker ensam lättare sticker ut och får sitt beteende stämplat som ”socialt oacceptabelt”. Det finns också färre studier gjorda på flickor med asperger, vilket gör att diagnoskriterierna är mansdominerade, vilket i sin tur gör att färre flickor diagnostiseras.²

Forskning visar att medan en del personer med asperger klarar sig väl i arbetslivet, är det många som hamnar i arbetslöshet just på grund av ovanstående egenskaper – särskilt den som handlar om det sociala samspelet på arbetsplatser. I intervjustudier beskriver personer med Aspergers syndrom själva svårigheterna med kommunikationen med chefer och kolleger. De erbjuds ofta tillfälliga arbeten eller projektarbeten och får ofta nöja sig med jobb som inte motsvarar deras kompetens.³

² Riksförbundet Attention.

³ Larsson-Abbad, 2007.

Samhällets stöd – var brister det?

Individer med asperger får ofta olika anpassningar och stöd fram tills de slutar skolan. Redan där kan brister uppstå men de större problemen kommer ofta vid försöket att få det första jobbet. Bristande vägledning kan i många fall leda till arbetslöshet och bistandsberoende.

Torbjörn Petterson, som har skrivit flera böcker om individer med Asperger, säger följande: ”Läget är katastrofalt för gruppen. Av de 1 000 personer jag har intervjuat, som var diagnostiserade, var det ca 15 procent som fick delar av sin lön betald av en arbetsgivare. Det är många unga som går direkt till förtidspensionering och daglig verksamhet.”

De som inte kan ta sig in på arbetsmarknaden blir många gånger kvar hemma, eftersom aktiviteterna som erbjuds inom olika arbetsmarknadspolitiska åtgärder, projekt, eller daglig verksamhet, ofta inte uppfattas som meningsfulla.

Mer forskning behövs kring vilka metoder som fungerar bäst för att underlätta inträde i arbetslivet för personer med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar. En modell som har studerats internationellt med positiva resultat är ”supported employment”. Det går kort ut på coachning av både individ och arbetsgivare. Stödet finns kvar även efter anställning och minskar successivt när behovet avtar. Även i Sverige används modellen i olika former, till exempel inom flera socialfondsprojekt som arbetar med olika långtidsarbetslösa grupper.

Sociala företag – en lösning?

Det finns företag runt om i världen som har specialiserat sig på att anställa personer med Aspergers syndrom.⁴ De har upptäckt resursen – att en funktionsnedsättning inte behöver vara till nackdel i yrkeslivet, om bara rätt stöd och anpassning ges. Även Arbetsförmedlingen visar upp exempel där personer med asperger har fått jobb, där de positiva delarna av diagnosen har lyfts fram.⁵

Så här argumenterar exempelvis företaget Beautiful brains, ett av de få företag i Sverige som är inriktat på att anställa personer med asperger:

Konsulterna hos oss har Aspergers syndrom, vilket innebär att de har en unik förmåga att hålla ett långsiktigt fokus samtidigt som de behåller högsta precision och noggrannhet i det de gör.

⁴ Se Pixellus, Unicus, Specialisterna mfl.

⁵ Artikeln *Aspergers syndrom – en kvalitetshöjare på IT-företag*, 2012.

Det innebär att du som kund hos oss också får tillgång till en unik kompetens och den skarpaste intelligens.

Hittills har inga sociala företag (enligt Tillväxtverkets definition) startats i Sverige som huvudsakligen anställer personer med Aspergers syndrom. Men det kommer troligen startas några inom snar framtid. Förhoppningen finns både inom projektet Aspie 2.0 i Visby och Navigatorporten i Karlshamn, och troligen även på flera håll i landet.

Frågan är vad som krävs för sociala företag med målgruppen individer med Aspergers syndrom? Vilka särskilda stöd behövs och vilka fallgropar finns? Och för att koppla till den kritiska utgångspunkten kring stigmatisering – finns argument som motiverar en uppdelning efter diagnos?

Som det snart visar sig har de fyra exemplen också fyra olika sätt att närma sig frågan, mycket beroende på vilken typ av verksamhet de driver. Men samtliga ger kunskap värda att begrunda för andra som arbetar, eller vill börja arbeta, med företagande och personer med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar.

Definitionen jag utgår ifrån i diskussioner kring arbetsintegrerande socialt företagande är Tillväxtverkets:

- De driver näringsverksamhet – producerar varor och säljer varor och/eller tjänster.
- De har som övergripande ändamål att integrera människor som har stora svårigheter att få och/eller behålla ett arbete, i arbetsliv och samhälle.
- De skapar delaktighet för medarbetarna genom ägande, avtal eller på annat väl dokumenterat sätt.
- De återinvesterar i huvudsak sina vinster i den egna eller liknade verksamheter.
- De är organisatoriskt fristående från offentlig verksamhet.

Exempel 1: Aspie 2.0

En innovativ satsning

Först en resa till Hansa utbildning i Visby, Gotland, ett utbildningsföretag som har lång erfarenhet av att arbeta med långtidsarbetslösa, och specifikt personer med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar. De driver flera socialfondsprojekt⁶ och det är ett av dem som är i särskilt fokus för mitt besök: det nystartade Aspie 2.0, vars mål är att få arbetslösa med diagnosen Aspergers syndrom närmare arbetsmarknaden. Socialt företagande ses som en möjlig väg till egen försörjning för några av deltagarna.

Projektets ledare, Stina Hansson och Peter Fagerström, tar emot mig på ett lite rörigt kontor, några veckor innan höstens utbildningar startar på allvar. I en rymlig byggnad, Televerkets gamla lokaler innanför Visbys murar, renoverar de för fullt, för att kunna välkomna deltagare i bättre anpassade lokaler.

För en grupp av dessa kan hösten bli en nystart. Det finns 200 arbetslösa personer över 18 år som har diagnosen Aspergers syndrom på Gotland, och det är dem projektet vill nå.

Metoden – Coach 365

Aspie 2.0 är en ny satsning men har tydliga kopplingar till tidigare projekt för samma målgrupp.

Från ett av dem⁷ har Stina Hansson tagit med sig metoden Coach 365, som nu är utbyggd och kompletterad med ett utökat mandat för coachen.

Kort sammanfattat handlar den om att se till att personer med neuropsykiatriska diagnoser får ett samlat och koordinerat vardagsstöd under årets alla 365 dagar. Det innebär att coachen ser till att, tillsammans med personen, bygga fungerande stöd för hela vardagslivet, inte bara den delen som handlar om arbetet. Stina Hansson förklarar:

Vi har sett att det är viktigt med en samlande koordinator som får ett helhetsgrepp, för ofta har de här personerna kontakt med en lång rad myndigheter – vilket i sig skapar problem. Genom att bygga förtroende för en enda coach kan mycket underlättas, och när individen får ett samlat och ett välgenomtänkt stöd, vet vi att det fungerar bättre. Det sänker stressnivån avsevärt och ökar möjligheterna för alla.

⁶ Jobhouse, ASD-resurs och Aspie 2.0.

⁷ På Spåret, ett Finsamprojekt.

Modellen bygger också på ett längre stöd än andra arbetslivsinriktade metoder. Här finns coachen kvar efter att individen har fått jobb, och stöder även arbetsgivaren. ”Vi har mycket av det som brukar kallas för 'supported employment' med i modellen.”

Företagaranda i huset

Att Hansa utbildning driver flera projekt har stor relevans för Aspie 2.0. Här finns erfarenhet från att arbeta med en bred målgrupp och olika alternativa vägar till ökat arbetslivsdeltagande. Inom ramen för en annan satsning⁸ är ett socialt företag på väg att växa fram, under namnet Designkompaniet.

Medan jag intervjuar Stina Hansson, öppnas dörren och in kommer deltagaren Cindy Berglund, som arbetar just inom Designkompaniet. Hon ursäktar sig och ställer ned två stora kassar med kläder i ett hörn.

”De här hade vi i ståndet under medeltidsveckan”, säger hon och lyfter upp en klänning för att visa. Designkompaniet har redan fått flera uppdrag, och ska bland annat sy kuddöverdrag åt TCO. Det är en verksamhet som kunde knoppas av eftersom efterfrågan på deras tjänster är tydlig, berättar Stina Hansson. Att sådana verksamheter finns i huset skapar en företagaranda som smittar av sig.

”Den arenan finns här och möjligheten att lära sig vad företagande innebär. Det gör att vi också har närmare till hands att tänka företagande för aspergergruppen”, säger Stina Hansson, när Cindy Berglund har lämnat rummet.

Är det fult att välja?

När jag har fått bekanta mig med företaget Hansa utbildning, och hört om deras tidigare erfarenheter, är det dags att fråga: Varför arbeta specifikt med personer som har diagnosen Aspergers syndrom?

Marina Liljegren, vd, funderar och resonerar länge kring frågan:

Det handlar om en grupp som är en enorm resurs, som ofta är välutbildade och har hög kompetens. I ett läge där vi kommer sakna arbetskraft i framtiden har vi inte råd med att de här personerna sitter hemma.

⁸ Jobhouse.

Att det just blev Aspergers syndrom beror på att det är en ganska vanligt förekommande diagnos, utöver de andra ”stora” diagnosgrupperna, som är personer med ADHD eller ADD. När de i tidigare projekt arbetade med blandade grupper kunde problem uppstå i samarbetet.

Några saknade ”på-knapp” och några saknade ”av-knapp”, det är klart att det blir svårt när människor fungerar så olika i samma grupp. Nu testas en annan modell.

Marina Liljegren berättar också hur utvecklingen i samhället har gått från mycket tydliga riktlinjer, strukturer i både skola och arbetsliv till friare, mer kreativt uppbyggda miljöer med lösare ramar. Personer med asperger har blivit lidande. ”Vi har gjort vårt samhälle generellt svårt för den här gruppen. Men med rätt stöd och hjälp kan de komma på banan igen.”

Att projektet Aspie 2.0 fokuserar på individer med asperger är till fördel även för andra med olika neuropsykiatriska diagnoser. ”Det är många som mår bra av struktur och tydlighet, och blir vi bättre på att tänka på det, gynnar det alla som står långt ifrån arbetsmarknaden”

Projektledarna, Stina Hansson och Peter Fagerström, menar att det särskilda stödet, som ofta behöver ges under längre tid, är svårt att få till i en annan ”vanlig” verksamhet.

Finns det inte risk för att ni förutsätter att en viss mall passar alla, Peter Fagerström?

Det är klart det finns en risk med att bli för mycket expert. Det är något vi ständigt får arbeta med. Självklart är alla olika individer med egen personlighet.

De projektansvariga på Hansa utbildning ställer frågan om vi i Sverige har låst oss vid att alla ska behandlas lika, i stället för att ge alla möjligheter utifrån sina egna förutsättningar. Om vi bestämmer att det är fullt att välja en grupp med en särskild diagnos för en insats, kan vi också ta ifrån dem möjligheten att få växa på ett sätt som är anpassat efter just deras behov.

Socialt entreprenörskap – på egna ben?

Peter Fagerström ser socialt entreprenörskap som en möjlig väg för deltagare i Aspie 2.0 att komma i arbete. Han använder även uttrycket "företag med socialt DNA" och jag ber honom berätta vad han menar. Hur skiljer sig det från ett arbetsintegrerande socialt företag?

En skillnad Peter Fagerström lyfter är kravet på delägarskap i sociala företag, som han tror är svårt för personer som har varit långtidsarbetslösa och har Aspergers syndrom. Han menar att ett externt stöd behövs för att starta och driva företaget. "I ett socialt företag krävs så mycket engagemang från var och en. Många i vår målgrupp vill bara ha ett jobb, inte vara med och driva."

Ytterligare en skillnad är att Peter Fagerströms "sociala entreprenörskap" ska stå på egna ben i större utsträckning än vad Fagerström anser att de flesta sociala företag gör i dag. Hans tanke är hellre ett företag som, visserligen gärna sponsrat av näringslivet i jakt på CSR-poäng, skulle klara sig utan offentlig finansiering, vilket Fagerström menar även bör omfatta att klara sig utan anställningar med lönebidrag.

Peter Fagerström nämner flera skäl till att socialt entreprenörskap skulle fungera bra för individer med asperger:

- Det skulle handla om ett riktigt och kvalificerat arbete, utfört på ett sätt som är anpassat till gruppens behov. "Många av personerna känner inte motivation om det inte handlar om ett riktigt arbete med riktig lön."
- Med hänsyn taget till att alla individer är olika, finns det ändå vissa kriterier som är viktiga i ett företag där de anställda har en psykisk funktionsnedsättning. Det handlar om strukturer och tydlighet.
- Det kan finnas en fördel i att personer med samma typ av funktionsnedsättning kan stötta och uppmuntra varandra.
- Gruppen har stor potential, är ofta högutbildad och har specialkompetens.
- Ofta kan man komma i arbete med ganska kort startsträcka, men behöver längre tids stöd – och stöd även i delar av vardagslivet (se Coach 365).

Föregångare i andra länder

Peter Fagerström hämtar inspiration från både Norge och Danmark, när han funderar kring företagande. I Norge finns bland annat företagen Pixellus och Unicus, som har anställda med asperger, i Danmark finns framgångsrika ”Specialisterne”. Ofta är det anhöriga som startar företag, som känner frustration över att deras barn eller släktingar inte kan få jobb, trots hög utbildning och kapacitet.

I företaget Pixellus var det till exempel en pappa som upptäckte att sonen såg varje detalj i bildbehandling, och kunde uppehålla sig med att fixa till varje ruta i en film, ett avancerat men monotont arbete, utan att tröttna. Han skapade ett företag för att han såg hur duktig sonen och även andra personer med asperger, var.

Peter Fagerström hoppas att det kan växa fram minst ett företag ur Aspie 2.0. Vad affärsidén och verksamheten kommer att handla om beror på gruppens kompetens och önskemål, och deltagarna kommer först veckor efter vårt samtal. Men med utgångspunkt i var andra företag hittar sin nisch, kommer det troligen handla om it-sektorn, kanske dataprogrammering, bildbehandling eller liknande. Att vara delaktig i ett företag kommer inte passa alla, men det kommer att erbjudas som en möjlighet, som ett alternativ bland flera.

Efter besöket i Visby pratar jag med flera projektledare som arbetar med målgruppen ”personer med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar” och ser en möjlighet i socialt företagande. Kaj Hansson, projektledare för ReSA, Hörby kommun, sammanfattar väl det som flera uttrycker:

Jag kan inte se något hinder för att de skulle kunna arbeta i ett socialt företag. Alla behöver inte vara med och initiera och driva, men det måste finnas en vilja att vara delaktig på något sätt.

Ett projekt som utmärker sig i sammanhanget är Navigatorporten, eftersom de har kommit långt i tankarna på socialt företagande.

Exempel 2: Navigatorporten

Projektet Navigatorporten, Karlshamns kommun, riktar sig till en bred målgrupp av ungdomar som står utanför arbetsmarknaden, som har ”kognitiva och kommunikativa begränsningar oavsett om det beror på funktionshinder, utbildningsbakgrund, psykiska problem, språkkunskap eller missbruk”. I praktiken är det många med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar som deltar i deras verksamheter.

Navigatorporten rymmer två embryon till sociala företag. Det ena handlar om detaljpaketering och det andra om en tillgänglighetsdatabas. Just nu är det personer med mer eller mindre tydliga aspergersymtom som arbetar med tillgänglighetsdatabasen, berättar Urban Wrångemyr, en av verksamhetens ledare. Det handlar både om kompetens och intresse hos deltagare, men också om att Tony Granath, som ansvarar för databasen, själv har asperger. Han började som praktikant och fick anställning efter några månader, eftersom han uttryckte en tydlig vilja och intresse för att stanna kvar. ”Jag vill vara här för att det är bra arbetsmiljö och roliga arbetsuppgifter. Det är bra att äntligen ha något att göra på dagarna”, säger Tony Granath.

Han gillar att koordinera arbetet kring databasen, uppgiften passar honom utmärkt. ”Och den bästa känslan är att någon trodde på mig och gav mig ansvar.”

Urban Wrångemyr tror att Tony Granaths kompetens och personlighet kan vara en anledning till att andra personer med asperger trivs i den verksamheten. Han är lyhörd och ger tydliga instruktioner, berättar Urban Wrångemyr. ”Jag förundras av hans tålamod, jag hade inte klarat av att låta saker ta sådan tid, utan att lägga mig i. Men när de väl kommer i gång fixar de jobbet i tid.”

Att utgå från diagnos kan innebära både för- och nackdelar i en verksamhet, enligt Urban Wrångemyr. Fördelen kan vara, som i fallet med databasen, att personer som har liknande kompetenser och behov samlas kring samma aktivitet, och har förståelse för varandra.

Nackdelen är att de inte får samma utmaning, till exempel socialt, som när gruppen blandas. ”Det blir mer liv där borta om det är en person med till exempel ADHD med i gruppen. Annars kan det vara ganska lite socialt umgänge.”

Intresse finns – politisk vilja saknas

Navigatorportens båda verksamheter är ”kognitionsanpassade”, vilket innebär att det finns tydliga instruktioner för varje steg i arbetet, en manual för varje situation att kunna gå tillbaka till. Arbetet med databasen går ut på att kartlägga olika byggnader i regionen, huruvida de är tillgängliga för personer med funktionsnedsättning. Arbetet sker på uppdrag av Karlshamns kommun men är kopplat till en nationell databas och resultatet publiceras på kommunens webbsida, där allmänheten kan ta del av den.

Tillgänglighetsdatabasen är en verksamhet som skulle kunna knoppas av, enligt Urban Wrångemyr, om det fanns en politisk vilja i kommunen för att testa socialt företagande som metod. Att testköra ett tag, med möjlighet att återgå till kommunal verksamhet, vore det bästa. ”Då skulle någon av oss behöva vara med för att starta upp och driva. Jag tror inte att Tony skulle göra det själv, men han skulle kunna ta ett stort ansvar och vara delaktig i vissa beslut ändå.”

Projektledningen arbetar aktivt för att påverka politiker och beslutsfattare till att möjliggöra socialt företagande i kommunen.

Efter att ha hört hur arbetet kan drivas i olika socialfondsprojekt, vill jag gärna komplettera med en bild från två olika företag som redan drivs för eller av personer med Aspergers syndrom. Även där finns skillnader i synsätt, beroende på hur verksamheten startats och vem som driver den.

Jag börjar med att besöka Left is Right i Bromma, som är ett av de få företag i Sverige som definierar sig som sociala entreprenörer med affärsidén att leverera kompetens inom en rad områden, kombinerat med att anställa personer med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar.

Exempel 3: Left is Right – bemanningsföretaget

Left is Right är ett bemanningsföretag inom it-branschen, som ska fungera som en ”bro mellan arbetsmarknaden och personer med funktionsnedsättning”. De har vunnit mångfaldspris, och har med hjälp av en kommunikationsexpert formulerar företagets budskap: ”Vi frigör Sveriges dolda resurs” och ”Med lite kunskap får du tillgång till mycket kompetens”.

Jag träffar företagets vd Klas Gustafsson på kontoret i Bromma, Stockholm, för ett samtal om hur det fungerar att driva företag där själva affärsidén är att anställa och hyra ut personer med funktionsnedsättning. För att förstå det behövs en snabb återblick, tycker han.

Utgå från diagnosen?

Det finns ett gammalt Left is Right och ett nytt. Det gamla gick i konkurs 2009, namnet och idén togs över av nuvarande ägaren. För att förstå det nya Left is Right behöver man känna till det gamla företaget. Det som inte fungerade där ska inte återupprepas.

Gamla Left is Right startades 2005 i Kristinehamn, av anhöriga till en person med Aspergers syndrom. Idén var att ge en chans till arbetslivsdeltagande för människor med hög kompetens inom bland annat it-området, men med bristande social förmåga. Det var bara personer med asperger som anställdes. I företaget utvecklades en strikt struktur, som skulle följas i minsta detalj, och verksamheter skulle startas i många städer enligt samma modell. Enligt Klas Gustafssons analys var detaljstyrningen i kombination med tankar om kraftig expansion ett av skälen till konkursen. ”De utgick ifrån att alla som hade diagnosen hade samma behov, och bestämde till exempel att alla skulle ha egna rum, för så trivs personer med asperger bäst. Det fanns till och med en kod för färgen som skulle vara i rummet.”

Nya Left is Right utgår inte från att alla med asperger har samma behov av arbetsmiljö. Dessutom rekryterar de bredare, och har personer med andra neuropsykiatriska diagnoser bland sina anställda, till exempel ADHD. ”Vi utgår inte från diagnoser när vi lägger upp arbetet, för en sak har jag lärt mig, och det är att personer med asperger är lika olika varandra som du och jag. Därför utgår vi ifrån två begrepp – upptäcka och utmana – i mötet med varje individ.”

Så vanligt som möjligt

”Vår idé, till skillnad från gamla Left is Right, är att skapa ett så vanligt företag som möjligt.” Enligt Klas Gustafsson betyder det allt ifrån att fungera på marknadsmässiga villkor till att konsulterna inte automatiskt ska sitta på sin kammare, utan ska med ut och möta kunden.

Inte heller vill han ha några specialister som coachar eller handleder de anställda enligt någon metod, det räcker att konsultchefen Niklas Eriksson har lång erfarenhet av att arbeta med målgruppen. Visst kan

det inträffa saker ibland, att någon fastnar i detaljer, stör sig på andras beteenden, men allt det kan lösas i den givna situationen.

I stället för metoder vill Klas Gustafsson gärna prata ledarskap. Att leda Left is Right var en utmaning han inte ville missa när han fick frågan. Han har 30 års erfarenhet av att vara chef och har även hållit ledarutbildningar. ”Vissa behöver hjälp med prioritering, andra har svårt att samarbeta eller åker berg- och dalbana i humöret. Allt det där har jag stött på tidigare, inget är nytt. I stället för att ha särskilda modeller pratar vi om ett förhållningssätt.”

Visst är struktur viktigt för alla och vissa processer behöver se likadana ut, till exempel försäljningsprocess, genomförandeprocess och stödprocess. Det kan också vara en hjälp att ofta visualisera det som planeras på ett möte, att rita upp en processkarta. ”Men vi vill inte skapa en speciell miljö. Jag är emot låsta hierarkier.”

Klas Gustafsson vill att medarbetarna testat att jobba i flera olika projekt samtidigt och gärna också har olika roller inom dessa. Vissa uppdrag leds av någon, medan flera andra kopplas in som medarbetare. I ett annat, som löper parallellt, kan rollerna bli ombytta. Allt för att klara uppdragen på bästa sätt, samtidigt som medarbetare skolas i ett arbetssätt som förväntas inom deras bransch.

Left is Right har 18 anställda och är inte lönsamt ännu. Men kurvorna pekar uppåt, många stora affärer är nära att gå i hamn, och det finns förhoppning om att anställa fler. Det finns utrymme för några till på kontoret i Bromma, där jag bjuds på en rundtur. I ljusa lokaler sitter ett tiotal anställda, vissa tillsammans, andra i egna rum. Jag hälsar på flera och får höra kort om deras arbetsuppgifter, som handlar om programmering, ekonomihantering, it-support och översättning.

En öppen atmosfär

Jag träffar Mikael Karlsson som berättar hur det är att jobba på Left is Right. Han är systemvetare, och har tidigare arbetat med ”gräsklippning, plantering och annat” på Ekerö kommun, innan han fick anställning, först på ”gamla” Left is right, och nu på det omstartade företaget. ”Det som är bra här är att det finns en trygghet och en öppen atmosfär. Vi har kunnat prata om det man har svårt för. Det är både en mötesplats och en arbetsplats.”

Han tycker att det är en fördel att det finns en flexibilitet kring hur de anställda sitter och hur de samarbetar. Förut, när alla hade egna rum,

var det ett väldigt stort steg att gå in och prata med en kollega. Nu är det enklare. Det finns ändå möjligheter att avgränsa sig, genom att till exempel sitta med hörlurar. Vissa sitter i egna rum och kopplar upp sig mot en webbsida där man kan arbeta tillsammans.

Mikael Karlsson blir lite osäker när jag ber honom prata om framtiden. Han vet inte hur länge han kommer att stanna på Left is Right, inte heller riktigt hur arbetsuppgifterna kommer att se ut. Han har vissa farhågor kring att jobba med många olika projekt samtidigt. Men att ha en arbetsplats där han känner sig trygg är viktigt, även i framtiden, säger han.

Vad krävs för ett socialt företag?

Tillbaka till vd:n Klas Gustafsson. Hur definierar han själv ett socialt företag? Jag får ett långt och resonerande svar, där han tycker att Left is Right egentligen uppfyller alla kriterier i Tillväxtverkets definition, utom det som handlar om ”delaktighet i ägande” (se tidigare definition). ”Men vi ger våra medarbetare frihet att påverka sin arbetssituation, metoderna vi arbetar med och att vara delaktiga i utformning av arbetsprocesser.”

Det är inte alltid så lätt med gränsdragningar för vinstdrivande företag med en social idé, tycker Klas Gustafsson. ”De flesta som kommer hit har lönebidrag, och några av dem kommer aldrig att kunna arbeta 100 procent. Vi ser till att minska deras lönebidragsdel så fort som möjligt och anställa dem med marknadsmässiga löner, på den del de orkar arbeta. Men det är en svår balansgång, det skulle vara lätt för oss att hamna i att leva på det offentligas bekostnad.”

Det finns även andra fallor. Klas Gustafsson vill inte att hans konsulter ska känna sig för särbehandlade eller stigmatiserade på något sätt. ”Vi vill inte att några ska åka räkmacka på diagnosen, och vi vill inte sälja en konsult bedjande, med huvudet på sned. Det handlar om att ha öppna och tydliga kort.”

Företaget som anlitar en konsult från Left is Right får alltid en introduktion till vilka särskilda behov personen i fråga kan ha, och om det går får konsulten presentera sig själv för arbetsgivare och personal. Det blir ofta väldigt avdramatiserat, och reaktionerna är ”var det inte mer än så?”

Ibland får konsulterna erbjudanden om tjänster på företaget de har utfört uppdrag åt. Någon har gått, andra har stannat. ”Vissa känner att de behöver ha oss i ryggen, det ger en trygghet”, förklarar Klas Gustafsson.

Men det långsiktiga målet för ett företag som Left is Right måste vara att inte finnas, påpekar han. ”Det är den ingången vi måste ha. De här personerna ska kunna få anställning direkt ute på arbetsmarknaden. Har vi andra mål är vi fel ute.”

Från Left is Right över till ett mindre företag, som inte har initierats av anhöriga eller projektledare. Här handlar det om en verksamhet som helt och hållet drivs av personer med Aspergers syndrom.

Exempel 4: Andet utbildning och förlag

Torbjörn Andersson har skrivit flera böcker om individer med asperger, och håller utbildningar med bland annat rubriken ”Arbete vid Aspergers syndrom”. Han är själv diagnostiserad, och startade år 2004 företaget Andet utbildning och förlag, som numera har ytterligare två heltidsanställda personer med asperger. ”Vi brukar inte själva kalla oss för socialt företag, men vi driver företaget på ideologisk grund och anställer bara personer med Aspergers syndrom och högfungerande autism.”

Företaget utbildar personal inom vård, omsorg, skola och arbetsliv om vad diagnosen innebär och ger även ut böcker. ”Vi vill inte bara ge grunderna, utan även bidra med nya sätt att se på problem. Det handlar om positiva värderingar, djupare förståelse”, säger Torbjörn Andersson.

Han har både varit anställd och arbetslös tidigare, men trivs mycket bättre som egen: ”När man är företagare har man mer kontroll, det är inte andra som styr ens liv.”

Vad finns det för fördelar med att personer med asperger leder andra med samma diagnos?

”Det är bra av flera skäl. Dels ligger det i linje med målet för ett företag som anställer personer med diagnosen. Vi kan också fungera som förebilder för de anställda och har en djupare förståelse för funktionsnedsättningen.”

Ofta trivs personer med asperger i varandras sällskap, berättar Torbjörn Andersson, och tar ett exempel ur den egna verksamheten. ”Vår kontorsansvarige sedan fem år har diagnosen högfungerande autism och var arbetslös i många år innan hon anställdes på Andet. Här sköter hon all administration utmärkt och trivs med jobbet. Det handlar om utvecklande miljö, och att hon får arbeta på sätt som passar henne och själv styra detaljerna.”

Många driver företag

Torbjörn Andersson berättar om sitt kontaktnät med andra småföretagare som har Aspergers syndrom. ”Det finns många duktiga, som driver företag, men som inte marknadsför det utåt på det sättet.”

Att de organisationer som tjänar pengar på aspergare inte själva anställer dem som ledare är det stora problemet, enligt Torbjörn Andersson, eftersom det finns stor kompetens i gruppen. ”Det handlar om makt och om kontakter. Personer med asperger har inte de nätverk som behövs.”

Han ser fördelar med riktade satsningar mot diagnosgruppen, och att den lyfts fram i olika arbetsmarknadsprojekt. ”Det är bättre att medvetandegöra och anpassa verksamheten. Sen är inte diagnoserna perfekta och det finns stora olikheter mellan individer.”

Om personer med Aspergers syndrom kan driva företag? Svaret är ”självklat”, men med tillägget att det verkligen inte handlar om alla.

”Det kan inte alla utan diagnos heller göra. Vissa passar det, medan andra vill vara anställda.”

Vad visar dessa exempel?

Verksamheterna jag har besökt och intervjuat, skiljer sig åt på ett väsentligt sätt, nämligen i hur de rekryterar sina deltagare. Medan ett offentligt finansierat projekt, som Aspie 2.0 och Navigatorporten, tar emot deltagare som hänvisas av kommunen, Arbetsförmedlingen eller Försäkringskassan, söker Left is Right och Andet sina anställda genom en rekryteringsprocess som tydligt utgår från särskild kompetens.

Den som rekryterar baserat på kompetens och matchat med kunders behov, har där en tydlig avgränsning kring vilka som erbjuds anställning. Då kan företagsledningen driva verksamheten med ett ”moget ledarskap”, som Left is Right uttrycker det.

Ett projekt som får deltagare med många olika bakgrunder och kompetenser behöver självklart också ett moget ledarskap, men här ryms argument för andra avgränsningar, till exempel med utgångspunkt i en diagnos.

Projektledarna för Aspie 2.0, som har lång erfarenhet av att arbeta med personer med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar, tycker att en sådan avgränsning kan vara en framkomlig väg för att mer effektivt

ge stöd åt en specifik målgrupp, och förhoppningsvis också kunna dra i gång någon form av socialt företagande. Eftersom projektet bara är i startgroparna får utvärdering och vidare analys visa vilken utdelning modellen gav.

Delaktighet – vem vill bestämma?

Utifrån Tillväxtverkets definition på sociala företag är det delaktighetskriteriet som verkar mest problematiskt för de flesta av mina intervjupersoner. De flesta projekt- och företagsledare pratar om deltagarnas brist på vilja att ”driva” verksamhet, men att mindre företag med social agenda ändå kan vara en passande arena för en del av målgruppen.

Jag tar med frågan om delaktighet till Anna Tengqvist, forskare och FoU-ansvarig, på Arbetsmiljöforum. Hon analyserar delaktighet och maktrelationer kopplat till grupper utanför normen, på uppdrag av Tema Likabehandling. Delaktighet är förstås en viktig aspekt av socialt företagande, menar hon, men delaktighet behöver vara meningsfull för dem det gäller. Att delta i ägande och drift av företag kan för många bidra till utveckling och ökat inflytande. För andra kan det vara ett för stort första steg. ”I så fall kan man formalisera delaktigheten på annat sätt, genom att skriva in i riktlinjer och policy att målet är ökat deltagande i verksamhetens olika delar. Personer ska ges förutsättning att delta och påverka sin situation så mycket som möjligt, på ett sätt som innebär utveckling för just dem.”

Malin Gawell, forskare på Esbri, som har gjort intervjustudier kring socialt företagande tidigare, bland annat åt Tema Entreprenörskap, Tillväxtverket. Hon resonerar på ett liknande sätt. Bland de personer som hon har intervjuat ser många positivt på att ha med dem som har olika neuropsykiatriska funktionsnedsättningar. Men det finns också de som är skeptiska: ”De tar upp frågan om det verkligen är rimligt att också lägga ett ansvar för företagandet och kanske en extra 'klump i magen' på alla dessa personer. Vissa av dem skulle kanske behöva en annan trygghet än vad företagande innebär”, säger Malin Gawell.

Angående just ansvarsfrågan föreslår Malin Gawell en liknande modell som den ”slogan” som brukar vara ledord vad gäller arbetsförmåga – att man ska jobba hundra procent av sin egen arbetsförmåga. ”Man kanske även borde prata om att ta ansvar för företagandet hundra procent av sin förmåga”, säger hon.

Det viktiga är att inte delaktighetsaspekten släpps. ”Det är en maktfråga jag tycker är viktig att hålla fast vid. På vems villkor drivs verksamheten? Vilket inflytande har man över villkoren?”

Malin Gawell kopplar också resonemanget till frågan om kategorisering. Sociala företag säger ofta att ”så fort man har kommit över tröskeln är man inte sin diagnos eller bakgrund, utan människan man är”. Men genom att enbart se till individerna kommer ibland vissa strukturella problem bort. Det är viktigt för att inte stigmatisera samtidigt som det också kan vara problematiskt om man inte tar tillräcklig hänsyn till olika individers och grupperns funktionssätt, enligt Malin Gawell.

”Risken är att man missar den särskilda kunskap och anpassning som kan behövas för enskilda individer.”

”Empowerment” eller stigmatisering?

Ytterligare ett tankvärt inlägg i diskussionen kring gruppering och kategorisering kommer från Anna Norrman, intressepolitisk talesperson på Riksförbundet Attention, en intresseorganisation för personer med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar. Hon berättar att organisationen förespråkar ett inkluderande synsätt, som inte utgår från diagnos. ”Vi måste ställa frågan, vad är det för samhälle vi vill skapa? Jag vill inte se att alla sitter i egna grupperingar och blir marginaliserade.”

Enligt Anna Norrman skapar uppdelade grupper och skolklasser med bara asperger-elever ökad stigmatisering. Förr eller senare måste barnen möta världen utanför, och det är bättre att de får anpassad undervisning i blandade grupper, där inte diagnosen utan behoven är utgångspunkt. Då kan en elev med aspergers syndrom få samma stöd som en elev utan diagnos, men med liknande behov. ”Det synsättet önskar jag även i arbetslivet.”

Hon berättar om den egna arbetsplatsen där människor med olika bakgrunder och diagnoser arbetar tillsammans: ”Vi ser mycket fördelar med blandade grupper. Personerna har olika styrkor och kan hjälpa varandra. Hos oss har vi inga krav på att människor ska vara sociala till exempel. Om någon inte hälsar på mig tar jag inte det personligt.”

Att ha uppdelade grupper efter diagnos kan fungera under kortare perioder, för att ge trygghet och vilja att gå vidare. ”Människor kan bli stärkta av att träffa andra med liknande problem och hjälpa varandra. Det kan verkligen handla om ’empowerment’. Men sedan måste de ändå förhålla sig till världen utanför.”

Möjligheterna framöver

Efter genomgång och intervjuer är min huvudsakliga slutsats att det här är ett område där det finns spännande, nya tankar, för att leva med ett modeord, innovationer. Vissa testar uppdelning i diagnosgrupper medan andra förespråkar blandade arbetslag. Företagande lyfts fram som en möjlighet, men med vissa förbehåll.

Det finns några punkter som går att summera från de olika verksamheterna och som kan vara till hjälp för andra som arbetar med personer som har till exempel Aspergers syndrom och ser företagande som möjlighet.

För att lyckas bör följande beaktas:

- Stöd ska finnas med länga i bakgrunden, och gärna ta hänsyn till individens hela livssituation.
- Coaching även till arbetsplatser/chefer.
- Anpassning av arbetsrutiner och förhållanden så att dessa blir tydliga och avgränsade.
- En tillåtande social miljö där man får vara ”osocial”.
- Arbetet ska ske på riktigt, inga ”påhittade” arbetsuppgifter.
- Kognitionsanpassning i arbetsuppgifterna, som att ha tydliga, skriftliga manualer och instruktioner för varje arbetsprocess, steg för steg.

Det finns också några faktorer att fundera vidare kring:

- Att möjliggöra deltagande i beslut utifrån individens egen förmåga.
- Att även en snäv diagnos som asperger inrymmer en stor mångfald.

Mina intervjuer visar att försök till socialt företagande för målgruppen stöter ibland på formella hinder, till exempel att en kommun inte gör möjligt för socialt företagande i sin policy, eller inte beviljar tjänstledighet för anställda för att prova företagande. Det behövs en vilja från politiskt håll och ett intresse från forskarsamhällets sida att följa dessa satsningar, för att se om och hur de bidrar till större inkludering för personer med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar.

Inkludering handlar främst om att förändra strukturer, attityder, föreställningar hos oss alla, för att personer med exempelvis Aspergers syndrom ska få arbete på vilka arbetsplatser som helst. Mycket handlar om att rekrytera kompetensbaserat, ifrågasätta invanda mönster, våga vara öppen för olikheter, och undvika kategoriseringar. Att låta människor

med olika förutsättningar få ta plats i vårt samhälle, på lika villkor. Vägen dit är lång, och flera steg behövs.⁹

Kategorisering är generellt sett en vanskelig väg mot ökad inkludering i arbetslivet, just på grund av riskerna att göda fördomar, att skapa en större skillnad på ”vi och de”.

Men i vissa fall, där ett antal individer kan få konkret, specifik hjälp genom att placeras i grupp, kan det vara ett led i att komma närmare ett arbete, för en del av målgruppen. Här behövs stor medvetenhet från arbetsledare att se till de individuella olikheterna och behoven. Kategoriseringens inlåsningseffekter måste det ständigt pågå en dialog kring, för att minska risken för stigmatisering.

Sociala företag kan bli en viktig arena för personer med neuropsykiatriska diagnoser. Där kan de förhoppningsvis utföra ett arbete baserat på deras kompetens, anpassat efter deras behov. Genom det kan andra vägar öppnas, som till exempel hos företaget Left is Right, som hyr ut konsulter. Arbetsgivare runt om i Stockholm, som ”aldrig kunnat tänka sig rekrytera någon med asperger”, enligt Left is Right, ser att det fungerar alldeles utmärkt, och ändrar arbetssätt som blir en tillgång för samtliga medarbetare. Där och då öppnas också möjligheten för strukturella förändringar.

Tänkbart är att de arbetsintegrerade sociala företagen kan fylla en lucka mellan de ”privata sociala företagen” som huvudsakligen rekryterar högpresterande personer, och dagliga verksamheter, som ofta inte känns meningsfulla för individer med neuropsykiatriska diagnoser. De skulle kunna vara en arena för att stärka målgruppens egenmakt (”empowerment”) och också tjäna som en språngbräda mot andra vägar i arbetslivet.

Det finns inga generella checklistor för vad som krävs specifikt för personer med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar för att underlätta företagande, men som exemplen ovan visar finns det en hel del praktisk erfarenhet att lära av. Förhoppningsvis får vi se mer resultat så småningom, som också indikerar vilken väg som är mest framkomlig inom detta område.

Torbjörn Anderssons ord får avsluta: ”Om vi hade haft ett perfekt samhälle där alla var välkomna hade vi inte behövt diagnoserna. Men som det ser ut nu, får vi ännu mer illa om vi inte har dem.”

⁹ Jenny Rönngren, 2012.

Källor

Intervjuer:

Projekt finansierade av Europeiska socialfonden:

- Aspie 2.o, Hansa utbildning, Visby, www.hansautbildning.se
- Navigatorporten, Karlshamns kommun, www2.karlshamn.se
- ReSa, Hörby kommun
- UMiA, Ungas mobilisering inför arbetslivet, Försäkringskassan
- Visionscenter, Mjölby kommun

Företag/sociala företag:

- Left is Right, www.leftisright.se
- Basta, www.basta.se
- Andet förlag och utbildning, www.andet.se

Forskare/andra aktörer som bidrog:

- Anna Tengqvist, Arbetsmiljöforum, Tema Likabehandling, www.temalikabehandling.se
- Malin Gawell, Esbri, www.esbri.se
- Annika Falk, Scoopi, Sociala arbetskooperativens intresseorganisation
- Anna Norrman, intressepolitisk ombudsman, Riksförbundet Attention, www.attention.se
- Torbjörn Andersson, författare och utbildare, Andet förlag och utbildning

Skriftliga källor:

Torbjörn Andersson: *Asperger, ADHD och arbete*, Andet utbildning och förlag, 2008.

Gunvor Larsson Abbad: *Aspergern, det är jag. En intervjustudie om att leva med Aspergers syndrom*. Avhandling 2007, Institutionen för beteendevetenskap och lärande, Linköpings universitet (Linköping 2007).

James Richards: *A labour process analysis of the exclusion of adults with Asperger syndrome from the workplace*. A draft working paper, 2009, Heriot-Watt University (Storbritannien 2009).

Maria Thuré: *Så här upplever vi ett arbete. Fyra kvinnor med Aspergers syndrom berättar*. (C-uppsats vid Institutionen för socialt arbete, Stockholms universitet.) (Stockholm 2007.)

Jenny Rönngren: *Med Verkan, fungerande förändringsarbete för lika rättigheter och möjligheter*, Tema Likabehandling, Arbetsmiljöforum (Stockholm 2012).

Arbetsförmedlingen: *Aspergers syndrom – en kvalitetshöjare på IT-företag*. Artikel på webbsida, den 20 feb 2012.

Företag som hänvisas till:

- Beautiful brains, konsultföretag, Sverige, www.beautifulbrains.se
- Pixellus, bildbehandlingsföretag, Norge, www.pixellus.se
- Unicus, konsultföretag, Norge, www.unicus.se
- Specialisterne, konsultföretag, Danmark, www.specialisterne.com/dk

Enikö Koch

Enikö Koch är journalist och socialantropolog. Har varit inriktad på arbetslivsfrågor sedan 2007, dels som reporter på tidningen Du&jobbet, dels som kommunikatör på Tema Likabehandling, en av Europeiska socialfondens temagrupper. Anställd på Arbetsmiljöforum.

Hållbara affärsval inom socialt företagande

Urban Neumüller

Kapitel 7



Inom Kooptjänst utvecklar man verksamhet inom en rad olika affärsområden.

Hållbara affärsval inom socialt företagande

Vid allt företagande kommer valet av affärsinriktning att ha stor betydelse för hur verksamheten kommer att utvecklas. Ett mindre lyckat val kan få mycket negativa effekter för företaget och i värsta fall leda till att verksamheten måste avvecklas.

Inom arbetsintegrerande socialt företagande utgår man från ett behov av att starta ett företag för att ge sysselsättning åt ett antal personer som befinner sig utanför den ordinarie arbetsmarknaden. Normalt finns då ingen på förhand bestämd affärsinriktning. Valet av inriktning kommer i stället att styras av behovet av att hitta lämpliga arbetsuppgifter åt de personer som man vill erbjuda arbete inom företaget. Detta är en väsentlig skillnad mot vad som gäller för det traditionella företagandet.

Som följd av denna skillnad mellan traditionellt företagande och socialt företagande startar ofta de sociala företagen i ett underläge när det gäller branschkunskap. Detta är en nackdel i konkurrensen om kunderna inom de verksamheter som de sociala företagen kan utföra.

Men vad leder då de arbetsintegrerande sociala företagens särskilda förutsättningar till för affärsval? Vad kan de göra för att minska risken för bakslag? Vad är de stora riskerna?

Affärskompetens inom sociala företag

Inom ett arbetsintegrerande socialt företag behövs kompetens och engagemang både inom personrelaterat utvecklingsarbete och inom företagande. Utan det förstnämnda lär väl knappast ett socialt företag startas. Därför finns det ofta en god kunskap om sådana frågor. Däremot är affärskompetensen inom de arbetsintegrerande sociala företagen mycket varierande. Det finns företag som på olika sätt knutit till sig personer som har kunskap och tidigare erfarenhet från företagande inom de områden som kan vara aktuella. Detta är dock snarare undantag än

regel. Många av dem som tar initiativ till att starta ett socialt företag har begränsad erfarenhet av företagande.

