

SOCIALT FÖRETAGANDE I BOTKYRKA

Botkyrka kommun, Samordningsförbundet Huddinge Botkyrka Salem,
Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan

Uppdragsgivare: Botkyrka kommun och
Samordningsförbundet Huddinge Botkyrka Salem

Författare: Josefin Uhnбом (fristående konsult)

November 2015

Sammanfattning av rapportens upplägg och slutsatser	3
1. Inledning, syfte och bakgrund	5
Avgränsningar	5
Definitioner och begrepp	6
Metod	7
2. Myndigheternas stöd till sociala företag - regelverk och verktyg	7
Arbetsförmedlingen	7
Försäkringskassan	9
Kommuner	11
Samordningsförbunden	16
Jämförelse med stöd till traditionella företag	19
3. Utmaningar och behov ur de sociala företagens perspektiv	21
Finansiering	22
Samverkan med myndigheter samt intern uthållighet	25
Samverkan med övriga näringslivet	26
4. Socialt företagande	27
Former, särdrag och kriterier inom socialt företagande	27
Exempel på sociala företags samverkan med myndigheter	32
Regioner och modeller som illustrerar olika sätt att stödja	37
5. Erfarenheter från befintliga Le Mat	42
6. Situation Botkyrka	49
Slutsatser från tidigare studie gällande socialt företagande i regionen	49
Myndigheterna om möjliga stöd till Le Mat och andra sociala företag i Botkyrka	51
Hotellmarknaden och andra lokala faktorer med påverkan på en möjlig etablering av ett Le Mat	56
7. Analys del 1 - ett Le Mat i Botkyrka enligt olika scenarios	60
Scenarios kring myndigheternas möjliggörande av Le Mat i Botkyrka	60
Slutsatser kring målgrupp och volym för ett Le Mat i Botkyrka	63
Reflektion kring hotellmarknaden och andra lokala faktorer	64
Vad krävs av en franchisetagare inom Le Mat Botkyrka?	65
8. Analys del 2 - ett tredje scenario för stöd och samverkan	67
Summering av myndigheternas roller, stödformer och avgränsningar	67

En sektorsövergripande modell	72
Avslutande diskussion	84

Sammanfattning av rapportens upplägg och slutsatser

Det övergripande ämnet för denna studie är samverkan mellan myndigheterna och den delen av den sociala ekonomin som omfattar så kallade sociala företag. Företag vars målsättning är att erbjuda människor som står långt ifrån arbetsmarknaden en möjlighet till sysselsättning och ökad anställningsbarhet. Ett sådant företag är Le Mat - en franchisekedja för sociala företag som driver hotell, bed & breakfast eller vandrarhem på flera orter i Sverige och Europa. I Botkyrka har ett intresse för konceptet vuxit fram under 2015 och diskussioner har därför påbörjats mellan kommunen, Samordningsförbundet, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan samt aktörer från det lokala civilsamhället. Diskussionen har lett till frågan om hur myndigheterna dels kan möjliggöra en etablering av en Le Mat verksamhet i Botkyrka men framförallt arbetsintegrerande sociala företag generellt.

I rapportens inledande delar återges olika former av stöd från myndigheternas sida (avsnitt 2), utmaningar och behov ur de sociala företagens perspektiv (avsnitt 3) samt olika former och perspektiv på socialt företagande följt av exempel på företag, samverkan och modeller (avsnitt 4).

Avsnitt 5 redogör för erfarenheter från befintliga Le Mat i Sverige medan avsnitt 6 summerar tidigare slutsatser kring Botkyrka, resultat från intervjuer med berörda myndigheter samt beskrivning av den lokala hotellmarknaden och andra lokala faktorer.

Ett framtida Le Mat i Botkyrka - scenarios, slutsatser kring förutsättningar och samverkan

I den första delen av analysen besvaras de frågor i uppdraget som specifikt avser ett möjligt Le Mat i Botkyrka. Huvudfrågan om samverkan mellan företaget och myndigheterna besvaras genom en uppställning av två olika scenarios. Det ena motsvarar en modell där ett Le Mat initiativ baseras på etablerade stöd och samarbetsformer som är relativt vanliga, och som inte föranleder större beslut eller ökat engagemang hos myndigheterna. Det senare illustrerar istället ett alternativt scenario som innebär mer långtgående samverkansformer som inte förekommer lika frekvent, och som förutsätter ett större engagemang från myndigheternas sida. Analysen innehåller även slutsatser om volym, målgrupp samt summering av vad som krävs av en framtida franchisetagare liksom vilka potentiella franchisetagare som finns.