Trots detta förhållande växer antalet sociala företag snabbt. I nuläget finns cirka 300 arbetsintegrerande sociala företag i Sverige, vilket är en ökning med nästan 100 företag under de senaste två åren. Det är värt att notera att antalet nystartade företag i verkligheten varit ännu högre då det samtidigt lagts ned många sociala företag.

I stor utsträckning är det ekonomiska problem som leder till att många sociala företag blir tvungna att avveckla sin verksamhet eller inte kan skapa så många arbetstillfällen som är önskvärt. En vanlig orsak är att företagen inte snabbt nog hinner få tillräckligt med uppdrag så att verksamheten kan överleva i ett lite längre perspektiv. Under den första tiden finns ofta projektpengar och olika former av bidrag som gör att kraven på intäkter från försäljning av produkter och tjänster är lägre. När dessa stöd upphör gäller det att hunnit bygga upp en hållbar affärsverksamhet med en volym som ger tillräckliga försäljningsintäkter.

Sociala företags val av branschinriktning

När det gäller de sociala företagens val av branschinriktning kan man säga att det finns två huvudlinjer. Den linje som är vanligast betonar att det utifrån den valda målgruppen är viktigt eller nödvändigt att valet av affärsidé ska styras av de aktuella personernas intresseområden och förutsättningar. Valet av inriktning är då en del av startfasen. Delaktigheten ses som en viktig komponent för att deltagarna ska bli motiverade och klara övergången från ett utanförskap till en anställning inom ett företag.

Den andra huvudlinjen innebär att branschinriktningen är bestämd när verksamheten startar. Sammanvägningen mellan lämplighet för tänkta deltagare och möjligheten till att kunna sälja producerade tjänster görs därmed innan verksamheten påbörjas. Vid rekryteringen finns då arbetsuppgifterna definierade och en bedömning får göras av lämpligheten på individuell nivå med eller utan särskild anpassning.

Det går inte att säga att den ena modellen är bättre än den andra. Förutsättningarna skiljer mycket mellan de olika målgrupper för rekrytering som arbetsintegrerande sociala företag kan ha. Väljer man det första alternativet är det viktigt att det i processen för val av verksamhet finns en styrning mot sådana verksamheter som har förutsättningar att ge ett rimligt ekonomiskt utbyte och därmed en hållbar verksamhet.

Tillväxtverket har gjort en sammanställning över samtliga arbetsintegrerande sociala företag, *Företagen som öppnar dörren till arbetslivet*. I den finns för respektive företag beskrivet vilken branschriktning som man valt. Redovisningen görs med hjälp av några samlingsbegrepp och summeras enligt följande tabell.

Topp 10, de vanligaste branscherna

Bransch	Antal företag
Butik, försäljning	102
Hotell, restaurang, konferens med mera	80
Hushållsnära tjänster, social verksamhet	71
Bygg, fastighetsskötsel	61
Odling, trädgårdsarbete	56
Hantverk, konst	53
Återvinning	46
Övrig service	46
Utbildning	45
Information, kommunikation	32

Under rubriken ”butik, försäljning” återfinns många second hand-butiker. Den näst största gruppens benämning, hotell, restaurang, konferens med mera, får nog sägas vara lite vilseledande då den bara innehåller ett litet antal hotellrörelser men desto fler kaféverksamheter. Produktion av varor i egen regi eller som legouppdrag finns på några ställen, men antalet är så litet att verksamheten inte fått en egen rubrik.

Så gott som alla sociala företag har verksamhet inom flera branschområden. Ofta är det bara några få personer som arbetar inom vart och ett av de branschområden som företaget valt. Genom att välja flera olika branschområden ökar möjligheten att kunna erbjuda arbetsuppgifter som är anpassade efter de enskilda personernas intressen och förutsättningar vilket ju är det arbetsintegrerande sociala företags huvuduppgift. Samtidigt medför denna splittring och småskalighet att det blir svårare att nå tillräcklig kompetens för ett professionellt agerande i konkurrensen med andra aktörer på den valda marknaden. Med endast ett

par personer sysselsatta inom varje affärsområde kan företaget bara utföra små kunduppdrag och dessutom blir verksamheten sårbar vid sjukfrånvaro.

Målkonflikten mellan att kunna ha ett brett utbud av arbetsuppgifter och att få tillräcklig storlek på varje affärsverksamhet leder till en balansgång som det arbetsintegrerande sociala företaget måste leva med. Den hårda verkligheten är att med för lite branschkompetens är det stor risk att kunderna inte blir nöjda och att affärsvolymen som följd av detta blir alltför liten. I ett sådant läge hotas företags fortsatta verksamhet.

Oavsett hur valet av branschinriktning har genomförts kan man konstatera att det finns en kraftig dominans av ett begränsat antal områden. Kännetecknande är att de är arbetsintensiva, har relativt låga krav på investeringar och att kravet på branschspecifik utbildning är förhållandevis lågt. Samtidigt gäller för flertalet av de vanligaste inriktningarna att det kan vara en konkurrensfördel att vara ett socialt företag. Kunderna ser ofta ett mervärde i att utföraren av denna typ av tjänster är en lokal aktör med sociala mål. I bästa fall kan detta innebära att kunden kan acceptera vissa tillfälliga avvikelser från den förväntade nivån på tjänsten till exempel vid personalbrist orsakad av sjukfrånvaro. Ett gott råd är dock att i största möjliga utsträckning se till att inte hamna i denna situation. När kundens smärtröskel är nådd tappar man kunden, och med stor sannolikhet leder den missnöjde kunden till ett dåligt rykte som försvårar att få nya kunder.

För många sociala företag är försäljning av praktikplatser för arbetsutbildning och rehabilitering en viktig del av verksamheten. Det är inte ovanligt att denna och liknande verksamheter svarar för mer än hälften av försäljningsintäkterna. Detta område kräver också kompetens och ett framgångsrikt agerande för att uppdragsgivaren ska bli nöjd och fortsätta att köpa tjänster. En väsentlig komponent för framgång är att kunna erbjuda lämpliga arbetsuppgifter. Även för denna verksamhetsgren är därför ett framgångsrikt branschval av stor betydelse. Med för liten försäljningsvolym i tjänste- eller varuproduktionen kommer det inte att finnas arbetsuppgifter till de personer som är aktuella för arbetspraktik.

Varför lyckas vissa sociala företag bättre med sin affärsverksamhet och andra sämre? Då valet av branschinriktning skiljer relativt lite mellan framgångsrika och mindre framgångsrika företag kan det knappast vara så att det enkelt går att skilja ut bättre eller sämre inriktningar.

I stället är det kunskapen om lokala marknadsförutsättningar, förmågan att sälja sina tjänster och kvaliteten i utförandet som avgör om verksamheten blir långsiktigt hållbar. Utan tillräcklig affärskompetens är det stor risk för att företaget kommer att få en negativ utveckling.

Vägar till bättre affärskunnande inom sociala företag

Vad finns det då för vägar att gå för de sociala företag som känner att de behöver stärka sin kompetens kring affärsval och affärsutveckling?

Utbildning är ett svar som rätt naturligt dyker upp som ett sätt att öka sin kompetens. I takt med att antalet sociala företag blivit fler har också underlaget för att ordna utbildningar förbättrats. Det finns numera ett ganska stort utbildningsutbud att botanisera i för den intresserade. Många utbildningar har en relativt bred inriktning kring socialt företagande medan utbudet av utbildningar som är specialiserade mot affärsval och affärsutveckling verkar vara mer begränsat.

Tyvärr finns det dock inga snabbkurser som på ett par dagar eller ens flera veckor gör att man får god kompetens inom val av affärsinriktning och god kunskap kring hur man får nöjda kunder till sin verksamhet. Normalt krävs en kombination av teoretiska kunskaper och praktik för att bli framgångsrik. Det tar därför tid att på detta sätt bygga upp kompetens.

Ett alternativt och snabbare sätt att höja kompetensen inom affärsval och affärsutveckling är att på något sätt knyta personer med sådan kunskap till sin verksamhet. För ett litet socialt företag finns normalt inte ekonomiska förutsättningar för att anställa personer med den önskade kompetensen och inte heller att anlita konsulter. Däremot finns det ett antal framgångsrika exempel där personer med rätt kompetens kunnat knytas till sociala företag som styrelseledamöter eller som rådgivare till styrelsen. I stor utsträckning, men inte alltid, har det varit äldre personer som trappat ned på sin tidigare verksamhet.

Erfarenheten visar att det går att hitta personer som tycker att sociala företags verksamhet är så intressanta och angelägna att de är beredda att se sin arbetsinsats som ideellt arbete med lågt eller inget krav på ekonomisk ersättning. Om fler utnyttjade denna möjlighet till kompetensförstärkning skulle de sociala företagens affärsverksamhet sammantaget kunna bli betydligt starkare.

Ett annat sätt att relativt snabbt kunna tillföra kompetens är att samverka med andra sociala företag. Om ett företag planerar att börja med en ny verksamhet finns mycket att lära genom att ta kontakt och få del av erfarenheterna från ett företag som är väletablerat inom branschområdet.

Under senare år har det på flera ställen i landet utvecklats olika former av samarbeten mellan sociala företag. Ofta är det den regionala enheten inom Coompanion som är initiativtagare eller samordnare. (För information om Coompanion se www.coompanion.se.) Utformningen av samarbetet varierar. Det verkar vanligare att tyngdpunkten ligger på att samarbeta kring administrativa funktioner än på att stärka affärskompetensen. Två bra hemsidor som beskriver samarbeten är www.gladahudikmodellen.se och www.gfsak.se.

Ambitionsnivån för initiativ kring samverkan varierar mellan de olika Coompanionenheterna. För att få reda på vad som gäller för en viss del av landet får därför information hämtas från den aktuella regionala Coompanionenheten.

Det finns även andra organisationer som tagit initiativ till samarbeten mellan sociala företag. Ett exempel är PUST, Partnerskapet för utveckling av sociala företag, som verkar för att bygga branschspecifika nätverk i några fall med gemensam produktionshandbok inom områden som är vanliga bland sociala företag såsom städservice, second hand-butiker, kontor/administration, bilvård med mera. Andra exempel är idéburna organisationer som IOGT-NTO, Blå Vägen, Vägen ut! och Hela Människan, som enligt lite olika modeller samordnar sina enheter inom socialt företagande.

Ytterligare ett alternativ om man känner att det inte finns tillräckligt med branschkompetens i den egna organisationen är att ansluta sig till ett franchisekoncept. Där får man tillgång till en heltäckande handbok och även stöd från franchisegivaren som gör att behovet av branschkunskaper vid starttillfället inte är så stort.

Social franchising har i Sverige hittills bara resulterat i några få tillämpningar¹. Kanske beror det på att det tar tid att sprida kunskap och att få de sociala företagen att se fördelarna med denna arbetsmodell. En annan förklaring skulle kunna vara att de affärskoncept som erbjudits inte svarat mot behoven hos de sociala företagen. Ytterligare en

1 Läs mer om social franchising i kapitlet om detta.

förklaring skulle kunna vara att det finns ett kulturellt motstånd mot begreppet franchising. Oavsett vad förklaringen är borde ett väl anpassat utbud av social franchise-koncept kunna vara en bra framtida väg för att ge sociala företag tillgång till lämpliga verksamheter utan att inledningsvis behöva ha särskilt stora branschkunskaper.

Åtminstone två nu tillgängliga social franchise-koncept bör ha förutsättningar att kunna lanseras på många orter runt om i landet. Det ena är Le Mat som är ett internationellt koncept inom hotell och B&B särskilt framtaget för sociala företag. För mer information se lemat.se. Det andra är REKOMMENDERAS RättviseCafé som tagits fram av PUST, se rekommenderas.coop.

Behovet av att kunna erbjuda arbetsuppgifter inom flera branschområden försvårar uppbyggnaden av branschspecifik kompetens. Ett sätt att tackla detta problem är att välja ut ett område som får status av basverksamhet. Genom att bygga upp kompetensen inom basverksamheten kan den klara att ge bra och stabila intäkter. Därmed kan det bli möjligt att lägga kraven på intäkter för de övriga verksamheterna på en något lägre nivå. Jämfört med att samtidigt försöka att höja kompetensen inom samtliga områden är detta ett både snabbare och effektivare sätt för arbetet med att säkra sin förmåga att leverera konkurrenskraftiga tjänster som når upp till den kvalitetsnivå som kunderna efterfrågar.

Fyra exempel på affärsval inom sociala företag

Som exempel på hur man inom arbetsintegrerande sociala företag kan tänka kring affärsval och sammansättningen av arbetsuppgifter redovisas här fyra företag. Företagen har sin verksamhet i olika delar av landet och är inriktade mot olika målgrupper av deltagare. Tanken är att beskrivningen av deras arbetssätt med affärsval ska kunna ge impulser och idéer till andra sociala företag.

Då det varit angeläget att fokusera på företagens affärsval har det här bara funnits utrymme för en relativt kortfattad beskrivning av företagens sociala mål. För den som vill veta mer om de grundläggande målen för företagens verksamhet rekommenderas varmt ett besök på respektive företags hemsida.

Kooperativtjänst K ekonomisk förening (Kooptjänst)

Kooptjänst är ett socialt företag/arbetskooperativ som tillkommit på initiativ av flera aktörer inom den sociala ekonomin i Östergötland med målsättningen att vara ett stödverktyg vid start och drift av enheter på olika orter. En prioriterad uppgift vid bildandet av Kooptjänst var att utveckla ett arbetssätt som underlättar övergången från projekt till ett socialt företag med förutsättningar för en hållbar verksamhet.

Centralt i Kooptjänst finns servicetjänster inom ett brett register såsom företagsledning, marknadsföring, ekonomi- och personaladministration, kompetensutveckling med mera. De operativa enheterna på sina olika orter är egna kostnadsställen inom den gemensamma ekonomiska föreningen Kooptjänst. Samtliga anställda erbjuds att bli medlemmar i föreningen och blir därmed också kooperatörer i Kooptjänst. Som medlemmar i Kooptjänst finns också tio organisationer som har anknytning till den sociala ekonomin.

Kooptjänst stöder de verksamheter som har utvecklats i samverkan med ESF-projekten Orangeriet (2008–2011) och Orangeriet 2 (2011–2014). Dessa projekt ägs av Coompanion Östergötland och genomförs i samverkan med sex kommuner, Kinda, Linköping, Norrköping, Finspång, Vingåker och Katrineholm samt Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan. Kooptjänst har nu verksamhet i samtliga dessa sex kommuner.

Kooptjänst har som bärande tanke att deltagarna ska vara med och välja affärsinriktning på den verksamhet som ska startas. De affärsplaner som tas fram av deltagarna diskuteras noggrant med avseende på affärsmässighet. Utifrån ett lärande perspektiv hanteras balansen mellan vad deltagarna är motiverade att jobba med och nödvändig affärsmässighet för att verksamheten ska bli hållbar.

Den valda modellen för affärsval där varje deltagare får vara med och påverka har inneburit att varje ort får flera verksamheter, på de flesta orter fem eller fler. Inriktningen följer i stort det som gäller generellt för sociala företag. Städtjänster och grönyteskötsel finns på samtliga enheter. Andra vanliga tjänster är transport och flytt, second hand-butiker samt bygg och snickeri. Som exempel på verksamheter där deltagarnas bakgrund och intressen resulterat i en inriktning som är mer ovanlig bland sociala företag kan nämnas tillverkning och butiksförsäljning av chokladpraliner samt datorservice.

I styrelsen för Kooptjänst ingår personer med kvalificerad erfarenhet från såväl företagande som politiskt beslutsfattande. Alla ärenden på strategisk nivå ska beslutas i styrelsen efter samråd med berörda lokala enheter. Val av branschriktning ska godkännas av styrelsen.

Projekt Orangeriet och Kooptjänst har utvecklat ett samarbete angående praktikplatser i Kooptjänst. I projekt Orangeriet kan deltagarna förbereda sig för arbete i andra företag och för att arbeta i ett socialt företag.

I nuläget betalar de lokala enheterna i Kooptjänst in 5 procent av sina försäljningsintäkter till koncerngemensamma kostnader och till en gemensam utvecklingsfond. Denna fond kan användas vid investeringar efter beslut i styrelsen.

Kooptjänst har börjat med branschvisa träffar för de personer som på de olika orterna arbetar med likartade verksamheter. Dessa ger möjlighet till erfarenhetsutbyte och samverkan vid prissättning, inköp, utbildning med mera. Genom denna samverkan kan enheterna hjälpa varandra vid personalbrist och samtidigt ökas också möjligheten till att åta sig större kunduppdrag. Det finns också en planering för att se över affärsstrukturen per enhet för att säkerställa en acceptabel ekonomi och en hållbar verksamhet.

Coompanion Östergötland och Kooptjänst för nu diskussioner med ytterligare fyra kommuner kring att etablera nya sociala företag/arbetskooperativ inom ramen för Kooptjänst. Denna utökning kommer i så fall att få betala sin andel av de gemensamma resurserna.

Kooptjänst har nu cirka 40 anställda och cirka 60 deltagare inskrivna i samarbetsavtal med Arbetsförmedlingen och kommunerna. Projekt Orangeriet har cirka 110 deltagare som är i förberedelser för sina praktikplatser i Kooptjänst och andra företag. Cirka hälften av Kooptjänsts intäkter kommer från försäljning av praktikplatser och liknande verksamhet.

För mer information se www.kooptjanst.se och www.orangeriet.org.

Kommentar: Verksamheten inom Kooptjänst har på de enskilda orterna en småskalig och relativt uppsplittrad affärsstruktur som överensstämmer med vad som är vanligt hos många små arbetsintegrerande sociala företag. Genom att stödja den lokala verksamheten med centrala resurser och genom att de lokala enheterna har erfarenhetsutbyte och samverkan som följer branschriktningen förbättras möjligheterna till att få en verksamhet som är långsiktigt hållbar.

Jobbcentralen

Jobbcentralen i Älvsbyn bildades 2009. Initiativet kom från kommunen med kommunalrådet som drivande kraft. Målsättningen var att med hjälp av ett socialt företag kunna erbjuda sysselsättning för personer ur en målgrupp bestående av funktionshindrade, långtidsarbetslösa och utrikes födda.

En grupp bestående av fyra personer med bakgrund som företagare fick ansvaret för genomförandet. Inom ramen för ett ESF-projekt (delprojekt Älvsbyn inom projekt INTRO, 2009–2010) formades grunden till Jobbcentralen. Affärsverksamheten påbörjades under projekttiden och övergången från projekt till socialt företag kom att fungera bra. De fyra företagen blev medlemmar i styrelsen för den ekonomiska förening som bildades.

Många sociala företag på mindre orter har kommunen som en stor kund. Så är inte fallet i Älvsbyn. Styrelsen har därför skapat verksamheter som utgår från de förutsättningar som gäller för det lokala näringslivet och de behov som finns hos privatpersoner boende i Älvsbyn. Kommunen är en relativt liten kund.

Jobbcentralen arbetar nu inom tre verksamhetsområden:

- Jobbcentralen
- Energicentralen
- Idébutiken

Inom verksamhetsområde Jobbcentralen ligger ansvaret för praktikplatser och arbetsträning. Här ingår också de projekt som företaget deltar i. Företaget har en uttalad målsättning att vara aktiv inom olika utvecklingsprojekt. Inom ramen för ett ESF-projekt arbetar man nu med att genom utbildning integrera utrikes födda till arbete inom skogsbranschen. En annan del av detta projekt arbetar med att identifiera privat-hus med natursköna lägen för uthyrning till turister och besökare.

Verksamhetsområde Energicentralen innehåller tillverkning av PVC-fönster anpassade till klimatet i norra Norrland. Produkten bygger på tysk teknologi och de profiler som används importeras från Tyskland. Förutom annonsering marknadsförs produkten genom medverkan på mässor. Inom verksamhetsområde Energicentralen utförs också en del bygg- och monteringsarbeten åt kunder som vill ha hjälp med inmontering av fönster.

Inom verksamhetsområde Idébutiken dominerar sådana hushållsnära tjänster som inryms under reglerna för RUT-avdrag. Här återfinns också hantverksmässig produktion av ljus, tvål med mera. Vidare ingår några mindre verksamheter såsom tvätteri, bageri, sommarkafé, försäljning av rättvisemärkta produkter, administrativa tjänster med mera. Dessa verksamheter har startats upp för att kunna erbjuda ett konkurrenskraftigt utbud av praktikplatser.

Försäljningen av praktikplatser är ett prioriterat område för Jobbcentralen och de medverkar i RESA-projektet med försäljning av platser till Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan. Ungefär 30 procent av företagets försäljningsintäkter kommer från denna verksamhet.

Jobbcentralen drivs som en ekonomisk förening. Till föreningen är kopplat de två helägda bolagen Energicentralen AB och Idébutiken AB. För båda dessa bolag gäller att det i bolagsordningen är inskrivet att verksamheten ska bedrivas som ett arbetsintegrerande socialt företag och att överskott i verksamheten inte ska betalas ut som aktieutdelning. Ett motiv för att välja denna för sociala företag mindre vanliga organisatoriska modell har varit att den underlättat att få banklån. På sikt planeras för att ägandet ska överföras till de anställda i respektive bolag.

Jobbcentralen lägger stor vikt vid att styrelsen ska ha bred kompetens inom de områden som är viktiga för ett framgångsrikt socialt företagande. Förutom den kompetens inom företagande som de fyra personer som varit med från början representerar har styrelsen breddats med några personer, bland annat en före detta socialchef och en före detta näringslivschef.

Jobbcentralen med dotterbolag har 14 anställda. För mer information se jobbcentralen.org

Kommentar: Jobbcentralen är ett exempel på ett arbetsintegrerande socialt företag som redan från början haft stöd av personer med god erfarenhet av det lokala näringslivet. Detta har möjliggjort branschval och en organisatorisk uppbyggnad som inte varit möjlig utan denna tidigare företagserfarenhet. Som bas i verksamheten finns ett par områden som förväntas ge hyggligt stabila intäkter. Dessa kompletteras med ett antal mindre verksamheter främst tillkomna för att kunna erbjuda en konkurrenskraftig sammansättning av praktikplatser.

MKEF

MKEF står för Mångkulturell Kunskap Ekonomisk Förening. Företaget har sin huvudsakliga verksamhet i Växjö men har sedan ett par år även viss verksamhet på ytterligare några orter inom Kronobergs län. Företaget bildades 2007 och leds sedan starten av tre personer med den gemensamma bakgrunden att de flyttat till Sverige i vuxen ålder och att de tidigare har haft anställningar inom folkrörelseorganisationer.

MKEF bildades som följd av dessa tre personers gemensamma intresse för att skapa arbete åt långtidsarbetslösa med invandrarbakgrund eller som de också uttrycker det inom MKEF, långtidsarbetslösa med svenska som andraspråk som har eller inte har funktionshinder.

Företaget har fyra verksamhetsområden:

- Husarbete
- Hemtjänst
- Företagstjänster
- Assistans

Inom Husarbete ryms en rad tjänster som vänder sig till privata hushåll såsom olika former av städning och trädgårdsskötsel samt tjänster utformade efter individuella behov, exempelvis olika former av barntillsyn.

Hemtjänst avser olika tjänster till personer med kommunalt biståndsbeslut. MKEF är godkänd som privat utförare av service inom hemtjänst som inte är av medicinsk karaktär inom Växjö och Älmhults kommuner.

Företagstjänster innehåller olika tjänster till företag, föreningar och olika organisationer som exempelvis städning och grönyteskötsel men även olika former av redovisningstjänster.

Verksamhetsområdet Assistans innehåller olika tjänster inom personlig assistans.

Verksamheten byggdes först upp kring de tjänster som ryms inom det som nu kallas Husarbete och Företagstjänster. Företagets ledning gjorde bedömningen att denna typ av tjänster skulle vara lämpliga utgående från både kulturell bakgrund och den ofta låga utbildningsnivå som gäller för personerna i den målgrupp som företaget vill sysselsätta. Samtidigt bedömdes det som troligt att denna verksamhetsinriktning skulle kunna ge kunduppdrag i den omfattning som skulle behövas för att säkra att verksamheten blir långsiktigt hållbar.

MKEF har utvecklat ett kontaktnät med olika instanser inom Växjö kommun. Exempelvis är de två kommunala bostadsbolagen stora kunder med uppdrag inom grönyteskötsel, städning av allmänna utrymmen och städning efter hyresgäster som lämnat lägenheter ostädade.

Redan från början har MKEF haft målsättningen att föreningens styrelse ska ha så stor bredd som möjligt. Detta gäller såväl kulturella erfarenheter som kunskap och erfarenheter från olika funktionshinder.

I rekryteringsarbetet är anställbarheten primär. De arbetsuppgifter som finns ska stämma mot individens förutsättningar och de som anställs ska känna att de utför riktiga arbetsuppgifter. MKEF prioriterar arbetet med att hitta lösningar som gör att även personer med svårare funktionshinder kan få en anställning med lämpliga arbetsuppgifter.

MKEF genomförde under 2009–2011 ett ESF-projekt, Hemtjänst på hemspråk, tillsammans med Växjö, Alvesta och Älmhults kommuner. Projektet bidrog till att verksamheten breddades med de två verksamhetsområdena Hemtjänst och Assistans.

Företagets ledning har ansvaret för det övergripande affärsvalet. De anser att en viktig komponent i detta arbete är att fortlöpande göra trendavkänningar för att på så sätt få information om faktorer som kan påverka företagets marknad.

Försäljning av praktikplatser är inte prioriterat inom MKEF men kan förekomma vid enstaka tillfällen.

MKEF har under de senaste åren haft en stark tillväxt och har nu 55 anställda. Området Assistans har haft snabbast ökning och svarar för nästan 40 procent av antalet arbetstillfällen. Husarbete och Hemtjänst svarar vardera för knappt 30 procent.

För mer information se www.mkef.se.

Kommentar: MKEF är exempel på ett arbetsintegrerande socialt företag som valt den mindre vanliga modellen att redan innan företaget startas välja en avgränsad branschriktning. Den bedömning som då gjordes om lämplighet utifrån den målgrupp som företaget vänder sig till och om möjligheten att få kunduppdrag i tillräcklig omfattning verkar ha varit riktig och resulterat i en växande verksamhet. MKEF har framgångsrikt tagit hjälp av ett ESF-projekt för att bredda sin verksamhet inom ett otraditionellt område.

Basta Väst

År 2000 tog tre personer i Göteborg med bakgrund i drogmissbruk initiativet till att bilda en ideell förening med avsikten att gemensamt starta ett socialt företag. Efter kontakter med Basta i Nykvarn inriktades planeringen mot att företaget skulle arbeta efter Bastas modell där grunden är en ettårig arbetsinriktad missbruksrehabilitering som inkluderar ett gemensamt boende. Efter det första året erbjuds de som så vill att med en anställning fortsätta inom företaget.

En central del i etableringen var att få Göteborgs stad att bli intresserade av att köpa rehabiliteringstjänster. Ett ESF-projekt, Egenmakt för framtiden 2002–2005, blev en god hjälp i detta arbete. Under 2005 bildades Basta Väst AB som är ett helägt dotterbolag till den ideella föreningen Basta. Vd är en person ur den ursprungliga gruppen på tre personer. Han har tidigare varit egen företagare under många år.

Som policy gäller att ansvarsposterna inom Basta Väst ska innehas av personer som har erfarenhet av eget missbruk och som genomgått rehabilitering inom företaget. Det är vidare en uttalad målsättning att styrelsen ska bestå av personer med kvalificerad bakgrund inom olika kompletterande kompetensområden som är av värde för företagets verksamhet.

Målgruppen för Basta Västs verksamhet är drogmissbrukare och kriminella utan svåra psykiska problem. Deltagarna ska klara att arbeta och vilja utvecklas genom arbete. Företaget anser att ett rehabiliterande personligt kvalitetstänkande är viktigt för den personliga utvecklingen. Det är samtidigt en bra grund för att kunna nå den företagekonomiska lönsamhet som krävs för företagets överlevnad.

De två fastigheter som används för boende ägs av Basta Väst. Den ena ligger utanför Borås och den andra nära Alingsås.

Genom personliga kontakter kombinerat med deltagarnas önskemål kom arbetsuppgifterna inledningsvis att ligga inom byggområdet. Renovering av tegelfasader genom fogfräsning var då en vanlig arbetsuppgift. Successivt kom verksamheten att få en stor andel av bemanningsuppdrag. Dessa bidrog till att ge större bredd på arbetsuppgifterna.

Under 2005 fick Basta Väst bemanningsuppdraget att städa lok som senare utökades med klottersanering av tåg. Kontakterna med uppdragsgivaren utvecklades mycket positivt och ledde fram till att ägaren vid sin pensionering sålde företaget till Basta Väst. Verksamheten har

drivits vidare med oförändrat namn (Icko Clean AB) och sysselsätter sex sju personer.

Erfaenheterna från detta företagsförvärv var så positiva att företaget bestämde sig för att aktivt söka efter fler lämpliga köpobjekt och då gärna sådana som är till salu som följd av ägarens pensionering. Detta resulterade 2010 i köp av ett företag som handlar med lastpallar och andra begagnade träemballager. Även detta företag drivs med bibehållet namn, MG Pall AB, och sysselsätter fyra fem personer.

Inom Basta Väst upplever man att det finns fördelar med att genom förvärv av företag skapa fler arbetstillfällen jämfört med att själv starta en ny verksamhet. Osäkerheten kring volymutveckling och tillgång på arbetsuppgifter blir betydligt större om verksamheten ska byggas upp från grunden.

Under senare år har verksamheten inom bemanningsuppdrag minskat då det visat sig att den miljö som möter personerna från Basta Väst skiftar från företag till företag. Detta har varit en nackdel särskilt under första årets rehabiliteringsfas då risken för återfall i tidigare beteenden såsom kriminalitet eller drogmissbruk är särskilt stor. Verksamheten inom byggområdet har minskat då det även där varit svårt att nå en optimal miljö utifrån rehabiliteringssynpunkt.

Förutom verksamheten inom de två bolagen erbjuder Basta Väst arbetsuppgifter inom storkök, städning, inre och yttre fastighetsservice och administrativa tjänster. Företaget har tio anställda och det finns cirka 20 platser inom det årslånga rehabiliteringsprogrammet. Av de totala försäljningsintäkterna kommer knappt 40 procent från försäljningen av rehabiliteringstjänster.

För mer information se basta.se.

Kommentar: Basta har under de sju år verksamheten funnits till gjort flera justeringar när det gäller sin branschriktning. Det är något som knappast varit möjligt utan tillgång till den kvalificerade kompetens som samlats i företagets styrelse. Modellen att expandera i volym genom att köpa företag borde kunna tillämpas av fler arbetsintegrerande sociala företag. En förutsättning är dock att det finns både kompetens och ett visst kapital inom företaget.

Några avslutande ord

Med tillgång till mer erfarenhet av företagande och lite mer kompetens inom marknadsföring och försäljning skulle färre sociala företag behöva avveckla sin verksamhet och fler företag skulle kunna öka antalet anställda. En utveckling i denna riktning skulle dessutom vara ett stöd för att kunna uppfylla företagens sociala mål. Tillgången till meningsfulla och utvecklande arbetsuppgifter är ju en grundläggande förutsättning för socialt företagande. Det är inte lätt att genomföra ett bra utvecklingsarbete på individnivå om det upplevs som osäkert om företaget kommer att överleva.

Avsikten har varit att här ge exempel på några vägar som är möjliga att välja för de arbetsintegrerande sociala företag som känner att de inte har tillräcklig kompetens för att göra bra affärsval och upplever svårigheter i arbetet med att utveckla sin affärsverksamhet. Min målsättning har varit att visa på modeller som kan vara tillämpbara även för de företag som har begränsade resurser från både personell och ekonomisk synpunkt. Att utnyttja möjligheten till att samverka och lära av andra är en metod för kompetenshöjning som är tillämpbar för de flesta.

Min erfarenhet är att förutsättningarna både vad gäller sociala mål och den lokala marknadens utseende kan skilja mycket mellan olika arbetsintegrerande sociala företag. Det finns därför knappast någon standardlösning för affärsval som är generellt tillämpbar. Förhoppningsvis kan ändå de redovisade beskrivningarna från de fyra valda företagen ge idéer och impulser som kan omsättas inom andra arbetsintegrerande sociala företag.

Urban Neumüller

Urban Neumüller är ekonom och har arbetat med ekonomistyrning inom ett större verkstadsföretag. Därefter följde en period på 20 år inom Samhall, först som regional ekonomi- och personalchef och sedan affärsområdeschef inom Samhalls tjänsteverksamhet. Urban är nu en av medlemmarna i PUST, Partnerskapet för utveckling av sociala företag, och delar sin tid mellan uppdrag med anknytning till PUST och att vara egen företagare/delägare inom områdena jord-/skogsbruk och maskinentreprenad.

[→ Tillbaka till innehåll](#)

Om inkubatorer och andra stödstrukturer

*Sara Isaksson
Pär Olofsson*

Kapitel 8

Om inkubatorer och andra stödstrukturer

Allt fler ESF-projekt har målsättningen att starta arbetsintegrerande sociala företag. Men att lämna ett projekt med mycket resurser för att driva ett företag med knappa resurser är en stor utmaning. Därför behövs ett stöttande nätverk kring företagen även efter att projektfinansieringen upphört. Olika typer av sådana stöttande nätverk eller stödstrukturer finns nu på allt fler håll i Sverige.

En stödstruktur för arbetsintegrerande sociala företag är ett nätverk av organisationer, myndigheter och personer som alla bidrar till och underlättar för fler företag att starta och överleva. En väl fungerande stödstruktur består *både* av ett internt nätverk av företag samt ett externt nätverk av myndigheter och organisationer.

Det *interna nätverket/samarbetet* företag emellan är en betydande del i stödstrukturerna. Ofta sker detta samarbete i form av sammanslutningar av juridiska och/eller fysiska personer för att göra gemensamma affärer och stötta deltagare och personal. För sociala företag kan det betyda att flera kooperativ går samman i en paraplyorganisation/kooperativ som sköter/administrerar gemensamma tjänster. Det kan till exempel vara att de i samverkan sköter upphandlingar och avtal med kunder, ekonomi, gemensam administration och personalfrågor eller att de fungerar som arbetsgivare.

Ett *externt nätverk* innebär ett nära samarbete med de myndigheter som deltagarna har kontakt med och får sin ersättning ifrån. Organisationer inom offentlig sektor utgör också en viktig kund (i flera fall den mest betydelsefulla) men beroendet är ömsesidigt. Arbetsintegrerande sociala företag tillhandahåller en meningsfull arbetsträning som för flera av deltagarna leder vidare till anställning, en karriärmöjlighet.

Nedan följer en presentation av fyra stödstrukturer som alla erbjuder samarbete mellan olika arbetsintegrerande sociala företag samt har ett stabilt externt nätverk.

Sfinx inkubator

Sfinx inkubator startades av Coompanion Göteborgsregion hösten 2011. Uppstarten av Sfinx finansieras av ESF-medel, Västra Götalandsregionen och Göteborgs stad som tillsammans med flertalet andra företag och organisationer möjliggör stödstrukturens funktion. Sfinx klassas som en stödstruktur då inkubatorn utgörs av ett supportsystem anpassat för start av sociala företag.

”Vi har arbetat med att starta sociala företag sedan 1992, Sfinx stödstruktur är ett resultat av många års arbete med socialt företagande – här har vi tillsammans med våra parter byggt upp en struktur utifrån alla fallgropar vi sett under åren”, säger Sven Bartilsson som är koordinator på Coompanion Göteborgsregionen. Sven poängterar även att *hållbarhet* är ett ledord i arbetet vilket gör att Sfinx stödstruktur är uppbyggd för att tillgodose individens, gruppens och företagets behov.

Sfinx ger stöd i huvudsak på fyra nivåer. Den första är den praktiska nivån som innebär fysiska lokaler, kontor och plats för möten och nätverk. Den andra är grupp-/individnivån som innebär stöd till den enskilda individen samt grupp-utveckling. Den tredje är företagsnivån som framför allt innebär entreprenörsutbildning och affärsutveckling. Den fjärde och sista identifierade nivån är det som kan beskrivas som en omvärldsnivå som innefattar information och kompetensutveckling till det sociala företagets omvärld, kundbearbetning och styrelsearbete.

Utan engagemang från det sociala företagets omvärld blir det inget socialt företag! Därför blir samarbetet med parter, kunder och myndigheter en mycket viktig del i stödstrukturen.

Pär Olofsson, affärsutvecklare i Sfinx inkubator

Pär är noga med att poängtera att behovet av de olika delarna av strukturen varierar beroende på deltagarnas (som ska starta företaget) mognad/kompetens, vilket stöd som redan finns runt omkring samt affärsidén. Stödet sätts in efter företagens/gruppens behov – vilket är stödstrukturens generella arbetssätt.

En växelverkan mellan individstöd, myndighetsarbete och hälsa

En betydande del av stödstrukturen är hälsostödet till den enskilda individen. När deltagarna som ska starta ett nytt företag börjar i Sfinx inkubator erbjuds de en kartläggning av den självupplevda hälsan, för

att individuella hälsoplaner ska kunna göras. Alla deltagare i Sfinx erbjuds även hälsoaktiviteter.¹

Karriärstöd är en metod som används i Sfinx². Maria Folkesson är karriärstödjare i Sfinx och arbetar utifrån att motivation är en färskvara och har som uppgift att locka fram, fylla på och fånga drivkraften hos varje enskild deltagare. Arbetet med Karriärstöd innebär även att ha kontakterna, alternativt vara med och stödja, vid kontakterna med personernas handläggare på myndigheterna. Arbetet utgår från att alla kan arbeta hundra procent av sin egen förmåga.

Målet är ju så klart ett hållbart företag och anställningar, men arbetet måste gå hand i hand med individens utveckling.

Maria Folkesson, karriärstödjare i Sfinx inkubator

Samarbete med myndigheter och företag

Maria Folkesson som är karriärstödjare i Sfinx är utbildad psykolog menar att arbetet med Karriärstöd innebär att berätta för myndigheterna hur långt företagsutvecklingen kommit samt vart individen är i sin egen utveckling. Här handlar det om att skapa ett förtroende parterna emellan, menar Maria.

En förutsättning för att strukturen ska fungera (och företag starta) är att myndigheterna ger deltagarna tid och rätten att behålla sin försörjning under uppstarten av företaget. Maria Folkesson menar att den vanligaste utmaningen är att myndigheterna inte har gemensamt upp-arbetade former för hur man ska samarbeta med de sociala företagen. Detta är även anledningen till att det inom Sfinx inkubator finns ett utbildningsspår mot omvärlden (företag inom näringsliv och social ekonomi samt myndigheter). Detta spår i stödstrukturen är ESF-finansierat.

Gemenskapsföretag används som företagsmodell – utbildningen och mentorskap ett led på vägen för att ta över företaget

För att skapa en mjukstart för de sociala företagen används gemenskapsföretag som företagsmodell. I just det här fallet innebär det att stödstrukturen utser och tillsätter tre ägare inför starten av företaget som initialt startar upp företaget och står för ägandet till den dag personerna i företaget (som ofta kommer ifrån Arbetsförmedlingen, socialtjänsten

¹ Hälsoaktiviteterna utgörs av promenader, stavgång, avslappning, yoga men även föreläsningar om kost, motion, alkohol/tobak, stress etcetera.

² För en närmare beskrivning av metoden Karriärstöd, se kapitel om rekrytering.

eller Försäkringskassan) tar över. Detta gör att individerna sakta men säkert får tid att växa in i sina roller som företagare. Under denna process erbjuder Sfinx inkubator deltagarna en entreprenörsutbildning med en kombination av problembaserat lärande och tydliga utbildningsmål. Utbildningen har uppsatta kunskapsmål, dock utgår den från deltagarnas vardagsproblem/utmaningar. Utbildning och mentorträffar speglar varandra i sitt innehåll och fokus.

I Sfinx inkubator har alla företagsinitiativ en mentor, vilket innebär att en affärsutvecklare från Coompanion är stöd i processen att starta företaget. Mentorn går att se som den röda tråden i arbetet. Mentorn avgör tillsammans med gruppen av blivande kooperatörer vad, när och hur mycket stöd som sätts in till den aktuella gruppen. Även pedagogiken/ledningen i mentorskapet anpassas efter gruppens vilket innebär att ett mentorskap kan vara allt från praktisk handledning i arbetet till att ha en mer rådgivande roll. Mentorn processleder utvecklingen, och en av hans viktigaste uppgifter är att leda gruppen mot praktiskt arbete så att den så snart som möjligt kan börja arbeta mot kund. I praktiken innebär detta stöd möten med gruppen samt ett aktivt arbete med företagets omvärld (som exempelvis kan vara kontakt med myndigheter, styrelsearbete, kundkontakt etcetera).

Ett företag i praktiken

”De kooperativa värderingarna och att vara entreprenör med målet att hjälpa andra stämde med mina egna värderingar”, säger Berit Nyborg som är verksamhetsledare och handledare på det nystartade företaget Remade4U, som är det senast startade företaget inom Sfinx. Remade4U är ett möbelmåleri/renoveringsföretag som har sitt säte i Mölndal.

Under en tid utan arbete presenterade Berit sin affärsidé, ett socialt företag som renoverar och målar möbler, för inkubatorn. Detta initiativ utgör i dag grunden för Remade4U som startade i juni 2012. I början analyserades företagsidén utifrån en checklista över nödvändiga förutsättningar som måste finnas på plats vid starten för ett socialt företag. En av dessa förutsättningar är att det måste finnas en person eller flera personer som driver processen – och där fanns Berit, vilket var betydelsefullt för ett ja till start. Att Berit tidigare hade drivit både företag och arbetat inom branschen var en avgörande faktor. Inom inkubatorn efterlyste man deltagare som ville vara med i starten av ett företag för möbelrenovering och innan sommaren bestod företaget av fyra entusiastiska

deltagare med brinnande intresse för möbelrenovering. Entreprenörerna började sin utbildning inom socialt företagande samtidigt som ett gemenskapsföretag bildades med externa ägare, Coompanion, Kreditgarantiföreningen i Västra Götaland samt Berit själv. Berit framhåller vilket stöd styrelsen är för verksamheten:

Det handlar inte bara om att rapportera hit och dit, jag får ständigt frågan "vad kan vi hjälpa till med nu?" av styrelsen, vilket känns väldigt bra.

Både Berit och Caritha Alsterberg som är en av de första deltagarna i verksamheten beskriver att det är en trygghet att ha stödet av Sfinx både när det gäller att få svar på frågor, nätverket och känslan av att alltid ha någon att vända sig till. Berit säger:

Det här med att starta företag är ju i sig inga problem. Däremot att göra det med målet att hjälpa andra, hur man praktiskt arbetar med de kooperativa värderingarna, med dessa saker har vi fått mycket stöd av Sfinx och Coompanion.

Att arbeta med målet att alla ska vara delaktiga i verksamheten är något som även Caritha Alsterberg tycker är bra.

Här är jag en av alla i alla beslut, det är bra att kunna påverka och vara delaktig! Man måste förstå att det inte alltid kan bli som jag vill, men i vissa frågor blir det ju så och då måste någon annan vika sig. Det har hittills inte blivit några konflikter.

Just nu är företaget i fasen där det ska bestämma sig för i vilken nisch det ska vara. Vi måste lära oss tänka utanför det vanliga, våga vara kreativa i våra renoveringar, säger Caritha och visar livligt med händerna hur svårt det är att tänka utanför den i luften ritade boxen!

Vägen ut! kooperativen

Samarbete för att lösa gemensamma behov

Vägen ut! kooperativen är ett nätverk av många sociala företag som insåg nödvändigheten av att samarbeta för att lösa gemensamma behov. Företagen såg att de tjänade på att ha gemensamma lösningar för personal- och arbetsgivarfrågor, försäkringar, löneadministration och styrning.

Efter hand har arbetet utvecklats och omfattar i dag även utvecklingsfrågor, gemensam marknadsföring, avtalsfrågor och ömsesidig stöttning kring finansiering.