En fördjupning kring hotellmarknaden och andra lokala faktorer har möjliggjorts genom tidigare studier samt kompletterande samtal med personer inom kommunen och andra lokala organisationer. Utöver stor brist på lokaler visar studier på en komplex marknadssituation som kan innehålla stor potential, inte minst för hotell med hög servicenivå vilket inte täcks av nuvarande utbud. Andra faktorer som talar för en etablering är hotellmarknadens positiva utveckling i Sverige samt även olika potentiella lokala satsningar i kombination med Botkyrka starka profil inom upplevelseindustri, kultur och kreativa näringar. De olika satsningarna skulle också kunna innebära direkt konkurrens och en mättad marknad. Samtidigt som det också skulle kunna innebära möjligheter kring nya samverkansformer med det lokala näringslivet, en fråga som fångas upp i analysens andra del.

I denna del av analysen diskuteras relationen mellan myndigheterna och de sociala företagen ur ett vidare perspektiv. Här presenteras ett tredje scenario vars utformning syftar till att möta de utmaningar som beskrivs i föregående delar av rapporten.

En sektorsövergripande modell för en inkluderande arbetsmarknad och hållbart näringsliv

Scenariot som föreslås förutsätter ett vidgat perspektiv där myndigheterna utformar ett sektorsövergripande stöd som riktar sig till företag och arbetsgivare inom såväl den sociala ekonomin som privata sektorn. Stödet syftar till att skapa en inkluderande arbetsmarknad och ett hållbart näringsliv där kunskapsöverföring och innovativ samverkan mellan de två sektorerna står i centrum och möjliggörs.

Målsättningen är att skapa en social sektor som är ekonomiskt hållbar, och en privat sektor som är socialt hållbar. Förslaget grundar sig i argumentet att inom *båda* sektorer finns en vilja och kapacitet att skapa utveckling och arbetstillfällen för fler människor långt ifrån arbetsmarknaden.

Stödet innebär inte att företagen i de olika sektorerna förlorar sin särart och sina styrkor, snarare att myndigheterna utvecklar en diversifierad struktur där stödet är anpassat efter olika organisationstyper men också de olika målgrupper som varje organisationstyp är särskilt framgångsrik i att fånga upp. Företagen bemöts därmed utifrån sina olika förmågor och förutsättningar att skapa arbetstillfällen för människor långt ifrån arbetsmarknaden.

Förslaget innebär att en grupp av representanter (processtödjare) från berörda myndigheter tillsätts. Gruppens kompetens och samordnande funktion inkorporeras i det stöd som utgår ifrån kommunens övriga stöd till lokala företagare. Detta innebär inte i sin tur att personerna anställs vid kommunens näringslivskontor, men att gruppen kan mobiliseras runt *alla företag som vill utveckla sin verksamhet och involvera människor långt ifrån arbetsmarknaden*. En slags utökad lotsfunktion som inte bara omfattar tillståndsfrågor utan även samverkan med myndigheterna kring lokala arbetsmarknaden.

Utöver denna grupp föreslås en rad konkreta verktyg som på olika sätt effektiviserar samverkan med myndigheterna, och minskar avståndet mellan sociala ekonomin och privata sektorn.

Avslutningsvis fångar analysen upp en rad utmaningar och kärnfrågor gällande konkreta stöd till företagen. Ett antal rekommendationer ges kring åtgärder som myndigheterna enskilt och gemensamt skulle kunna pröva inom ramen för sina respektive budgeterar och regelverk.

1. Inledning, syfte och bakgrund

För Botkyrka kommun är samverkan med och stöd till den sociala ekonomin en prioriterad fråga. Den sociala ekonomin och dess organisationer erbjuder ofta möjligheten för människor som står långt ifrån arbetsmarknaden att få sysselsättning och öka sin anställningsbarhet.

Kommunens arbete för att stötta social ekonomi består av olika komponenter såsom att; möjliggöra och lotsa idéer rätt i kommunorganisationen och till externa stödfunktioner, erbjuda kompetensutvecklande insatser för aktörer inom den sociala ekonomin, utveckla upphandling med sociala villkor och nya samverkansformer mellan kommunorganisationen och den sociala ekonomin samt att erbjuda flexibel såddfinansiering för nya idéer och medfinansiering i ansökningar hos externa finansiärer.

Kommunen har också ett ansvar att vara lyhörd för och testa nya idéer som kan vara till gagn för Botkyrkabor långt ifrån arbetsmarknaden samt stärka aktörer inom den sociala ekonomin lokalt.

En sådan idé är den om etableringen av konceptet Le Mat i Botkyrka. Intresse för detta har under våren 2015 visats av aktörer både inom och utanför den kommunala organisationen och diskussioner har påbörjats mellan kommunen, Samordningsförbundet, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan samt aktörer från det lokala civilsamhället.

I denna rapport utreds frågan om hur Botkyrka kommun, tillsammans med Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Samordningsförbundet skulle kunna underlätta en eventuellt etablering av en Le Mat-verksamhet och även andra sociala företag i Botkyrka.