Stabilitet genom korsvist ägande

Vägen ut! kännetecknas av ett korsvist ägande, vilket innebär att kooperativen äger varandra korsvis samt av medarbetarna i respektive kooperativ. Efter italiensk förebild kallar man detta nätverk av korsvis ägande, gemensamma stabsfunktioner och ömsesidig stöttning för ett konsortium. Pernilla Svebo Lindgren, vd för Vägen ut! kooperativen berättar att alla anställda kan ansöka om medlemskap/ägarskap i det kooperativ som de arbetar i. För att kunna ansöka om medlemskap ska individen ha varit anställd under minst två år.

Karriärstöd

Att arbeta i nätverk (konsortiemodellen) har flera fördelar, varav en är att medarbetare inom de sociala företagen kan gå vidare till andra arbetsuppgifter och företag inom konsortiet – och på så sätt skapas nya karriärvägar. En vanlig karriärväg är att börja som deltagare på arbetsutbildning, för att sedan få en anställning och efter tre år bli medlem och därmed delägare. Karriärvägarna är både vertikala och horisontella då det både finns möjlighet att byta arbetsuppgift mellan kooperativen och att bli verksamhetsledare på den egna arbetsplatsen eller hos ett annat företag i Vägen ut!. Dock framhåller Pernilla Svebo Lindgren, vd, att karriärstöd även innebär ett samarbete med berörda myndigheter.

Det är ett nära samarbete mellan företaget, deltagaren och deltagarens handläggare på den eller de myndigheter som berörs. Regelbundna trepartsmöten minskar missförstånd och ökar förtroendet parterna emellan.

Bank och borgenär

Mellan företagen finns ett gemensamt ansvarstagande för vars och ens ekonomi. Ett framgångsrikt företag med kapital på banken kan låna ut medel till ett annat företag i trångmål. Arbetet blir effektivare och mindre känsligt för störningar i form av exempelvis likviditetsbrist hos något enskilt företag. Företagen inom konsortiet delar därmed på risktagandet och det blir enklare att bygga upp ett gemensamt kapital.

Utbildning

Pernilla Svebo Lindgren, vd, påpekar att mycket resurser satsats på personalens vidareutbildning. All personal går en tredagars introduktionsutbildning där ämnen som Kooperation, gemensamma värderingar, Vägen ut!s historia och arbetsmetoder behandlas. Även extern utbildning tillhandahålls. Exempelvis så erbjuds personalen på "villorna"³ en drogterapeutsutbildning på deltid under tre terminer och verksamhetsledarna får en kontinuerlig utbildning i situationsanpassat ledarskap. All personal som arbetar med deltagare som arbetstränar i någon av Vägen ut:s kooperativ får handledning av psykoterapeut.

Överföring av erfarenhet och kunskap

Vägen ut! har "kodat" och skrivit ned mycket av det vetande gruppen skaffat sig genom åren. Bland annat har detta resulterat i två handböcker, en om hur man driver Bed and Breakfast, B & B, Le Mat, och en om hur man driver halvvägshus. Genom avtal får nya företag som etablerar sig under varumärket tillgång till dessa handböcker. Detta strukturerade och tydliga sätt för kunskapsöverföring kallas social franchising vilket innebär att man använder och utvecklar franchising-metoder för att nå sociala mål. Social franchising bygger också upp en gemenskap genom att stimulera kontakter mellan medarbetare i de olika företagen och arbetet för gemensamma mål.

På frågan "Varför är det att föredra att starta företag inom Vägen ut! jämfört med att göra det utan?" svarade Pernilla Svebo Lindgren att strukturen är en betydande faktor för trygghet:

Vi har en klar och tydlig struktur för ett nytt företag att falla tillbaka på. Vi har våra verksamhetshandböcker/franchisinghandböcker, något som skapar trygghet. Vi kan hjälpa till med finansiering, verksamhetsstöd i form av erfarna verksamhetschefer som går in och stöttar ny verksamhetschef. Vi har en central enhet som tar hand om personal- och ekonomiadministration, introduktion och utbildning av nya deltagare likväl som nya medarbetare, plan för ledarutveckling, gemensam marknadsföring, gemensam upphandling. Samtidigt är allt praktiskt som tele, server med mera fixat.

³ Villa Vägen ut! är ett boende för män eller kvinnor som kommer från anstalt, behandlingshem eller på initiativ från socialtjänsten eller annan social insats. Inom Vägen ut! finns fem villor – Villa Vägen ut Karin, Villa Vägen ut Susanne, Villa Vägen ut Solberg, Villa Vägen ut Revanch och Villa Vägen ut Vagskäl.

Ett företag i praktiken

Det allra viktigaste med Vägen ut! är möjligheten att få komma vidare, säger Pia Karlsson som är anställd handledare och trädgårdsmästare på Vägen ut Ängås.

Ängås är ett Vägen ut!-företag som driver en trädgårdsanläggning i Västra Göteborg. Pia Karlsson som är anställd handledare på företaget berättar att hon började arbetsträna inom Vägen ut! för några år sedan men nu är anställd som handledare och trädgårdsskötare. Att kunna utvecklas inom företaget är en stor fördel, menar Pia.

Du kan börja arbetsträna men behöver inte lämna när den är över. Då finns möjligheten till jobb och anställning, om allt funkar med dig och gruppen alltså. Och ekonomin så klart. Men du kan också byta. Tack vare att vi är många Vägen ut!-företag kanske det finns jobb hos någon annan. Det kan vara bra att byta mellan kooperativen också.

Enligt definitionen ska arbetsintegrerade sociala företag skapa delaktighet för medarbetarna genom ägande, avtal eller på annat väl dokumenterat sätt. Denna delaktighet lyfts även fram av Pia: "Kanske är det viktigaste att jag får vara med och bestämma och att vi har en social gemenskap på Ängås."

Exempel 3 – Karriär-Kraft

Karriär-Kraft startade 1996 som en kooperativ organisation som vägleder människor att utvecklas utifrån egna förutsättningar. Genom utbildning, arbetsträning och arbetsplatser stöttar de personer så de kan nå sina mål både i livet som helhet och i arbetslivet. I starten var Karriär-Kraft ett kooperativ med olika verksamhetsgrenar med en inbyggd stödkompetens i form av ekonomisamordning, verksamhetssamordning samt en personalsamordning. Men när kooperativet växte valde man att göra en omorganisation genom att dela upp verksamhetens grenar i fristående kooperativ. Verksamheterna är sociala företag, arbetsintegrerande sociala företag och arbetskooperativ. Även i denna organisation är det interna samarbetet starkt. Det sammanhållande organet inom Karriär-Kraft är paraplyorganisationen Kompassen, där alla tio kooperativ är medlemmar. Varje medlemskooperativ har en representant i Kompassens styrelse. Alla enskilda kooperatörer i medlemsorganisationen ska

enligt stadgarna också vara medlemmar i Kompassen (representativ demokrati och direkt demokrati).

En av Karriär-Krafts filosofier har redan från dess start 1996 varit ”närhet till makten” vilket innebär att alla inom organisationen ska kunna påverka och vara delaktiga, att alla kooperatörer ska ha samma påverkansmöjligheter.

Demokrati och egenmakt genomsyrar allt arbete

”Det finns en enorm styrka i den lilla gruppen”, säger Kinna Skoglund på Karriär-Kraft Service. Blir grupperna för stora skapas en informell struktur som inte gynnar de demokratiska processerna, vilket är en av anledningarna att organisationen ser ut som den gör. Vidare framhåller Kinna att ovanstående synsätt präglar allt arbete inom Karriär-Kraft.

Kinna berättar även att diskussioner kring demokrati och makt ständigt pågår vilket är en viktig del i stödstrukturen.

Struktur och rutiner gör att fokus kan ligga på kvalitet

Den andra viktiga faktorn i Karriär-Krafts stödstruktur är strukturen och upparbetade rutiner. Kinna Skoglund är tydlig med att poängtera att mycket av strukturen sitter i kooperativens stadgar och beskriver vidare att stadgarna bland annat reglerar frågor som hur vinsten ska återinvesteras, dagordning på årsmöten, skyldigheter, ansvar, koppling till kvalitetsledningsdokument/policyer och engagemang i andra kooperativ. Därtill finns upparbetade rutiner för personalfrågor, rekrytering, arbetsmiljöarbete inom Karriär-Krafts kvalitetsledningssystem. Struktur och rutiner skapar trygghet för sociala företag samt en möjlighet att fokusera på kvalitet och utveckling, menar Kinna Skoglund, på Karriär-Kraft Service.

En stöd- och servicefunktion utan makt

Stöd till nystartade sociala företag finns även i ett av Karriär-Krafts kooperativ där Kinna Skoglund själv arbetar: Karriär-Kraft Service. Karriär-Kraft Service utgörs av en ekonomifunktion samt en samordnings- och utvecklingsfunktion. Kooperativet arbetar bland annat på uppdrag av det gemensamma organet Kompassen med att förbereda kvalitetsarbete och rapportera utvecklingsstrategier. Att Karriär-Kraft är en organisation med genomtänkt stödfokus exemplifieras i sättet som de valt att

organisera sig. Karriär-Kraft Stöd och Service har samma ställning som övriga kooperativ, vilket innebär att de inte har mer inflytande än övriga medlemskooperativ i Karriär-Kraft Kompassen. Kinna Skoglund är tydlig med att poängtera att grunden för detta ligger i att de ”vill ha en platt organisation som fokuseras kring just STÖD och inte ett stöd som är baserat på makt eller ett inbyggt maktsystem”.

Ekonomifunktionen inom Karriär-Kraft Service arbetar med ”pedagogisk” ekonomi. Det innebär att arbetet inte utförs ensamt av ekonomifunktionen, utan i stället utförs tillsammans med kooperativen som samtidigt utbildas. Ett nystartat företag kontaktar ekonomifunktionen för att göra en inventering av vilket stöd de behöver, och sedan läggs en plan upp för detta. Även i detta arbete framhålls vikten av egenmakt och att inte ”göra åt” de sociala företagen.

”Vi har en trial and error-inställning”, säger Kinna. Och menar vidare att det är okey att göra fel för att sedan lära sig göra rätt.

Samordning och utvecklingsfunktionen arbetar med kvalitetssäkring, utvecklingsarbete, samordning, handledning samt jobbar med hela organisationens utvecklingsarbete gällande verksamhetsplan, övergripande mål etcetera på uppdrag av Kompassen. Kinna beskriver att mycket energi läggs på nätverksarbete och externa kontakter. Ett bra samarbete med till exempel myndigheterna är ett måste, annars fungerar ingenting, menar Kinna.

Förutsättningar bedöms före start

Tid och flexibilitet är en förutsättning framhåller Karriär-Kraft. Det går inte att tidsätta en start av ett socialt företag, säger Kinna. Att arbeta med undersökningsår, en provoperiod på ett år, är en av metoderna för att se om en ny kooperativ affärsidé håller. Vid starten tittar även servicefunktionen närmare på grunden bakom idén, den ekonomiska planen samt om det finns en drivande person bakom affärsidén. Saknas den personen så inventerar man hela organisationen för att se om en drivande person från ett annat kooperativ kan engageras. Beslut om att gå in i nya utvecklingsprojekt (eller lägga tid på nya idéer som kan leda till kooperativ) tas av Kompassens styrelse.

Ett företag i praktiken

Den senaste etableringen inom stödstrukturen är det sociala företaget Karriär-Kraft Underhåll och Service, som har sin grund i en mångårig kontakt med Lundby församling inom Svenska kyrkan. Tillsammans med församlingen identifierades en marknad för tjänster till församlingen. Karriär-Kraft Service sökte medel hos Göteborgs stad/Social resursförvaltning⁴ för en projektledarlön för en förstudie med målet att undersöka om affärsidén var bärande. I mars 2012 anställdes Helene Zetterström som projektledare och arbetsledare – efter att under sex månader arbetstränat inom Karriär-Kraft via Arbetsförmedlingens Jobb- och utvecklingsgaranti. I ett nära samarbete med servicekooperativets samordnare och ekonom har projektledaren och Helene lett arbetet tillsammans med de blivande kooperatörerna. Entreprenörerna, som i dagsläget är tre stycken, gick under första tiden en utbildning i socialt företagande vid nio tillfällen som ordnats av servicekooperativet. Detta samtidigt som de arbetade praktiskt med tjänster till församlingen. När kooperativet är än mer stabilt ska Helene bli en av kooperatörerna utan arbetsledande funktion samt kooperativet bli medlem i Kompassen. Medlemskapet i Kompassen innebär i sig en stödjande funktion eftersom kooperativet då får tillgång till stödstrukturerna inom Karriär-Kraft.

”Att vara en del av Karriär-Kraft ger en trygghet, det finns så mycket kompetens och stöd – både från de startade kooperativen och av Karriär-Kraft Stöd och Service”, säger Helene Zetterström, projektledare och arbetsledare på Karriär-Kraft Underhåll och Service. Helene berättar även att stämman hållits och att företaget snart är bildat. Helene framhåller att de kontakter och erfarenheter som finns inom Karriär-Kraft har underlättat mycket för starten. Helene säger också att det är svårt att veta hur det hade varit att starta socialt företag utan hjälp av Karriär-Kraft, då hon aldrig gjort det.

Just nu är det många praktiska frågor som exempelvis hur mycket vi ska ta betalt och på vilket sätt – genom utfört arbete eller timpris?

⁴ I den sociala resursnämnden sitter 15 politiker; nio ledamöter och sex ersättare, som utses av Göteborgs kommunfullmäktige. Social resursförvaltnings verksamheter är specialiserade och unika och vänder sig till alla göteborgare. De jobbar med missbruk, hemlöshet, utsatta barn och familjer, fältarbete, funktionsnedsättning etcetera.

GF Sak – ett handledarkooperativ

Göteborgs Förenade Sociala arbetskooperativ (GF Sak) är ett kooperativ som ägs av sex sociala företag och en ideell förening. Medlemmarna i den ideella föreningen är personer som arbetar som handledare i något av de sex arbetsintegrerande sociala företagen: Grimbo – en bilrekonditioneringsanläggning. Café PK som driver ett kafé på Östra sjukhuset i Göteborg, Trädet – en textiltateljé, Beateberg – ett hunddagis, Gröna Sak – ett odlingsområde, Ad acta – kontorsservice. Representanter för de sociala kooperativen måste vara i majoritet i styrelsen. Kooperativen inom nätverket stöttar genom sådant som att låna ut pengar, tipsa om kunder och nya deltagare. Det sociala företaget Ad acta som säljer redovisningstjänster åtar sig sådana tjänster åt övriga kooperativ inom GF Sak-nätverket.

Individ och organisation

”Hos oss är det viktigt att erbjuda stöd både till företaget och till individen”, säger Jerker Halling, initiativtagare till GF Sak.

Jerker berättar att för varje medarbetare bör det finnas en handlingsplan samt kontaktperson. Denne kontaktperson kan finnas inom GF Sak eller utanför. Detta oberoende av det sociala företagets behov. Jerker poängterar vikten av att ha en balans mellan stöd till företagandet och stöd till individen. ”Både individen och företaget ska växa. Det är ett socialt företag!”, säger Jerker.

Ordinarie verksamhet – inget projekt

Till skillnad från ett projekt som alltid har en bortre parantes är stödstrukturen en ordinarie verksamhet. Målet och därmed tryggheten för både individ och företag är att personen alltid kan vara kvar i något av de sociala företagen och utan att behöva lämna det efter att arbetsträningen är över. Detta är en av hörnstenarna i GF Sak. Jerker Halling menar att det är viktigt både för individen och stödstrukturen. Individen behöver trygghet och stödstrukturen behöver trygga individer som vågar ta initiativ och ansvar.

Nätverk underlättar nätverkande

Jerker Halling lyfter fram att nätverket GF Sak har lättare att knyta an till andra nätverk och företag än vad ett ensamt socialt företag skulle ha. Varje kvartal anordnar på GF Saks initiativ något socialt företag ett måltidsmöte och bjuder in representanter från andra sociala företag (oavsett om dessa ingår i ett nätverk eller ej). På dessa möten bjuder värden på lunch och berättar om sin verksamhet. Sedan är det dags för mingel och erfarenhetsutbyte.

Styrelsen är ett redskap

Inom GF Sak har man en tydlig policy för ett medvetet styrelsearbete. Varje styrelses sammansättning ska både vara demokratisk och professionell. Som princip är alla styrelsemöten öppna för alla medlemmar. Flera av de företag som ingår i GF Sak-gruppen har externa ledamöter som kompletterar medlemmarnas kompetens. En medveten strategi för att förvissa sig om att varje styrelse är kompetenskomplett.

Vad stödstrukturerna har gemensamt

Central enhet och/eller stödkooperativ inom strukturen

Alla sociala företag har behov av administrativt stöd och stöd med bokföring, kontakt med gemensamma kunder, it-stöd och arbetsgivar kompetens och gemensamma avtal. Alla de stödstrukturer vi kartlagt tillgodoser detta behov – dock med något olika organisationsuppbyggnader. För Vägen ut! finns en central intresseförening som tillhandahåller stöd, inom GF Sak är det GF Sak själva som utgör den centrala enheten för arbetsgivarfrågor samtidigt som ekonomifrågorna tas om hand av ett företag (Ad acta) inom strukturen (samtidigt som man säljer sina tjänster till externa kunder).

Även Karriär-Kraft har en central enhet – Kompassen – som likväl som de andra strukturerna tillgodoser stödbehovet men ger uppdraget om utförande till ett företag inom stödstrukturen (Karriär-Kraft Service). Ofta hanteras också projektansökningar och RESA-placeringar⁵ inom den centrala enheten (åt respektive kooperativ).

⁵ RESA-projektet är ett samarbete mellan Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan där Arbetsförmedlingen upphandlat "sysselsättningsverksamhet med rehabiliterande inslag för personer med nedsatt arbetsförmåga på grund av psykiska funktionsnedsättningar". I dagsläget har RESA-projektet avtal med 37 sociala företag. (www.sofisam.se).

En annan likhet mellan strukturerna är att arbetet och kompetensen förläggs utanför de enskilda kooperativen (inom en central enhet eller inom ett av kooperativen) vilket gör att kompetensen bevaras och övriga kooperativ inom strukturen till fullo kan koncentrera sig på kärnverksamheten.

	Vägen ut!	Karriär-Kraft	Sfinx inkubator	GF Sak
Har central enhet	Ja	Ja	Ja	Ja
Har central enhet som utför stödtjänster	Ja	Nej	Ja	Ja
Har stödtjänster inom ett av kooperativen	Nej	Ja	Ja	Ja

Kuvös för nya företag – genom gemensamt ägande och ansvarstagande

För de flesta människor som stått långt från arbetsmarknaden blir det mycket att börja arbeta och samtidigt, på egen hand, bygga upp och driva ett socialt företag. För nya sociala företag har det interna samarbetet mellan organisationens olika kooperativ kommit att spela en avgörande roll. Gemensamt för de kartlagda stödstrukturerna är att när ett nytt kooperativ ska starta stöttar de andra företagen inom strukturen med personal, kunskap och resurser. Inom Vägen ut! är det de etablerade företagen som går in som juridiska medlemmar under starttiden. Tanken är att de juridiska medlemmarna successivt ska lämna över till de nya kooperatörerna när de är redo att driva sitt företag. Samma målsättning finns inom Sfinx, dock med skillnaden att det är företag utanför stödstrukturen som går in som medlemmar i de nya kooperativen. Inom Karriär-Kraft går de etablerade företagen in med en medlem i de nya företagen.

En förutsättning för att såväl strukturerna som affärsidéerna ska hålla är att strukturerna tar ansvar över affärsidéerna. I de kartlagda strukturerna kommer företagsinitiativen till största delen från strukturerna själva eller att dessa bedömer idéerna. Motsatsen är då att allt ansvar för företagets affärsidé och hållbarhet läggs på gruppen/individerna samtidigt som det saknas en aktiv och fungerande stödstruktur.

En liten yrkesgrupp finner kolleger

I många av de arbetsintegrerade sociala företagen inom stödstrukturerna finns det handledare alternativt arbetsledare. En yrkesroll som innebär krav på balans mellan aktiv handledning och målsättning att göra sig själv icke behövd – en reell utmaning! I ett nätverk av flera sociala företag finns det också flera personer med den yrkesrollen. Detta ger en kollegial styrka som praktiskt innebär både möjlighet att möta personer med samma ansvar och att få tillgång till handledning i yrkesrollen – vilket har visat sig gälla hos samtliga stödstrukturer.

Epilog

Alla företag – oavsett om de är sociala, kooperativa, vinstmaximerande, enskilda firmor, stiftelser, bolag eller föreningar – behöver ett nätverk. Det kan bestå av investerare, vänner, kunder, kolleger, myndigheter eller kanske inkubatorer. Ingen lyckas i ett vakuum.

På samma sätt är förutsättningen för fungerande framgångsrika arbetsintegrerande sociala företag, ja just det, en stödstruktur.

Sara Isaksson

Sara Isaksson arbetar som företagsutvecklare och projektledare på Coompanion Göteborgsregionen. Saras främsta uppgift är att leda projekt som möjliggör start och utveckling av hållbara sociala företag. Sara utbildar och stöttar även sociala företag inom organisations- och verksamhetsutvecklingsfrågor. Sara är utbildad projektledare med en fil.mag. i sociologi. Tidigare har Sara arbetat som enhetschef för gruppboende och daglig verksamhet enligt lagen om stöd och service, LSS.

Pär Olofsson

Pär Olofsson har under de senaste 15 åren arbetat som företagsrådgivare på Coompanion med uppgift att ge råd, utbilda och handleda kooperativ och sociala företag. Pär är utbildad personalvetare och har en fil.kand. i företagsekonomi, är styrelseledamot i fyra sociala företag, alltifrån det nystartade företaget med få anställda till det medelstora med 16 anställda. Pär Olofsson har tidigare arbetat som handläggare på Försäkringskassan och arbetsförmedlare på Arbetsförmedlingen.

Att klara finansieringen

Ulla Herlitz

Kapitel 9



Götene Företagarkooperativ är ett bra exempel på svårigheter och lösningar för ett arbetsintegrerande socialt företag.

Att klara finansieringen

Det är svårt att starta och driva sociala företag, inte minst på grund av ekonomin. Ofta dröjer det innan inkomsterna flyter in under det att utgifterna finns från början. Vilka svårigheter finns och vad bör man tänka på?

Inledning

”Jag ser en karriärväg från socialbidrag¹ till arbete på den öppna arbetsmarknaden via praktik och anställning i vårt sociala företag”, berättar Magnus Ekblad, verksamhetsledare på Götene Företagskooperativ. Företaget startade i februari 2010 och har i dag åtta anställda, fyra personer i fas 3² samt fyra praktikanter i arbetsträning. Götene Företagskooperativ är ett spännande initiativ som på olika sätt lyckats finansiera den svåra starten, gått på minor vad gäller driften och nu försöker hitta lösningar för att expandera. De är inte ensamma om att uppleva problem vad gäller finansieringen. Både start, drift och expansion av arbetsintegrerande sociala företag har sina speciella utmaningar. Hur klaras till exempel övergången från projekt till socialt företag och var finns kapital till de materiella och kompetensutvecklande investeringar som behövs för att kunna bedriva verksamhet?

När Tillväxtverket³ senast räknade antalet arbetsintegrerande sociala företag³ fanns det 271 företag lokaliserade över hela landet. Företagens former varierade och de kunde vara organiserade som ekonomiska föreningar, aktiebolag, ideella föreningar eller stiftelser.

¹ Det heter inte socialbidrag längre utan försörjningsstöd, men ute bland folk i allmänhet pratar man fortfarande om socialbidrag. På samma sätt har den arbetsmarknadspolitiska åtgärden fas 3 inom jobb- och utvecklingsgarantin nyligen bytt namn till sysselsättningsfasen. När ett begrepp har belastats med en negativ innebörd byter man ibland till en ny och fräsch benämning.

² Tillväxtverket är en nationell myndighet som har till uppgift att underlätta förnyelse i företag och regioner, och göra det enklare för företag. Bidrar till hållbar tillväxt. Ett av Tillväxtverkets verksamhetsområden är Kapitalförsörjning där uppgiften är att övergripande följa och analysera kapitalmarknaden, identifiera brister samt föreslå och genomföra insatser som bidrar till att nya och växande företag får bättre möjligheter till finansiering. Inom ramen för regeringens handlingsplan för arbetsintegrerande sociala företag samarbetar Tillväxtverket med andra myndigheter för att underlätta förutsättningarna för att driva denna typ av företagande. Se mer information på www.tillvaxtverket.se.

³ Tillväxtverket håller register över antalet arbetsintegrerande sociala företag. Statistiken är från april 2012. www.tillvaxtverket.se.

I företagens verksamhet deltog ca 8 900 personer och av dessa var knappt 2 600 anställda.

De företag som räknas upp i Tillväxtverkets företagsregister är helt enkelt de som passerat nålsögat och klarat av att på ett eller annat sätt finansiera åtminstone starten av sitt företag. Hur många företag däremot som inte klarat det vet vi inte. Mörkertalet kan vara stort. Syftet med arbetsintegrerande sociala företag är att integrera människor som har stora svårigheter att få eller behålla ett arbete. Hur stor är målgruppen? Av Sveriges arbetsföra befolkning i åldern 20–64 år är i dag 80 procent sysselsatta,⁴ det kan låta mycket men andra sidan av myntet är att det finns mer än 1,1 miljoner människor i arbetsför ålder som av olika anledningar inte har ett jobb. Många av dem skulle förmodligen om möjligheter erbjöds både vilja och kunna arbeta i ett arbetsintegrerande socialt företag utifrån sina egen individuella förmågor.

Varför finns det då så få sociala företag? Utmaningarna för det sociala företagandet är många och besvärliga, finansieringsfrågan är en av dem. Tidigare kapitel har behandlat flertal problem alltifrån att rekrytera deltagare och väcka engagemang till frågor om det mångsidiga ledarskapet och hur man skapar långsiktiga affärsidéer. Och hur gör man egentligen för att gå från idé till företag? Ett är säkert, att förutom viktiga lärdomar och erfarenheter från dessa områden bör också en väl genomtänkt plan för projektets fortsatta finansiering tas fram. Förr eller senare när en idé ska omsättas i praktiken behövs pengar. Även hjälp ”in natura”, så kallad ”bootstrapping”, utgör viktiga bidrag vid företagsstart, och många företag har sin början i ett offentligt finansierat utvecklingsprojekt. Det redan etablerade företags drift kanske också måste stöttas. Och hur får befintliga företag ytterligare kapital till investeringar för utveckling och expansion?

Detta kapitel handlar om att klara finansieringen i det arbetsintegrerande sociala företaget; om starten, driften och expansionen. Två arbetsintegrerande sociala företag och ett projekt bidrar med sina erfarenheter kring finansieringsproblematiken. Det första företaget är Götene Företagskooperativ där vi undersöker hur företaget löst sin finansiering under utvecklingen från idé till företag och planerad utvidgning av

⁴ År 2011 fanns 5 508 300 personer i åldern 20–64 år varav 4 406 700 var sysselsatta och 310 600 var arbetslösa. Därutöver fanns alltså 791 000 personer i åldern 20–64 år som varken var sysselsatta eller arbetslösa. Av dem var 320 700 långvarigt sjuka utan arbete, 217 200 studerande utan arbete, 52 300 hemarbetande och resten var pensionärer, arbetssökande och övriga.
Källa: Arbetskraftsundersökningarna (AKU), www.scb.se.

verksamheten. Det andra företaget är Le Mat, ett Bed and Breakfast i centrala Göteborg, som ingår i konsortiet Vägen ut! kooperativen. Le Mat har under de senaste åren genomfört två stora investeringar på sammanlagt 7 miljoner kronor. Projektet *Grön integration – från jord till bord* som vände sig till utrikesfödda för att öka anställbarheten och möjligheterna att bo och verka på landsbygden visar på en lång och svår startsträcka. De två sociala företagens och projektets erfarenheter kring finansieringsfrågorna belyses i de kommande tre avsnitten som också innehåller varsin separat faktagpresentation av de olika exemplen. Alla tre exempel är hämtade från Västra Götalandsregionen där det också finns organisationer som på olika sätt stöttar utveckling av social ekonomi. Betydelsen av en regional och lokal stödstruktur tas upp i avsnittet ”Sociala företag är inga vanliga företag”. Där diskuteras också det sociala företagets dubbla roller som gör att företagets finansieringssituation vid start, drift och expansion måste ses med helt nya ögon. Slutligen i sista avsnittet presenteras erfarenheter och förslag inom det finansiella området som utkristalliserats ur intervjuerna med representanter för kapitlets tre exempel.

Götene Företagskooperativ

Götene är en liten industriort med 13 000 invånare. Näringslivet domineras av livsmedelsindustri men man har också en betydande plastindustri, huvudsakligen underleverantörer till bilindustrin. Under åren före finanskrisen hade man låg arbetslöshet. När krisen slog till fanns det få program för arbetslösa.

Magnus Ekblad hade arbetat med arbetsmarknadsfrågor i kommunen tidigare och de ville inte göra om misstaget från 1990-talskrisen då ”en massa människor fick påhittade jobb av kommunen. Nu ville vi flytta ansvaret till människorna själva. Det är de arbetslösa själva som äger problemet.”

Kommunen bestämde sig för att ta initiativ till ett socialt kooperativ och tog kontakt med Coompanion. Eleverna på gymnasieskolans individuella program hade tidigare byggt timmerhus. Erfarenheterna från detta förde man in i Götene Företagskooperativ. Magnus Ekblad hade kunskaperna och materialet och tillsammans med kommunens RESAM-grupp (Försäkringskassan, socialtjänsten, Arbetsförmedlingen och primärvården) inleddes ett samarbete kring deras klienter.

I slutändan blev det inte så att kooperativets medlemmar var personer som blev arbetslösa i samband med krisen. Projektdeltagarna hade varit arbetslösa långt tidigare. Företaget skulle ha arbets träningsplatser och erbjuda anställningar för människor som hade svårt att hitta en plats på arbetsmarknaden. Fyra män i åldrarna 30 till 58 år visade intresse och tillsammans med dem bildade Magnus Ekblad bolaget Götene Företagskooperativ i samarbete med Coompanion i februari 2010.

Vi anställde ganska många omgående, eftersom vi var lovade mycket jobb på kommunens turistsatsning "Medeltidens värld" som höll på att byggas upp här. I och med att driften av parken togs över av en annan entreprenör uteblev uppdragen. Vi drog på oss ett stort ekonomiskt bekymmer i och med det. Föreningen kämpar fortfarande för att komma till rätta med sina ekonomiska underskott.

Kooperativet har dock hela tiden haft efterfrågan på timmerhus, och i samband med det även fått förfrågningar om andra byggarbeten och reparationer. Man tillverkar också trämöbler och träföremål, tillhandahåller hushållsnära tjänster och håller föredrag om socialt företagande.

Att bygga timmerhus visade sig inte passa alla, eftersom det är fysiskt krävande och flera av de anställda har fysiska funktionshinder eller är inte tillräckligt fysiskt starka. "Vi trodde att vi skulle bygga friggebodar, men vi bygger betydligt större hus än så och det är komplext." Därför finns det planer på att öppna ett B&B (Bed & Breakfast) till nästa säsong. I dag har kooperativet åtta anställda och lika många praktikanter.

De som arbetar i kooperativet befinner sig långt från arbetsmarknaden av olika skäl, ofta kompetensbrist. En person har ett funktionshindrat barn som kräver mycket omvårdnad och andra kan ha en komplicerad bakgrund.

Fyra personer har gått från kooperativet till reguljära anställningar på andra arbetsplatser och en person har gått vidare i utbildning. "Många som är i praktik känner att de är oroliga för att gå till den ordinarie arbetsmarknaden, de tror sig inte om att klara av det." De som kommer till kooperativet erbjuds medlemskap i den ekonomiska föreningen och alla som finns i kooperativet i dag vill gärna stanna.⁵

⁵ Telefonintervju med verksamhetsledare Magnus Ekblad. För denna bakgrundsintervju och text svarar Anna-Karin Florén, Helgalundens Kommunikationsbyrå, Stockholm. Se vidare på www.gfkoop.se.

Götene Företagskooperativ har nyligen blivit utsedda till årets kooperativ i Skaraborg. En utmärkelse som Coompanion Skaraborg delar ut varje år. Och alla i kooperativet blev så glada!

Motiveringen löd:

Götene Företagskooperativ driver en affärsmässig verksamhet i samklang med sociala värden där alla har en gemensam arena och där allas kunskaper och erfarenheter är viktiga. Ett koncept där de svaga vinner kraft genom gemensamt engagemang i sin idé enligt grundprincipen att det ska finnas en plats för alla människor i ett företag, att alla behövs och har något att tillföra.

Eftersom det var kommunen som tagit initiativ till att starta ett arbetsintegrerande socialt företag var det också naturligt att kommunen tog det ekonomiska ansvaret. Under företagets planering, bildande och första tid fram till oktober 2011, drygt två år, betalade kommunen verksamhetsledarens lön. Vidare fick projektet/företaget driva verksamheten i tekniska kontorets lokaler och man kunde också använda kommunens administration och ekonomihantering. I slutet av 2011 ändrades förutsättningarna inom kommunen och företaget behövde också större lokaler för byggnationen av timmerhus. Den kommunala tjänstemannen övergick till företaget och ett avtal förhandlades fram som innebar att företaget fick ett generellt kommunalt bidrag på 600 000 kronor per år till och med 2013 som i princip räcker till verksamhetsledarens lön och till lokal. Företaget flyttade till större lokaler och hyr nu ett före detta jordbruk med boningshus och ekonomibyggnader, Nils Tolsgården, av kommunen.

Gården behövde rustas upp, och det visade sig att det var betydligt mer jobb än vad man räknat med. Ladugården skulle inredas och behövde få nytt cementgolv, själva gården skulle renoveras och inredas och köket utrustas för serveringsverksamhet och till råga på allt visade det sig att avloppssystem måste åtgärdas vilket kostade cirka 100 000 kronor extra. Kommunen ställde upp med en bankgaranti och den lokala banken, Skaraborgs Läns Sparbank, lånade ut 1 miljon kronor till företaget. Samtidigt som man rustade på gården – det kostade både arbetstid och pengar – arbetade man med sin affärsverksamhet. Det nystartade ”Medeltidens värld” som kommunen drev anlätade företaget och affärerna gick så bra att flera av praktikanterna kunde anställas i

Götene Företagskooperativ. Efter ett tag tog en privat entreprenör över driften och jobben gick i stället, enligt verksamhetsledaren, till arbetskraft från Litauen. Det blev en ekonomisk smäll när uppdragen uteblev och resten av banklånet utnyttjades för att hantera den uppkomna situationen.

Det kommer att ta lång tid innan företaget kommit i kapp igen och dessutom kunnat bygga upp en buffert. Själva driften av affärsverksamheten, byggandet av timmerhus, servicetjänster och arbetsrehabilitering, går runt, men stundtals är det problem med likviditeten på grund av de oförutsedda händelser man råkat ut för. Administration och ekonomihantering hanteras numera till största delen inom företaget. När det finns behov, som till exempel för revision och bokslut, anlitas en konsult. Verksamhetsledaren frågar gärna runt i sitt kontaktnät efter kunskap. Andra sätt att minska kostnaderna har varit att köpa begagnad inredning till utrustningen av gårdens Bed and Breakfast (B&B) och till timmerhusen tas materialet hem och betalas allteftersom. De har inte haft ekonomisk möjlighet att bygga upp något lager. Det har också hänt att lönerna inte kunnat betalas ut i tid och att de fått begära anstånd med att betala fakturor. Ledamöterna i den ekonomiska föreningens styrelse får ingen ersättning direkt av företaget.

Likviditeten påverkas också av att mindre beställningar upp till cirka 90 000 kronor betalas när arbetet är klart och levererat vilket medför att företaget måste ligga ute med kostnaderna tills dess att betalningen kommer. Vid de större beställningarna tar de numera 25 procent i förskott för att kunna klara utgifter under byggperioden. Efter en dyrköpt erfarenhet vid första timmerhusbygget har de nu både lärt sig skriva avtal med kunden och ta betalt i förskott. I dagsläget kommer företagets inkomster till 60 procent från rehabiliteringstjänster och resten från affärsverksamheten. Ambitionen är att få en jämnare fördelning mellan dem. Kommunen ersätter med 200 kronor per person och dag för praktikplatserna. Dessa personer erhöll av kommunen 400 kronor per person och dag när de hade försörjningsstöd. Och ersättning för fas 3-platserna från Arbetsförmedlingen är 225 kronor per person och anvisad dag.

Kompetensutveckling av personal är nödvändig men kostar också pengar. Här har man fått mindre projektbidrag för att låta några medarbetare gå på motorsågskurs samt 30 procents lön till projektledare för att utveckla B&B. Tillsammans med andra sociala företag i Skaraborg deltar

fem medarbetare i projektet SPIK för att utveckla det sociala företaget och bilda nätverk i området. Bland annat ingår handledarutbildning. Det är en viktig funktion just hos de arbetsintegrerande sociala företagen där praktikanter och personer i arbetsträning kan behöva täta kontakter med handledare.

Förutom B&B har företaget konkreta planer på att utveckla och expandera men det är en balansgång mellan att få pengar och arbetstid till att arbeta med expansionen och att jobba i den löpande verksamheten för att få pengar. Med en svag likviditet måste man prioritera verksamheten och då blir utvecklingen lidande. Ett litet timmerhus för B&B-gästerna är redan klart, och ett annat ligger i ”byggsats” på gräsmattan. Ett stort land för kommande odling och självplock av jordgubbar är uppgrävt och ett för ändamålet bra men nedgången uthus skulle kunna bli ett utmärkt hunddagis. Hur de ska få kapital till de återstående investeringarna som behövs för den planerade expansionen är ännu inte löst. Att verksamheten går runt är inte tillräckligt när man har ett stort banklån att betala av.

Företaget har en minibuss, vackert dekorerad med loggan och namnet Götene Företagskooperativ. Och tankar gör man alltid kontant. Inte för att man gärna vill utan för att kooperativet inte fick bensinkort. En person i styrelsen för den ekonomiska föreningen har anmärkning hos Kronofogden och därför har inte kortföretaget förtroende för företaget. Och mobiltelefonerna är utrustade med kontantkort av samma skäl. Den lokala sparbanken, Skaraborgs Läns Sparbank, hade däremot inget emot den ekonomiska föreningen när den kom med en kommunal bankgaranti.

Alla både anställda och praktikanter är välkomna som medlemmar i företaget. Medlemsavgiften i den ekonomiska föreningen är 100 kronor och den får medlemmen tillbaka vid ett eventuellt utträde. Det är ett medvetet val att välja just den formen av associationsform där man kan erbjuda medarbetarna att vara med och äga företaget. Det bygger upp och underlättar för individen att ta ansvar. Det är inte någon annan som ska fixa som på en vanlig arbetsplats, här är det lika bra att fixa själv åt sig själv. Den vinst som görs ska återinvesteras i företaget och vid en eventuell upplösning av den ekonomiska föreningen är det stadgat att överskottet ska gå till verksamhet med liknande ändamål.

Konsortiet Vägen ut!

Vägen ut! är ett konsortium⁶ som består av tolv sociala företag varav fem halvvägshus. Verksamheten har byggts upp successivt sedan 2002.

Vägen ut! kooperativen utvecklades ur föreningen Bryggan som arbetade med intagnas föräldraskap. Flertalet i föreningen hade egen erfarenhet av kriminalitet eller missbruk. Många arbetade ideellt och några fick lönebidrag. Föreningen breddade sin verksamhet och hade som målsättning att skapa arbete på sikt. ”Vi hade idéer om att starta pensionat och hästgård. Därför tog vi kontakt med Coompanion.”

Det första Vägen ut!-kooperativet bildades 2002. Det handlade då huvudsakligen om att stötta människor på väg ut i samhället efter fängelsestraff och missbruk. Kooperativet startade ett kafé, ett boende (halvvägshus) och hantverkskooperativet Karins Döttrar, det senare enbart för kvinnor. År 2005 hade kooperativen fem anställda. I dag är man 107 anställda och 200 personer som arbetstränar i något av konsortiets 12 kooperativ, däribland Le Mat⁷ (Bed and Breakfast/B&B), Kajskjul 46, Vägen ut! Trädgård och Vägen ut! Bygg & Snickeri.

Sedan 2005 har målgruppen vidgats till att omfatta alla som står långt ifrån arbetsmarknaden. Här kan var och en arbeta hundra procent av sin egen förmåga. De som arbetar inom konsortiet har möjlighet att gå vidare inom kooperativen i sin karriär vartefter de utvecklas, eller beroende på vilken typ av verksamhet de vill ägna sig åt. Alla erbjuds medlemskap i föreningen efter tre års anställning.

Många som kommer till Vägen ut! kooperativen har aldrig arbetat tidigare. Det kan bero på psykiska och fysiska funktionshinder, långtids-sjukskrivningar på grund av utmattning, smärtproblematik, sociala svårigheter eller på att en person helt enkelt inte har passat in på en arbetsplats. Vanligen anvisas människor till kooperativen från Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan eller socialtjänst, men det händer att människor söker sig till Vägen ut! på eget initiativ också.

Kooperativen får dels inkomst genom att sälja arbetsrehabiliterings-tjänster till arbetsförmedling och kommunen. Detta sker genom upphandling inom ramavtal med dessa myndigheter, dock utan någon garanterad försäljning. Dels tjänar företagen pengar på att sälja varor

⁶ Ett konsortium är enligt Nationalencyklopedin (www.ne.se; okt. 2012) en sammanslutning av företag eller individer som i regel syftar till att genomföra ett affärsprojekt som bland annat är kapitalkrävande.

⁷ Le Mat är en franchisekedja för sociala företag som bedriver hotell, B&B och vandrarhem i många europeiska länder. I Göteborg finns Le Mat B&B som drivs av ett Vägen ut!-kooperativ. Och i Karlstad det första i Sverige, Le Mat Solakoop.

och tjänster. Alla verksamheter verkar på kommersiella grunder, har marknadsmässiga priser och ska gå med vinst. Omsättningen 2011 var 32 miljoner.

Vägen ut! har drivit eller varit samarbetspartner i flera socialfondsprojekt. Effektivare vägar till arbete (2009–2011) byggde upp metoden Karriärstöd för att stötta enskilda individers utveckling. I projektet Explosion (2011 – pågående) sprider man tillsammans med Coompanion fem olika koncept för sociala företag (Le Mat, IoU, Macken, CASA och Vägen ut!) genom social franchising.⁸

Finansieringen av den stora investering på cirka 7 miljoner kronor som kooperativet Le Mat genomförde kan inte beskrivas utan att sätta in det i sitt sammanhang, konsortiet Vägen ut! De ingående kooperativen i konsortiet Vägen ut! kan, liksom föregående exempel Götene Företagskooperativ, vittna om en rad olika finansiella svårigheter i start, drift och expansion av sina företag. I Göteborg växte de tre första företagen upp som resultatet av ett projekt finansierat av Europeiska socialfonden där Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, Kriminalvården, Coompanion och ett flertal andra intresseorganisationer deltog.

Just lokaler är ett problem i storstadsområden. Att köpa en fastighet är alldeles för kostsamt, men det är inte heller lätt att hyra för kooperativa företag. Det kommunala bostadsbolaget Higab i Göteborg kräver en bankgaranti på 150 000 kronor även om ett kooperativ gått med vinst i flera år. Detta då ekonomisk förening och aktiebolag inte bedöms likvärdigt av bostadsbolaget. Och Diligentia som hyr ut lokaler nära Avenyn i Göteborg till Le Mat ville inte stå för investeringen i lokalerna på 3,5 miljoner kronor. Det var för två år sedan. Sedan dess har Le Mat visat upp en affärsmässighet som ingett förtroende, vilket medförde att när Le Mat expanderade och behövde hyra ytterligare ett våningsplan, stod Diligentia för större delen av ombyggnadskostnaderna. I samband med expansionen blev det nödvändigt att bilda ett eget aktiebolag som hade avtalet med Diligentia och svarade för investeringen. Det är ett aktiebolag med särskild vinstbegränsning (ett SVB-bolag⁹). För driften svarar den ekonomiska föreningen Le Mat.

⁸ Telefonintervju med vd Pernilla Svebo Lindgren. För denna bakgrundsintervju och text svarar Anna-Karin Florén, Helgalundens Kommunikationsbyrå, Stockholm. Se vidare på www.vagenut.coop

⁹ Sedan den 1 januari 2006 är det möjligt med, aktiebolag med särskild vinstutdelningsbegränsning. Grundläggande för de bolagen är att verksamheten drivs i ett annat syfte än att ge aktieägarna vinst. Mer information finns på www.bolagsverket.se.

Konsortiet Vägen ut! har växt i antal medlemmar. Det stora problemet för kooperativen är att kunna finansiera nya investeringar. Det är inte lätt att få banklån. Inom konsortiet har man hittat en lösning. Genom åren har ett nära samarbete utvecklats med Kreditgarantiföreningen Social Ekonomi Västra Götaland samt med den medlemsägda Ekobanken, där flera av kooperativen har konto. Genom att stötta och hjälpa varandra ekonomiskt med bankgarantier underlättas för lån i banken. Efter drygt tio års engagemang med sociala företag finns nu ett antal nyckelpersoner med en stor samlad erfarenhet och ett omfattande socialt och affärsrelaterat kontaktnät både i Sverige och utomlands. När Le Mat skulle expandera visade sig detta vara mycket värdefullt.

Le Mats investering kunde genomföras tack vare stort engagemang från många aktörer som hade kunskap om och tillit till sociala företags förmåga att skapa arbete och personlig utveckling för människor som står långt från den reguljära arbetsmarknaden. Kooperativen i Vägen ut!-konsortiet satsade eget riskkapital – aktiekapital och lån – men också andra resurser. Detta kompletterades med privata investerare. Ekobanken lånade ut pengar och kreditgarantiföreningen gav en garanti. Almi Företagspartner var sist på banan och kom in med ett lån först när alla andra satsat sina pengar. En ny modell utvecklades av Ekobanken där privatpersoner på ett eget konto pantsatte en summa som säkerhet för lånet i banken. Men de största lånen beviljades av de europeiska kooperativa riskkapitalbolagen Soficatra¹⁰ och SEFEA¹¹ som också är en del av Vägen ut! kooperativens breda kontaktnät. Att detta svenska och europeiska partnerskap har tillit till varandra och delar risken för investeringarna ger hopp för framtiden. Samarbetet har utvecklats och det pågår diskussioner med Soficatra och SEFEA om att investera i Kreditgarantiföreningen Social Ekonomi Västra Götaland för att öka kreditgarantiföreningens kapacitet och kapital till riskkapital, lån och garantier för sociala företag.

¹⁰ Soficatra är ett riskkapitalbolag med säte i Bryssel, ägt av ett nätverk bestående av bland andra Triodos Bank (social banking), CFI (ett italienskt investmentkooperativ) samt ett antal ytterligare kooperativa organisationer i Europa. www.soficatra.org.

¹¹ SEFEA, The Société Européenne de Finance Ethique et Alternative, är ett kooperativ med medlemmar från kreditföreningar, kooperativ och organisationer som stödjer social och hållbar utveckling. www.sefea.org.

Grön integration – från jord till bord

Svenska landsbygden förlorar kompetens när människor väljer att flytta till städerna. Samtidigt är det många invandrare i städernas förorter som ursprungligen kommer från landsbygden i sina ursprungsländer och har erfarenhet av gröna näringar. Projektet Grön integration – från jord till bord, med Hushållningssällskapet väst som projektägare, ville ta tillvara kompetensen hos invandrade utbildade agronomer. Projektet pågick mellan 2009 och 2011.

Målgruppen var agronomer och människor med stor erfarenhet av lantbruk, men det visade sig att det fanns många invandrare som behövde något meningsfullt att göra och som skulle må bra av att komma ut på landsbygden, framför allt i Vänersborg och Trollhättan. Målgruppen blev därför bredare än vad projektet ursprungligen planerat för.

Projektet syftade till att ge deltagarna specialkunskaper som behövs för att arbeta i de gröna näringarna, samt praktik på landsbygden. Med andra ord att starta företag och öka anställbarheten, och möjligheterna att bo och verka på landsbygden. Den teoretiska utbildningen omfattade odling i svenska förhållanden samt svenska språket med inriktning på miljö och natur. En av kursledarna var utbildad agronom i Irak, som kände till både målgruppen och det svenska odlingslandskapet och dess klimatmässiga förutsättningar. Men projektet kunde också dra nytta av flera olika kompetenser på Hushållningssällskapet, till exempel växtodlingssrådgivare, hortonom, företagsutvecklare och ekonom. Deltagarna erbjöds också starta-eget-kurser där bland andra Almi, Coompanion Göteborg och Noaks Resurskooperativ informerade om sina respektive verksamheter.

Utbildningarna om företagande hade dubbla syften. Dels skulle deltagare uppmuntras att starta egna företag, dels ville man att de skulle få förståelse för hur verkligheten ser ut för bönderna i Sverige. ”Även om man har en skördetröska som kostar väldigt mycket pengar, är man ofta belånad och har små marginaler i verksamheten.”

Projektet arrenderade mark av en ekologisk gård utanför Trollhättan och av Nuntorps naturbruksgymnasium utanför Vänersborg, där deltagarna kunde praktisera. Detta kombinerades med praktik på familj jordbruk. Praktiken kombinerades med sfi-studier, svenska för invandrare.

Det har varit svårt att hålla kontakten med deltagarna efter projektet då många har flyttat och kommunerna kan inte lämna ut uppgifter på grund av sekretess. Resultatet är att det startades en enskild firma, såvitt Per Hasselberg, projektledare för Grön integration, känner till. Deltagarna hade bara varit i Sverige sex till tio månader när de deltog i projektet. Det kan vara en anledning till att de inte har hunnit starta företag under projekttiden. Av de 40–50 personer som gjorde praktik inom projektet fick sju någon form av anställning.

Per Hasselberg hoppas att deltagarnas nyvunna kunskaper ska leda till något längre fram. ”Utrikes födda ser andra möjligheter än vad vi gör. Och de kan bidra med kunskap och engagemang och utveckla nya saker på den svenska landsbygden.”

En viktig erfarenhet av projektet är att handläggarna på arbetsförmedling, försörjningsstöd och kommuners arbetsmarknadsenheter har börjat tänka lite nytt kring detta. Nu vet man att utrikes födda har med sig kunskaper om gröna näringar. Invandrare berättar sällan om det när de möter handläggarna eftersom de inte känner till hur det fungerar i Sverige och vilka möjligheter som finns. Men nu efterfrågar arbetsförmedlarna också erfarenhet av odling eller djurhållning – de har landsbygden i åtanke.¹²

Detta projekt skiljer sig på flera sätt från de två etablerade arbetsintegrerande sociala företagen som beskrivits tidigare. Projektet Grön integration – från jord till bord riktade sig till utrikesfödda och projektets deltagare hade varit i Sverige mindre än ett år, vilket betyder att både språket och kulturen var nytt för dem. En mycket svår och komplicerad målgrupp. Målet med projektet var inte primärt att skapa ett socialt företag liknande till exempel Götene Företagskooperativ. Det övergripande syftet var att erbjuda nyanlända en meningsfull sysselsättning och bidra till samhällsutvecklingen. Ett syfte som hade ett socialt ändamål att integrera människor, med stora svårigheter att få arbete, i arbetsliv och samhälle. Det handlade snarare om att genomföra ett arbetsintegrerande socialt projekt än att inom projektets ram starta arbetsintegrerande företag. Projektet skulle förbereda och kompetensutveckla deltagarna så att de till exempel skulle kunna ta steget att starta företag, enskilt eller tillsammans. De sex modulerna i projektet utgjordes av:

¹² Telefonintervju med projektledare Per Hasselberg, Hushållningssällskapet Väst. För denna bakgrundsintervju och text svarar Anna-Karin Florén, Helgalundens Kommunikationsbyrå, Stockholm. Se vidare på [www. http://hs-vast.hush.se](http://hs-vast.hush.se).

- Odling och marknad
- Grön svenska för invandrare
- Praktik hos landsbygdsföretagare
- Datakompetens
- Nyföretagande
- Arbetstillfällen

Enligt projektplanen skulle projektet Grön integration – från jord till bord inriktas mot att skapa nya företag och arbetstillfällen på landsbygden inom den gröna näringen. Självklart visste projektägaren och de deltagande organisationerna, myndigheterna och företagen att det skulle bli en lång startsträcka för att komma i mål vad gällde ambitionen att starta företag. Förväntningarna från projektets sida var därför att ”Enstaka deltagare kan komma att starta egen verksamhet eller driva verksamhet tillsammans med andra aktörer.” I projektets starta-eget-modul medverkade Almi/IFS Väst och Coompanion med information och diskussion om att starta företag och kooperativ. Vidare deltog Noaks Resurskooperativ med en egen modell för sysselsättning där deltagarna säljer sina tjänster utan att behöva starta eget företag. Kooperativet är då arbetsgivare och hyr ut arbetskraft till kunden.

Endast en deltagare kom att starta företag under projekttiden. Deltagarna pratade dock mycket om att starta företag, men de såg stora svårigheter. Vad som ansågs särskilt svårt förutom språket var att förstå de svenska reglerna kring företagandet. Skatten, momsen och alla regler från olika myndigheter, till exempel kring hantering av livsmedel och matserveringar. Att starta ett gemensamt företag eller kooperativ var inget som kom upp naturligt i diskussionerna. Andra erfarenheter från projektet var att nyanlända har en stark drivkraft att börja något nytt när de kommer och att det därför är viktigt med information om möjligheterna så snabbt som möjligt. Många invandrare har varit företagare, men då haft ett enmansföretag eller familjeföretag. De efterlyste också en enklare process kring att starta företag.

Av naturliga skäl var finansieringsfrågorna inte särskilt aktuella, men utifrån sina erfarenheter och diskussioner med deltagarna lyfte projektgruppen upp några iakttagelser. För det första var flera av de nyanlända muslimer och de kan inte låna pengar och betala ränta enligt sin religion. Däremot är det tillåtet att betala en låneavgift. JAK Medlemsbank

är den svenska bank som jobbar utan ränta och där finns alltså en möjlighet. För det andra finns en tradition av att låna pengar till företagsinvesteringar av släkt och vänner, ”det är inte så krångligt”. Det svenska systemet med starta-eget-stöd och hur det kan kombineras eller inte med försörjningsstödet undrade deltagarna över. Ovissheten var stor och deltagarna kände en trygghet i försörjningsstödet. Med bristande kunskap i svenska språket och kulturen liksom i det svenska företagsdets villkor är klivet stort att starta ett företag, särskilt om det också ska försörja en hel familj.

Projektet som helhet har rönt stor uppmärksamhet och lever vidare i den nybildade Samverkansgruppen för Grön integration. Den består av representanter från berörda myndigheter, utlandsfödda och landsbygdsföretagare. Hushållningssällskapet Väst menar att genom att ta till vara utrikesföddas erfarenheter och kunskaper kan den kommande generationsväxlingen på den svenska landsbygden vändas från hot till möjligheter.

Sociala företag är inga vanliga företag

Kännetecknande för majoriteten av de arbetsintegrerande sociala företagen är den dubbla rollen. Dels säljer de rehabiliteringstjänster och dels producerar och säljer de varor eller tjänster som ett medel i rehabiliteringen. I en rapport från Tillväxtanalys¹³ uttrycks målet med de två inriktningarna som välfärdsorienterat (integration och social vinst) respektive tillväxtorienterat (ekonomisk vinst). De sociala företagens vinst borde därför redovisas både med ett socialt bokslut samt ett ekonomiskt bokslut. Enligt Nilsson och Wadeskog¹⁴ kan den samhällsekonomiska vinsten uppgå till närmare 1 miljon kronor per anställd och år. Detta förhållande komplicerar bilden jämfört med ett enbart tillväxtorienterat företag som vanligtvis finansieras genom eget kapital och lånekapital. Också jämfört med ett renodlat välfärdsorienterat företag där skattemedel och avgifter finansierar investeringar och drift. En rent filantropisk verksamhet som bygger på donationer och gåvor kan också verka som ett välfärdsorienterat företag. Om inte Götene Företagskooperativ hade funnits kunde alltså bygget av timmerhus varit ett tillväxtföretag, den

¹³ Tillväxtanalys, *Arbetsintegrerande sociala företag – användning och behov av statliga finansieringsstöd*, Rapport 2011:12.

¹⁴ Nilsson I och Wadeskog A, *Ur samhällets perspektiv*, 2005.

rehabiliterande verksamheten legat i kommunal skattefinansierad regi och hjälpen till dem som stod allra längst från arbetsmarknaden kommit från en gåvobaserad hjälporganisation. Det sociala företagets dubbla roller gör att man måste se på företagets finansieringssituation vid start, drift och expansion med helt nya ögon.

De tre exemplen är alla hämtade från Västra Götalandsregionen där det finns en etablerad stödstruktur kring social ekonomi. På regionnivå arbetar Sociala ekonomins råd i Västra Götaland (SER) och därunder finns fyra delregionala nätverk för social ekonomi. Regionen har sedan starten av Kreditgarantiföreningen Social Ekonomi Västra Götaland (KGF) bidragit med stöd till driften av föreningen, vilket även Tillväxtverket gjort. Kreditgarantiföreningen har 46 föreningar, banker och kooperativ som medlemmar. Göteborgs kommun har nyligen skrivit under den så kallade överenskommelsen om samverkan med sektorn social ekonomi. Coompanion och även Kreditgarantiföreningen, Stiftelsen kooperativt nyföretagande, Ekobanken och Almi utgör en viktig del av den regionala/lokala stödstrukturen. Förutom denna mer formella organisering har informella nätverk och kontakter utvecklats som också underlättat genomförandet av till exempel finansieringen av Le Mats expansion. Däremot efterfrågar sociala företag i regel en mer genomtänkt stödstruktur från det offentliga sida vad gäller kommunens, Arbetsförmedlingens och Försäkringskassans medverkan. Stödstrukturen för de sociala företagen har en viktig uppgift att fylla. För att kunna möta de finansiella problem som de dubbla rollerna hanterar behöver regionala och lokala stödstrukturer samordnas och utvecklas.

Finansiella instrument – erfarenheter och förslag

Vad har vi lärt om finansiering av sociala företag genom att studera Götene Företagskooperativ, Le Mat och Vägen ut! kooperativen och Grön integration?

Alla med olika initiativtagare; en kommun, en liten förening och en stor organisation. Exempelen valdes också för att belysa en mindre kommun, en storstad och ett landsbygdsområde, men även olika faser i företagens utveckling som start, drift och expansion. Först redovisas erfarenheter från respektive exempel och sedan mer generellt om erfarenheter och förslag vid start, drift och expansion. Visserligen kan inte tre exempel vara tillräckligt underlag för att dra slutsatser som skulle gälla för

flertalet sociala företag, men det är intressant att notera att sammantaget speglar företagen de finansiella instrument som diskuteras i rapporten *Nio områden där politiker och tjänstemän kan göra skillnad för långtidsarbetslösa*¹⁵ nämligen:

- ”Bootstrapping”/snålt företagande
- Projektfinansiering
- Kommunala borgensåtaganden och lån
- Gemensamt handlande och samverkan; kreditgarantiföreningar, borgensringar, konsortier och företagssamverkan
- Kvalificerade mellanhänder
- Andelar till allmänheten
- Förskott

Vad kan vi lära av Götene Företagskooperativ?

Jo, att det är svårt med finansieringen även i ett kommunalt initiativ som finansierats av kommunen under uppbyggnaden. Även nu efter ”avknoppningen” lämnar kommunen bidrag till företaget för verksamhetsledare och lokal. Genom detta underlättades övergången från projekt till företag, men det svåra var renovering av gården de fick hyra av kommunen och inköp av utrustning och inredning för verksamheten. Ett banklån med kommunal borgen blev lösningen. I den lilla kommunen ställde alltså både kommunen och den lokala banken upp, medan företaget inte kunde få varken bensinkort eller mobilabonnemang i de stora bolagen.

Ett annat problem var de väldigt små marginalerna. Driftsmässigt gick företaget runt, men de kunde inte bygga upp kapital för expansion. Diskussioner pågick om finansiering med de ansvariga myndigheterna som förväntades göra placeringar i de nya verksamheterna, men här kommer också ”bootstrapping” in. Det vill säga att hitta lösningar som inte kostar så mycket. Köpa begagnat, utnyttja gratis rådgivning och ideellt arbete är exempel på snålt företagande. Ett socialt företag är också ett arbetsintensivt företag. Deltagarna från kommunen och arbetsförmedlingen var i behov av handledning och de anställda handledarna behövde kompetensutveckling. Tack vare att företaget deltog i ett projekt

¹⁵ Tillväxtverkets rapport nr 0130, Temagruppen Entreprenörskap och Företagande.

finansierat av regionen kunde handledarna få utbildning. Projektbidrag har använts för just kompetensutveckling och även för expansion.

Vad kan vi lära av Le Mat och Vägen ut! kooperativen?

Frågan här handlar mer explicit om vilka lärdomar som kan dras av hur ett socialt företag klarar att få till stånd stora investeringar. Satsningarna som kooperativet Le Mat genomförde i två etapper var på sammanlagt runt 7 miljoner kronor. Vem lånar ut så mycket pengar till ett socialt företag som ägs och drivs av personer med lång tid i utanförskap och arbetslöshet? Svaret på frågan är inte helt enkelt, men det handlar om ett målinriktat långsiktigt arbete samt om kontakter, samarbete och kreativitet.

I Göteborg har ett kooperativt klimat långsamt vuxit fram under åren. Coompanion har varit en betydelsefull kraft och många personer knutna till den kooperativa rörelsen har engagerat sig för att hjälpa fram sociala företag. Kontakter har skapats både lokalt, regionalt, nationellt och internationellt. Och ur detta har samarbeten vuxit fram som möjliggjort finansieringen av Le Mat. Soficatra, SEFEA, Ekobanken, Kreditgarantiföreningen Social ekonomi Västra Götaland och Almi var finansörer. Men också kooperativen i konsortiet och privatpersoner har investerat. Det som nu är konsortiet Vägen ut! kooperativen började med ett kooperativ för 10 år sedan och har nu vuxit till en sammanslutning av 12 kooperativ som i konsortiets form har hittat ett sätt att samarbeta också kring ekonomiska frågor. Genom att använda samma bank, Ekobanken, har de möjlighet att vid behov garantera lån för varandra och på så sätt skapa de säkerheter som banken kräver. Också privatpersoner har investerat genom att pantsätta egen inlåning till banken som garanti för lån.

Vad kan vi lära av Grön integration – från jord till bord?

Genom att studera det sociala arbetsintegrerande projektet Grön integration kan vi få en inblick i hur lång startsträckan kan vara för dem som står allra längst bort från arbetsmarknaden. Nyanlända som varken kan svenska språket eller känner till den svenska kulturen och företagandets villkor. Förmodligen skulle vi kunna dra en parallell med många andra som funnits länge i utanförskap och som inte heller har kulturen och nödvändig yrkeskunskap för att klara av övergången till ett vanligt jobb via ett socialt företag. Projektet har satt fokus på

nödvändigheten av att förbereda deltagarna för att i ett senare skede kunna ta nästa steg och starta företag ensam eller tillsammans med andra. För dem som varit arbetslösa mycket länge kanske en integration i arbetslivet skulle kunna bestå av deltagande i ett förberedande socialt arbetsintegrerande projekt liknande Grön integration, i nästa steg vara deltagare i ett socialt arbetsintegrerande företag och därefter starta eget eller söka sig ut på den reguljära arbetsmarknaden.

Ett finansiellt problem vid en eventuell företagsstart rör den ekonomiska tryggheten för individen. Det är ett reellt problem för deltagarna att lämna en trygg offentlig försörjning som till exempel försörjningsstöd. Som egen företagare kan de gå miste om bidraget och måste helt förlita sig på inkomsten från det egna företaget. Och det är en stor osäkerhet. En lösning på problemet skulle kunna vara att samhället garanterar företagaren att få tillbaka sitt bidrag vid ett eventuellt misslyckande. Då kanske fler skulle våga starta företag.

Start, drift och expansion – förslag

Projektfinansiering för starten

En idé om ett socialt arbetsintegrerande företag tar form och en stor utmaning är att finansiera starten av företaget. Kostnader för lokal, inredning, utrustning och lön till personal med mera måste vanligtvis betalas innan det börjar komma inkomster i företaget. Hur gör man för att överbrygga tiden från idé till självgående företag? Det finns några betydelsefulla aktörer som pekas ut som självklara, kommunen och projektfinansiärerna. Att finansiera uppbyggnaden av nya sociala företag genom projekt anses ofta vara den enda rimliga vägen. Med finansiering via projektet kan idén utvecklas, organiseras och utrustas så att det vid projekttidens slut finns ett företag som ekonomiskt kan stå på egna ben. Det betyder att företaget kunnat upparbeta kontakter, marknadsföra sig och teckna avtal med kunder om rehabiliteringstjänster och utarbeta en plan för försäljning av företagets andra produkter under själva projekt-tiden. ”Vid start måste någon annan betala så vi kan bygga upp företaget, vi klarar driften men inte starten!”, menar en av de intervjuade ledarna.

Kommunen viktig samarbetspart i driften

Kommunen är också en självskriven aktör för att underlätta starten, men också för den vardagliga verksamheten. Vid start kan kommunen hjälpa till med direkta bidrag till projektet men också indirekt genom att till exempel ställa lokaler och annan utrustning till förfogande eller bidra med lön till projektledare. Kommunen skulle även kunna renovera och utrusta de lokaler som hyrs ut så att de passar det sociala företags verksamhet (exemplet Vägen ut!). Framför allt när företaget är etablerat och verksamheten startat är det viktigt med en bra, stabil och affärsmässig relation till kommunen. För att komma bort från företags ekonomiska bidragsberoende av kommunen (exemplet Götene) är det önskvärt att kommunen köper andra tjänster av företaget som parkskötsel, städning etcetera. Sådana mer långsiktiga entreprenörsavtal stabiliserar verksamheten ekonomiskt. Vidare bör den kommunala upphandlingen anpassas till sociala företag så att de kan delta på sina villkor. Likaså är bra avtal och relationer med Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan också mycket viktiga för driften i sociala företag. Att ha en bra relation innebär bland annat att både kommunen, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan har kunskap om arbetsintegrerande sociala företags villkor och upparbetade kontakter med de företag som finns lokalt.

Kapital för expansionen

När det sociala företaget behöver expandera och har ett större investeringsbehov skulle det underlätta avsevärt om det fanns finansiella instrument för detta. Ett finansieringsalternativ med kunskap om, och som tar hänsyn till, ekonomisk förening som företagsform och till sociala företags dubbla roller i samhället. Eller varför inte göra det lättare och avdragsgillt för företag och privatpersoner att donera pengar till sociala företag?

I dag är en större investering i ett socialt företag en verklig utmaning (exemplet Le Mat). Det finns flera olika sätt att underlätta för företag med stora investeringsbehov. Kreditgarantiföreningen för social ekonomi Västra Götaland är ett sådant exempel, (det vill säga för företag som ligger i Västra Götaland) men institutet har ännu inte tillräcklig kapacitet för att garantera stora lån. Dels behöver Kreditgarantiföreningar bildas i andra geografiska områden, dels måste de tillföras mer kapital till exempel i form av medlemsinsatser och förlagsinsatser. Stiftelsen Kooperativt Nyföretagande (Göteborgs kommun avsatte 1 miljon

kronor för garantier) är ett annat exempel som även det har en begränsad möjlighet. Garantifonder administrerade via bank är ett annat instrument där kooperativ och privatpersoner kan hjälpa varandra genom att ställa ut garantier för banklån. Ett mycket efterfrågat kapital som sociala företag behöver vid expansion är riskkapital. Företagen har av naturliga skäl svårt att både ge banken tillräckliga säkerheter i form av pantbrev i fastigheter eller företagsinteckning och verifiera en återbetalningsförmåga i det nystartade sociala företaget där kanske några styrelseledamöter dessutom är registrerade hos kronofogden. Här kan kommunal borgen vara ett sätt att hjälpa de sociala företagen att få tillgång till kapital.

Det finns ett uttalat stort behov av en riskkapitalfond för sociala företag. Möjligheten att få tillgång till riskkapital skulle vara en stor lättnad för många sociala företag som då skulle kunna expandera och göra ännu mer nytta i samhället, inte bara socialt utan också ekonomiskt.

Samhällsekonomisk vinst

Vägen ut! kooperativen redovisar i sin årsberättelse för 2011 den samhällsekonomiska vinsten som de 12 kooperativen tillsammans genererar. Det är en mycket intressant sammanställning som talar sitt tydliga språk. Den verksamhet som kooperativen bedriver skapar inte bara jobb och socialt sammanhang för de 92 anställda utan också vinst i reda pengar för samhället. Den sammanlagda erlagda kommunskatten var 3,7 miljoner kronor. Och samhällets besparingar under 2011 var cirka 12,3 miljoner kronor fördelade på:

- Aktivitetsersättningar: 3,5
- Sjukersättningar: 4,5
- Försörjningsstöd/ekonomiskt bistånd: 4,3

Finansiering och support

Samtalen och intervjuerna med representanter för Götene Företagskooperativ, Vägen ut! kooperativen och Grön integration – från jord till bord om deras finansieringsresa har varit mycket intressant och gett inblick i ett besvärligt balansproblem. Samtidigt som de vill verka på marknaden och vara som alla andra företag under marknadsmässiga villkor, så är det ofta inte fullt ut möjligt för majoriteten av dem. De flesta sociala företag har dubbla roller; rehabilitering samt produktion

av varor eller tjänster. Företagens sociala ambitioner väger lika eller tyngre än den affärsmässiga verksamhet som företaget bedriver i arbetsrehabiliterande syfte. Det avspeglar sig i det förslag som kan sägas vara en sammanfattning av samtalen och intervjuerna.

För att hjälpa sociala företag under starten, driften och expansionen så de kan hjälpa både individer i utanförskap långt från arbetsmarknaden in i samhället och även ge en samhällsekonomisk vinst finns det ett klart uttalat önskemål om i första hand:

- Projektfinansiering vid starten
- Bra avtal med kommunen, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan för driften
- Riskkapital och lånegarantier för expansionen

Utöver detta har det påpekats att kontakterna, nätverken och samarbetet mellan olika aktörer, inklusive de finansiella aktörerna, är viktiga för utvecklingen av de sociala företagen. Framför allt har betydelsen av den lokala/regionala stödstrukturen lyfts fram, särskilt Coompanions roll i starten av sociala företag och vikten av att sociala företag finns med i regionala affärsutvecklings- och tillväxtprogram som en resurs. Också betydelsen av den nationella stödstrukturen har poängterats. Statliga Almi Företagspartner med stöd till nyföretagande borde ha en mer uttalad roll att stödja sociala företag. Ett sätt att åstadkomma detta är att staten ger Almi ett sådant uppdrag. Också Tillväxtverket samt Temagrupp Entreprenörskap och Företagande har lyfts fram i diskussionerna som en viktig part i arbetet med utvecklingen av de arbetsintegrerande sociala företagen och deras roll i samhället.

Slutsatsen av detta bidrag i diskussionen om sociala företags finansiering och support är att sociala företag är viktiga företag, men inga vanliga företag. De sociala företagen kommer att lyckas mer eller mindre väl med att tjäna sina pengar på marknaden. Detta förhållande betyder att företagen inte enbart kan verka på marknadsmässiga grunder och själva stå för alla investeringar vid start och expansion. Sociala företags uppdrag att integrera människor i samhället måste uppfattas som ett gemensamt uppdrag mellan det sociala företaget och samhället. Ekonomiskt stöd direkt och/eller indirekt från samhällets sida, till exempel genom att samhället inrättar en riskkapitalfond, som ett socialt företag är i behov av är inget tecken på bidragsberoende eller olönsamhet hos företaget utan ett bevis på ett fungerande samarbete parterna emellan.

Ulla Herlitz

Ulla Herlitz är både praktiker och forskare. Hon är kulturgeograf och har länge intresserat sig för lokal ekonomi och finansieringsfrågor. Hon var redaktör för boken *Lokal ekonomi för hållbar tillväxt*, en av initiativtagarna till Lokalekonomidagarna, har arbetat med regional utveckling på Regeringskansliet och utvärderingar av landsbygdsprogram åt EU-kommissionen; projekt och rådgivning bland annat på Hela Sverige ska leva samt ESF-projekt kring social ekonomi. Ulla Herlitz har publicerat en rad skrifter inom området finansiering och bygdeutveckling och är sedan 2009 styrelseordförande i Ekobanken.

Jämställdhet – varför och hur?

Eva Amundsdotter

Kapitel 10

Jämställdhet – varför och hur?

I Lewis Carrols *Alices äventyr i sagolandet* utspelar sig följande dialog mellan Alice och Chesirekatten, när vägen Alice går på delar sig:

- Lilla Chesirekatten, skulle du vilja tala om för mig hur jag ska gå för att komma härifrån?
- Det beror åtskilligt på vart du tänker gå, sa katten.
- Jag bryr mig inte så mycket om vart, sa Alice.
- Då gör det väl också detsamma vilken väg du går, sa katten.
- Bara jag kommer någonstans, tillade Alice som en förklaring.
- Å, det gör du säkert, sa katten, om du bara går tillräckligt långt.

Hur kan ett aktivt och medvetet arbete för jämställdhet drivas i ett socialfundsprojekt, särskilt ett med fokus på socialt företagande? Hur kan kunskap från genusforskning bidra till jämställdhet?

Forskning om genus tar ofta en utgångspunkt från att vi människor själva skapar, bygger och konstruerar det som vi uppfattar som kvinnligt och manligt (Thurén & Sundman 1997). ”Manligt” och ”kvinnligt” ses som begrepp som förändras och skiftar i olika miljöer, olika organisationer och regioner. Vilken betydelse genus får varierar därför. En bra start är att undersöka hur det ser ut i det egna sammanhanget och ta hjälp av teorier, andras erfarenheter och utvecklade metoder för att kunna få syn på vilken betydelse genus har. I begreppet ryms en föreställning om att manligt är överordnat kvinnligt, det finns med andra ord en maktaspekt när ett genusperspektiv används, vare sig det handlar om vad som händer i en grupp, i ett projekt eller i en organisation.

En medvetenhet om genus innebär att vara medveten om att det har betydelse att människor sorteras och delas upp i könstillhörighet. En medvetenhet och kunskap om genus bidrar till en mer effektiv integrering av jämställdhet. Samtidigt är bilden tydlig: flera projekt tycker det är svårt att integrera jämställdhet.

Jag har arbetat med jämställdhetsfrågor på Regeringskansliet, i fackliga organisationer, i socialfondsprojekt och som egen företagare. Under senare år har jag också doktorerat om förändringsprocesser för jämställda organisationer. Dessa erfarenheter använder jag mig av när jag i följande text reflekterar över jämställdhet i socialfondsprojekt.

Det var överraskande svårt att få tag i projekt som menade att de aktivt arbetat med jämställdhet och som dessutom var beredda att avsätta tid för att dela med sig av de erfarenheterna. Det säger antagligen något både om villkor i projekten, med hög arbetsbelastning och om svårigheter med ett aktivt arbete för att integrera jämställdhet i projektens olika delar. Till slut blev det fyra projekt som vi ska få ta del av erfarenheter från: Bumerang, Emmaus Björkås, Orangeriet och Sigrid. I dessa ges exempel på olika sätt att integrera ett jämställdhetsarbete.

Efter varje projektbeskrivning reflekterar jag över respektive projektledares beskrivningar. Projektens erfarenheter blir därefter belysta utifrån tankar och forskning om genus och jämställdhet. Slutligen försöker jag bidra med mer praktiskt inriktade kommentarer om tänkbara metoder för ett konkret jämställdhetsarbete.

Kapitlet i sin helhet avslutas med ett mer övergripande resonemang som anknyter till mina inledande frågeställningar.

Först får vi ta del av Bumerangs erfarenheter. Projektet lägger stor vikt vid vad som sker i de olika grupperna av deltagare. Därför har också grupperna arbetat fram ett kontrakt, en tydlig värdegrund, som deltagarna får skriva under.

Bumerang – komma åt sin kraft

Projekt Bumerang, med säte i Halmstad, har som mål att bredda arbetsmarknaden för personer som är långtidsarbetslösa och har någon typ av funktionsnedsättning. Deltagarna går igenom en trestegsmodell: Först en kartläggning av nuläget, hur individen ser på socialt företagande utifrån sina egna styrkor. Därefter följer ett teoretiskt och praktiskt moment i vilket deltagaren successivt jobbar fram sin idé om verksamhet. Den tredje fasen innebär att idén ska förverkligas och erbjudas kunder. Projektägare är ABF Sydhalland.

Projektets syfte är att bilda arbetsintegrerande sociala företag som kan erbjuda deltagarna ett lönearbete. Ur projektansökan framgår att jämställdhetsperspektivet ska ”belysas i alla former av strategisk och

operativ påverkan”, arbete med jämställdhetsintegrering ska framgå av ”all skriftlig och muntlig information”. Projektets personal ska vidare arbeta målinriktat för att se till att kvinnor och män har samma möjligheter att tillgodose sig projektets insatser. Projektledaren ansvarar för jämställdhetsintegreringen i projektet. I samtliga arbetsbeskrivningar ska frågan om jämställdhetsintegrering tas med och vid möten och avrapporteringar kommer jämställdhetsintegrering att vara en stående punkt. All statistik och information kring deltagarna ska vara könsuppdelad, för att kunna förbättra projektets jämställdhetsarbete.

I de grupper av deltagare som har satt igång, har projektledaren Erik Jansson lagt märke till att den fråga som dominerar uppmärksamheten är funktionsnedsättning.

”Vi har högljudda och djupa diskussioner om vad etiketten funktionsnedsättning sänder ut för signaler. Det är större än vad vi som arbetar för projektet kunde ana, hur starka fördomar är.”

Han pekar på behovet av kunskap och förmåga att bemöta alla med lika mycket respekt, på en oförmåga och okunskap som finns hos andra än deltagarna: hos handläggare, politiker, förmedlare och tjänstepersoner av olika slag.

Deltagarnas upptagenhet av funktionsnedsättning dominerar samtalen. Frågor om genus och jämställdhet är svårare att skapa samtal om, menar Erik, som också påpekar att rekryteringen av deltagarna präglas av en jämn könsfördelning. Utmaningen är att ge stöd så att människor kan komma åt sin kraft, och utmana det som flera fastnat i, att ”inte vara så aktiv i sitt eget öde”, som Erik uttrycker det.

Det som sker i de deltagargrupper som projektet formar av intresserade personer är därför av mycket stor vikt. Därför har grupperna arbetat fram ett kontrakt, som alla får skriva under. Kontraktet hänger synligt på väggen och följs regelbundet upp. Kontraktet är konkret och uttrycks i vi-form:

- Vi respekterar varandras olikheter.
- Vi bemöter varandra på ett vänligt sätt.
- Vi är alla delaktiga i gruppen.
- Vi stöttar och hjälper varandra.
- Vi fattar demokratiska beslut.
- Vi löser konflikter direkt när de uppkommer.

Genom att aktivt uppmärksamma och arbeta med en värderingsgrund kan delaktighet och respekt växa fram, menar han.

Erik tar upp att det snarare är bland de personer som arbetar i eller runt Bumerangprojektet, som genusmönster är tydliga. Han märker till exempel att tjänstepersoner, företagare och andra omgivande aktörer föredrar att det är Erik som kommer på presentationer av Bumerangprojektet eller möten av olika slag. Erik och den kvinnliga kollegan, som är biträdande projektledare, har pratat om hur de ska bemöta detta som de ser som uttryck för genus. De har bestämt att medverka båda två vid möten och presentationer.

Erik anser att det är viktigt med ett processtöd som kan arbeta med både genus och funktionsnedsättning. (Processtöd erbjuds projekt inom ESF, Europeiska socialfonden inom tillgänglighet, jämställdhetsintegrering, projektutveckling och strategisk påverkan & lärande. Praktiskt kan det vara utbildning av projektledare, råd om hur dessa perspektiv kan integreras i en ansökan och stöd med metoder i ett pågående arbete med till exempel jämställdhetsintegrering.)

Det är funktionsnedsättning, genus, långtidsarbetslöshet, ålder – flera saker som stigmatiserar människor. Det är känsliga lägen och kräver kompetens.

Och du betar dig som du tror att omgivningen förväntar sig att du ska bete dig, resonerar Erik. Han ser också att det kan vara en hård ton i en grupp.

Jag har sett grupper av kvinnor som har en hård mobbning mot varandra, där det behövs verktyg för att ge stöd.

I och med att ESF:s processtöd är uppdelat i olika teman, valde Bumerang att använda sina egna nätverk för att hitta den kompetens de sökte; människor som kan arbeta med det som Erik kallar ”multipel diskriminering”. Andra ord för samma sak kan vara likabehandling eller ett normmedvetet förändringsarbete. Genom hans egen bakgrund i privat näringsliv och till exempel den biträdande projektledarens kontaktnät, kunde de själva hitta det stöd de behövde, menar Erik.

Genusmedvetenhet viktig för att bygga grupper

Vad uppfattar jag som viktigt att ta fasta på i projektet Bumerang? Här följer några reflexioner från min sida om grupper, vad som händer i dem och om vikten av en tydlig värdegrund.

När en grupp skapas behöver ramar, överenskommelser och mål vara så tydliga att det blir möjligt att leva den värderingsgrund som Bumerang har. Idén med en uttalad värdegrund är i sig ett uttryck för jämställdhetsintegrering. Hur en grupp fungerar, i vilken mån kvinnor och män kan verka i en grupp på lika villkor, är en viktig jämställdhetsfråga i Bumerang, såväl som i andra projekt.

En stor hjälp är kunskap och medvetenhet om vanliga mekanismer och mönster som finns i grupper med kvinnor och män (Wahl 2011). Kön är en stark sorteringsgrund av människor och forskning visar hur detta sorterande slår igenom på många nivåer. Ett grundmönster är starka uppdelningar av kvinnor och män och att sysslor och egenskaper som män sägs äga, är mer värda. En ordning skapas av över- och underordning, där män som kategori överordnas kvinnor som kategori (Wahl med flera 2011).

Att utveckla en genusmedvetenhet är en grund för ett framgångsrikt jämställdhetsarbete (Däldehöj med flera 2012). Kunskap och förmåga att kunna lägga märke till och reflektera över vilka konsekvenser genus får i projekt och organisationer behövs. Kön är kanske en av de starkaste sorteringsmekanismer vi har i samhället. Vi föds in i en ordning, en genusordning där flickor och pojkar, kvinnor och män förväntas göra olika, säga olika och finnas på olika platser. Vi blir starkt präglade av budskapen om hur man ska vara och inte vara.

I genusordningen skapas maktordningar som påverkar hur kvinnor och män samarbetar och verkar tillsammans. Forskningen talar om att genus "görs", precis som kultur och normer görs i form av handlingar. Att göra observationer, studera och utforska hur detta görande ser ut skapar ett lärande som behövs för att integrera jämställdhet. En central fråga i lärandet är vilka konsekvenser normerna och "kulturen" har på olika människor.

Min erfarenhet är att män ofta tar ett större utrymme och att många kvinnor lätt blir den lyssnande och stödjande parten, men utan att själva ta samma utrymme i anspråk. Många män har betydligt mindre vana och träning av att lyssna på kvinnor än tvärtom.

Ett sätt att skapa medvetenhet är att reflektera över hur gruppen fungerar, att göra observationer av gruppens processer med till exempel Bumerangs kontrakt som utgångspunkt. Ett annat är att ha tydliga spelregler under gruppens arbete för att skapa, till exempel, delaktighet genom att gå laget runt och/eller att alla får tala en gång innan någon talar två gånger. I Bumerang är de konkreta reglerna om till exempel delaktighet och konfliktlösning ett sätt att sträva efter jämställdhet.

För att leda ett sådant arbete i grupper behövs kunskaper om att leda processer, men även någon slags förståelse av vilket livssammanhang deltagarna befinner sig i. Hur till exempel funktionsnedsättning, långtidsarbetslöshet och kön påverkar varandra har betydelse, något som Erik Jansson betonade.

Hur olika kategorier påverkar varandra är ett särskilt tema i projektet Sigrid och som jag återkommer till.

Diskrimineringslagstiftningen har i dag sju grunder för diskriminering. En utmaning, inom såväl genusforskning som praktiska förändringsprojekt, är att skapa kunskap och förståelse om hur dessa olika kategorier samverkar och påverkar varandra. Inom forskningen benämns detta som intersektionalitet, som på olika sätt utforskar hur olika maktordningar i samhället samverkar och påverkar människors villkor (de los Reyes & Mulinari 2005).

När vi bygger, konstruerar och bekräftar eller utmanar dominerande föreställningar om ”kvinnligt” och ”manligt” sker detta på en rad olika sätt i en organisation, grupp eller i ett projekt. Genom handlingar som görs mellan människor kan vi fördjupa kunskapen om vilken betydelse genus får – med andra ord vilka konsekvenser det får i ett givet sammanhang att vi gör på ett bestämt sätt. Flera studier visar till exempel på hur både yrken, sysslor och positioner skapas av så kallade könsmärkningsprocesser.

Intersektionalitet är likt genus ett begrepp för liknande processer; hur talet om och handlingar bekräftar, utestänger, idealiserar eller nedvärderar olika kategorier av människor.

En annan metod är att tala om normer, om vilka rättesnören eller uttalade antaganden som finns i en organisation. Normer som är vad som görs, som skapar en kultur – både i en organisation och i grupper. Normer och kultur byggs av handlingar, som om de upprepas tillräckligt många gånger utvecklar ”så här gör vi här” respektive ”så här gör vi inte här”. Ett första steg är därför att gemensamt skapa kunskap om hur

normer och kultur ser ut i grupper och i organisationen. Den kunskapen utgör en grund för att kunna göra medvetna val om normer och en kultur som inkluderar och främjar ett jämställdhetsarbete. I Bumerangs grupper hamnar lätt funktionsnedsättning i fokus, medan genus var en svårare fråga att komma in på. Genom att tala om föreställningar om ”kvinnligt” och ”manligt” och hur detta kan kopplas samman med funktionsnedsättning, skulle kunskap utifrån deltagarnas erfarenheter kunna främja ett aktivt jämställdhetsarbete.

I Eriks berättelse om hur han som man får en större betydelse än sin kvinnliga kollega, syns ett behov av att rikta kunskap om genus och jämställdhet till det omgivande samhället, aktörer som socialfondsprojektet möter i sin vardag för att nå sina projektmål.

Forskning är en ingång till dialog för att få syn på dominerande föreställningar. En studie om förändringsprocesser och genus i EU-projekt visar till exempel på mycket stereotypa föreställningar om både genus och etnicitet (Isaksson 2010). Anna Isaksson har i sin doktorsavhandling studerat vilka föreställningar om förändring och om arbetsliv och diskriminering som människor i olika projekt har. Hon visar hur sättet att både göra och tala inom ramen för projekt påverkar vad som då blir möjligt att förändra. Om makt och orättvisa inte är talbart är det svårt att utmana strukturer som behöver förändras, menar hon (Isaksson 2010: 176). Hennes forskning i olika EU-projekt visar att kategorierna kvinnor och invandrare skapas till två grupper som ska utgöra resurser, medan svenska män förblir en sådan självklar grupp att den inte ens ses som en grupp.

Då blir inte heller gruppen ”svenskfödda män” föremål för någon insats eller önskan om förändring – eftersom den inte ”finns”. I stället läggs förväntningar på två grupper som ”finns” genom föreställningar, tal och handlingar: kvinnor och invandrare. Eftersom dessa föreställningar ofta inte blir medvetandegjorda, påverkar de, som Anna Isaksson visar, vad som ses som möjligt att göra i ett projekt. Projekt som vill använda genuskunskaper i ett jämställdhetsarbete kommer att tala om makt och skapa ny kunskap, för att kunna reflektera, se mönster och mekanismer samt dra slutsatser för nya handlingsmönster för jämställdhet.

Om gruppen med en tydlig värdegrund står i centrum för Bumerang, lägger Orangeriet störst vikt vid individen, vid individuella samtal, jämställdhetsutbildning och värderingsövningar som metod och arbetssätt.

Orangeriet – Individen i centrum

Projektets mål är arbete och egenförsörjning genom socialt företagande för långtidsarbetslösa med flera. Deltagare erbjuds enskilda samtal, aktiviteter och utbildningsmöjligheter i grupp, arbetsträning och arbetspraktik. Parallellt byggs en stödstruktur lokalt och regionalt för att främja socialt företagande. Projektet omfattar verksamheter i kommuner från Sörmland och Östergötland. Projektägare är Coompanion Östergötland.

Marie Andersson är projektledare. Hon berättar att de i projektet lägger stor vikt vid individuella samtal och på så sätt utvecklar ett individfokus.

Vi genomför individuella samtal där vi diskuterar vad vi kan göra specifikt för den personen. Ibland kan det handla om att gå upp klockan åtta på morgonen och gå till oss i stället för att vara hemma. Men ibland kan det också vara så att det i samtalet dyker upp ett nytt tänk om vad personen kan och vill göra.

Deltagarna har en jämn könsfördelning och många gånger finns tydliga uppfattningar om vad som passar kvinnor och vad som passar män att göra. Det försöker projektet utmana.

Vi började med jämställdhetsutbildning för medarbetare i projektet vid starten för ett år sedan. Detta har följts av lokala aktiviteter med bland annat värderingsövningar. Nyligen hade vi ytterligare en halv dag med processtödet från ESF, denna gång med mer fokus på praktiska gruppövningar.

Det är många deltagare och svårt att hitta ett vardagligt sätt att integrera jämställdhetsfrågor, att öka medvetenhet och kunskap. I projektet har de valt att anlita en person, som ska åka runt i de olika projektgrupperna och leda jämställdhetsutbildningar både bland personal och deltagare.

Marie talar om värderingsövningar, som är en metod för att starta samtal om aktiva värderingar och föreställningar om till exempel genus och jämställdhet. Framöver ska utbildningsdagar handla om så kallade härskartekniker, olika metoder för att utöva makt, osynliggöra eller förlöjliga andra.

En stark koppling mellan ett aktivt jämställdhetsarbete och socialt företagande ser Marie i att utmana föreställningar om vilka sysslor och

arbetsuppgifter kvinnor och män kan eller bör ha. Hon efterlyser ett stöd som inte bara riktar sig mot projektledare, utan även till deltagargrupper. Projektledare kan många gånger uppleva det svårt att själv efter utbildning gå ut och försöka göra på ett liknande sätt med deltagargrupper. I det här fallet har projektet, som nämnts, anlitat en person som ska ha den rollen.

Jag hoppas på att det leder till en öppenhet och att vi får igång diskussioner. Många har problem att fungera i grupp, det är grundfundamentet att få alla att aktivt våga delta.

Efter hand ska fokus alltmer gå över mot att förbereda deltagarna på företagande. Men i det första skedet av projektet handlar det framförallt om att skapa trygghet, möta stöd genom individuella samtal och ur den processen bygga upp arbetsträning och arbetspraktik som sedan kan utvecklas vidare. Målet är att det ska finnas sociala företag i varje kommun när projektet är slut 2014.

Kunskap för att kunna möta individer och utmana normer

Det första jag slås av när jag funderar över Orangeriets erfarenheter är skillnaden i perspektiv gentemot Bumerang. I motsats till Bumerang fokuserar man här på individen. Men vad är viktigt att tänka på då?

Ambitionen är att ge stöd på individnivå och för att där kunna öppna för nya sätt att göra det, till exempel genom att utmana könsstereotypa val. Det individuella stödet ställer krav på handledarens förmåga och uppmärksamhet, att kunna se personen också som en del av en struktur. Kunskap om genus bidrar till en ökad medvetenhet för att kunna möta individer. För att integrera jämställdhet i mötet med individer, behövs kunskaper också här om hur genus påverkar allt från självbild till mekanismer i samhället som exkluderar eller försvårar personens möjlighet att påverka och ha makt att forma sitt eget liv.

Utbildningsdagar är inplanerade för projekt Orangeriet i härskartekniker, som vänder sig till både medarbetare och deltagare. Härskartekniker är en teori om maktordningar som först utvecklades av Berit Ås, professor i socialpsykologi (Ås 1982) och som spelat stor roll för en medvetenhet om hur makt kan uttryckas och skapa villkor som exkluderar i det fallet kvinnor. Teorin har inspirerat till en rad publikationer och ett arbete på tema makt.

Utbildningsdagar som inte följs upp och integreras riskerar att bli ett rö för vinden, något som för stunden väcker till insikt och nya kunskaper. I projektets vardag, i individuella samtal och i de grupper som individerna deltar i, behövs återkommande reflexioner om hur genus och andra kategoriseringar påverkar sammanhanget och personerna. De svårigheter som projektledaren Marie Andersson pekar på är vanliga; svårigheten att mer systematiskt arbeta med jämställdhetsarbetet och hitta former för ett ”projektstöd” som riktar sig till både projektledare och deltagare.

När projektet Sigrid, som vi nu ska följa, tog kontakt med utrikes födda kvinnor väcktes mäns motstånd. Med tiden insåg man i projektet behovet av ett mångsidigt, intersektionellt tänkande; kvinna eller man, ung eller gammal, ursprung och funktionsnedsättning, flera faktorer samspelade och påverkade varandra, men på olika sätt.

Projekt Sigrid – utrikes födda kvinnor startar sociala företag

Projektets syfte är att utveckla metoder för effektivare arbete med personer som befunnit sig utanför arbetsmarknaden en längre tid. För att kunna utveckla dessa metoder behövs enligt projektbeskrivningen en ”intersektionell medvetenhet”, (intersektionalitet: hur olika maktordningar i samhället samverkar och påverkar människors villkor) för att öka förmågan att se en mer enhetlig bild av en person, se hur olika faktorer påverkar en persons situation. Arbetsförmedlingen är projektägare. Ett viktigt syfte i Sigrid är att öka förmågan att se den helheten, berättar Eva Holmberg Tedert, som är koordinator för projektet.

Det är lätt att skylla på språksvårigheter när man arbetar till exempel med utrikes födda kvinnor. Så kan det visa sig att det finns en funktionsnedsättning som påverkar starkt förmågan till arbete eller en förståelse av vad det är vi erbjuder. Därför måste vi ta hänsyn till de olika faktorerna.

ESF-projektet Sigrid omfattar de tre regionerna Värmland, Gävleborg och Dalarna. Under den treåriga projektperioden, med start i februari 2011, räknar projektet med att ha nått 2 500 deltagare. Arbetet bedrivs i så kallade verkstäder, och länsstyrelser, regioner och kommuner är några aktörer i projektet. I Gävleborg, där Eva verkar, är ett av de

fokusområden projektet arbetar med utrikes födda kvinnor där utveckling av kooperativ är en viktig del.

När projektet började med att ta kontakt med utrikes födda kvinnor för att visa på möjligheter till socialt företagande blev flera hinder synliga. Eva berättar att när de bjöd in intresserade, ansåg flera män som kvinnorna levde med att de inte skulle delta. Kvinnorna hade i många år levt i Sverige, men arbetat hemma med vård av barn och eventuellt föräldrar. Och ibland även med ”vård av frisk man i hemmet”, som Eva uttrycker sig.

Hur skulle det bli möjligt att nå ut till dessa kvinnor?

”Vi bjöd in kvinnojouren Blålockan, som visade sig vara ett ovärderligt stöd”, säger Eva. Våra medarbetare förstod att en del av kvinnorna var utsatta för en otrolig press hemifrån.

Blålockan kopplades in på flera olika aktiviteter, projektet köpte helt enkelt tid av kvinnojouren. Där fanns kompetens och perspektiv som gjorde att medarbetarna också fick nya kunskaper.

Ett annat viktigt steg var att genomföra informationsmöten, där olika invandrarföreningar bjöds in. Erfarenheter från dessa var också mycket goda, menar Eva. De fick kontakt med varandra.

Men det hände att män bestämde att kvinnor de levde tillsammans med inte fick delta. Eva berättar att några svenska män gifta med kvinnor från Thailand ringde till Arbetsförmedlingen och var mycket aggressiva och negativa till att kvinnorna skulle delta i någon satsning på socialt företagande.

Frågan var hur kontakten med män skulle kunna utvecklas. Idén att ta kontakt med Manscentrum växte fram, och Stickan i Gävle, en krismottagning för män, involverades i projektet.

Vi förstod inte från början att vi behövde lägga in det här med både kvinnojour och manscentrum för att kunna genomföra vårt projekt.

Detta är ett exempel på ett intersektionellt tänkande; kvinna eller man, ung eller gammal, ursprung och funktionsnedsättning, flera faktorer påverkar varandra, men på olika sätt.

Och framgångar har nåtts: För några månader sedan startades det första sociala företaget inom projektet. Personalkooperativet Sandaga drivs av sex utrikes födda kvinnor och företaget erbjuder städning,

barnpassning, catering, fönsterputsning och sömnad. (www.sandaga.se/sandaga/.)

Behovet av kvinnojourens kunskap och kompetens väcktes efterhand och uppmärksammades av projektledaren Monica B Andersson på Arbetsförmedlingen som är ansvarig för metodutveckling och de så kallade horisontella kriterierna, där jämställdhet ingår.

Monica berättar att alla i de olika verkstäderna inom Sigridprojektet har fått en grundutbildning i jämställdhet. Varje verkstad har utvecklat en egen jämställdhetsplan och till exempel arbetar flera med så kallade SWOT-analyser tillsammans. Det är ett vanligt verktyg för att analysera ett projekts styrkor, svagheter, möjligheter och hot.

Det gäller att få syn på det som tas för givet. Att reflektera tillsammans över vad jag själv gör är ett sätt. Ett annat är att undersöka hur resurser fördelas ur ett jämställdhetsperspektiv. Monica berättar att sådana studier till exempel visar att pojkar fått dubbelt så mycket stöd än flickor på Arbetsförmedlingen.

Det ligger närmare till hands att "piska" flickor och säga "gå nu ut och städa" eller "du får nöja dig med deltid, det är vad som erbjuds", medan pojkar inte pressas på samma sätt att gå ut och ta vad som erbjuds.

Det är inte lätt att träna sin förmåga att se hur föreställningar och normer påverkar vilka beslut och handlingar som sedan görs. Men Monica menar att de i projektet får arbeta stegvis för att vartefter komma närmare målet. Jämställdhetsplanerna är till exempel fulla med uppföljningar för att se till att ojämslällda beslut rättas till och att kunskap växer om hur vi alla påverkas av dominerande normer. Ett sätt att analysera vilka normer som finns är genom de handlingar som görs. I exemplet ovan, där handlingen är att beordra, eller piska som Monica säger, flickor att gå ut och städa, arbeta deltid medan pojkar inte har sådana krav på sig. Då kan man säga att normen är att flickor ska nöja sig med att få mindre valmöjligheter och mindre resurser på Arbetsförmedlingen än pojkar. I handling blir outtalade men dominerande antaganden om kön en norm som skapar villkor för arbetssökande pojkar och flickor. På så sätt kan man i ett projekt arbeta med att analysera handlingar och se vilka rättesnören som handlingarna utvecklar och därmed vilka konsekvenser i form av villkor bland annat som det får.

Eva Holmberg Tedert trycker också på att det är viktigt att utveckla sin förmåga att se kombinationen av till exempel funktionsnedsättning,

genus eller att en person är född någon annanstans än i Sverige. Hon hävdar att tillgänglighet och jämställdhet är väldigt viktigt.

”Det är första gången vi verkligen bryr oss om de frågorna på allvar och försöker utveckla något ur det”, säger Eva. Vi behöver inkludera de frågorna annars kommer vi inte att komma någonstans.

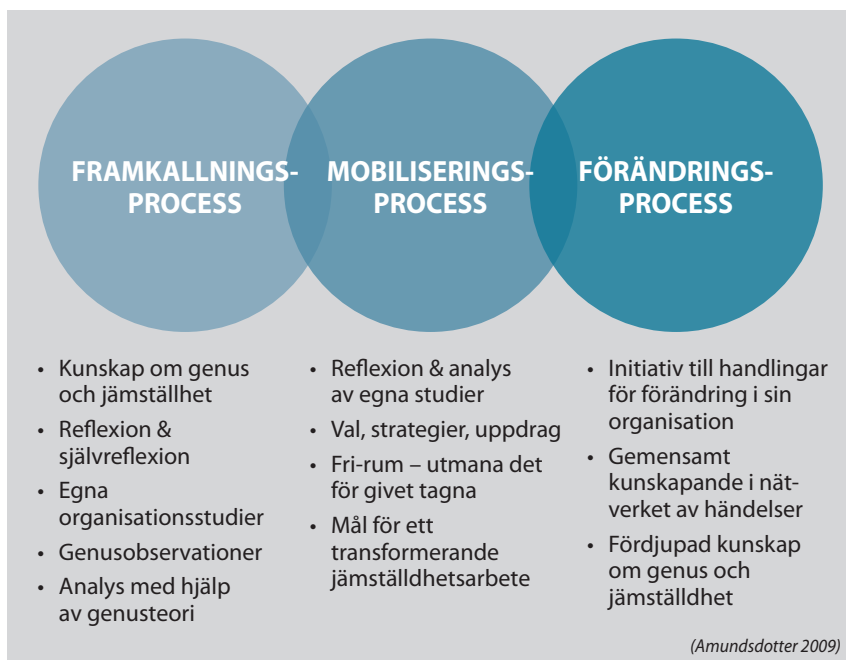
Framkalla och mobilisera för en förändring

Att bry sig om frågorna på allvar, en vilja att ta avstamp i dem, är en hoppfull grund för projektet Sigrid. Jag tror att viljan är en viktig drivkraft i jämställdhetsarbetet. Insikten om hur maktordningar och kategoriseringar av människor skapas är en grund för att kunna uppfatta att det finns något problem. När normen ”här möter vi varje individ utifrån dennes förutsättningar” utmanas av kunskap om exkludering, stereotypa föreställningar och diskriminering, då kan det också bli möjligt att bry sig på allvar. Många förändringsprojekt med fokus på genus och jämställdhet kan stanna vid att en nulägesbeskrivning inte har blivit genomförd eller gjord på ett användbart sätt. Nuläget behöver ”framkallas”, likt en process i det gamla fotolabbet, där ett vitt blad vänds i flera bad, belyses i det mörka rummet för att så småningom träda fram i sina skarpare konturer (Amundsdotter 2009).

I mitt avhandlingsarbete som studerar fem nätverksgrupper från olika arbetsplatser som arbetade för jämställdhet i sina organisationer, sammanfattade följande modell processen i de olika grupperna. Modellen har sedan använts i andra forsknings- och utvecklingsprojekt. De olika delarna i processen går in i varandra, men det går ändå att urskilja olika faser eller processer i gruppernas arbete.

Den här formen av kunskapsprocess behöver löpa parallellt med ett lärande i gruppen av chefer, projektledare eller vägledare, för att kunna integreras i nya handlingsmönster, nya normer som kan utmana och förändra exkluderingar och diskriminering. Detta blir tydligt i projektet Sigrid. Efter ett år har det ur projektet redan startats ett socialt företag, i form av ett personalkooperativ.

I mötet med utrikesfödda kvinnor, kom man i kontakt med olika aspekter som har väldigt mycket med makt och genus att göra. I den situationen växte behovet fram av stödjande strukturer. Kvinnojouren kopplades in och spelade en viktig roll. Möten med invandrarföreningar skapade dialog som desarmerade en del motstånd. Och Manscentrum kopplades också in.



En upptäckt Temagrupp för Entreprenörskap och Företagande har gjort i sin analys av projektansökningar, är en skillnad mellan projekt som riktar sig till utrikesfödda kvinnor respektive svenskfödda kvinnor – och män. Projekt som riktar sig till utrikesfödda kvinnor, kan ta upp och betona en önskan om att förändra ”ojämställda hemförhållanden”, medan projekt som riktar sig till svenskfödda kvinnor – och män – inte har den avsikten att förändra beteenden i hemmet (Tillväxtverket 2012). Föreställningar om olika grupper blir en grund för vad som anses som norm och önskvärt vad det gäller det obetalda hemarbetet.

Medvetenhet om hur kategoriseringar av människor hindrar en jämställdhetsutveckling och ett möte på lika villkor, är ett nödvändigt steg för att gå vidare med mobilisering och förändring. I projekt med ambitioner av jämställdhetsintegrering behöver det perspektivet finnas med från första början. Ett ”nuläge” kan skapas i gemensamma läroprocesser med grupper som berörs av projektet – kombinerat med kunskap om genusteori och jämställdhet.

Att lägga in tid för reflexion och för skapande av kunskap, är en bärande del av ett förändringsarbete. Dessa projekt handlar dessutom om grupper som kategoriseras på flera sätt, inte bara efter kön: efter

etnicitet, hudfärg, funktionshinder, eventuella diagnoser, utanförskap av olika slag och av att tillhöra sysselsättningsfasen, tidigare kallad för ”fas 3” (sista delen av jobb- och utvecklingsgarantin). Det kan vara människor som ofta inte är ”aktiva i sitt eget öde”, för att citera Erik Jansson, utifrån hans erfarenhet i Bumerang, människor som har en begränsad tro på sin egen förmåga och på att deras liv kan bli annorlunda.

En stor styrka är en gemensam förståelse för sin situation. Den kan bidra till att grupper får en stark samhörighet och att individer i grupper ger varandra stöd, ett stöd som i sin tur kan höja en låg självkänsla och väcka hopp om en möjlig förändring.

Jämställdhetsutbildningar för deltagare behövs också för att jämställdhetsintegrering ska vara en levande process både bland deltagare och bland dem som arbetar för projekten. Att både den kvinnliga och den manliga projektledaren går på möten och arbetar utåt i projektet, är ett exempel på en praktisk konsekvens som de dragit av att flera externa aktörer föredrar den manliga projektledaren.

När Eva Holmberg Tedert från Arbetsförmedlingen säger att det är ”första gången vi verkligen bryr oss om de här frågorna”, krävs mod för att vara så tydlig. Normativa föreställningar har levt vidare, med följd att flickor pressas att gå ut och städa, uppmanas att nöja sig med deltid medan pojkar fått dubbelt så mycket stöd, som Monica B Andersson berättar om. Eller som Eva retoriskt frågar sig: ”hur hanterar vi en kvinna med funktionshinder som är över 50 år?” Normativa, för givet tagna, föreställningar om människor skapar ett begränsat utrymme för att handla. Det vill projektet utmana och förändra.

Avslutningsvis får vi en inblick i Emmaus Björkås erfarenheter. Här sätts fokus främst på könsmärkningsprocesser, det vill säga när sysslor och arbeten bestäms efter kön. Men genom att förändra hur olika arbeten beskrevs, genom vilket språk som användes, påbörjades en förändring.

Emmaus Björkås – Aktivism för jobb

I projektet *Aktivism, en väg till jobb inom social ekonomi i Göteborg* med Emmaus Björkås som projektägare, är syftet att ge människor som står utanför arbetsmarknaden en möjlighet till arbetslivserfarenhet och kontakt med olika delar av samhället genom aktivism inom Emmaus-rörelsen.

Deltagarna träffas varje vecka i samtalsgrupper, de är med och arrangerar konferenser och en bärande idé som uttrycks i projektbeskrivningen, är att "... deltagarna ska få kontakt med det civila samhället för att där få ökad kunskap och söka/skapa meningsfull sysselsättning som på sikt kan leda till arbete".

Emmaus Björkås är en ideell förening som arbetar med solidaritetsarbete bland annat i Afrika. Solidaritetsarbetet finansieras framför allt med second hand-verksamhet som drivs i kooperativ form.

Second hand-verksamhet innebär olika former av arbetsuppgifter och arbetslivserfarenhet. Inom projektet finns 24 platser, till exempel inom transport och lager, detaljhandel, sortering av kläder och administration samt ekonomi.

Inom lager/insamling/transporthantering såg Carina Malmgren, projektledare, att bara män arbetade. Inom projektet ville de förändra den situationen och funderade på hur.

"Genom att förändra hur arbetet beskrevs, fick vi också kvinnor som sökte sig dit", säger Carina. En förändring vi gjorde var att beskriva själva arbetsuppgifterna och inte bara skriva "lagerhantering".

Det gav resultat och nu arbetar en kvinna som chaufför och en annan kvinna arbetar med sortering av mjuka varor samt lagerarbete. Personalen har också deltagit i jämställdhetsutbildning.

"Vi har bland annat gjort värderingsövningar", fortsätter Carina. Vi har diskuterat och arbetat med vilket språk vi använder till exempel. Vi har kopplat det till frågor om bemötande också.

Arbetet har lett till ökad medvetenhet och insikt, menar Carina. Dessutom ska kunskapen de skapar användas till att uppdatera och aktivt arbeta med Emmaus Björkås jämställdhetsplan. De ska även göra en analys av hur resurser fördelas och används ur ett könsperspektiv. Vid ett seminarium ska Emmaus medarbetare få arbeta med resultaten av den analysen.

Alla som arbetar med föreningen Emmaus Björkås ska få kunskap och möjligheter att förstå hur alla bidrar till att skapa och återskapa genusmönster, slår projektplanen fast. Detta ska bland annat göras genom att rotera på arbetsuppgifter, få kunskap om jämställdhet och att granska hur bemötande, kommunikation och fördelning av sysslor och resurser går till. Analyserna som växer fram ur detta ska återföras vid arbetsplatsträffar och ett jämförande arbete ska göras mellan de olika

enheterna – där det finns både mansdominerade, kvinnodominerade och mer könsblandade enheter.

En förväntan är att de nya insikterna ska leda till en ökad delaktighet och att kvinnor ska våga ta plats. Carina menar att det är lätt att stanna kvar i en utveckling där män dominerar vissa poster och där kvinnor kan luta sig mot det och inte göra anspråk på att vilja ha de posterna. Det behöver förändras, menar Carina.

Att utmana föreställningar om kvinnor och män

Min första tanke är hur många arbeten och sysslor som är bestämda efter kön utan att vi tänker närmare på det. Den andra är den kraft som ligger i ett systematiskt medvetenhetsarbete för att synliggöra det som tas för givet.

Emmaus Björkås har arbetat med att förändra det som kallas könsmärkningsprocesser, när sysslor och arbeten bestäms efter kön, vilket är vanligt (Wahl med flera 2011). Genom att formulera sig annorlunda, fick det till resultat att kvinnor uppenbarligen kände sig öppnare för att söka till sysslor som tidigare befolkats uteslutande av män. Sättet att beskriva ett arbete påverkade helt enkelt rekryteringen, en upptäckt som flera andra förändringsprojekt som vill främja jämställdhet har upptäckt.

I planeringen av projektet ligger även att analysera resursfördelning, skapa mer kunskap om jämställdhet och avsätta tid för analyser – bland annat om hur genusmönster låser in både kvinnor och män. Dessutom finns i deras arbete en önskan om vad som kan bli annorlunda även konkret i projektet: att bryta vanan att män dominerar på vissa poster som blir möjligt också genom att kvinnor inte gör anspråk på de posterna och på så sätt upprepas det som är – om man gör som man alltid gör, får man det man redan har. De vill att det ska bli annorlunda.

Med denna redovisning av fyra olika projekts erfarenheter och mina reflexioner om dem, vill jag nu lyfta diskussionen om arbete för jämställdhet i sociala företag till en mer allmängiltig nivå. Först vill jag peka på behovet av tydliga mål, men jag vill också berätta om det omfattande metodstöd som finns att tillgå. Och avslutningsvis behovet av strategier och att tala om makt.

Tydliga mål

I flera olika förändringsprojekt för jämställdhet som jag har arbetat med, har stor möda lagts ned på att formulera och arbeta med användbara mål (Holm 2003).

Deltagare har arbetat intensivt med att hjälpa varandra att formulera mål som är tydliga, utmanande men möjliga att nå. En fråga vi ställt är: vad är det som ska bli annorlunda? I det arbetet är förmågan att få syn på ett nuläge grunden. För att kunna svara på vart vi ska, är det viktigt att ha god kunskap om var vi är i dag. Det framkallade nuläget ger en grund för att mobilisera inför vad vi vill ska bli annorlunda.

Något som också blivit tydligt i utforskandet av hur jämställdhetsintegrering fungerar i projekten, genom utvärderingar, enkäter och intervjuer, är många gånger en brist på mål för jämställdhet och tillgänglighet i pågående projekt inom Socialfonden. Dessutom saknas en tydligare koppling till övergripande och mer allmänna program mål. Det visar en utvärdering om jämställdhet och tillgänglighet i Socialfondsprogrammet (Kontigo 2010). Utvärderarna menar att Sverige är tämligen ensamt om att lägga så stor vikt vid dessa två områden, jämfört med andra länder i EU. Dessutom är den stödjande struktur som finns i form av processtöd ovanlig. Däremot saknas tydlighet om mål, särskilt om hur kopplingen mellan allmänna program mål och mål för jämställdhet och tillgänglighet kan se ut.

Jämställdhetsfrågor ses som svåra att arbeta med av flera och utvärderarna noterar ett visst motstånd i projekten. Många gånger saknas en systematik i arbetet, som till exempel hur jämställdhetsarbetet förväntas påverka projektmålen och vilken uppföljning som krävs för att kunna utvärdera insatser. Som en konsekvens av detta syns också främst arbetet på individnivå men inte på till exempel arbetsplatsnivå – vad ska bli annorlunda på arbetsplatsen, hur når vi projektmålen och vad innebär jämställdhetsarbetet på arbetsplatsen och så vidare. Projektledare har många gånger en vag syn på vad jämställdhet kan betyda i förhållande till projektmålen. Kontigos utvärdering om jämställdhet och tillgänglighet i Socialfondsprogrammet är pågående och omfattar programperioden fram till 2013, så rapporten är preliminär, men ger trots det en tydlig indikation på bristen på ett systematiskt och strategiskt jämställdhetsarbete. Inte bara i de olika projekten, utan även inom de olika processtöden (jämställdhet, funktionsnedsättning med flera) saknas tydlighet i målbilden och kopplingar till allmänna program mål.

Jämställdhetsintegrering bygger på att aspekter av jämställdhet är integrerade i alla delar i ett projekt, från idé genom hela vägen till avslut. Det kräver med andra ord både en systematik och koppling till övriga projektmål.

Metoder som inspirerar

Det finns ovanligt mycket metodstöd för att arbeta med jämställdhet. Stora projekt har arbetat fram metoder och material som kan användas i olika sammanhang, till exempel det mycket omfattande projektet Hållbar jämställdhet inom SKL, Sveriges Kommuner och Landsting.

Ett annat exempel är JämStöd, en statlig utredning som arbetade med att informera om och utveckla metoder och modeller för hur man kan jämställdhetsintegrera statens verksamheter. Från den utredningen finns flera metodböcker och material.

Flera ESF-projekt planerar att använda sig av Trappan, en arbetsgång i flera steg för att jämställdhetsintegrera, utvecklad av JämStöd. Ett exempel är projektet NoLimit Business Center, drivet av Coompanion i Göteborg. I projektet ska deltagarna undersöka förutsättningarna, nyttan och viljan att jämställdhetsintegrera i projektet. De ska utforska hur ett jämställt projekt kan se ut, vilka effekter en jämställd projektmiljö kan få och vad som kan stödja respektive hindra viljan för att skapa en jämställd projektmiljö. Med avstamp i detta arbete ska sedan deltagarna gå vidare till att utforska jämställdhetsintegrering i förhållande till socialt företagande.

ESF:s eget processtöd för jämställdhet har på sin hemsida olika verktyg och tips på metoder för att arbeta för en integrering av jämställdhetsperspektivet. Det kan till exempel handla om hjälp att ta reda på om verksamheten bidrar till jämställdhet, sett genom målen för jämställdhetspolitiken om bland annat en jämn fördelning av makt och inflytande, ekonomisk jämställdhet, det obetalda hem- och omsorgsarbetet samt mäns våld mot kvinnor.

Andra exempel är att granska text och bild ur ett jämställdhetsperspektiv, att skapa styrgrupper i projekten som återspeglar jämställdhetsambitioner, att jämställdhetssäkra utbildningssatsningar och att granska hur resurser används och bedöms.

Olika former av reflexioner och undersökningar av hur kvinnor och män framställs i bild och text är ett sätt att undersöka genus – vilka konsekvenser det får att vi är kvinnor och män som sorteras och skapas som motsatser med föreställningar om att vi ska komplettera varandra och i det tilldelas olika egenskaper och förväntade förmågor.

Strategi för att nå målet

Jämställdhetsintegrering är en strategi för att nå jämställdhetsmål, det övergripande nationella jämställdhetsmålet att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina liv. Det är med andra ord ett fokus på maktfrågor och att skapa villkor och sammanhang där över- och underordning mellan kvinnor och män inte är det dominerande.

Flera forskare har uppmärksammat och pekat på hur maktfrågor rörande könens relationer tryckts tillbaka, för att i stället lyfta fram att jämställdhet gagnar alla. Att tala om jämställdhet i termer av makt och genusordning stör och i stället dominerar tal om att alla vinner på jämställdhet (Isaksson 2010, Rönnblom 2002). Hur människor talar om något påverkar vad som blir möjligt att förändra och skapa kunskap om.

I en av Tillväxtverkets rapporter om sociala företag betonas framgångar med socialt företagande, inte minst när det gäller inkludering. Företagandet bygger på samverkan och med sikte på människors behov utan privata vinster. I stället ska överskott återinvesteras i verksamhet och fylla social behov (Tillväxtverket 2012: sid 40). Framgången för arbetsintegrerande sociala företag är förmågan att inkludera människor genom en kombination av affärsverksamhet, stärkande av egenmakt och social arbetsintegration. Tre delar som Bumerangprojektet lägger stor vikt vid.

Inkludering är ett nyckelord inom likabehandling och här finns möjligheter att se hur socialt företagande och jämställdhetsintegrering kan kombineras på ett fruktbart sätt. Jämställdhet och tillgänglighet handlar om inkludering och grunden i socialt företagande har delaktighet, allas lika värde och inkludering som en värdegrund. Den medvetenheten kan byggas på för att lägga märke till hur den genusordning som verkar i samhället påverkar det sociala företagandet, till exempel när det gäller val av affärsområde, tillgång till resurser, stöd, arbetsinnehåll och att ta/få utrymme.

På så sätt kan värdegrunden i det sociala företagandet fördjupas och vara modell för hur värderingar som delaktighet och inkludering kan få utrymme och uttryckas i en praktisk vardag i organisationen, med en medvetenhet om mekanismer som kategoriserar och diskriminerar människor.

Avslutningsvis vill jag knyta an till Alice och hennes vandring i inledningen av detta kapitel. När vägen delar på sig frågar hon katten vilken väg hon ska ta och får ett svar som kan få henne att fundera närmare över var hon befinner sig, vart hon vill gå, och hur långt. Med en sådan medvetenhet tror jag att ett arbete för jämställdhet i sociala företag kan bli framgångsrikt.

Att ta reda på hur det ser ut för att kunna svara på frågan: var är vi? Och därifrån svara på: vart ska vi? Genom ett tydligt och konkret arbete med vad som ska bli annorlunda, vilka nya mönster vi vill se växa fram, kan en ökad medvetenhet främja lika villkor, lika behandling.

Referenser

- Amundsdotter, Eva, *Att framkalla och förändra ordningen – aktionsorienterad genusforskning för jämställda organisationer*. Avhandling, Luleå tekniska universitet, (Luleå 2009)
- de los Reyes, Paulina & Mulinari, Diana, *Intersektionalitet: kritiska reflektioner över (o)jämlighetens landskap*. Liber, (Malmö 2005)
- Däldehöj, Ann-Sofie (red), Andersson, Susanne, Amundsdotter, Eva, Svensson, Marita & Franzén, Christina (2012), *Genusmedvetet ledarskap: – resan från ickefråga till tillväxtfråga*, Liber förlag, (Stockholm 2012)
- Holm, Sören, Målformulering. I Amundsdotter, Eva & Gillberg, Minna, *Den jämställda arbetsplatsen – en metodbok*, Bilda förlag, (Stockholm 2009)
- Isaksson, Anna, *Att utmana förändringens gränser. En studie om förändringsarbete, partnerskap och kön med Equal-programmet som exempel*. Avhandling, Lunds universitet, (Lund 2010)
- Kontigo, *Ökad jämställdhet och bättre tillgänglighet genom Socialfonden?, En utvärdering av jämställdhets- och tillgänglighetsaspekter i genomförandet av Socialfondsprogrammet*, (Stockholm 2010)
- Rönblom Malin, *Ett eget rum? Kvinnors organisering möter etablerad politik*. Doktorsavhandling, Umeå universitet. Statsvetenskapliga institutionens skriftserie, 2002: 3, (Umeå 2002)
- Thurén, Britt-Marie & Sundman, Kerstin (red.), *Kvinnor, män och andra sorter – genusantropologiska frågor*, Carlssons, (Stockholm 1997)
- Tillväxtverket, *Att välja jämställdhet*. Rapport 107, (Stockholm 2011)
- Tillväxtverket, *Nio områden där politiker och tjänstemän kan göra skillnad för långtidsarbetslösa. Företagande som verktyg mot arbetslöshet, med fokus på arbetsintegrerade sociala företag*. Rapport 130, (Stockholm 2012)
- Wahl, Anna, Holgersson, Charlotte, Höök, Pia och Linghag, Sophie, *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur, andra upplagan, (Lund 2011)
- Ås, Berit, *Kvinnor tillsammans – handbok i frigörelse*. Gidlunds, (Stockholm 1982)

Tips och länkar

www.esf.se/jamt

Processtöd för jämställdhet inom socialfonden

www.jamstall.nu

Stöd om jämställdhetsintegrering

www.temalikabehandling.se

Tema likabehandlings hemsida, med tips och eget material, till exempel

MedVerkan – en handbok om fungerande förändringsarbete för lika rättigheter och möjligheter

Eva Amundsdotter

Eva Amundsdotter, fil.dr, är verksam inom olika forsknings- och utvecklingsprojekt med fokus på genus, främst inom innovationssystem. Hon arbetar även i flera akademiska förändringsprojekt, till exempel med ledarutvecklingsprogram för att främja genusmedvetna chefer och workshops om normer och kultur. Hennes forskning utvecklar metoder och teorier om genus, jämställdhet och förändringsprocesser i grupper. Eva har tidigare arbetat med jämställdhetsfrågor på Regeringskansliet, i fackliga organisationer och i socialfondsprojekt.

Hon har medverkat i flera publikationer om jämställdhet och genus, till exempel *Den jämställda arbetsplatsen – en metodbok* och *Det genusmedvetna ledarskapet – från ickefråga till tillväxtfråga*. Hennes doktorsavhandling *Att framkalla och förändra ordning – aktionsorienterad genusforskning för jämställda organisationer* har publicerats på Gestaltusets förlag.

Arbetsintegrerande sociala företag och immigranter – en översikt

Ragnar Andersson

Kapitel II



Yalla Trappan är ett av allt fler arbetsintegrerande sociala företag inriktade mot immigranter.

Arbetsintegrerande sociala företag och immigranter – en översikt

Aktivister, regeringar och transnationella organisationer som OECD, ILO och EU ser alltmer arbetsintegrerande sociala företag som ett verktyg för att lösa immigranternas höga arbetslöshet och dåliga arbetsvillkor. I det här kapitlet ges en överblick över kunskapen om arbetsintegrerande sociala företag i världen och i Sverige när det gäller inkluderingen av immigranter i arbetslivet. Dessutom beskrivs utvecklingen inom ett antal ESF-projekt och arbetsintegrerande sociala företag kring arbetssätt och metoder för en bättre inkludering av immigranter på arbetsmarknaden.

En allt ökande migration i världen bidrar till ökad välfärd för såväl immigranter¹ som värdländer. Men samtidigt leder diskriminering, ekonomisk kris, bristande språkkunskaper och utbildning till att många immigranter över lag har ett sämre läge än icke-immigranter. I Sverige är ungefär en tredjedel av de cirka 380 000 öppet arbetslösa personer med utländsk bakgrund. Deras arbetslöshetstider blir allt längre.² De immigranter som har arbete eller är egenföretagare har i jämförelse med icke-immigranter ofta lägre lön och sämre arbetsvillkor. Det gäller särskilt de så kallade ”irreguljära” eller ”papperslösa” immigranterna eller de som tvingas arbeta på en informell arbetsmarknad. Något som kan innebära hälsorisker, långa arbetstider, låga inkomster, beroenden av arbetsgivaren, social isolering, med mera.³ Majoriteten av världens

¹ I kapitlet används omväxlande begreppen immigranter och personer med utländsk bakgrund. De kan i detta sammanhang i stort ses som synonymer. Immigranter används i nästan all internationell litteratur. Med personer med utländsk bakgrund menar SCB personer som är födda utrikes eller födda i riket av föräldrar där bägge är födda utrikes.

² Arbetsförmedlingen, 2012.

³ Se Arbetsmiljöverket 2012. Arbetsmiljöverket har också skrivit fler rapporter i ämnet. Dessutom finns en växande skara forskare som beskriver immigranternas förhållanden på såväl den reguljära som den irreguljära svenska arbetsmarknaden: Zoran Slavnic, Susanne Urban, Anna Gavannas, Wuokko Knocke, Fredrik Herzberg, Anders Neergaard, Alireza Bethoui, Pernilla Andersson Joona, Eskil Wadesjö, Sharam Khosravi, Markus Hansson, Walter Kegö och Erik Leijonmarck samt Charles Woolfson, Christer Törnqvist och Petra Herzfeld Olsson.

migranter är i dag kvinnor och riskerna för olika typer av sexuella övergrepp är större på en informell arbetsmarknad.⁴

Även när immigranter blir egenföretagare kan det innebära låga inkomster, långa arbetstider, farlig arbetsmiljö och nyttjande av familjemedlemmar som obetald arbetskraft. Något som kan leda till en ökad segregation i samhället.⁵ Även som företagare kan man tvingas att agera på en grå eller svart marknad med negativa följder för arbetsvillkoren.⁶

Arbetsintegrerande sociala företag en del av lösningen

Runt om i världen menar aktivister och regeringar att olika former av arbetsintegrerande sociala företag⁷ kan bli en del av lösningen på de problem som beskrivits ovan. Särskilt inom EU ses social ekonomi som en del av lösningen. Även i länder som Australien, USA och särskilt i Kanada diskuteras liknande lösningar.⁸ I Sverige finns en stor politisk enighet bakom stödet till arbetsintegrerande sociala företag och just långtidsarbetslösa med utländsk bakgrund pekas ut som en viktig målgrupp för framtida insatser.

Trots det stora intresset för arbetsintegrerande sociala företag för inkludering av immigranter är det ett relativt outforskat område.⁹

I denna studie görs först ett försök att ge en överblick över kunskapsläget kring arbetsintegrerande sociala företag och inkludering av immigranter i EU, USA, Kanada och Australien. I andra hand ges en översiktsskildring av omfattningen av verksamheter inom arbetsintegrerande

⁴ Se här till exempel Anna Gavannas, 2006; 2010.

⁵ Hjerm, 2001.

⁶ Se Kloosterman och Rath, 2001; Slavnic, 2001.

⁷ Arbetsintegrerande sociala företag kallas alltmer i europeiska sammanhang, men även annorstädes på engelska för work integration social enterprises, förkortad WISE. Observera att det är en beteckning på funktionen, inte den juridiska organisationsformen. WISE:s kan vara kooperativ, ekonomiska föreningar, stiftelser, aktiebolag, med mera. I många EU-länder finns också olika juridiska former för just sociala företag. För en närmare presentation av arbetsintegrerande sociala företag, politik för sådana, se Tillväxtverket, 2012. För mer kring arbetsintegrerande sociala företag och social ekonomi, se Davister och Defourney, med flera, 2004 samt Spear och Bidet, 2005. Se även forskarnätverkets EMES publikationer på www.emes.net för länderöversikter och andra kartläggningar. För en diskussion om sociala företag och "Precarious work", se uppsatsen Wilson, 2008.

⁸ Kanada har en lång och omfattande tradition av kooperativt företagande. Det används alltmer i inkludering av immigranter, Canadian Co-operative Association, 2011; Fester et al, 2010; CWCF, 2009, Corcoran, 2011. I detta kapitel skildras framför allt utvecklingen i EU, USA, Kanada och Australien, se Barraket, 2008, Aretxabala, 2011. Det finns en stor verksamhet också i övriga länder och världsdelar som här har utelutits av utrymmesskäl.

⁹ Barraket, 2008; Sepulveda et al, 2010 och Andersson, 2010.

sociala företag och projekt inom Europeiska socialfonden i Sverige, som är inriktade mot långtidsarbetslösa immigranter i Sverige.

I tredje hand ges exempel på områden där svenska arbetsintegrerande sociala företag och ESF-projekt håller på att utveckla intressanta kunskaper om arbetssätt och metoder.

Fördelar med arbetsintegrerande sociala företag

I internationell forskning ses arbetsintegrerande sociala företag som effektiva verktyg för att övervinna de särskilda hinder immigranter möter vid etablering på arbetsmarknaden: som diskriminering, bristande kontaktnät, otillräcklig utbildning (eller förmåga att styrka sin kunskap), bristande språkkunskaper, bristande kunskaper om lokala samhällspraktiker och kulturella förhållanden som kan följa med invandring.¹⁰

Detta genom att:

- ge språkträning
- motverka diskriminering
- ge möjlighet att lära känna samhällsvillkor och lokala kulturella föreställningar
- ge tillgång till olika nätverk
- ge immigranter bättre möjligheter att mobilisera olika resurser som utbildning, information och finansiering
- ge möjligheten till yrkeskunskaper och kunskaper i företagsledning, organisering och styrelse och föreningsarbete. Något som är en särskild fördel för många som annars skulle vara arbetslösa eller arbeta i yrken som kännetecknas av begränsad personlig utveckling
- ge bättre och tryggare arbetsvillkor
- ge bättre möjligheter att delta i olika kompletterande utbildningar samt att bryta social isolering

Arbetsintegrerande sociala företag anses också ge positiva effekter genom att stärka samhällets sammanhållning; ge service till invandrargrupper och minska utsatta grupperas fattigdom.

¹⁰ Ibid, fotnot 8 och 9.

Men det har också pekats ut nackdelar med arbetsintegrerande sociala företag för immigranter.

- Deras kommersiella fokus kan innebära en stark inriktning mot branscher där det är relativt enkelt att etablera sig. Det kan innebära inlåsningseffekter för individerna då de främst får utbildning och referenser inom dessa områden. Då dessa branscher är mycket konkurrensutsatta kan det leda till ny arbetslöshet.¹¹
- Det kan finnas en risk för att sociala företag för immigranter på samma sätt som diskuteras för invandrarföretag i allmänhet, kan innebära isolering, bristande språkträning och lärande om samhället utanför företaget.
- En annan kritik vänder sig mot de stora förhoppningarna kring arbetsintegrerande företagande. De kan trots allt inte påverka arbetsmarknaden i stort och kan användas som argument för att skära ned andra stödsystem.¹²
- En satsning på arbetsintegrerande socialt företagande från myndigheters sida kan innebära en styrning av etniska grupper, en begränsning av olika former av socialt företagande och att de sociala företagens självständighet minskar.¹³

Hinder och framgångsfaktorer för arbetsintegrerande socialt företagande för immigranter

Utöver de generella hinder för arbetsintegrerande sociala företag som går att läsa om på flera olika ställen här i boken och i annan litteratur¹⁴, kan ytterligare några hinder läggas till för immigranter:

Organisationer som arbetar med etablering av invandrare på arbetsmarknaden är ofta okunniga om arbetsintegrerande sociala företag. I många immigrantgrupper saknar man också en sådan kunskap. Det kan vara svårt att nå ut med stöd och information till olika etniska grupper. Sociala företag för immigranter kan vara isolerade från olika stödstrukturer och nätverk för övriga sociala företag. Många immigranter, särskilt flyktingar, får lägga ned mycket energi och tid på att hantera sin vardag

¹¹ Barraket, 2008; Sepuvela et al, 2010.

¹² Cook et al, 2003.

¹³ Sepulveda et al, 2010.

¹⁴ Se till exempel Tillväxtverket, 2012.

och har svårt att frigöra tid för att starta sociala företag. Olika typer av diskriminering hindrar också.

Framgångsfaktorer

De sociala företag som ändå lyckats har varit framgångsrika i att utnyttja sina medarbetares kunskaper. Dessutom utnyttjar de effektivt stödet från såväl enskilda personer som olika nätverk och myndigheter, för bland annat utbildning och finansiering. Företagen utvecklar en kunskap om lokalsamhället. De framgångsrika är också inriktade mot att utveckla hållbara affärsidéer och använder demokratiska styrelseformer. De strävar efter att stärka medarbetarnas kunnande när det gäller yrke och organisation utifrån värdlandets förutsättningar. De mer framgångsrika sociala företagen är också duktiga på att utbilda medarbetarna i olika aspekter av småföretagande.

Omfattning och inriktning av arbetsintegrerande socialt företagande och projekt för immigranter i Sverige

Om forskning och studier om immigrantföretagande i Sverige i allmänhet är begränsad, om än växande,¹⁵ så har området immigranter och arbetsintegrerande sociala företag i stort sett inte skildrats alls.¹⁶ Här finns ett behov av mer studier. I ett försök att få grepp om i vilken omfattning arbetsintegrerande sociala företag omfattar immigranter skickade Temagrupp Entreprenörskap och Företagande hösten 2012 ut en enkät till 255 etablerade arbetsintegrerande sociala företag som har kartlagts av Tillväxtverket.¹⁷ Totalt svarade 114 företag. Av dessa 114 företag uppgav 70 att de sammanlagt hade 550 anställda medarbetare med utländsk bakgrund av totalt 1 845 anställda. Antalet anställda med utländsk bakgrund är troligen överdrivet. Kommentarer från svarande visar på att en del har blandat samman medarbetare och anställda med sådana som deltog i arbetsträning och liknande samt volontärer. Men uppgifterna tyder ändå på att ett relativt stort antal sociala företag har immigranter som medarbetare.

En fråga i enkäten löd: ”Har de anställda/medarbetarna med utländsk bakgrund i ert företag sinsemellan liknande språklig och kulturell

¹⁵ Slavnic, 2010; Klinthäll och Urban, 2010.

¹⁶ Se undantaget, Josefin Andersson, 2010.

¹⁷ Tillväxtverket, en pågående uppdaterad lista finns på www.Sofisam.se.

bakgrund?” Svaren visar att en tredjedel av de svarande verkar ha en inriktning, medvetet valt eller av en slump, mot invandrargrupper med liknande språklig och kulturell bakgrund. Men den övervägande majoriteten, 70 procent, har en blandad etnisk bakgrund. Detta är en skillnad mot mönstret i Kanada, USA och även Storbritannien, där man i en betydligt högre grad är inriktade mot särskilda etniska grupper.¹⁸ Något som påverkar tolkningen av forskning från dessa länder. I Sverige skiljer man sig här åt och det är svårt att identifiera starka etniska ekonomier eller enklaver.¹⁹

I enkäten ställdes också frågan: Är ni i ert företag inriktade mot personer med utländsk bakgrund som målgrupp för era arbetsinkluderande insatser? (I form av platser för rehabilitering, praktik och liknande)?:

Ja, helt	4 stycken (4 procent)
Ja, främst	5 stycken (5 procent)
Ja, delvis	53 stycken (47 procent)
Nej	51 stycken (45 procent)
Totalt antal svarande	114 stycken

Ett fåtal företag är vad som kan kallas arbetsintegrerande sociala immigrantföretag (eller på engelska: ethnic minority social enterprises). Resultaten från enkäten tyder på att de arbetsintegrerande sociala företagen i stor omfattning, 73 stycken eller 56 procent, är inriktade mot personer med utländsk bakgrund för försäljning av tjänster för arbetsutbildning, utbildning, rehabilitering och liknande. Totalt sett sysselsatte de 271 sociala företagen på Tillväxtverkets lista i april 2012 cirka 9 000 personer, varav 2 592 var anställda.²⁰ Det innebär att dessa omkring 6 000 deltagare utgör den främsta källan för framtida medarbetarrekruterings för de sociala företagen.

En slutsats av detta är att de arbetsintegrerande sociala företagen redan i dag är betydelsefulla aktörer när det gäller arbetsmarknadsinkludering av långtidsarbetslösa immigranter i Sverige.

¹⁸ Något som präglar även annat företagande av immigranter i dessa länder i betydligt högre grad än i Sverige, se Kloosterman och Rath, 2001.

¹⁹ Se Klinthäll och Urban, 2010; Andersson, Roger, 2001.

²⁰ Tillväxtverket, 2012.

Det går dock inte att utifrån undersökningen ovan med bestämdhet säga att vi därmed vet allt om omfattningen av arbetsintegrerande sociala företags verksamhet i Sverige inriktad mot immigranter. Det var ett stort bortfall av svarande och troligen missförstånd när det gäller frågan om antal anställda. Dessutom finns det troligen ytterligare sociala företag som inte har identifierats. I liknande kartläggningar har man konstaterat att det är svårt att hitta sociala företag bland etniska minoriteter. Detta på grund av definitionssvårigheter, en hög grad av informell organisering samt okunskap om immigranternas sociala ekonomi.²¹

Temagrupp Entreprenörskap och Företagande har i en annan kartläggning hösten 2012 identifierat 49 ESF-projekt inom programområde 2²² som på olika sätt har uppgivit att de kommer att eller i någon mån har sysslat med aktiviteter inriktade mot att starta eller stärka arbetsintegrerande sociala företag. Flera av dessa projekt startade under 2012 och har ännu inte rapporterat in data om sina deltagare. Några är fortfarande oklara över om de verkligen kommer att arbeta med socialt företagande. Andra har försökt men misslyckats. I en granskning med hjälp av SCB har 30 av de 49 projekten undersökts närmare utifrån registerdata. Då många projekt är pågående kommer slutresultaten att förändras. Men studien ger ändå en ögonblicksbild av läget hösten 2012.

De 30 undersökta projekten omfattade totalt 3 946 deltagare, varav 1 931 var män och 2 015 var kvinnor.²³ Av de 3 946 deltagarna hade 1 683 utländsk bakgrund (43 procent), det vill säga var födda utomlands, den absolut största gruppen, eller hade föräldrar som bägge var födda utomlands. Dessa siffror måste dock tolkas mycket restriktivt när det gäller kopplingen mellan immigranter och socialt företagande. Flera av de senare ESF-projekten är stora och omfattar flera olika typer av insatser för deltagarna. Satsningen på arbetsintegrerande socialt företagande omfattar troligen ett mindre antal av deltagarna. Men en generös tolkning är att så många som 1 683 personer med utländsk bakgrund, varav hälften kvinnor, deltar eller har deltagit i ESF-projekt där de har möjlighet att pröva på socialt företagande.

²¹ Sepulveda med flera, 2010, Governements Equalities Office, 2008.

²² Med programområde 2 menas det område inom Europeiska socialfonden där åtgärderna är riktade mot grupper som står långt från arbete.

²³ Det går också att se att deltagare i projekt där socialt företagande ingick i genomsnitt är äldre än deltagarna i programområde 2. En annan iakttagelse är att andelen högskoleutbildade verkar vara betydligt lägre i projekt inriktade mot socialt företagande jämfört med projekt inriktade mot egenföretagare för personer med utländsk bakgrund.

Det tyder på att just arbetsintegrerande socialt företagande i sig ses som en användbar metod för inkludering i arbetslivet av immigranter inom Europeiska socialfonden. Totalt är det dock enbart cirka sex procent av totalt alla ESF-deltagare med utländsk bakgrund, som deltar i ESF-projekt där det ingår socialt företagande.²⁴

Kartläggningen ovan omfattar med stor säkerhet dock inte alla arbetsintegrerande sociala företag som går att koppla till immigranter i Sverige. Vi vet att inte alla arbetsintegrerande sociala företag finns med på Tillväxtverkets lista. Dessutom finns det när det gäller olika projekt för att starta sociala företag andra finansiärer än Europeiska socialfonden. Det finns troligen alltså än fler sociala företag och projekt än de som identifierats ovan.

För att sammanfatta: Politiker världen över satsar på arbetsintegrerande sociala företag för att inkludera immigranter i arbetslivet. Än så länge verkar det finnas få arbetsintegrerande sociala företag i Sverige som är inriktade främst mot immigranter. Däremot är det en relativt stor andel av de sociala företagen som har personer med utländsk bakgrund som anställda/medarbetare och som är inriktade mot dessa genom försäljning av arbetsträning, rehabilitering och liknande.

När det gäller ESF-projekt finns det ett knappt femtiotal projekt inom programområde 2 som varit eller är inriktade mot att bilda eller utveckla sociala företag. En stor andel av dessa projekt har deltagare med utländsk bakgrund.

Den starka inriktningen från sociala företag och ESF-projekt mot immigranter innebär att arbetsintegrerande sociala företag redan spelar en viktig roll för inkluderingen av långtidsarbetslösa immigranter på arbetsmarknaden. Antalet ESF-projekt som är inriktade mot att öka antalet eller stärka existerande sociala företag innebär i kombination med politikens inriktning i EU, i Sverige, men framför allt i Sveriges kommuner, att den rollen kommer att öka. I många andra länder verkar det vara så att arbetsinkluderande sociala företag verkar inom gränserna för olika etniska grupper. Så är inte mönstret i Sverige. Därför vore det intressant att studera inte enbart hur arbetsintegrerande sociala företag organiserade av immigranter för immigranter klarar sig, utan även hur

²⁴ Siffrorna är inte helt jämförbara. *Socialfonden i siffror*, 2012, baserar sig på ett äldre material. Undersökningen av sociala företag är nyare. Totalt uppges i *Socialfonden i siffror*, 2012 att 14 340 män och 13 080 kvinnor, eller totalt 27 040 personer med utrikes bakgrund, deltog i programområde 2-projekt. (Totalt deltog 66 499 personer, uppdelat på 32 041 kvinnor och 34 548 män i totalt 518 genomförandeprojekt, ur *Socialfonden i siffror*, 2012.

arbetsintegrerande sociala företag i allmänhet fungerar för långtidsarbetslösa immigranter. Dessutom skulle en mer fullständig kartläggning behövas av immigranternas del av den svenska sociala ekonomin.

Har vi något att lära från sociala företag och projekt i Sverige?

Ovan har presenterats kunskap när det gäller arbetsintegrerande sociala företag och inkludering av immigranter. Dessutom har gjorts ett första försök att beskriva omfattningen av verksamheten i existerande arbetsintegrerande sociala företag och ESF:s projekt för socialt företagande, som kan vara relevant för inkludering av immigranter.

Men vad kan vi lära oss av dessa verksamheter för en fortsatt satsning på området? Ännu är det för tidigt att komma med färdiga resultat. Projekten behöver utvärderas och de sociala företagen följas upp än mer. Men vi vet tillräckligt mycket för att slå fast att inom några områden håller det på att utvecklas kunskaper om intressanta arbetssätt och metoder. Översikten grundas på läsning av rapporter, intervjuer och besök.²⁵ Urvalet av områden har påverkats av den internationella forskning som redovisats tidigare: det gäller språkträning, vikten av nätverkande och formalisering av informellt arbete. Ett viktigt kunskapsområde som uppmärksammats genom bland annat ESF-projekten i Sverige är betydelsen av hälsa. Givetvis finns det ytterligare områden där det utvecklas intressanta arbetssätt och kunskaper. Men denna presentation är inte en total redovisning utan mer av nedslag för att visa på att det finns intressanta erfarenheter att lära av.

Arbetsintegrerande sociala företag och språkträning

Många ESF-projekt och sociala företag ser immigranternas bristande svenska som det främsta hindret för dem att såväl få arbete som att starta sociala företag.²⁶ De internationella erfarenheterna av vikten av språkträning bekräftas därmed.²⁷ I flera projekt och företag har man avstått från att rekrytera immigranter eller lagt ned försök att starta

²⁵ Under informationsinsamlingen för detta kapitel har de sociala företagen Yalla Trappan, MKEF, ABIS, Sandaga samt projekten Orangeriet 2 och projekt Sigrid besökts. Dessutom har telefonintervjuer gjorts med projekten Dialog och samverkan, Grön integration samt med utvärderaren till projektet Svartjobbare.

²⁶ Se enkät, se Josefin Andersson, 27 ff, (Josefin Andersson Temagruppen integration i arbetslivet, TIA, 2010:2, sid 27–28.) se flera andra.

²⁷ Se gärna Kennerberg och Åslund, 2010, för en översikt om vikten av språkkunskande.

företag på grund av språkbrister.²⁸ Men i andra projekt och företag utvecklas olika arbetssätt och metoder för just språkträning.

Alla besökta företag och projekt strävar efter att koppla samman språkträningen med praktisk verksamhet och yrkesutbildning.

Exempel på detta är företagen MKEF²⁹, ABIS³⁰ och Yalla Trappan³¹. Här är MKEF, ett företag i Växjö med cirka 50 anställda, ett exempel på hur man lär ut språk genom yrkesutbildning. I företaget har man tagit fram manualer på olika hemspråk för städning. Dessa kan sedan användas för att lära sig svenska inom samma område. Även inom projektet Grön integration³² tog man fram en manual för yrkessvenska inom den gröna näringen. Det är vanligt att man, som i projektet Orangeriet 2³³, systematiskt arbetar för att tillsammans med sociala företag ge möjlighet till språkträning genom praktik i arbetsmiljö.

I Projekt Sigrid³⁴, liksom i Yalla Trappan och flera andra projekt, arbetar man med att bygga upp övningsverksamheter inom projektets regi där språket kan utvecklas. I ABIS kombinerar man yrkesträning, normträning och kvalitetstest med språkutbildning. Nya städare får övningsstäda och provstäda hemma hos aktiva i föreningen. Här spelar Renée Danielsson en viktig roll. Hon är nu gymnasielärare, har varit språklärare på sfi, samt har själv arbetat som städare.

Jag låter det förfalla lite hemma när det är en ny på gång. Sedan får personen städa hos mig, jag kan kolla kvaliteten och samtidigt prata om vad de olika sakerna man gör heter.

I Projekt Sigrid byggde man upp en restaurangmiljö, i Yalla Trappan driver man catering och lunchservering, vilket ger möjlighet att lära sig yrkessvenska, i MKEF följer man med utbildade på deras uppdrag.

²⁸ Se telefonintervjuer med Per Hasselberg samt Jan Messing.

²⁹ MKEF, eller Multikulturell kunskap Ekonomisk förening, är ett företag inriktat mot hemstjänst, städning och RUT-tjänster i Växjö. Det är inriktat mot immigranter och har på fem år växt från en anställd till cirka 50. Se www.mkef.se.

³⁰ ABIS är ett kooperativ i Göteborg inriktat mot att ge asylsökande uppehållstillstånd genom officiella arbetsinkomster. Man sysselsätter ett tiotal personer genom RUT-tjänster.

³¹ Yalla Trappan ligger i Rosengård, Malmö, och är inriktat mot arbetslösa invandrarkvinnor. Man har catering, textilverkstad och städning och sysselsätter tolv anställda och tjugotalet deltagare, se www.yallatrappan.se.

³² Grön integration – från jord till bord.

³³ Orangeriet 2 är ett kommunövergripande ESF-projekt där man introducerar och förbereder för start av sociala företag i samverkan med existerande sociala företag. Cirka hälften av deltagarna är av utländsk bakgrund, se www.orangeriet.org.

³⁴ Projekt Sigrid är ett stort ESF-projekt som omfattar Gävleborg, Dalarna och Värmlands regioner, se www.sigrid.se.

Flera av företagen och projekten använder sig medvetet av blandade språkgrupper som metod. Detta ger tillfälle till att tala svenska, men bidrar också till att utveckla en bredare kunskap om värderingar och samhället.

”Och gör det på ett naturligt sätt. Då lär man sig också en rad sammanhang”, menar Hojat Mirit, lokal projektledare i Orangeriet 2. Detta ses som en metod att undvika att man lär sig en för snäv yrkessvenska som inte går att använda i andra sammanhang.

Det finns en risk med ett alltför informellt lärande som i vissa projekt kallas problemet med den ”informella tolken”. Det är lätt att man lär sig fel.³⁵

Att bara förlita sig på att blanda olika språkgrupper kan bli som ”lärarlösa lektioner” utan pedagogiskt innehåll. All arbete i blandade språkgrupper är inte följden av medvetna val utan kan bero på bristande kompetens och resurser.

I flera projekt används ett demokratiskt arbetssätt för att öva språket. Genom att gemensamt planera för olika verksamheter krävs samtal och dialog, vilket utvecklar språket. I Projekt Sigrid fick deltagarna medvetet vara med från början med att planera och bygga upp den fysiska miljön man skulle arbeta i. I Orangeriet 2 använder man sig medvetet av att låta deltagarna arbeta i en styrelseform där rollerna skiftar.

Själva den kommersiella verksamheten och marknadsföringen och nätverkandet i samband med denna ses som ett tillfälle att språkträna och utvecklas. Det handlar om att möta och prata med kunder, leverantörer och olika intressenter. I MKEF ses hemtjänst och assistentverksamheter som möjligheter till inkomst men också som tillfällen att öva på svenska. I såväl Yalla Trappan som i Projekt Sigrid ses catering och olika uppvisningar som tillfällen att öva på att tala svenska i större sammanhang.

En internationell erfarenhet av arbetsintegrerande sociala företag är att de mer än andra småföretag ger möjligheter för immigranter att ta del av kompletterande utbildningar. Det gäller även i Sverige och för språkträning. På Yalla Trappan samarbetar man med sfi i de egna lokalerna. I en del projekt köper man in kurser i konversationssvenska. Individernas språkutveckling ses som avgörande.

³⁵ Se Tänk om:s slutrapport, 2011.

Få sociala företag och projekt köper tolktjänster. Det är för dyrt och omständligt. Men tolkar kan användas strategiskt, som när MKEF tog fram yrkesmanualer på hemspråk.³⁶ Däremot är det vanligt att medvetet försöka rekrytera handledare med ett bredare språkkunnande.

På MKEF arbetar man med flera av metoderna som anges ovan men anser att det behövs ytterligare stöd. Därför har man i sina lokaler flera datorer där det går att söka på, ”googla”, ord och begrepp (samt kartor). Personalgruppen bestämmer också om att göra studiebesök i olika svenska miljöer och lyssnar på olika föreläsare. Detta för att såväl öka kunskapen om det svenska samhället som att minska risken för att man lär sig en begränsad ”yrkessvenska”. Just studiebesök och inbjudna föreläsare är en vanlig metod i ESF-projekten.

Sammanfattning

Inom ramen för ESF-projekten och de sociala företagen utvecklas en rad olika ansatser för språkträning. Detta sker dock med olika grader av medvetenhet och insatserna ses inte alltid som särskilda metoder utan mer som lösningar på vardagliga problem. Därför beskrivs de inte närmare och inte heller utvärderas effekterna av de olika metoderna. Men det verkar utvecklas en stor ”tyst kunskap” kring hur man kan kombinera språkträning, yrkesverksamhet och demokratiska arbetsformer. Bristande kompetens och resurser för språkträning kan däremot innebära risker för att immigranter exkluderas från att både starta och delta i arbetsintegrerande sociala företag.³⁷

Utvecklar yrkeskunskap som kan användas även i andra sammanhang

I alla de besökta och undersökta sociala företagen och projekten arbetar man med att på olika sätt utveckla medarbetarnas yrkeskunskaper. Det kan ske genom praktik i lämpliga miljöer, genom hjälp av kunniga experter, genom att man köper branschutbildningar eller genom att man själv lägger upp olika former av utbildningar. Som vi ser i andra kapitel i denna bok byggs alltmer av olika stödstrukturer upp kring bland annat yrkesutbildningar och kompetenshöjningar. Det verkar dock som om de

³⁶ MKEF funderar på att sälja denna kunskap i form av manualer och utbildningar till städföretag och andra sociala företag.

³⁷ Se Josefine Andersson, 2011, samt telefonintervjuer med Hasselberg, 2012 samt Messing 2012.

projekt och företag som är mer direkt inriktade mot immigranter och drivs av immigranter, inte i så hög grad deltar i sådana stödstrukturer.

MKEF i Växjö är ett sådant exempel. Där har man tagit fram yrkesmanualer i städning på flera språk samt arbetat fram en modell för hur en sådan utbildning kan gå till.³⁸

Tidigare har nämnts att man bygger upp övningsverksamheter inom företagen och projekten som fungerar som verktyg för språkträning. De fungerar givetvis också som verktyg för utvecklandet av yrkeskunskap. I såväl Yalla Trappan som Projekt Sigrid kombineras en sådan intern träning ofta med praktik ute i professionella restaurangkök och liknande. I både MKEF och Yalla Trappan bygger man vidare på den kompetens som många har när det gäller städning, matlagning och hantverk. Men man framhåller också att en viktig del i yrkeskompetensen, förutom de rent tekniska aspekterna, är att inse skillnaden mellan att arbeta i hemmet och att arbeta professionellt. Så många vill arbeta mer än de får betalt för, att det ska bli så fint som möjligt. Likaså när det gäller mat vill många erbjuda större portioner och ett större urval än vad som efterfrågas och betalas för.

”Dessutom måste man förstå att man är inne i en annans hem och inte kan tala om allt”, säger Islam Islami, ekonom på MKEF.

I de arbetsintegrerande företagen finns en kombination av två drivkrafter. Den ena är att kunna erbjuda bra miljöer för praktik och arbets träning för försäljning av sådana tjänster. Den andra att stärka det egna företagets konkurrenskraft, (se kapitel om hållbara affärsidéer). Detta ger en stark kombination av drivkrafter för en bra yrkesutbildning. I flera fall har man i MKEF nu sett att anställning i deras företag och deras referenser värderas högt hos andra städföretag i branschen. Man har haft ett antal anställda som gått vidare, även till arbetsledande funktioner.

Yrkesutbildningen gäller inte bara basverksamheterna. I projekten finns en rad administrativa och andra stödfunktioner. Även i dessa fall satsar man på vidareutbildning och uppgraderingar som gör det möjligt för immigranter att visa att de är uppdaterade. Det verkar även vara så att projekt och sociala företag erbjuder en arbetsmarknad för väl kvalificerade immigranter, även med svensk utbildning, som på grund av diskriminering inte får annat arbete. I flera andra sociala företag har man

³⁸ Det finns också flera andra ESF-projekt som arbetat med yrkesutbildning av immigranter, till exempel för RUT-tjänster. Här skulle finnas utrymme för kunskapsutbyte.

börjat jobba mer professionellt med de sociala inslagen i olika handledarfunktioner och satsar på kompetensutveckling när det gäller dessa. Det verkar inte förekomma i samma utsträckning i de studerade företagen och projekten.

För att sammanfatta: I ESF-projekt och i de arbetsintegrerande sociala företagen inriktade mer specifikt mot immigranter sker olika yrkesutbildningar och kompetenshöjande insatser. Vissa av dessa är medvetet utformade, andra har tillkommit för att lösa produktionsproblem. Det går att se att i flera fall når man en sådan kvalitetsnivå att andra företag i branschen accepterar kvaliteten och ser företagen som godkända referenslämnare. Men skulle man i högre grad kunna delta i olika stödstrukturer inom den sociala ekonomin? Det verkar också finnas ett behov av olika metoder för validering eller styrkande av olika kunskaper utöver de rena yrkeskunskaperna. Medarbetare i sociala företag verkar få en bredare kunskap i företagande utöver den begränsade yrkesutbildningen, som i dag är svår att visa fram.

I dag saknas en systematisk genomgång, kategorisering och utvärdering av olika arbetssätt för yrkesutbildning.

Att bryta individers sociala isolering och ge möjlighet att lära känna samhällsvillkor och lokala kulturella föreställningar

Många deltagare i ESF-projekt och i sociala företag vittnar om att de getts en möjlighet att bryta en social isolering och lära känna ett större sammanhang. Detsamma återfinns i de studerade företagen och projekten. Det sociala företaget och projektet kan också utnyttjas för ett ökat lärande om det omgivande samhället. Här krävs dock en medvetenhet om behovet av att lägga in tid och resurser för detta. Det är lätt att det dagliga arbetet kräver så mycket att man bortser från dessa aspekter. Det krävs att man för alla uppdrag väger de sociala aspekterna mot möjligheterna att tjäna pengar. Här krävs också respekt för i vilken grad man är beredd och mogen för att gå ut i nya sammanhang. I Yalla Trappan tackade man nej till städuppdrag i vissa offentliga miljöer på grund av obehagskänslor hos de kvinnor som skulle utfört arbetet för att de i så fall skulle tvingats möta missbrukande män.

Demokratiska arbetsformer

I den internationella forskningen lyfts vikten av demokratiska arbetsformer i de sociala företagen fram som en viktig framgångsfaktor. En del tyder på att de studerade immigrantinriktade sociala företagen i mindre omfattning befinner sig högst upp på inflytandetrappan (se kapitlet om delaktighet). Orsakerna är flera. Många av deltagarna har bristande språkkunskaper och kunskaper om samhället. De har dessutom begränsad tillgång till viktiga nätverk. I de studerade företagen verkar det finnas en ojämn maktfördelning beroende på dessa kunskaper och resurser. Vad som verkar finnas är en stor öppenhet och möjlighet att delta och påverka i det dagliga arbetet. Det inflytandet organiseras genom morgonmöten, vecko- och månadsmöten och regelbunden återrapportering av hur det går i företaget. Det förekommer också diskussioner om huruvida man ska ta större uppdrag eller börja med nya verksamheter. Här är man mycket beroende av olika nyckelpersoners inställning. Där emot verkar man i mindre omfattning delta vid mer formaliserade beslutstillfällen.

I Yalla Trappan är man medveten om att när det gäller kontakten med olika nätverk så har ordföranden och eldsjälén, Christina Merker-Sier-sjö, en nyckelroll som innebär att hon har makt. Men man arbetar medvetet med att föra över den kunskapen till flera genom att personer från Yalla Trappan är med vid träffar och gradvis tar över mer och mer.

I ABIS är maktförhållande mycket klara, menar Margreth Heirås och Renée Danielsson. Syftet med ABIS är både mer begränsat och vidare än för vanliga arbetsintegrerande sociala företag. På ett samma sätt som för andra företag handlar det om att skapa jobb. Men i ett särskilt syfte: att kunna ge grund för uppehållstillstånd för asylsökande flyktingar.

”Vi försöker att arbeta demokratiskt. Alla har samma lön. Alla har samma rätt att uttrycka sin åsikt och vara med och bestämma på våra möten. Men det är ändå vi svenskar som sitter på makten. Ekonomin inom ABIS styr. Vi försöker att fördela jobben solidariskt. Men jobben räcker än så länge inte till för alla våra medarbetare. Det är endast arbete som kan ge våra asylsökande permanent uppehållstillstånd. På så sätt finns ingen maktbalans. Medarbetarna är helt beroende av att människor ställer upp med uppdrag. På så sätt är villkoren ganska hårda. Ställer man inte upp på dem så går det inte.” ABIS är ett verktyg för att åstadkomma uppehållstillstånd. Det är inte något som passar alla. Man måste

kunna arbeta och leverera en godkänd kvalitet. När man väl har uppehållstillstånd uppstår en annan situation.

Arbetsituationen i alla de studerade företagen är mycket ansträngd när det gäller företagsledningen, något som försvårar arbetet för delaktighet. Det finns stor brist på tid för att öka kunskaperna i företagsledning, organisering, styrelse och föreningsarbete.

För att sammanfatta: Det finns olika arbetssätt och metoder för att arbeta demokratiskt. Men möjligheterna begränsas av skillnader i makt-resurser. Det saknas en fördjupad kunskap om villkoren för inflytande i företag och projekt, hur det påverkas av immigrationskapet och om de arbetssätt som tillämpas i dag.

Vikten av att nätverka, utnyttja eldsjälar och spela det sociala ansvarskortet

I all forskning om sociala företag betonas betydelsen av kontakter med viktiga aktörer i omvärlden. Erfarenheterna från de svenska företagen och projekten bekräftar vikten av nyckelpersoner som kan fungera som kontaktskapare, mäklare och länkar till myndigheter, organisationer och nätverk, såväl som till kunder och stödjande vänner. Det går också att se en rad olika ansatser för hur man går till väga. MKEF i Växjö är ett exempel på en ovanligt taktisk väg till etablerande. Initiativet togs av fyra huvudpersoner med visionen att skapa hållbara jobb för arbetslösa invandrare. Dessa personer funderade mycket över vilka typer av arbete som kan komma i fråga. När RUT dök upp blev hushållsnära tjänster en intressant möjlighet. I början anställde man en person på halvtid. En av initiativtagarna, en kunnig ekonom, hade som ett led i sitt eget föreningsengagemang och för att bygga upp ett eget personligt nätverk för arbete, blivit kassör i ett mycket stort antal föreningar. Tillsammans hade initiativtagarna olika och stora nätverk med folkrörelser, invandrarorganisationer, handikapprörelsen, idrottsföreningar och andra ideella organisationer, med mera, som utnyttjades för att försörja den anställda med städjobb. När detta visade sig möjligt ökade man gradvis verksamheten och lade till nya verksamheter. Hela tiden utnyttjade man sina kontakter bland olika nätverk och myndigheter. Ett viktigt steg var att knyta kontakter med de kommunala bostadsbolagen i Växjö. Nästa stora steg var att utnyttja ESF-projektet *Från hemspråk till hemtjänst*, för att utöka sina nätverk och marknadsföra sig. I MKEF har man fortsatt med att medvetet

knyta personer med nyckelroller i olika nätverk till sig, bland annat i styrelsen. På ett liknande sätt kan man se nyckelpersoner med vidare kontakter i såväl Yalla Trappan som till exempel Projekt Sigrid. I alla framgångsrika företag och projekt går det snabbt att identifiera personer som fungerar som noder till olika personliga och officiella nätverk.

Det nystartade arbetsintegrerande sociala företaget Sandaga i Gävle är ett exempel på vikten av att få tillräckligt med tid för att arbeta upp sina nätverk. Företaget växte fram ur Projekt Sigrid. Där fanns redan tidigt planer på att bilda sociala företag. Men man fick problem. Av olika skäl så fick man inte en längre utbildning i socialt företagande. Man löste det genom att fem kvinnor gick en starta-eget-utbildning. Nackdelen var att den inte omfattade alla deltagare, att det var en begränsad tid samt att den var inriktad mot eget företagande, inte gemensamt.

”Vi behöver mer tid på oss för att bli etablerade”, säger Elena Al Damanhuri, Sandaga Ekonomiska förening.

Eva Holmberg Tedert, projektkoordinator, håller med och är oroad. Men av olika skäl gick det inte att vänta längre. Därför arbetar man nu intensivt med att bygga upp sin verksamhet och att finna kunder. Man har utnyttjat sina kontakter med invandrarorganisationer och folkbildningsorganisationer för städuppdrag. Dessutom utnyttjar man projektledaren för Projekt Sigrids stora personliga kontaktnät bland yrkeskvinnor för catering och städuppdrag. Nyligen slog man sig samman med Gävles största varuhus och står för viss kundservice samtidigt som man kan marknadsföra sig ut till varuhusets kunder. Initiativförmågan är stor. Men frågan är om tiden räcker för att bygga upp ett tillräckligt stort och stabilt kundnätverk. För Elena Al Damanhuri och hennes kollegor finns ingen tvekan. Man kommer att lyckas. Men det hade underlättat med mer tid och resurser för nätverkande och marknadsföring.

Att använda det sociala ansvarskortet

Alla arbetsintegrerande sociala företag vill inte utnyttja sitt sociala uppdrag i sin marknadsföring. Några vill konkurrera utan att det ”sociala” lyfts fram. Men alla de besökta företagen utnyttjar mycket medvetet något man kan kalla det ”sociala ansvarskortet”. Man lyfter fram att om man gör affärer med ett socialt företag så gör man även en god gärning. Det gäller i kontakterna med organisationer, myndigheter och företag,

men också vid kontakter med enskilda kunder.³⁹ Här tvingas företagen och projekten ibland att få sina kunder att lära om när det gäller RUT-tjänster. Många har svårt att acceptera städning i hemmet. För ABIS är det ett problem. Margreth Heirås:

En del säger att de kan ge pengarna men inte kan förmå sig att låta folk städa hemma hos sig. Men vi behöver ju arbetad tid för att få uppehållstillstånd. Så folk får ställa upp med att få städat av solidaritet och samtidigt få det fint.

På ett likande sätt övertalar Eva Holmberg Tedert, Projekt Sigrid, sina nätverk.

Jag berättar för personer i mitt kontaktnät om det bra med att anlita ett arbetsintegrerande socialt företag samtidigt som man får det fint hemma eller god mat genom catering.

För att sammanfatta: De studerade företagen har på olika sätt etablerat relationer med olika nätverk, vilket ger kunder och stöd i olika former. Hur man etablerar och underhåller sådana relationer är en avgörande kunskap. Det går också att se hur man på olika sätt använder ett ”socialt ansvarskort” såväl till företag och myndigheter som till privatpersoner.

Bättre arbetsvillkor genom formalisering

I filmen *It's a free world*, visar filmregisören Ken Loach upp förhållandet för gästarbetare i England. De utnyttjas under usla förhållanden. Detta är en erfarenhet som går igen för fler immigranter – särskilt för många kvinnor. Runt om i världen har olika arbetsintegrerande sociala företag inte bara inneburit möjlighet till jobb. Det har också inneburit möjligheter till arbete med bättre lön och arbetsvillkor, säkrare och hälsosammare. Flera undersökningar visar att immigranter ofta har sämre lön och arbetsvillkor än ursprungsbefolkningen. Det gäller även för immigranter som arbetar som egenföretagare. Ju högre grad av information, desto större risk för usla villkor. Det har blivit allt vanligare med rapporter från restauranger, gröna näringar, djurparker och byggarbetsplatser om exploatering. Några medarbetare inom de besökta sociala

³⁹ Se gärna Temagrupp Entreprenörskap och Företagandes rapport om exempel på samverkan mellan arbetsintegrerande sociala företag och annat näringsliv; *Samverkan mellan sociala företag och övrigt näringsliv – hur och Varför?*, Ternegren 2012.

företagen har tidigare arbetat svart under delvis svåra villkor. Värst har det varit för en del asylsökande som är ABIS målgrupp. Där har det handlat om ren misär. Arbete för 10 kronor i timmen upp till tio timmar om dagen samtidigt som familjen bor i garage och källare.

Att få en inkomst, kollektivavtal och rättigheter innebär en enorm skillnad, konstaterar Margreth Heirås, ABIS.

Här kan de sociala företagen innebära en högre och stabilare inkomst, möjligheter att ta del av samhällets service och hälsosammare förhållanden. Dessutom byggs en trygghet för framtiden när det gäller pensioner. Just omfattningen av formalisering av en informell ekonomi med tveksamma arbetsförhållanden är en hittills lite studerad effekt av arbetsintegrerande socialt företagande.

Andra lärdomar – hälsans och andra faktors samverkande betydelse

I flera fall finns det ett målgruppstänkande kring arbetsintegrerande sociala projekt och socialfondsprojekt som kan vara förvirrande. Olika kategorier verkar ibland ses som uteslutande varandra. Det kan innebära att i ”invandrarprojekt” ser man i vissa fall inte invandrades hälsoproblem och funktionsnedsättningar som förklaringar till svårigheter utan i stället ser man ”kulturella” eller språkliga svårigheter.⁴⁰ Att bara utgå från en kategori kan vara ett stort problem, menar Eva Holmberg Tedert, projektkoordinator, för Projekt Sigrid. I sin verksamhet har hon sett hur uppfattningar om klass, kön och etnicitet samt funktionsnedsättningar alla påverkar verksamheten (se mer i kapitlet om jämställdhet). I en studie av flera ESF-projekt för invandrare visar arbetslivsforskaren Annette Thörnqvist att man ofta inte upptäcker funktionsnedsättningar eller hälsohinder hos invandrare. I olika kartläggningar missar man att kartlägga sådana. Det är även erfarenheten inom MKEF.

”Våra medarbetare kan ha hälsoproblem, lida av trauman från krig och flyktingskap eller ha funktionsnedsättningar”, menar Islam Islami, ekonom på MKEF. Det går dock att anpassa arbetet och dessutom utnyttja olika hjälpmedel. Islami har själv stora synproblem, vilket inte hindrade honom att ta en högre examen i ekonomi innan han tvingades

⁴⁰ Thörnqvist, , 2011. Se även Temagruppen unga i arbetslivet, 2012, om hälsans betydelse för ungas långtidsarbetslöshet.

bli flykting. Men när han av en slump fick veta vilka hjälpmedel i form av datorer som fanns möjliga i Sverige öppnades helt andra möjligheter. ”Ofta finns det en stor okunnighet om vilka möjligheter till hjälp som finns”. Flera av personerna bakom MKEF har funktionsnedsättningar, vilket lett till att de uppmärksammar hälsoaspekterna i sitt arbete. Även i andra företag och projekt kommer hälsoaspekter snabbt upp i samtalet vid olika besök och intervjuer. Mycket tyder på att detta är ett kunskapsområde som behöva utvecklas ytterligare.⁴¹

Sammanfattning

Genomgången av den i och för sig begränsade men ökande internationella kunskapen om möjligheterna att använda arbetsintegrerande sociala företag för ökad inkludering av immigranter på arbetsmarknader, visar på både goda erfarenheter och ett stort intresse för frågan. I Sverige finns mycket liten kunskap på området men överblicken visar att de arbetsintegrerande sociala företagen redan spelar en viktig roll. En roll som av allt att döma kommer att öka.

Nedslagen i ett antal ESF-projekt och sociala företag visar också att det inom dessa utvecklas arbetssätt och metoder inom en rad olika områden som språkträning, yrkesutbildning, kunnande i organisation och företagsstyrning, hälsovård och liknande som är värdefull att kartlägga och sprida. De sociala företagen och ESF-projekten ger inte bara arbetstillfällen utan utvecklar också värdefull kunskap och kompetens inom en rad områden för en bättre inkludering på arbetsmarknader av immigranter. Inte minst viktig är deras möjligheter till påverkan på olika strukturella förhållanden.

⁴¹ Se även Temagruppen unga i arbetslivet, Orka jobba, 2012, en kartläggning av hälsans betydelse för unga i arbetsmarknadsprojekt.

Källor och referenser:

Andersson, Josefin, *Arbetsmarknadsprojekt som kooperativ. Erfarenheter från fyra ESF-projekt med ett kooperativt arbetssätt*, Temagruppen integration i arbetslivet, R: 2010:2, Linköpings universitet, (Norrköping 2010)

Andersson, Roger, Egenföretagandes etniska geografi i Sveriges storstadsregioner, ur *Marginalisering eller integration. Invandrades företagande i svensk retorik och praktik*, Nutek, (Stockholm 2001)

Arbetsförmedlingen, *Arbetsmarknadsutsikterna våren 2012*, Ura: 2012:3, (Stockholm 2012)

Arbetsmiljöarbetet, *Migrantarbete inom den gröna näringen*, 2012:14. (Stockholm 2012)

Arexabala, Esther, "Work Integration Social Enterprises. Devises for the promotion of social inclusion and labour activation of the most vulnerable immigrant. The case of the Basque Country", i *Sfera Politicii* (Sphere of Politics), no 166, (Rumänien 2011)

Barraket, Jo, *Pathways to Employment for Migrants and Refugees? The Case of Social Enterprise*, paper, Univesity of Melbourne, (Melbourne 2008)

Calvo, Sara, *Social Enterprise and Ethnic Minorities*, EMES junior expert blog, (2012)

Canadian Co-operative Association, *Ethno-cultural and Immigrant Co-operatives in Canada*, (Ottawa 2011)

CCEDNet, *Creating Opportunities, Optimizing Possibilities*, (Canada 2008)

Cook, Beth, Dodds, Chris, Mitchell, William, "Social Entrepreneurship – False premises and dangerous forebodings", ur *Australian Journal Of Social Issues*, Vol. 38, February, 2003

Corcoran, Hazel, *Strategies for Developing Immigrant Workers Co-ops*, Canadian Workers Cooperative Federation, (Kanada 2009)

Davister, Chaterine, Defourney, Jaques, Gregorie, Olivier, *Work Integration Social Enterprises in the European Union: An Overview of Existing Models*, EMES Working Paper no 04, (Liege 2004)

Fester, Brian, McKittrick, Annie, Amyot, Sara, *The Social Economy and Social and Economic Integration for Immigrant, Refugee and Cultural Communities: An introduction*, Draft Working Paper, The Social Economy Hub, University of Victoria, The ANSER Conference, (2010)

Gavanas, Anna, *Who cleans the welfare state? Migration, informalization, social exclusion and domestic services in Stockholm*, Institute for futures studies, research report, 2010:3, (Stockholm 2010)

Gavannas, Anna, De onämnbara; jämlikhet, ”svenskhet” och privata hushållstjänster i pigdebattens Sverige, ur Paulina de Los Reyes (red) *Arbetets (o)synliga murar*, SOU 2006:59

Governments Equalities Office, 2008. *Social Enterprise: Making it Work for Black, Asian and Minority Ethnic Women*, (London 2008)

Hjerm, Mikael, "Företagande – väg till fattigdom eller frälsning för invandrare?" ur *Marginalisering eller integration. Invandrares företagande i svensk retorik och praktik*, Nutek, (Stockholm 2001)

Kennerberg, Louise, Åslund, Olof, *Sfi och arbetsmarknaden*, IFAU, Rapport 2010:10, (Stockholm 2010)

Klinthäll, Martin, Urban, Susanne, Kartläggande av företagande bland personer med utländsk bakgrund i Sverige, ur *Möjligheternas marknad. En antologi om företagare med utländsk bakgrund*, (Stockholm 2010)

Kloosterman, Robert, Rath, Jan, "Working on the Fringes: Immigrant business. Economic Integration and Informell Practices", ur *Marginalisering eller integration. Invandrares företagande I svensk retorik och praktik*, Nutek, (Stockholm 2001)

Sepulveda, Leandro, Syrett, Stephen, Calvo, Sara, *Social Enterprises and Ethnic Minoritiets*, TSRC, Working Paper 48, (London 2010)

Slavnic, Zoran, Informell ekonomi och välfärdssamhällets omvandling, ur *Marginalisering eller integration. Invandrares företagande i svensk retorik och praktik*, Nutek, (Stockholm 2001)

Slavnic, Zoran, Invandrares småföretagande i Sverige – en kritisk skildring av forskningsfältets utveckling, ur *Möjligheternas marknad. En antologi om företagare med utländsk bakgrund*, (Stockholm 2010)

Social Enterprise Coalition, *Black, Asian and Minority Ethnic social enterprises – the business of opportunity and empowerment*, (London)

SOU 2011:11, *Långtidsutredningen 2011, Bilaga 4, Förklaringar till dagens arbetsmarknadssituation för utrikes födda*, (Stockholm 2011)

Spear, R, Bidet, E, "Social enterprise for work integration in European countries: a descriptive analysis", ur *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol 76 (2), (Liege 2005)

Svenska ESF-rådet, Processtödet för Strategisk påverkan och lärande, *Socialfonden i siffror 2012. Deltagande och nytta*, APeL AB, (Örebro 2012)

Temagruppen unga i arbetslivet, *Orka jobba*, (Stockholm 2012)

Ternegren, Eva, *Samverkan mellan sociala företag och övrigt näringsliv – hur och varför?*, Temagrupp Entreprenörskap och Företagande, Tillväxtverket, Rapport 123, (Stockholm 2012)

The Canadian CED Network, *Immigrant Settlement & Integration through Social Enterprise, Final Project Report – May 2010*, (Canada 2010a)

The Canadian CED Network, *Experiences of Immigrant and Refugee Social Enterprise in Canada. Report on the first phase research findings of the immigrant Settlement and Integration through Social Enterprise Initiative (ISISE)*, (Canada 2010b)

Thörnquist, Annette, *I utkanten av arbetets marknad: ESF-projekt i ett arbetsmarknads- och arbetsmiljöperspektiv*. Rapport, Temagruppen för integration i arbetslivet, (Norrköping 2011)

Tillväxtverket, *Företagen som öppnar dörren till arbetslivet. Arbetsintegrerande sociala företag i Sverige 2012*, (Stockholm 2012)

Tänk om projektet, *Slutrapport Tänk Om 2008–2011*, Europeiska socialfonden, Linköpings kommun, Norrköpings kommun med flera, (Norrköping, 2011)

Wilson, Amanda, *Co-opting Precariousness: Can Worker Cooperatives be alternatives to precarious employment for marginalized populations? A case study of immigrant and refugee worker cooperatives in Canada*, Theses Paper 5519, McMaster University, (Hamilton: Onatario, Kanada 2008)

Besök och intervjuer:

Besök hos MKEF, Mångkulturell kunskap ekonomisk förening och intervju med Islam Islami, ekonom, Växjö, 2012-09-04

Besök Projekt Sigrid och företaget Sandaga och intervjuer med Eva Holmberg Tedert, projektkoordinator Arbetsförmedlingen, Elena Al Damanhour, Sandaga ekonomiska förening, Gävle, 2012-09-20

Besök hos Organeriet 2 och intervjuer med Marie Andersson, projektledare, Hojat Mirit, lokal projektledare, Annelie Hanesund, lokal projektledare, 2012-09-24

Besök på Yalla Trappan och intervjuer med Dorothea Rusz, verksamhetsledare och Ewa Izdebska, administratör, Malmö, 2012-09-13

Besök hos ABIS, arbetskooperativet Solidaritet, och intervju med Margreth Heirås och Renée Danielsson, Angered, Göteborg, 2012-09-17

Telefonintervjuer:

Fûsun Uzuner, projektkoordinator, Partnerskapet Dialog & Samverkan, oktober 2012

Jan Messing, utvärderare ESF-projektet Svartjobbarna, telefon och e-postutbyte, 2012-09-10

Pehr Hasselberg, Grön integration – från jord till bord, 2012-09

Ragnar Andersson

Ragnar Andersson är analysansvarig vid Temagrupp Entreprenörskap och Företagande, vid Tillväxtverket. Han är intresserad av implementeringsfrågor, organisationsutveckling och lärande utvärdering. Ragnar Andersson har doktorerat kring implementeringen av integrationspolitiska mål i den regionala tillväxtpolitiken, och intresserar sig för integration, socialt företagande och hur man "mainstreamar" olika mål in i konkreta verksamheter. Han har skrivit eller medverkat i ett antal rapporter och böcker kring dessa frågor.

Att styra och sätta ord på vad man gör

Erik Jannesson



Kapitel 12

Att styra och sätta ord på vad man gör

Det finns flera skäl till att styra en verksamhet – oavsett om det handlar om ett projekt, specifika aktiviteter, företag eller något annat. Huvudsakligen handlar det dock om att påverka beteenden för att nå någon form av mål (Nilsson et al, 2010; Johansson & Skoog, 2007). Genom att planera, följa upp och utvärdera (styra) verksamheten skapas information om hur det aktuella arbetet fortlöper, och utifrån det kan bland annat beslut fattas om det är relevant att fortsätta på den inslagna vägen eller om förändringar är nödvändiga. Styrningen signalerar dessutom till involverade parter, exempelvis anställda, vad som ska betraktas som viktigt i verksamheten. En verksamhet som lägger mycket energi på att till exempel planera och följa upp sitt kvalitetsarbete skickar således signaler, medvetet eller omedvetet, till medarbetare om att kvalitet är viktigt och bör prioriteras. Att inte följa upp satta mål sänder i stället en tydlig signal om att målen inte är särskilt viktiga, och att medarbetare alltså inte behöver anstränga sig för att målen ska nås. Följs de inte upp kan de ju inte vara viktiga.

Men även om styrning är central för att skapa uppmärksamhet kring vad som är viktigt, och därmed försöka påverka beteenden, så är omfattande planering och uppföljning inte nödvändigtvis vägen att gå. Åkeson & Siverbo (2009) poängterar vikten av att inte överdosera styrningen, det vill säga att vara väldigt medveten om, och restriktiv i, valen av vilken planering och uppföljning som ska användas. Att välja vad som ska styras och på vilket sätt kan alltså betraktas som en kritisk framgångsfaktor för att en verksamhet ska nå sina mål.

Förutom att bidra till att påverka beteenden ger styrningen också möjlighet att sätta ord på vad det är som sker i verksamheten. Det ger i sin tur förutsättningar för bland annat en effektiv intern kommunikation om verksamhetens riktning, fart, vägval och möjligheter. Sådan information är viktig för att öka förståelsen av vad det är som sker internt och varför, bland annat för att utifrån det fatta beslut om (om)prioriteringar av resurser så att utväxlingen av dem blir så stor som möjligt.

Styrning som externt kommunikationsverktyg

Styrning fyller dock inte bara en intern roll, utan är även viktig ur ett externt perspektiv. Den insamlade och analyserade informationen används exempelvis med fördel för att skapa uppmärksamhet kring vad som åstadkommit. Det framgångsrika arbetsmarknadsrelaterade projektet som mätt och följt upp deltagarnas utveckling av självförtroende, likväl som utvecklingen för före detta deltagare – numera företagare, arbetstagare, studenter etcetera – vad gäller ökad disponibel inkomst och livskvalitet, har fått ett kraftfullt verktyg för att berätta historien om hur dessa människor utvecklats och hur projektet bidragit till ett betydande värdeskapande. De fruktbara arbetsmetoderna bakom värdeskapandet får då ofta ökat utrymme och förhoppningsvis också omfattande spridning.

Företag som kan berätta motsvarande historier har dessutom skapat goda förutsättningar för att attrahera nya resurser från befintliga eller nya finansiärer. Ur ett finansiärsperspektiv baseras beslut om att investera resurser gärna på en tydlig bild av vad resurserna genererar för konsekvenser, dels för finansiären själv, dels för dem som använder resurserna samt deras intressenter. Med en god intern styrning som fokuserar rätt saker skapas alltså underlag som kan användas för att övertyga finansiärerna om att det är rätt att satsa på den aktuella verksamheten.

Kapitlets disposition

Om styrning då är så betydelsefull, vad är viktigt att tänka på? Självklart finns det väldigt många svar på den frågan, vilket bland annat de hyllmeter med böcker om styrning som finns att köpa tydligt illustrerar. I det här kapitlet får du dock några konkreta tips på aspekter som är viktiga att reflektera kring, och du får dessutom ta del av ett flertal exempel på användbara styrkoncept, både ur ett mer teoretiskt och praktiskt perspektiv.

Den resterande delen av kapitlet är strukturerad enligt följande. I nästa avsnitt får du en kort introduktion till hur du kan tänka kring vad det är som ska styras och hur. Därefter följer ett avsnitt där tre alltmär använda styrkoncept presenteras med utgångspunkt i hur olika sociala företag använt dem. I ett avslutande avsnitt summeras kapitlet kort, och några avslutande reflexioner vad gäller styrning presenteras.

Att mäta och utvärdera – vad och hur?

En viktig utgångspunkt för all styrning är att säkerställa att verksamheten når sina övergripande mål. Ambitionen med de senare är dessutom vanligen att säkerställa att verksamheten skapar värde. Att förstå innebörden av värdeskapande är alltså viktigt för att kunna formulera relevanta mål. Värdeskapande anses vanligen kunna delas upp i tre delar: ekonomiskt, miljömässigt och socialt värde (se exempelvis EU-kommisionen, 2009; SIS, 2010, Stiglitz et al., 2009). Ekonomiskt värde relaterar till förändringar i intäkter och kostnader. Miljömässigt värde relaterar till förändringar i naturen, exempelvis omfattning av djurstammar, utsläpp av växthusgaser samt användning av kemikalier. Socialt värde relaterar till förändringar för oss människor, exempelvis avseende självförtroende, trygghet eller känsla av samhörighet. Förändringar – positiva och negativa – bidrar alltså till att värde ökar eller minskar. Vanligen benämns dessa förändringar för effekter (Nilsson & Hahn, 2012).

Vikten av att fokusera effekter

Effekter utgör en viktig del i den så kallade resurs-prestation-effektkedjan¹ (Wittbom, 2013). För utnyttjade *resurser* genomförs en rad aktiviteter, som i sin tur ger upphov till *prestationer*. De senare uttrycks vanligen som direkt kvantitativa konsekvenser av aktiviteterna, exempelvis att x antal individer har involverats i verksamheten, att dessa har genomfört i genomsnitt x antal praktikplatstimmar, eller att x antal individer har påbörjat en utbildning vid en viss tidpunkt. Är prestationerna riktade på ett relevant sätt leder de till *effekter*, som ökad självkänsla och trygghet eller minskade utsläpp av koldioxid, och därmed *värde*. Om vi relaterar detta till formulerandet av övergripande mål innebär det att de senare med fördel formuleras som effekter; att nå dessa innebär att verksamheten per definition skapar värde. Än så länge är ekonomiska effektmål vanligast, medan mål i form av miljömässiga och sociala effekter till stor del lyser med sin frånvaro. I stället används ofta prestationsrelaterade mål.

Även om sådana mål ger information om verksamhetens fortskridande finns det ett centralt problem med dem – de säger ingenting om värdeskapandet! Det finns inget värde i sig att en individ har genomfört

¹ Det är inte ovanligt att de engelska benämningarna för dessa begrepp används även i det svenska språket, det vill säga input (resurs), output (prestation) och outcome (effekt). Även andra översättningar av begreppet output förekommer, exempelvis benämner Nilsson & Hahn (2012) det som resultat.

100 timmar praktik, utan det är i konsekvenserna av dessa som värde uppstår. Vi vet ju exempelvis inte om de 100 timmarna varit givande eller om individen bara "suttit av" dem. Vill vi få mer konkret information om huruvida individerna som ingår i verksamheten har påverkats behöver vi fånga effekterna av den. Har den lätt till att individerna upplever ökad egenmakt, stärkt självförtroende, ökad social integration eller vad det nu är för effekter som ska uppnås? Och vad har effekterna blivit för andra involverade intressenter, exempelvis myndigheter, kommuner, företag, anhöriga och miljön? Den enskilt största anledningen till att övergripande mål formuleras som prestationer i stället för effekter är att de förra är enklare att mäta. Men det innebär inte att effekter för den skull behöver vara svåräta.

Att mäta effekter

Effektmätning utgår precis som annan mätning från indikatorer, det vill säga aspekter som ska indikera den aktuella förändringen. Dessa hjälper oss att förstå om effekter uppstår, och i så fall i vilken omfattning. Med fördel används dessutom både så kallade objektiva och subjektiva indikatorer (Nilsson & Hahn, 2012). Låt oss ta ett exempel för att illustrera dessa, säg en persons självförtroende. Objektiva indikatorer är sådana som du och jag som utomstående kan observera, vilka i fallet med självförtroendet exempelvis handlar om att observera personens agerande. I en arbetssituation kan självförtroende bland annat ta sig uttryck i att individen tar på sig mer och mer avancerade arbetsuppgifter, eller att han/hon vågar ge kolleger tips om hur de kan genomföra vissa moment. Detta är "objektivt" mätbart. Subjektiva indikatorer handlar i stället om individens, och/eller andra personers, subjektiva uppfattning om nivån av självförtroende. Användningen av denna typ av indikatorer innebär därmed att subjektiva skattningar av förändringen görs.

Enskilda objektiva eller subjektiva indikatorer riskerar dock att ge en skev bild av effekten som ska mätas, varför ett flertal indikatorer behöver användas tillsammans för att vi ska få en så representativ bild av effekten som möjligt. Det här kan jämföras med läkarens användning av olika symtom för att fastställa en sjukdom; ju fler symtom (indikatorer) desto större sannolikhet att en korrekt diagnos kan ställas. Budskapet är alltså att det är viktigt att formulera effektbaserade mål då uppfyllelse av dessa leder till värdeskapande. Dessutom behöver effekterna kontinuerligt mätas och följas upp med hjälp av objektiva och subjektiva indikatorer

för att vi ska förstå utvecklingen över tid, och även kunna avgöra om målet nåtts eller ej, om de behöver omformuleras etcetera. Med ett sådant tydligt fokus på värdeskapande har vi verktyg att tala om hur omfattande nyttan av verksamheten är, om den är tillräckligt stor, eller om verksamheten behöver förändras. I nästa avsnitt beskrivs tre koncept som utifrån olika perspektiv kan bidra till att åstadkomma just detta.

Tre koncept för mätning, utvärdering och rapportering

Om vi tittar på olika typer av organisationer i dag så kan vi konstatera att det alltså är en rätt liten andel som har utvecklat strukturerade sätt att verkligen försöka mäta och förstå sitt värdeskapande. Exempelvis visar en nyligen genomförd enkätstudie via Tillväxtverket (Kontigo, 2012) att det endast är ett fåtal av de projekt som har koppling till företagande som över huvud taget jobbar aktivt med att utveckla någon form av metod för styrning inom projektets ramar. Det är intressant då en tydlig styrning i dessa projekt, precis som många andra typer av organisationer, som sagt är central för att nå uppsatta mål.

Det finns alltså ett behov av att lyfta fram olika alternativa styrkoncept som skulle kunna användas som inspiration för dem som vill förstå och kunna förmedla sitt värdeskapande. I detta avsnitt presenteras därför tre sådana koncept:

- Social redovisning
- Socioekonomiska bokslut
- Social Return on Investment (SROI).

Syftet är att ge dig en snabb överblick avseende dessa för att du sedan ska kunna gräva vidare i den riktning som känns mest lämplig. Nedan beskrivs därför respektive koncept kort, med referens till källa där mer information med fördel inhämtas, följt av en redogörelse för hur ett socialt företag arbetat med konceptet och vad de använt själva analysen till.

Social redovisning

I skriften *Handbok i social redovisning för sociala arbetskooperativ* beskriver Norberg (2007: 6) konceptet *social redovisning* så här:

Social redovisning är en självutvärderande metod för att planera, mäta och utvärdera den sociala verksamheten. Med social redovisning avses det som ligger utanför den ekonomiska redovisningen. Genom att mäta även sociala mål kan andra viktiga områden föras fram, som till exempel trivsel på arbetet, kommunikation, och vilken arbetsfördelning som existerar bland dem som finns i verksamheten. Det är de som arbetar i och nära [verksamheten], intressenterna, som sätter upp de sociala målen. Sedan mäts och utvärderas hur väl man har uppnått dessa mål.

Social redovisning är alltså en *process* som handlar om att intressenterna får ge uttryck för vad de anser vara viktigt i verksamheten ur ett socialt perspektiv (inklusive sociala effekter), formulera mål för detta, vara delaktiga i utformningen av aktiviteter för att försöka nå målen och dessutom mäta och följa upp om verksamheten utvecklats i rätt riktning. Utifrån det kan målen i sig ifrågasättas eller nya målnivåer formuleras, nya aktiviteter bestämmas och så vidare. Med hjälp av denna kontinuerliga process ökar bland annat intressenternas insikter i verksamheten, bra och mindre bra aspekter i organisationen lyfts fram, sociala värden synliggörs och blir därmed lättare att hantera och diskutera, och underlag skapas för att bättre kunna marknadsföra sin egen verksamhet mot kunder, investerare av olika slag etcetera.

Handboken beskriver vidare att genomförandet av social redovisning vilar på några grundläggande principer. Ett brett *deltagande* bland intressenterna är viktigt. Informationsinsamlingen avseende mätning och uppföljning baseras dessutom på att *allas perspektiv lyfts fram*, det vill säga att så många intressenter som möjligt får uttala sig, exempelvis via enkäter eller intervjuer. En *mångsidighet* i analysen är också viktig, vilket innebär att hela verksamheten behöver vara i fokus. Social redovisning ska således vara en *lärande* process där intressenterna ökar sin förståelse av verksamheten. Det gör i sin tur att *öppenhet* i redovisningen både vad gäller resultatet i sig och spridningen av det är viktigt. Avslutningsvis ska det även framgå tydligt hur måluppfyllelsen har *mätts* och *"bevisats"* så att läsaren förstår vad det samlade utfallet baseras på.

En organisation som arbetat med social redovisning är EntréVårdar,² som är ett socialt arbetskooperativ i Luleå. De sex personerna som arbetar i verksamheten är alla medlemmar. De utför sitt arbete på Sunderby sjukhus genom att hämta och lämna kunder till och från sjukresor, och de samarbetar således med sjukhuset, länstrafiken och taxibolagen.

Deras arbete med social redovisning inleddes 2009 och de har jobbat med konceptet sedan dess, bland annat som en del av SKOOPI:s (Sociala arbetskooperativens intresseorganisation) projekt VISOREK, finansierat av Allmänna Arvsfonden.³ EntréVårdarna är ett tydligt värderingsstyrt företag och processen med den sociala redovisningen har därför bland annat kretsat kring värderingar som trivsel, tid, lust och framgång. Innebörden av dessa fenomen har diskuterats, vilket bland annat inneburit att styrkor och svagheter kopplat till dessa har uppmärksammas. Övningar har också genomförts för att bland annat lyfta fram hur var och en kan bidra för att bibehålla styrkorna och minska svagheter. Under åren har de anställda träffats kontinuerligt för att jobba med den sociala redovisningen, till en början en gång i veckan men på senare tid en gång i månaden (EntréVårdar, 2011). En av de anställda sammanfattar några av konsekvenserna av arbetet med social redovisning så här:

Man tar pulsen på företaget. Är det någon som gör allt, är det någon som inte gör något alls och bara flyter med? Sådana frågor kan man ta upp i den sociala redovisningen. Likaså det här med eget ansvar. Hur mycket ska jag lägga på arbetskollegorna, och hur mycket ska jag lägga på mig själv? När vi pratar mer med varandra, så får vi mer förståelse för exempelvis varandras dåliga dagar. Så sammanhållningen i gruppen har blivit bättre. Man kan säga till någon att 'tänk på det här', utan att någon tar illa vid sig! [...] Vi har fortfarande saker att jobba på, men nu har vi verktyg för att ta tag i problemen! (Youtube, 2012⁴)

² För mer information om den ekonomiska föreningen EntréVårdar, se deras hemsida www.entrevardar.se.

³ Ett par av EntréVårdarnas rapporter utifrån den sociala redovisningen finns att läsa på www.skoopi.coop/projekt/social-redovisning.

⁴ Läsaren uppmanas att titta på hela detta klipp från Youtube då det ger exempel på praktiskt arbete med social redovisning i ytterligare ett socialt arbetskooperativ.

Hon avslutar sedan så här:

Man har fått tänka. Man kan inte bara gå runt och vara, utan behöver fundera på varför gör jag så här och varför tycker jag så här? Och varför tycker de andra inte som jag? Så jag tycker det har varit jättenyttigt! (Ibid)

Socioekonomiska bokslut

Om social redovisning hjälper till att fokusera sociala fenomen, som exempelvis sociala effekter, bidrar *socioekonomiska bokslut* till att identifiera ekonomiska effekter av en verksamhet. Nilsson & Wadeskog som utvecklat konceptet beskriver det så här i sin skrift *Fyra räknesätt och ett bokslut – Handbok i Socioekonomiskt bokslut* (2008: 5)⁵:

För oss är ett socioekonomiskt bokslut ett sätt att sammanställa relevant intern och extern ekonomisk information kring en viss verksamhet på ett överskådligt sätt. Oftast är det relaterat till en viss uppsättning aktörer kring företaget/projektet/enheten för vilken bokslutet görs. Bokslutet består av ett antal delar och kan sammanställas på olika sätt. Navet i bokslutet utgörs av den utvidgade resultaträkningen för räkenskapsår.

De ordinarie *interna intäkterna* och *kostnader* som uppstår i verksamheten – och redovisas i den traditionella resultaträkningen – kompletteras alltså med *externa intäkter* och *kostnader* som uppstår hos aktörer i verksamhetens omgivning. För socialt orienterade verksamheter är kommunen, landstinget, Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och rättsväsendet exempel på aktörer som vanligen påverkas ekonomiskt. *Externa intäkter* handlar nästan alltid om ej uppstådda kostnader. För Försäkringskassan kan det exempelvis handla om minskade kostnader för sjukskrivning eller bostadsbidrag, och för kommunen minskade kostnader för bistånd. *Externa kostnader* handlar å andra sidan om ökad konsumtion av välfärdsresurser, exempelvis ökade kostnader för Arbetsförmedlingen avseende arbetsmarknadsinsatser.

Av den nämnda handboken framgår det att identifieringen av dessa externa intäkter och kostnader är det stora arbetet i det socioekonomiska bokslutet. Ett viktigt steg på vägen dit är identifieringen av så

⁵ Ett närbesläktat koncept för socioekonomiska bokslut är Nyttosam. Läsaren kan läsa mer om det i payoff (2012).

kallade *insatskedjor*. En insatskedja utgår från vilka externa resurser de aktuella personerna normalt förbrukar. Vi kan använda en person som begår ett grövre brott som exempel. Att bara gripa personen i fråga kräver en hel del resurser i form av bland annat spaningsarbete, själva gripandet, hålla personen häktad samt genomföra förhör. Kopplat till rättegången uppstår kostnader för bland annat advokat, nämndemän, eventuell rättspsykiatrisk undersökning, fortsatt häktning och eventuella överklaganden. Vid fällande dom uppstår dessutom en rad kostnader för själva hanteringen av den aktuella fången, oavsett om domen blir villkorlig eller om den leder till fängelse, exempelvis i form av personal för tillsyn.

Poängen med att sammanställa alla externa kostnader är att se vilka som försvinner om en insats som förhindrar brott genomförs, det vill säga vilka externa kostnader som omvandlas till externa intäkter. Genom en sådan omvandling uppstår samhällsliga vinster som sedan behöver jämföras med befintliga och eventuella nytillkommande externa kostnader, samt den totala kostnaden för insatsen. Ett socioekonomiskt bokslut handlar således i grunden om att kartlägga om specifika insatser är ekonomiskt lönsamma eller ej om vi tittar på dem utifrån ett organisations- och samhällsperspektiv.

Ett företag som sedan ett flertal år valt att komplettera sin traditionella ekonomiska redovisning med ett socioekonomiskt bokslut är Koop M i Vadstena. Så här beskrivs verksamheten på företagets hemsida (2012):

Koop M är en ekonomisk förening och ett arbetskooperativ som ägs av sina medlemmar och drivs utan vinstintresse. Styrelsen är extern och har förankring inom kommun och näringslivet. Vi är ett av landets äldsta arbetskooperativ och försörjer oss på vår verksamhet som är att sälja tjänster inom industri, hantverk och fastighetsskötsel. Vi är också engagerade i att hjälpa långtidsarbetslösa och långtidssjukskrivna ut i arbetslivet, vilket sker i samarbete med Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan.

Vad gäller själva framtagandet av det socioekonomiska bokslutet berättar verksamhetsledaren att det inte är något som de själva jobbar med, utan de får extern hjälp. Dock jobbar styrelsen med själva presentationen av materialet så att det blir så kommunikativt och tillgängligt som

möjligt. Dessutom har de haft ett uppskattat möte med några av sina viktigaste intressenter där de berättat om det socioekonomiska bokslutet. De som deltog var kommunen, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan, medan den största förmånstagaren, landstinget, valde att inte medverka.

På den direkta frågan om vad det socioekonomiska bokslutet fyller för funktion för dem menar verksamhetsledaren att det framför allt ger dem en bekräftelse på att de jobbar i rätt riktning, det vill säga att deras arbete har betydelse i samhället. Han menar dessutom att det ger förutsättningar för att svart på vitt visa för externa parter att verksamheten är bra, att både de själva och andra sociala företag är lönsamma för samhället, och att sociala företag därmed fyller en viktig funktion på arbetsmarknaden. Just Koop M har funnits i snart 20 år och skapar inte bara ekonomisk nytta för externa intressenter, utan genererar även goda positiva rörelseresultat som återinvesterats i verksamheten. Resurser som används för att kunna utveckla verksamheten och växa ytterligare genom att ge än fler människor möjlighet till arbete. Verksamhetsledaren avslutar med att sammanfatta nyttan av det socioekonomiska bokslutet så här:

Det är en trygghet att ha. Det är något att luta sig tillbaka på för att kunna visa på den nytta som verksamheten bidrar med. Det är en stöttepelare som ger klara besked, och det är viktigt för oss!

Social Return on Investment (SROI)

Som framgått av beskrivningarna av de två föregående koncepten fokuserar social redovisning på sociala effekter, medan de socioekonomiska boksluten är inriktade på ekonomiska effekter. *Social Return on Investment* (SROI, på svenska social avkastning på investering) kombinerar utgångspunkterna i de två nyss nämnda konceptet, och lägger dessutom till ett fokus på miljön. SROI beaktar således effekter och värdeskapande ur ett socialt, miljömässigt och ekonomiskt perspektiv.

I Nilsson & Hahns (2012) bok *SROI – Social Return on Investment: Innebörd & Tillämpning* framgår det att SROI består av sex steg och sju principer, vilka tillsammans leder fram till skapandet av så kallade *beviskedjor* som tydliggör verksamhetens totala värdeskapande. En beviskedja beskriver hur *resurser* (tid, pengar och subventionerade varor och/

eller tjänster) omvandlas till *aktiviteter*, *prestationer* och *effekter*,⁶ vilken *påverkan* aktiviteterna har för skapandet av effekterna, och slutligen hur mycket *värde* verksamheten skapar. Det är just beaktandet av påverkan samt värde ur ett hållbarhetsperspektiv som skiljer SROI från många andra koncept. Inom ramen för påverkan görs bland annat uppskattningar av hur stor del av effekterna som sannolikt skulle uppstått även utan de genomförda aktiviteterna, samt vilka andra individer eller organisationer som bidragit till att effekterna uppstått. Värdeskapandet fångas sedan med hjälp av så kallade *monetära proxytermer*. En monetär proxyterm talar om ungefär hur mycket en (1) effekt är värd för en intressent, och då oavsett om det handlar om ökat självförtroende, minskade utsläpp av koldioxid eller ökad disponibel inkomst.

Genom att omvandla socialt, miljömässigt och ekonomiskt värdeskapande till en och samma storhet, i detta fall kronor och ören, ges möjlighet att jämföra värdet av de investerade resurserna med värdet av påverkan. Det ger i sin tur ungefärliga svar på vilken ”avkastning” aktiviteterna ger, det vill säga hur effektivt de investerade resurserna används ur ett hållbarhetsperspektiv. Detta sker med hjälp av ett så kallat *SROI-värde*, antingen i form av ett enskilt värde (exempelvis 3:1) eller som ett intervall (exempelvis 2,5–3,5:1). SROI-värdet talar om hur mycket värde som skapas för varje investerad krona.

Nilsson & Hahn (2012) manar dock till försiktighet i användningen av SROI-värdet då det är just en uppskattning av värdet givet den rad val och antaganden som gjorts under analysprocessen. De sammanfattar på följande sätt:

För oss är SROI ett sätt att förstå effekter och deras värde, och därmed få beslutsunderlag för att kunna utveckla verksamheten och därmed öka värdeskapandet ytterligare. Att en hel SROI-analys även ger ett SROI-värde ser vi snarare som en användbar bonus för att få en uppfattning om den totala värdeutvecklingen över tid (sid 138).

Karriär-Kraft⁷ är en organisation som nyligen genomfört en SROI-analys (Skoglund & Wessbro, 2011)⁸, och det inom ramen för ESF-projektet SOUL (Sociala ekonomins organisationer i utveckling och lärande).

⁶ Se avsnittet ”Att mäta och utvärdera – vad och hur?” för en beskrivning av innebörden av de uppräknade begreppen.

⁷ För mer information om Karriär-Kraft, se deras hemsida www.kkraft.nu.

⁸ Karriär-Krafts SROI-analys finns att ladda ned på www.sroi.se/exempel.

Karriär-Kraft består av sociala företag som alla bedrivs som kooperativ. Deras SROI-analys behandlar effekter och värdeskapandet av verksamheten kallad Nästa Steg, en daglig verksamhet enligt LSS (lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade) som ger personer med funktionsnedsättning individuellt stöd för att utvecklas både på ett personligt och yrkesmässigt plan.

På den direkta frågan om vilka konsekvenser de själva (Skoglund och Wessbro) sett av SROI-analysen, lyfter de fram att den har medfört en ökad medvetenhet om utvecklingsområden inom verksamheten, likväl som relaterade förändringar. De menar även att de fått en ny utvärderingsmodell som kan användas i sin helhet eller i mindre delar i olika moment av verksamhetsplanering och -uppföljning. De poängterar också följande:

Vår förhoppning innan vi startade var att framför allt skapa ett externt kommunikationsverktyg, och denna förhoppning har uppfyllts. Vi känner att vi kan kommunicera de värden som skapas på Nästa Steg på ett helt nytt och mer effektivt sätt.

De lyfter även fram konsekvenser på ett individuellt plan. Bland annat har analysen bidragit till att många av de inblandade fått en ökad medvetenhet om sin egen eller organisationens status. Exempelvis har huvudintressenterna (deltagarna) involverats i analysen genom intervjuer och diskussioner, vilket bidragit till en ökad reflexion hos dem själva om deras personliga utveckling. För andra intressenter, likväl som för andra inblandade, har analysen som helhet tydliggjort vad verksamheten bidrar med. Det har i sin tur gjort att engagemanget för verksamheten, likväl som spridandet av budskapet om de sociala värdena, ökat. Dessutom har arbetsmotivationen hos de involverade ökat. Skoglund och Wessbro avslutar med att konstatera följande:

För oss som utfört SROI-analysen har arbetet gett mycket på många sätt. Givetvis ökad kunskap i SROI som metod, men också en kompetenshöjning gällande systematiskt arbete då sådant krävs när man ska lära sig något helt nytt. Det har nog också varit en bra samarbetsövning. Vi känner varandra väl men detta var en prövning då det verkligen handlade om att göra sin del i rätt tid och på rätt plats men ändå stötta varandra i vars och ens områden. Vårt samarbete har fördjupats avsevärt i och med den här utmaningen.

Sammanfattning och avslutande reflexioner

I det här kapitlet har betydelsen för sociala företag att mäta och förstå *effekter* lyfts fram. Som konstaterats är det i och med dessa som *värde* skapas, och ska vi veta något om en organisations framgång behöver vi därmed förstå effekterna som verksamheten ger upphov till. Tre koncept som bidrar till en sådan ökad förståelse har också presenterats. Med *social redovisning* kan sociala effekter fångas, framför allt genom ett tydligt intressentperspektiv där det är de anställda som leder och genomför processen. Via *socioekonomiska bokslut* fokuseras de ekonomiska effekterna av en verksamhet, och mer precist används konkreta verktyg som insatskedjor för att fånga de totala samhällsekonomiska konsekvenserna. Med *SROI:s* fokus på sociala, miljömässiga och ekonomiska effekter fångas slutligen en verksamhets totala värdeskapande, både internt och externt. Och detta sker bland annat med hjälp av verktyg för att värdera mer mjuka effekter av social och miljömässig karaktär.

Så om du vill att ni i din organisation ska öka förståelsen av de effekter ni skapar, vilket koncept ska ni då välja? Svaret på den frågan beror till stor del på vad ert syfte med mätningarna är, och vad ni ska använda den genererade informationen till. Det är viktigt att inte mäta bara för att det går att mäta, utan utformning av en genomtänkt styrmodell är nödvändig så att ni verkligen får valuta för de investerade resurserna, det vill säga att nyttan av styrningen överstiger kostnaden.

Kom också ihåg att det självklart inte finns något som säger att ni behöver hålla er till ett specifikt koncept. Som framgår av de korta konceptbeskrivningarna i det här kapitlet har alla tre lite olika styrkor och svagheter, precis som alla andra befintliga styrkoncept, och det är sannolikt möjligt att kombinera de delar som ni upplever som särskilt intressanta till ett eget specialdesignat koncept som passar just er organisation. Det skulle dock kräva en del inläsning för att förstå de olika koncepten mer i detalj, men det leder å andra sidan förhoppningsvis till väl avvägda beslut om varför ni ska mäta, hur den sammantagna styrmodellen ska se ut, och varför ni ska använda den.

Samtidigt tycker jag att vi har kommit till en punkt där vi är i behov av konsolidering snarare än utveckling av nya styrkoncept. Det finns en mycket bra bas att stå på för att förstå effekter och värde, så låt oss gräva djupare i det vi har. I den bästa av världar har vi dessutom enats om ett gemensamt och standardiserat system för att mäta, förstå och kommunicera effekter, precis som pengar är vårt standardiserade system för att

förstå och hantera ekonomiska transaktioner. Det är en lång väg dit, men det är läge att börja den resan!

Jag vill också att du tar med dig att styrning alltid handlar om förenklingar. När vi på olika sätt försöker mäta och förstå saker, oavsett om det sker på kvantitativ väg med siffror eller genom subjektiva observationer som förmedlas med ord, skapar vi förenklingar för att vi ska kunna ta till oss informationen. Undvik därför jakten på absolut exakthet, för ni kommer ändå inte att hitta den. Betrakta hellre styrning som ett sätt att försöka förstå bättre, och att *tillräckligt* detaljerat vanligen räcker gott.

Det sistnämnda leder mig in på min avslutande reflexion, och den gäller jämförelser mellan olika verksamheter, så kallad benchmarking. Jag har varit involverad i en rad diskussioner om detta på sista tiden, och en vanlig önskan från beslutsfattare – exempelvis sådana som beslutar om fördelning av monetärt stöd till organisationer – är att få ett beslutsunderlag som gör det möjligt för dem att prioritera utifrån organisationernas faktiska eller potentiella framgång. Det är självklart fullt förståeligt. Men problemet som jag upplever är att mycket av diskussionerna kring detta kretsar kring vad som ska mätas för att få så exakt jämförbarhet som möjligt. Men som sagt, sådan exakthet är inte möjlig att nå. Inte ens när det gäller den strikt ekonomiska externredovisningen, som en hel del uppfattar som objektivt sann, är exakta jämförelser möjliga (se exempelvis Scheja, 2009).

Med det sagt tycker jag att det även ur beslutsfattareshets prioriteringsperspektiv är viktigast att återgå till syftet med all styrning, det vill säga *att påverka beteenden*. Att begära information från organisationer – som ju utgör en del av styrningen – innebär att de görs uppmärksamma på just de områden som informationen avser. Om beslutsfattare således efterfrågar övergripande effektbaserade mål hos organisationer, som de dessutom får fria händer att rapportera utfallet mot, stimuleras sannolikt ett beteende hos de senare som fokuserar på det som är värdeskapande, nämligen effekter. Ska de rapportera om effekter måste de ju bry sig om vilka effekter de skapar, och en sådan medvetenhet är viktig för att kunna utveckla verksamheten! Åstadkommer vi detta generellt har vi dessutom kommit väldigt långt. Och att få in olika icke standardiserade rapporter om organisationers prestationer behöver inte heller vara ett problem utifrån ett prioriteringsperspektiv för beslutsfattare. Vad det i stället kan handla om är att hitta nya kreativa lösningar för utvärdering av dem, men det är en diskussion som vi får ta i ett annat kapitel i en annan bok.

Referenslista

- EntréVårdar, *Social redovisning – Rapport EntréVårdar 2011*, Projektet VISOREK (Stockholm 2011)
- EU-kommissionen, *Bortom BNP – Att mäta framsteg i en föränderlig värld*, COM (2009) 433 slutlig, EU-kommissionen, (Bryssel 2009)
- Johansson, U. & Skoog, M., *Verksamhetsstyrning – för utveckling, förbättring och förändring*, Liber (Malmö 2007)
- Kontigo, *Använda metoder och arbetssätt för jämställdhetsintegrering, tillgänglighet och integration i Socialfondsprojekt*, Tillväxtverket, (Stockholm 2012)
- Koop M:s hemsida, *Om Koop M*, www.koop-m.se/omoss/index.php, hämtad: 2012-09-26
- Norberg, U, *Handbok i social redovisning för sociala arbetskooperativ*, SKOOPI, (Stockholm 2007)
- Nilsson, A, & Wadeskog, A, *Fyra räknesätt och ett bokslut – Handbok i Socioekonomiskt bokslut*, Info 023-2008, NUTEK, (Stockholm 2008)
- Nilsson, E, Hahn, G, *SROI – Social Return on Investment: Innebörd & Tillämpning*, SERUS, (Linköping 2012)
- Nilsson, F, Olve, N-G. & Parment, A, *Ekonomistyrning för konkurrenskraft*, Liber, (Malmö 2010)
- payoff, *Nyttosam: Frågor & svar – samhällsekonomisk utvärdering*, www.payoff.se/bilder/filer/NyttoSam-fraagor-och-svar-webb.pdf, hämtad: 2012-09-26
- Scheja, M, *Börsbolags redovisning av alternativa resultatbegrepp – En studie om hur, och varför, bolag noterade på Stockholmsbörsen redovisar 'Non-GAAP measures'*, Doktorsavhandling 1258, Tekniska högskolan, Linköpings universitet, (Linköping 2009)
- SIS, *Vägledning för socialt ansvarstagande (ISO 26000:2010, IDT)*, Swedish Standards Institute, (Stockholm 2010)
- Skoglund, K, & Wessbro, A, *SROI-analys av Karriär-Kraft Nästa Steg – Värdet av en LSS-verksamhet som omvandlar bidragstagare till samhällsresurser*, Karriär-Kraft Service ekonomisk förening, (2011)

Stiglitz, J.E, Sen, A, & Fitoussi, J-P, *Report by the Commission on the measurement of economic performance and social progress*, the Commission on the measurement of economic performance and social progress, (2009)

Wittbom, E, "Budgetering – på olika villkor" I Jannesson, E. & Skoog, M., *Perspektiv på ekonomistyrning – En fördjupning*, Liber, (Malmö 2013)

Youtube, *Social redovisning – ett sätt att växa*,
www.youtube.com/watch?v=IUKDxJEz-6Q, hämtad: 2012-09-26

Akesson, J. & Siverbo, S., 2009, "Forskare varnar för överdos av styrning", *CIO Sweden*, www.idg.se, 2009-06-18

Erik Jannesson

Erik Jannesson är universitetslektor i ekonomiska informationssystem vid Linköpings universitet. Eriks forskning och undervisning är fokuserad på hur styrning kan användas för att realisera strategier och nå övergripande mål. Erik är även konsult på SERUS där han arbetar med SROI (Social Return on Investment). Han föreläser, utbildar och ger stöd/support och har sammantaget jobbat med hundratals organisationer.

Social franchising

Sven Bartilsson

Kapitel 13

13



Hotellet Le Mat i Göteborg. Le Mat är en franchisekedja för sociala företag som driver hotell, B&B och hostels.

Social franchising

Utmaningen

I ett Europa med stora grupper utanför den ordinarie arbetsmarknaden och i utanförskap är behovet skriande av lösningar där inte marknaden eller politiken lyckats. Företag med sociala mål har kommit i fokus i hela Europa. Sociala företag har kommit att ses som en typ av organisationer som kan vara bärare av de sociala innovationer som behövs för att skapa arbete och inkludera grupper som inte är delaktiga.

I Sverige har de sociala arbetskooperativen som en typ av arbetsintegrerande sociala företag blivit uppmärksammade. I Italien har de italienska sociala kooperativen blivit ett betydande inslag i kampen mot arbetslösheten. Det finns även andra intressanta former i andra länder. De flesta av de arbetsintegrerande sociala företagen har sin bakgrund i de utsatta gruppernas egna kamp för integration och arbete och är tillämpningar av principerna om självhjälp och solidaritet.

Problemet, som jag ser det, är att dessa arbetsintegrerande sociala företag är mirakel. De är ofta skapade av människor utan tidigare erfarenheter av företagande. Inte sällan utan någon som helst arbetslivserfarenhet. Eller med endast erfarenhet av socialt arbete. Trots detta lyckas en hel del skapa en stabil verksamhet. Men många gånger räcker inte kompetensen hos grundarna till för att utveckla företaget och få det att växa.

De sociala företagen kan mycket sällan betraktas som en god investering. De har med andra ord svårt att få det grundläggande kapital som behövs för att lägga en god grund för företagande. Det avgörande skälet till detta är att de startar inom sektorer eller med affärsidéer där det är ytterst svårt att skapa en tillräcklig vinst för att betala ränta till kapital.

Ett socialt företag är i regel lokalt. Skapat för att lösa en specifik grupps behov. Många gånger är målet uppnått när företaget finns och medlemmar fått anställningar. Incitamentet att växa är litet. Att växa genom etablering på annan ort är i regel utanför företagarnas målbild. Till skillnad från i det kapitalistiska företaget har ägarna personligen lite att vinna på en expansion.

Många är vi som blir inspirerade av framgångsrika sociala företag. Och det finns flera välkända sociala företag, vilka får ta emot många studiebesök. Studiebesök är en utmärkt metod för att inspireras och få idéer. Däremot ger de väldigt lite kunskap om den komplexa väg det är att få i gång ett socialt företag. Den som åker hem och startar får i regel göra sina egna misstag och har ingen erfarenhet vid sin sida.

För att arbetsintegrerande sociala företag ska bli en systemförändrande innovation krävs att dess antal ökar, liksom de sysselsatta i dem. Om sociala företag ska spela en avgörande roll i den europeiska gemenskapens strategier för Europa 2020, där målet är en tillväxt för alla och som innefattar en ekonomi med hög sysselsättning och ekonomisk, social och territoriell sammanhållning, måste dessa mirakel mångfaldigas.

Ett sätt att mångfaldiga de sociala företagen och därigenom ge fler möjligheter till sysselsättning är social franchising. Social franchising är ett sätt att sprida de goda exemplen och framför allt minska krav och svårigheter för sociala entreprenörer.

Genom social franchising dupliceras framgångsrika företag på nya orter. Företag som har visat sig lönsamma och socialt effektiva har lättare att få tillgång till resurser som kapital och kompetens. Flera av de exempel på social franchising som finns visar också att det går att sprida erfarenheter genom att andra personer än grundarna är drivande i spridningen så att fler får tillgång till den sociala nyttigheten.

Exempel 1 – CAP Markt och GDW SÜD

CAP Markt

Sjuhundra funktionshindrade hade i början av 2012 anställning i de 90 CAP Markt-butiker som finns i Tyskland. Historien börjar 1999 i Herrenberg, tre mil söder om Stuttgart i södra Tyskland, när den sista livsmedelsbutiken i en mindre stadsdel slog igen. Butiken bar sig inte längre och grannskapet stod utan butik, liksom många bostadsområden när livsmedelsbranschen genomgår en strukturrationalisering där konsumenterna erbjuds att ta sig till större köpcentra.

I Tyskland finns sedan länge stora organisationer inom den sociala ekonomin som driver skyddade verkstäder på motsvarande sätt som vårt statliga Samhall. En av dessa är ett kooperativt företag GDW SÜD – Genossenschaft der Werstätte für behinderten Menschen eG, vars fyra

medlemsorganisationer drev skyddade verkstäder för funktionsnedsatta. GDW SÜD tog över den nedlagda butiken och skapade CAP Markt. Namnet kommer från "handicap". Den nystartade butiken gick lysande och visade sig vara en mycket lämplig arbetsplats för GDW SÜD:s målgrupp. En liten arbetsplats med mångsidiga uppgifter och med plats för möte mellan kund och anställda. Liksom i alla CAP Markt-butiker finns en blandning av anställda med funktionshinder och personer utan. Två tredjedelar av de 1 200 anställda i CAP Markt är personer med funktionsnedsättning som annars har svårt att få arbete.

Utifrån erfarenheterna i Herrenberg skapade GDW SÜD konceptet CAP Markt – der Lebensmittelpunkt. Affärsidén är att ta över butikslokaler som lämnas när handeln flyttar till köpcentra utanför staden och öppna butiker som kan nås av fotgängare och som ger en personlig service. Butikerna varierar i dag i storlek mellan 300 kvadratmeter och 1 500 kvadratmeter och har mellan 5 000 och 15 000 artiklar. I dag omsätter butikerna över 1 miljard kronor.

"Vi fokuserar försäljningen och butikernas lönsamhet. Det är det viktigaste. Utan den blir det inga jobb. Franchisetagarna kan själva integrationsfrågorna och funktionshinder", säger Werner Block, geschäftsführender Vorstand (motsvarar vd) på GDW SÜD.

Franchisetagarna är lokala organisationer av olika slag som är verk samma inom arbetsmarknadsintegration för målgruppen. En tredjedel av butikerna drivs som i den tyska formen för skyddade verkstäder och två tredjedelar är Integrationsunternehmen, en tysk form av sociala företag där minst 40 procent av de anställda är klassade som funktionsnedsatta.

GDW SÜD:s franchisegivarorganisation sysselsätter mindre än tio personer. Den hjälper franchisetagarna att skapa en affärsplan. Franchiseledaren Thomas Heckmann har lång egen erfarenhet från handeln. När väl affären är i gång ger man kontinuerligt stöd och skapar möjlighet för jämförelser mellan butikerna för att driva ett kontinuerligt förbättringsarbete.

En regel i detaljhandeln är att den första veckans försäljning är avgörande för den framtida försäljningen. Därför backar man upp den nystartade butiken den första tiden med extra personal.

Franchisegivaren hjälper till med rekrytering och organiserar konkreta utbildningar i till exempel livsmedelshantering. En speciell utbildning är den man ger den personal som inte har funktionsnedsättningar.

Dessa utbildas för att bättre förstå sina kollegers funktionsnedsättningar och behov.

Utformning av butik och stöd till förhandling med fastighetsägare är en viktig funktion. CAP Markt får många förslag på butikslokaler att starta nya verksamheter i. Men man har kunskap och mod att säga nej till 80 procent av dessa förslag. Läget är helt avgörande för en butiks framgång.

Franchisetagarna betalar en inträdesavgift och sedan en avgift motsvarande 0,6 procent av omsättningen och en avgift för gemensam reklam på 0,1 procent av omsättningen.

GDW SÜD har lärt sig att social franchising verkligen fungerar. Man har nu startat och håller på att starta nya koncept: CAPpuccino (konditori med kafé i CAP Markt), docukill (data-destruktion), CAPITO (kopiering och toner-refill och service) och CAFESITObar.

Social franchising – vad är det

Begreppet social franchising används på många olika sätt och det finns ingen självklar definition. *Men fortsättningsvis menas med social franchising en metod för att föra över kunskap från ett etablerat socialt företag till ett annat som vill uppnå samma sociala och ekonomiska mål.*

Det finns även en rad metoder för kopiering som inte ska förväxlas med social franchising. Licensiering är en sådan metod som inte innebär samma åtagande för parterna som i franchising. Med en licens får man rätt att använda ett patent, varumärke eller metod, men får normalt inget stöd och uppföljning i användandet. Det förekommer även att begreppet används när man sprider metoder i frisk- och sjukvårdsmetoder i utvecklingsländer. Då använder man tekniker som finns i social franchising. Ofta försvinner dock verksamheten när till exempel bidraget för vaccinationsprogrammet försvinner. Det används också när traditionella företag som använder franchising, som till exempel när glass-tillverkaren Ben & Jerry låter en lokal social ekonomiorganisation bli franchisetagare. Ben & Jerry har dock inte i första hand ett socialt mål.

Det förekommer även att dokumentation av lyckade affärsverksamheter sprids genom att handböcker tillhandahålls för dem som ska starta en ny verksamhet, men där det inte finns några långvariga åtaganden mellan parterna. Det finns flera sådana försök för arbetsintegrerande sociala företag i Sverige och England. Tyvärr ligger det så mycket mer

bakom en affärsmässig framgång än vad som kan överföras i en handbok.

Det finns också samarbeten runt kvalitet och där man har en gemensam kvalitetssäkring. En av de största sådana är Conzorzie Pan i Italien för sociala företag som tillhandahåller barnomsorg till barn mellan 0 och 3 år.

På fyra år har Pan medverkat vid starten av 140 förskolor med 4 311 platser och tillblivelsen av 943 nya jobb. Till Pan har också befintliga verksamheter anslutit sig och man har nu över 400 förskolor med 12 000 platser och 2 900 anställda.

Pan erbjuder stöd vid planering och start till organisationer och personer som vill skapa ny barnomsorg för de yngsta barnen. Man kan även ge vägledning i finansiering och har nära samarbete med ett antal kooperativa banker. Viktigast är dock det kvalitetsmärke som medlemmarna erhåller. Man har ett stöd för medlemmarnas utveckling av kvaliteten och ett system för regelbunden kvalitetsuppföljning.

Pan ligger väldigt nära social franchising med en hel del stöd vid start och stödet till kvalitetsarbetet. Dock arbetar medlemmarna under egna varumärken.

European social franchising network, ESFN, säger att i social franchising finns alltid:

- en organisation som kopierar ett socialt företags affärsmodell – den sociala franchisegivaren
- minst en oberoende social franchisetagare, det vill säga ett socialt företag som drivs enligt den kopierade modellen och med samma värdegrund
- ett gemensamt varumärke som används av alla franchisetagare
- ett gemensamt utbyte av kunskap mellan franchisetagarna och mellan franchisegivaren och tagarna
- ett avtal som reglerar rättigheter och skyldigheter mellan franchisegivare och tagare och som säkerställer hållbarheten av en franchiseorganisation.

Denna beskrivning innefattar att både franchisegivaren och tagaren är sociala företag som delar samma värde och delar målet. I denna definition inräknas alla sociala företag, organisationer som bedriver näringsverksamhet (trade) och har ett socialt syfte, inte bara arbetsintegrerande företag.

Definitionen ovan är till viss del teknisk och fångar inte att social franchising i första hand är en metod för kunskapsöverföring. Det handlar om att föra över den kunskap som vunnits i den ursprungliga affärsverksamheten till den som ska kopiera den. Vilket innebär dels en snabbare väg för tvåan, men också lägre krav på kompetens och innovativitet. Men det innebär även en fortsatt kunskapsöverföring mellan medlemmarna i systemet. Det ger en ökad konkurrenskraft genom att erfarenheter delas mellan olika företag och förbättringar genomförs snabbare.

Social franchising innebär även att en gemenskap skapas. Man driver inte längre sitt sociala företag isolerat. Man ingår i ett större sammanhang av människor som jobbar för samma sociala mål. Det ger en ökad styrka inte bara i affärsverksamheten utan också för att driva de sociala målen. Vi kan se hur flera grupper försöker påverka i de samhällssektorer man verkar. Till exempel agerar Villa vägen ut! för att hjälpa människor att anpassa sig efter att ha varit i olika institutioner. Belgiska Komosie som bedriver återvinning har blivit en del av Flanderns nationella plan för återvinning.

Men framför allt innebär social franchising en stödstruktur för det sociala företaget och dess medlemmar. En stödstruktur som har reell kompetens om den verksamhet man bedriver. De brister som finns i förmågan att driva och utveckla sitt företag kan man få hjälp med genom franchisegivaren. I CAP Markt får man tillgång till en omfattande och konkret kunskap om att driva livsmedelsaffär.

Social franchising lämpar sig inte som tillväxtväg för alla sociala företag. Det kan finnas många skäl till att man inte kan välja metoden. Det främsta är att det inte finns den potential att skapa tillräckligt många nya verksamheter så att franchisesystemet som byggs blir ekonomiskt hållbart. En grundregel är att man inom några år bör kunna skaffa sig fyra till sju franchisetagare. Vi kan säkert räkna med att det uppstår flera former av "social franchising light", helt enkelt för att man genererar för lite resurser för att upprätthålla en stödstruktur. Det finns ändå skäl att titta närmare på en hel del av den praktik som finns i social franchising för att föra över kunskapen initialt och för att upprätthålla kvalitet och utbyte. Och för att nå längre i samarbetet än att bara nätverka.

Ett skäl varför franchising lämpar sig särskilt väl för arbetsintegrerande sociala företag är det "empowerment"-perspektiv som finns i arbetsintegrerande sociala företag. I social franchising är de lokala enheterna små och självständiga. Delaktighet, engagemang och känslan av

att detta är vårt företag kan lättare vinnas. Det avtal som finns med franchisegivaren innebär en begränsning av vad man kan göra, men inom ramen för det har man helt och hållet makten över sin verksamhet och resultatet av sitt arbete.

Hur franchisegivaren är organiserad varierar kraftigt. Vissa är en del av och kontrolleras av det ursprungliga företaget. I några fall har ett särskilt företag startats av grundarna som kontrollerar det. I flera fall, som Le Mat och Komosie, är man federationer, det vill säga Kooperationer bestående av franchisetagarna och kanske ytterligare någon stödorganisation. Men inte i något fall kan franchisegivaren ha annat mål än att ha nöjda franchisegivare. Det fungerar helt enkelt inte på sikt med missnöjda franchisetagare.

Utvecklingen i Sverige och Europa

Det finns 2012 minst 64¹ sociala franchisegivare i Europa. De är spridda i hela Europa och finns i minst tolv länder. De flesta finns i Storbritannien, där det finns 31 stycken, följt av Tyskland där det finns elva. I Sverige finns följande arbetsintegrerande social franchising-koncept: Villa Vägen ut! (sociala boendetjänster) och Le Mat (Bed&Breakfast och hotell för resande). Några ytterligare är på väg att få sin första franchisegivare. Längst har CASA (hemtjänst och hushållstjänster) kommit där en verksamhet har startat i Göteborgsregionen i samarbete med den engelska franchisegivaren CASA.

Vid den tidpunkt under våren 2011 när 50 franchisegivare var identifierade gjordes en webbaserad enkät. 19 sociala franchisegivare med 20 franchisekoncept (en organisation har två koncept) svarade. Resultatet var att dessa 20 koncept hade:

- 6 766 anställda
- 65 procent av de anställda som var på arbetsmarknaden var i regel funktionsnedsatta
- gemensam omsättning på 200 miljoner euro.
- 324 franchisetagare

¹ Siffrorna kommer från en kartläggning som gjordes under 2011 och där vi allteftersom uppdaterar listan. Det är utan tvekan så att denna kartläggning kan ha missat en del franchisegivare, särskilt i södra Europa. Tio av företagen är inte säkerställda som franchisegivare. Det kan vara att de har en modell som inte faller inom definitionen eller inte identifierar/erkänner sig själva som franchise.

Genomsnittligt hade franchisegivarna 21 franchisetagare. Skillnaderna var dock stora. Komosies koncept Kringwinkel, återvinningsbutiker och renoveringsverksamhet i Flandern, sysselsatte 3 861 personer; CAP Markts livsmedelsbutiker 1 200 personer, medan hos den minsta sociala franchisegivaren endast fanns en anställd.

Extrapolerat från vårt urval vågar vi påstå att social franchising i Europa har skapat minst 8 000 arbetstillfällen och har en omsättning på minst 300 miljoner euro. Vi har utgått från medianvärdet om 27 anställda och 2,3 miljoner euro i omsättning. Använder vi i stället medeltalet på 373 anställda och 11 miljoner euro skulle uppskattningen bli 22 000 anställda och omsättning över 600 miljoner euro. Men beaktat att vi inte identifierat alla sociala franchisegivare är det högst sannolikt att social franchising anställer över 10 000 människor i Europa.

Vilka är de?

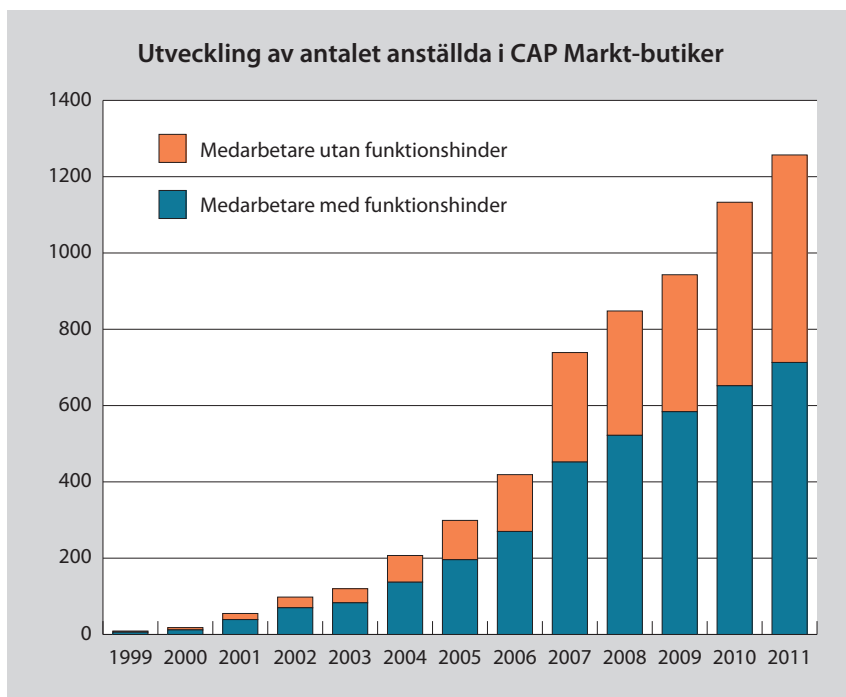
Sociala franchisegivare finns inom en bred variation av branscher. De flesta är tjänsteföretag, men flera av de största finns inom handel. Eftersom de bygger på samhällsrelaterade behov finns de i hög grad inom områden som miljö, hälsa, utbildning och social omvårdnad. Inom begreppet gröna tjänster, det vill säga återanvändning/återvinning, energiproduktion, bilkooperativ, miljövänliga produkter finns över 20 procent av verksamheterna. Nästan lika många finns inom hälsa, omsorg och sociala tjänster.

Tillväxten

Det som gör social franchising spännande är inte de imponerande siffrorna på antalet anställda, vilket är fyra gånger antalet anställda i arbetsintegrerande sociala företag i Sverige. Det intressanta är att de flesta är unga som franchisegivare (mindre än fem år gamla). Tillväxten under de första åren som franchisegivare är normalt låg. Man har problem med finansiering och varumärket är fortfarande okänt.

Endast fyra hade funnits i mer än tio år. En av dem som nu funnits över tio år är tyska CAP Markt. De visar en tillväxtkurva som nästan är exponentiell (se diagram på nästa sida). Flera av de andra stora franchisegivarna som Komosie i Flandern (second hand och återvinning) och FIETZenWERK (cykeluthyrning) visar liknande kurvor.

Ett typiskt mönster är att franchisegivarna startar nya franchisekoncept. Till exempel går GDW SÜD vidare med bland annat försäljnings- och återvinningsbutiker för batteri, toner och bläck och Komosie har startat ett koncept, Energiesnoei, med energirådgivningstjänster på över 20 platser. Man har helt enkelt lärt sig franchising och kan snabbt suga upp och skala upp nya idéer.



I Sverige finns ett stort intresse. De befintliga franchisegivarna är i fasen innan den riktiga tillväxten av koncepten kommit i gång. År 2011 startades ett par socialfondsprojekt, Spring och Explosion. Projektet Explosion med Coompanion Göteborgsregionen som projektägare har som mål att sprida befintliga koncept som Le Mats hotell och Vägen ut!s arbetsträningsverksamheter till flera orter i Sverige, importera CASA:s hemtjänst från England och sprida framgångsrika exempel som Macken i Växjö till nya platser. Under de senaste två åren har Coompanion Göteborgsregionen gett grundläggande utbildning till mer än tio sociala entreprenörer från olika delar av landet så det finns all anledning att tro att vi kommer att se flera framgångsrika arbetsintegrerande sociala

företag sprida sig och växa. Man skulle kunna säga att Coompanion Göteborgsregionen liksom GDW SÜD och Komosie har lärt sig hur man skalar upp verksamheter.

Vägen till social franchising

De sociala franchise som finns har ganska olika historia. Hur man utvecklas är beroende av verksamhetens art, dess ursprung och grundarnas värdegrund. Processen kan beskrivas i tre grundläggande faser.

Fas 1

Den första fasen är att etablera ett socialt företag från vilket man kan utveckla en social franchising-modell. Hur lång tid detta kan ta varierar mycket. Det finns exempel på att franchisegivare har utvecklats inom bara fem år. Vi kommer inte att uppehålla oss mer vid denna fas.

Fas 2 – Utvecklingsfasen

Den andra fasen innebär etablerandet av ett koncept baserat på det ursprungliga sociala företagets affärsmodell. I konceptet renodlas affärsidén, man tar fram handböcker, kvalitetssystem eller andra verktyg som underlättar att föra över kunskap. Avtal och ansvarsfördelning mellan givare och tagare växer fram. Normalt rättar franchisegivaren nu till eventuella brister och kvalitetssäkrar sina processer. Normalt omfattar utvecklingsfasen att rekrytera, sluta avtal och stödja en eller två franchisestagare och lära sig av denna process. På så vis utvecklas även kunskapen i att vara franchisegivare. Dessa kunskaper om hur finna, utvärdera och utbilda franchisestagare införlivas i konceptet och i handboken. Detta andra steg tar minst sex månader, men tar normal tre eller flera år. I det arbetet tar en del franchisegivare hjälp av externa experter.

Fas 3 – Tillväxtfasen

Det tredje steget är tillväxtfasen. Den kan sägas inträffa när det sociala företaget har provat sin kapacitet som franchisegivare. Man har rutiner för och erfarenhet av att knyta till sig och överföra kunskap till franchisestagarna. Genom de framgångar man haft under etableringsfasen har man normalt i denna fas en modell för finansiering både för den egna expansionen och för etableringen av nya enheter. Input från franchisestagarnas erfarenheter tas om hand och konceptet utvecklas. Här uppstår också en lönsamhet i franchiseorganisationen efter något år.

Utvecklingsfasen

Processen att utveckla franchise tar sin utgångspunkt i den pilotverksamhet man bedrivit. Man behöver göra en analys av den och definiera framgångsnycklarna. När Coompanion Göteborgsregionen i dag hjälper blivande franchisegivare lägger de mycket arbete i denna del av processen. Det är sällan så att allt det som görs i företaget ska franchisas. Renodling och avskalning måste till, inte minst för att människor utanför ska förstå vad de ska göra. I ett socialt företag är värdegrunden oerhört viktig för framgången. Att kunna beskriva den och synliggöra hur den påverkar dagligt arbete och kommunikation inom företaget är nödvändigt för att franchisetagaren ska agera efter värdegrunden. För grundarna är hur man gör självklara saker och man har nästan omedvetna beteenden som är skäl till framgången. En del av arbetet handlar också om att prioritera det som måste överföras till det nya företaget. Allt låter sig inte förmedlas och mycket löser sig automatiskt.

När man har klart för sig vad som ska föras över och säkerställas vidtar arbetet med att göra den handbok som ska hjälpa franchisetagaren. ”Handboken” kan se ut på många olika sätt. Den ska vara ett levande dokument, som hela tiden kompletteras och förändras av franchisegivaren utifrån de erfarenheter som görs. Den handbok som görs är till ingen nytta om den blir för otillgänglig för medarbetarna, därför är utformningen viktig. Här kan det vara en poäng att ta hjälp av någon som är van vid att skriva och utforma användarvänliga material.

Ofta behöver man utveckla sitt profilmaterial för att ”säkra” varumärket. En väsentlig del är att göra ekonomiska kalkyler för en franchisetagare. Den avviker vanligen en hel del från den egna verksamheten.

Parallellt behöver man göra affärsplanen för franchisegivarens egna verksamhet. I den utformas mål, strategi och erbjudande till franchisetagarna. Affärsplanen innehåller även kalkyler och ekonomisk planering för att klargöra hur man ska få lönsamhet. Affärsplanen kompletteras av en etablerings- och en marknadsföringsplan.

Franchiseavtalet är tillsammans med handboken centrala för konceptets utformning. Det är här modellen verkligen sätts på papper. Att inte ha samma typ av och innehåll i avtalen med de olika franchisetagarna kan bli ödesdigert och källa till missnöje och känsla av orättvisa. Genom avtalet får franchisetagaren rättigheten att bedriva verksamhet med givarens varumärke. Denna rättighet har man inom ett geografiskt område.

Därefter tar man fram en kravprofil för franchisetagare och planerar olika utbildningar.

Det är först nu man går ut och marknadsför sig som franchisegivare. Man måste då ha tagit fram lämpliga informationsmaterial. Dessa måste följa Franchiselagens regler.²

Rekrytering av franchisetagare är en mycket viktig del i processen. Vem man väljer och i synnerhet vilka de allra första är kommer att bli mycket avgörande för utvecklingen. Man ska samarbeta länge med varandra och de första företagen blir även skyltfönster för verksamheten.

Efter att franchisetagaren fått ett par veckors betänketid är det dags att skriva på avtalet. Och sedan börjar det egentliga arbetet – att stödja franchisetagaren.

Normalt är processen sällan så enkel som beskrivs här. Ofta utformas en hel del av franchisekonceptet i och med att man börjar samarbeta med den första franchisetagaren. I den lär man sig av de svårigheter som finns att etablera en liknande verksamhet på en annan ort.

Exempel 2 – Le Mat

Le Mat – det varma välkommandet

Det europeiska social franchise-konceptet Le Mat har sin upprinnelse i sociala arbetskooperativ som startade när italienska mentalsjukhus stängdes på 1980-talet. I Trieste i nordöstra Italien bildade en grupp patienter, vårdpersonal, missbrukare och sympatisörer ett kooperativ som startade Hotel Tritone. Det trestjärniga hotellet kom att bli en succé, tack vare det personliga, respektfulla och varma mottagandet, ACCOGLIENZA! Denna Accoglienza är i dag ett ledord i Le Mat i Italien och Sverige, där det finns sedan 2008.

Le Mat byggdes på erfarenheterna från Tritone. Med Tritone som ledstjärna etablerade Renate Goergen, en av de ursprungliga kooperatörerna som flyttat från Trieste några år tidigare, Le Mat som en social franchise. I projektform inleddes arbetet med att etablera nya hotell och att inkludera befintliga. I dag finns 13 Le Mat-ställen. Alla är inte hotell eller andra boende. Le Mat i Italien har kommit att bli ett brett varumärke inom hållbar turism.

² Franchiselagen reglerar framför allt vilken information franchisetagaren har rätt till.

När Vägen ut! kooperativen fortfarande var projekt deltog man i ett transnationellt samarbete med Le Mat, och där föddes idén att importera Le Mat till Sverige. I ett projekt i samarbete med Coompanion Göteborgsregionen utvecklades Vägen ut!s egna koncept Villa Vägen ut! och därefter Le Mat Sverige. Den italienska praktiken visade sig svår att använda. Men med hjälp av Coompanions projekt Solakoop, ett socialt arbetskooperativ i Karlstad som bedrev en liten Bed & Breakfast, kunde en svensk variant av Le Mat utvecklas. 2008 öppnade ett nytt större B&B, 11 rum, Le Mat B&B Solakoop Karlstad.

Hos Vägen ut! och Coompanion fanns en grupp deltagare som ville bli kooperatörer i hotell i Göteborg. Det visade sig svårt att finna både lokal och projektfinansiering. Till slut lyckades Coompanion få ett ESF-projekt beviljat, centralt belägen lokal hittades och framför allt lyckades Vägen ut! ordna finansiering för ombyggnad och inredning. I mars 2010 kunde man öppna dörrarna och erbjuda 13 centralt belägna rum. Efter ytterligare drygt ett år och en stor insats av franchiseledaren kunde man finansiera en ny ombyggnad av ytterligare 15 rum. I dag har man nio anställda och elva praktikanter.

Le Mat Sverige vill etablera hotell, Bed & Breakfast eller vandrarhem över hela Sverige för att skapa arbete och delaktighet. I Le Mat är delaktighet och deläggande centralt för att skapa ”empowerment”. Franchisetagarna, vilka är kooperativ, blir medlemmar i Le Mat Sverige. I dag är utöver de två franchisetagarna Vägen ut! kooperativen och ett antal Coompanion-kontor medlemmar. Franchiseledningen utövas av Vägen ut! kooperativen.

I Coompanion Göteborgsregionens ESF-projekt Explosion ska två nya Le Mat ställen starta, aktuellt är etableringar i Österåker och Örebro.

Ett arbetsintegrerande socialt företag i form av hotell är en bra väg tillbaka eller in på arbetsmarknaden. Det finns all anledning att tro att Le Mat får så många franchisetagare att konceptet blir en självbärande stödstruktur inom några år.

Utvecklingsutmaningarna för entreprenören

Social franchising är en ny företeelse men det finns redan en del erfarenheter vilka återkommer i utveckling av många koncept. De är svårigheten att ha tid och ekonomiska resurser för utvecklingsfasen, misstänksamheten bland det sociala företagandets vänner, finansieringen för

franchisetagarna, lönsamhet i franchisegiveriet och att införliva befintliga företag i konceptet.

Tid och resurser för utvecklingsfasen

Den genomsnittliga kostnaden för utvecklingsfasen bland Europas sociala franchisegivare är cirka 1 250 000 kronor. Till stor del är kostnaden den egna arbetstiden och inköp av expertis för avtal och handböcker. Det är så pass mycket arbete att det svårligen låter sig kombineras med att man leder det ursprungliga företaget.

I regel har finansieringen kommit från projektmedel, i första hand från Europeiska socialfonden. Även om pilotföretaget varit framgångsrikt har de sällan så stora egna reserver som krävs, så extern finansiering är en förutsättning.

Misstänksamhet

Ett hinder för social franchising som har formulerats av många sociala franchisegivare är den misstänksamhet som företeelsen väcker hos många. Det är naturligtvis på plats med en sund försiktighet hos en potentiell franchisetagare gentemot en franchisegivare. Det kan vara svårt att avgöra om franchiseerbjudandet har det värde som det utger sig för att ha. Jag har inte stött på några berättelser om franchisetagare som blivit besvikna eller lurade, men vi kan anta att sådana berättelser finns såväl i social franchising som i traditionell franchising.

Det förekommer dock att offentliga beslutsfattare är skeptiska till social franchising. De har i stort samma uppfattningar som den breda allmänheten har om franchising. Vilket innebär att man inte ser värdet av en specialiserad stödstruktur till människor som inte drivit företag tidigare.

Det finns de som ser en motsättning mellan franchising och de värden som normalt finns inom social ekonomi såsom lokal förankring, självhjälp, självständighet och egenmakt. Invändningarna kommer sällan från dem som får ta del av den sociala nyttighet som företaget skapar, till exempel arbete. Invändningarna har grund eftersom social franchising sätter gränser under avtalstiden, normalt fem år, för vad man får göra inom sitt företag och med ett varumärke man inte äger själv.

Och visst, affärsidén har inte uppstått lokalt och vuxit fram underifrån. Men den måste möta lokala behov och många gånger anpassas till dessa annars når man inte de önskade ekonomiska och sociala målen.

Finansiering av franchisetagare

Franchisetagare har motsvarande problem som vilket arbetsintegrerande socialt företag som helst att skaffa nödvändigt kapital. Att lösa finansieringen är svårare för arbetsintegrerande sociala företag än för andra företag eftersom arbetsintegrerande sociala företag ofta startas av personer utan ekonomiska resurser.

Generellt kan man säga att låna som franchisetagare är lättare eftersom kreditgivare ser att affärsidén fungerar och att det finns stöd till företagen.

I Europa tillhandahåller 43 procent av franchisegivarna någon form av lån till franchisetagaren eller förmedlar en kontakt med någon finansör. Men huvuddelen av finansieringen måste franchisetagarna själva ta fram. Och den absolut viktigaste insatsen är egna oavlönade arbetsinsatser under uppstarten. Genomsnittligt i Europa har en tredjedel av finansieringen skett i form av bidrag. I Sverige har de flesta franchisetagare kunnat komma i gång genom att vara en del av ett ESF-projekt, vilket inte är lika vanligt i Europa, men förekommer.

Att införliva befintliga företag i konceptet

Flera av de sociala franchisegivare som finns i Europa har bildats av befintliga sociala företag och en del har införlivat befintliga. Att göra på det viset innebär att man snabbt blir ett starkt varumärke. Men det är ofta komplicerat och slitande eftersom värdet för det befintliga företaget av att bli franchisetagare är mindre. Man har därmed motstånd att betala avgifter. Generellt kan sägas att för en franchisetagare är värdet i början förknippat med den kunskap man inte har men får. Med tiden blir värdet mer förknippat med varumärkets värde hos kunderna. Franchisekoncept som bildats helt eller delvis på detta sätt är Komosie och Le Mat i Italien.

Lönsamhet i franchisegiveriet

För att kunna arbeta som franchisegivare är man beroende av resultatet för franchisetagarna, att dessa kan betala sina avgifter. Det kan ta många år innan man har så pass många franchisetagare med en tillräcklig volym att det täcker kostnaderna. Förväntan från franchisegivarna om stöd innebär att man måste lägga ned avsevärd tid. Att arbeta med uppföljning och stöd till franchisetagarna kräver en ansvarig franchiseledare vars arbete ska täckas av avgifterna. Här kan det vara svårt att hitta en balans. Det är normalt lättare att få lönsamhet för det initiala stödet när franchisetagaren startar, i alla fall om det sker med projektmedel, genom att inträdesavgiften faktiskt motsvarar de kostnader man har.

Exempel 3 – CASA UK

CASA – om att sätta människorna före vinsten

Med våra rötter i den kooperativa rörelsen har vi naturligt ett etiskt förhållningssätt i allt vi gör, säger Guy Turnbull, ansvarig för affärsutvecklingen hos den engelska franchisegivaren CASA. Det sätt vi ger vård och stöd formas av en tro på ömsesidighet, delaktighet och kvalitet. Vår etiska ståndpunkt innebär ett åtagande om att vara en bra arbetsgivare. Genom det positiva sätt som vi behandlar varandra får vi kraft att ge service av högsta kvalitet till de människor vi stöder och myndigheter som vi har avtal med.

CASA levererar omsorg, i första hand hemtjänst, i dag i sju kommuner, inklusive Sunderland. Det var i Sunderland det började när Margaret Elliot tog initiativ till att starta kooperativet Sunderland Home Care Associated, SHCA, 1994 i ett nedslitet område med mycket hög arbetslöshet. I dag har man över 300 anställda delägare.

Trots framgången och möjligheten att fortsätta växa utanför Sunderland bestämde sig kooperatörerna i SHCA för att de ville fortsätta verka lokalt. Men de ville ändå sprida den väl fungerande affärsidén utanför sitt område och därför skapades 2004 företaget Care and Share Associates Ltd (CASA). Med stöd från INSPIRE, ett Equal/ESF-projekt, påbörjades arbetet att kopiera idén i North Tyneside. Det tog två år för det nya företaget att komma i gång, men erfarenheterna från North Tyneside gav CASA ordentligt med luft under vingarna och inom 18 månader

startades två nya franchisetagare, ett i Newcastle och ett i Manchester. I dag finns CASA även i Halifax, Liverpool och Leeds, alla i norra England.

Varje franchisetagare är ett socialt företag, ägt och styrt av de anställda. De får del av vinsten och återinvesterar överskottet in i sitt företag för att hålla en jämn och hög kvalitet. Eftersom det inte finns några externa aktieägare är de här företagen djupt förankrade i det samhälle de verkar. Administrationen är enkel och anspråkslös.

CASA-kooperativen har låg personalomsättning. Den ligger på 3–5 procent vilket kan jämföras med över 20 procent i den privata hemtjänsten. Förklaringen är att människorna får del av företagets framgångar. Effekten blir självklart en hög kvalitet för brukarna.

CASA rekryterar all sin personal från närområdet, kommunen kan köpa en bra tjänst och samtidigt få många arbetslösa i verksamhet vilket blir en vinna-vinna-situation. I de flesta fall sker etableringarna i nära samarbete med de lokala myndigheterna och inte sällan i projektform.

CASA har nu definitivt lämnat utvecklingsfasen och gått in i tillväxtfasen. Man har lyckats få en engelsk privat ”social investeringfond” Bridges Venture att investera i expansionen.

I CASA:s modell ingår att CASA utöver avtal även har ett minoritetsägende och en styrelseplats hos franchisetagarna.

År 2011 inledde Coompanion Göteborgsregionen ett samarbete med CASA UK och 2012 etablerades CASA i Sverige. Den första franchisetagaren CASA Berget startade i augusti 2012, och etableringen av CASA i Stockholmsregionen påbörjas under hösten 2012. I planen finns att även komma i gång i Skåne. Coompanion Göteborg hoppas på att kunna bygga upp en fungerande franchisegivare med personalägda hemtjänstföretag, där människorna sätts före vinsten, på många orter i Sverige.

Utvecklingsutmaningen för det sociala företagets stödsystem

Traditionell franchising är en snabbt växande affärsmodell i näringslivet. Om vi ska ta till vara den möjlighet som franchising innebär för sociala företag att verkligen bli ett avgörande bidrag i kampen mot arbetslöshet behöver social franchising utvecklingsstöd.

Finansieringen av flaskhalsen utvecklingsfasen

Det finns en särskilt viktig flaskhals vid utvecklingen av social franchising. Det är finansieringen av franchisegivaren i utvecklingsfasen

Under denna fas ska den blivande franchisegivaren fortsätta driva den ordinarie verksamheten och parallellt utveckla de verktyg man behöver som franchisegivare, supporta den första franchisegivarens stapplande steg. Det finns enstaka sociala företag som lyckas bygga upp eget kapital för att kunna investera sig in i nya verksamheter med egna resurser. Vi tror att de flesta saknar egna resurser och kanske även vilja att riskera dem för att sprida sin sociala nytta till andra orter.

Vi kan se att flera av de mest framgångsrika koncepten i Europa, till exempel CAP Markt, etableras av en resursstark organisation GDW-SÜD som haft egna resurser att investera i utvecklingen.

Tio av de europeiska franchisegivarna hade medel från ESF-programmet Equal (2001–2007) för att utvecklas. Flera har kunnat använda nationella fonder som finns i en del länder. Särskilt i England finns det en flora av fonder för utvecklingen av social ekonomi som ställt medel till förfogande för att sociala företag skulle utvecklas till franchisegivare. I Sverige har ESF-programmet varit den främsta källan då utvecklingsfasen har kunnat infogas med tillväxtfasens utbildningsinsatser för deltagare som ska bli franchisegivare.

I uppbyggnaden av en social franchise är en mix av finansiella källor vanligt och i regel önskvärt. För sociala investerare, fonder, banker och andra är det vanligt att gå in och dela på risk. Men det krävs eftertanke och försiktighet så att inte kravet på kontroll från investerarna förändrar de kooperativa strukturer som många sociala franchisegivare valt i enlighet med sin värdegrund. Investeringsfonder för socialt företagande med statliga och EU-medel kan bidra. Därför behövs det förmedlare och mellanhänder som kan komplettera kapitalet med kompetens. Kompetensen att skapa den här typen av finansieringslösningar bör finnas nära de sociala företagen, i kreditgarantiföreningar och Coompanion där de arbetsintegrerande sociala företagen själva kan vara medlemmar.

Fördjupa och sprida kunskaperna om social franchising

Det arbete som Coompanion Göteborg deltagit i har inneburit att kunskap vuxit fram om social franchising. Modeller finns i dag på Coompanion för att analysera sociala företags spridningsbarhet och göra dem spridningsbara. Studier av befintliga koncepts finansiering, men även dokumentation av befintliga och kommande koncept vore värdefullt om det kan ske.

En väsentlig del i kunskapsutvecklingen i Sverige 2012 är det erfarenhetsutbytet som sker inom projektet Explosions nätverk mellan befintliga och nystartande franchisegivare.

Att kontinuerligt ge information och kunskap till befintliga sociala företag om social franchising och andra expansionsmöjligheter underlättar framväxten av nya tillväxtföretag bland ASF. Inom KK-stiftelsens satsning på samhällsentreprenörskap och via finansiering av Tillväxtverket har Coompanion tidigare haft sådan möjlighet. Sådant bör ske kontinuerligt.

Skapa franchisegivare där inte intresse finns hos befintliga

Vi kan se att det finns flera fall där en annan organisation fått lov av det ursprungliga företaget att bli franchisegivare, när kraft och kompetens inte funnits bland de ursprungliga entreprenörerna. Här kan Coompanion spela en roll och skapa medlemsvärde. Givetvis måste det ske i nära samarbete och med medverkan av nyckelpersoner hos modellföretaget.

Undanröj misstänksamheten mot social franchising

Den misstänksamhet som beskrivs ovan kan delvis undanröjas med information. Ett annat medel är utveckling av nätverk mellan franchisegivare och att de utvecklar en kvalitetsmärkning som visar att franchisegivaren har ett sunt koncept och uppför sig i enlighet med en etisk kod.

En code of conduct som sociala franchisegivare erkänner och använder skulle kunna vara det kvalitetsmärke som European Social Franchise Network (ESFN) www.socialfranchising.coop arbetar för skapandet av. En sådan code of conduct måste växa fram i ett samarbete där så många som möjligt av dagens sociala franchisegivare deltar.

Explosion tacklar delvis utmaningarna

Coompanion med samarbetspartner startade Socialfondsprojektet Explosion 2011 för att flera framgångsrika arbetsintegrerande sociala företag som bedöms ha tillväxtpotential ska kunna spridas genom social franchising. De fick möjligheten att överbrygga det finansiella gapet som annars finns i utvecklingsfasen. Avsikten är även att de svenska franchisegivare som inte fått så pass många franchisetagare att de blivit en självförsörjande stödstruktur ska ta ett stort steg mot hållbarhet.

Projektet utvecklar metoden social franchising. Det har redan utvecklats metoden för att göra spridningsanalyser så att man i framtiden kan hjälpa fler sociala företag att bli sociala franchisegivare. Även en metod för etableringsanalyser finns nu. Dessa lägger grunden till etableringen av en franchisetagare och bygger upp ett partnerskap runt det nya sociala företaget.

Förhoppningsvis kan de nya exemplen i Explosion undanröja kvardröjande skepticism mot social franchising.

Men ett projekt gör inget mirakel. Det kan bara visa vägen. Det behövs riktade satsningar på tillväxt i arbetsintegrerande sociala företag. Inte bara rådgivning och projektstöd för att starta nya. Att ge de mest livskraftiga företagen möjlighet att växa skulle kunna ge många arbetstillfällen. Det skulle ge fler mirakel möjlighet att sprida sig.

Sven Bartilsson

Sven Bartilsson leder rådgivningsverksamheten vid Coompanion i Göteborg. Han har lång erfarenhet av utvecklingsarbete och har skrivit flera böcker såsom *Att skapa kooperativ*, *Arbete i Egen regi* och *Social franchising*. Sven är aktiv i internationella nätverk kring social franchising och sitter i Coompanion Sveriges styrelse.

Tips för vidare läsning

Alla dessa rapporter och ytterligare finns att beställa eller ladda ner via Tillväxtverkets hemsida: www.tillvaxtverket.se

Nio områden där politiker och tjänstemän kan göra skillnad för långtidsarbetslösa

Publikationsnummer: Rapport 0130

Temagrupp Entreprenörskap och Företagande ger här förslag inom nio områden som kan öka möjligheterna för långtidsarbetslösa, långtidssjuka och andra med svårigheter på arbetsmarknaden att nå egenförsörjning genom företagande. Behovet av verksamma verktyg för att minska arbetslösheten för långtidsarbetslösa är stort. Här kan företagande vara en möjlig väg till egenförsörjning. Det gäller såväl egenföretagande som de alltmer vanliga arbetsintegrerande sociala företagen.

Nio områden där politiker och tjänstemän kan göra skillnad för långtidsarbetslösa – företagande som verktyg mot arbetslöshet med fokus på arbetsintegrerande sociala företag. Populärversionen

Publikationsnummer: Info 0450 Rev A

En populärversion av Temagruppen Entreprenörskap och Företagandes rapport: Nio områden där politiker och tjänstemän kan göra skillnad för långtidsarbetslösa.

Att stödja utan att styra – hur kan kommunerna göra för att stödja arbetsintegrerande sociala företag?

Publikationsnummer: Info 0470

Att stödja utan att styra är producerad på uppdrag av Temagrupp Entreprenörskap och Företagande och försöker ge svar på de vanligaste frågorna från kommuner som vill stödja framväxten av arbetsintegrerande sociala företag. Frågor kring tillämpning av regelverk som lagen om offentlig upphandling, LOU, konkurrenslagstiftning och EU:s statsstödsregler återkommer ständigt. Men också frågor som var hittar vi eldsjälarna? Hur visar vi att vi är intresserade av att stödja utvecklingen? För vilka är det lämpligt med sociala företag?

Företagen som öppnar dörren till arbetslivet. Arbetsintegrerande sociala företag i Sverige 2012

Publikationsnummer: Info 0439 Rev A

Förteckning över alla kartlagda arbetsintegrerande sociala företag i Sverige januari 2012, artiklar med exempel och allmän information om arbetsintegrerande sociala företag, arbetssätt, samverkan, utvecklingstendenser.

Samhälleliga mål med upphandling som medel

Publikationsnummer: Info 0292

En vägledning i att använda offentlig upphandling för att nå samhälleliga mål som till exempel att skapa arbete för personer med funktionsnedsättningar.

Verksamma strategier för ökat och hållbart arbetsintegrerande socialt företagande

Publikationsnummer: Rapport 0131

Rapporten utgår från erfarenheter i regionala projekt av upplevda fördelar med att samtidigt som man satsar på företagande inom den sociala ekonomin genomföra insatser för kompetens- och organisationsutveckling. En kombinerad insats av åtgärder för individer och påverkan av strukturer genom kompetens- och organisationsutveckling verkar leda till bättre resultat och ökar olika aktörers öppenhet för den sociala ekonomin samt förmågan att ge stöd.

Studie om samarbetet mellan sociala företag och övrigt näringsliv

Publikationsnummer: Rapport 0123

Denna rapport är en första kartläggning av olika former av samarbete mellan sociala företag och övrigt näringsliv. I rapporten samlas beskrivningar av hur samverkan mellan näringsliv och den sociala ekonomin fungerar i praktiken. Förhoppningen är att den här rapporten ska vara värdefull för aktörer i den sociala ekonomin som vill etablera nya verksamheter.

[!\[\]\(626ce8ac21792b9405bfddfea8e0c96a_img.jpg\) Tillbaka till innehåll](#)

**Tillväxtverket underlättar
förnyelse i företag och regioner,
och gör det enklare för företag.**

Att lära av mirakel

Arbetsintegrerande sociala företag är inte lösningen på allt. Men en del. Den här antologin hoppas vi kan hjälpa till att visa på hur.

Att lära av mirakel behandlar tretton olika områden och aspekter av arbetsintegrerande socialt företagande. Boken tar upp sådant som finansiering, delaktighet, rekrytering, stödstrukturer, hållbarhet och social franchising, med mera. Förhoppningen är att den ska bidra till större förståelse för de arbetsintegrerande sociala företagens villkor. Författarna är alla kunniga inom sina områden.

Antalet arbetsintegrerande sociala företag växer såväl i Sverige som i resten av världen. Vissa har nu funnits i över tjugo år, är etablerade och har över 100 anställda. Andra, de flesta, är mindre, flertalet är relativt nya och strävar efter att etablera sig. Idag finns det cirka 300 arbetsintegrerande sociala företag i Sverige och de väcker ett allt större politiskt och samhällsligt intresse.

I de arbetsintegrerande sociala företagen såväl som i olika projekt växer det fram kunskaper om arbetssätt som kan bidra till effektivare framtida satsningar på arbetsintegrerande sociala företag och bidra med viktiga lärdomar för annat företagande såväl som för arbetslivet i stort. Det gäller såväl arbetets organisering som konsten att driva och utveckla företag när inte maximal avkastning på kapital är främsta målet, utan i stället maximal avkastning i arbetstillfällen för använda resurser.

Boken vänder sig till människor intresserade av sociala innovationer, politiker, tjänstemän, aktiva i olika idéburna organisationer och verksamma i arbetsintegrerande sociala företag.

Att lära av mirakel ges ut av Temagrupp Entreprenörskap och Företagande som studerar och analyserar företagande för arbete och egenförsörjning för långtidsarbetslösa.