Avgränsningar

Inom den sociala ekonomin och socialt företagande finns definitioner av olika slag. Detta uppdrag har primärt fokuserat på de så kallade *arbetsintegrerande sociala företagen* (se definition nedan). Arbetet inkluderar även en översiktlig orientering kring socialt företagande i Sverige och i samband med denna presenteras även ytterligare beskrivningar och indelningar. Detta syftar primärt till att ge perspektiv i en senare diskussion av olika infallsvinklar kring såväl företagens egna handlingsutrymmen och karaktäristiska samt de former av stöd och samarbete myndigheterna och andra aktörer kan erbjuda.

En fråga som återkommit i såväl rapporter som forskning och samtal under arbetets gång är den om offentlig upphandling och social hänsyn. Ämnet är av största vikt för företag i allmänhet, och sociala företag i synnerhet. Den berörs även här som ett viktigt verktyg, inte minst en del av relationen mellan företag och myndigheter. Det bör dock betonas att en rättvis problematisering av frågan kräver en mer omfattande fördjupning. Enligt överenskommelse med beställande myndighet ligger frågan utanför uppdraget och ges därför begränsat utrymme i rapporten. Dock behandlas frågan mer utförligt inom ramen för ett större pågående ESF-projekt i kommunen.

Definitioner och begrepp

Arbetsintegrerande sociala företag har inget särskilt regelverk eller företagsform utan kan organiseras och ägas på flera olika sätt men har några grundstenar som förenar. 2010 fattade regeringen beslut om en handlingsplan för där man hänvisade till följande utmärkande kriterier. Förkortningen ASF kommer användas genomgående i denna rapport. Termen sociala företag kommer också att användas, och då åsyftas företag som motsvarar definitionen nedan. Viktigt att betona är dock att företagen som ryms i definitionen kan vara mycket olika.

Arbetsintegrerande sociala företag (ASF):

- driver näringsverksamhet (producerar och säljer varor och/eller tjänster)
- har det övergripande ändamålet att integrera människor som har stora svårigheter att få och/eller behålla ett arbete, i arbetsliv och samhälle genom att skapa nya arbetstillfällen men också genom arbetsträning, rehabilitering mm för att de som deltar i verksamheten ska kunna få arbete hos andra arbetsgivare.
- skapar delaktighet för medarbetarna genom ägande, avtal eller på annat väl dokumenterat sätt vilket kan innebära att företaget drivs som ett arbetskooperativ men kan också att företagets verksamhet organiseras så att alla kan ta del i beslut om företaget och sin egen utveckling.
- återinvesterar huvudsakligen sina vinster i den egna eller liknade verksamheter. Vinster (överskott) används till att anställa fler, utveckla verksamheten, erbjuda kompetensutveckling eller för att utveckla nya sociala företag.
- är organisatoriskt fristående från offentlig verksamhet vilket innebär att företaget inte har ägare som är kommuner eller andra offentligt ägda organisationer

I termen *social ekonomi* samlas verksamheter som primärt har samhällliga ändamål, bygger på demokratiska värderingar och är organisatoriskt fristående från den offentliga sektorn. De bedrivs huvudsakligen i föreningar, kooperativ, stiftelser och liknande. De har allmännyttan eller medlemsnytta, inte vinstintresse, som främsta drivkraft.¹

Runt om i landet har sociala företag organiserat sig inom ramen för *konsortier*. Modellen baseras ofta på en administrativ funktion som fungerar kompetensförsörjande gentemot de lokala företagen. Arbetet effektiviseras genom att konsortiet centralt hanterar stora delar av administrationen. Interna lån och borgensåtaganden mellan företagen i konsortiet liksom även möjligheter för individer att byta uppdrag mellan företaget kan vara några av fördelarna.²

¹ Att styra utan att stödja s 10-12

² Samordning för socialt företagande, s 21-22

Metod

Arbetet har väglett av uppställningar i enkla matriser där respektive fråga (se Bilaga 1) har kategoriserats under Del I, II och III där varje frågeställning kopplats till en aktivitet och leverabler. Av pedagogiska skäl har frågor och slutsatser i viss mån separerats i analysens första och andra del.

Utöver de aktiviteter och intervjuer som genomförts har arbetet bestått av att studera och problematisera slutsatser kring befintliga studier och forskning. Även lärdomar och best practice från det traditionella näringslivet har inorporerats i syfte att finna nya infallsvinklar och exempel.

Mer utförliga beskrivningar om metod, tillvägagångssätt och avgränsningar ges i de olika avsnitten.

2. Myndigheternas stöd till sociala företag - regelverk och verktyg

Stödformen skiljer sig från myndighet till myndighet, likaså inriktning på det sociala företaget. Mycket övergripande och förenklat kan myndigheternas möjliggörande av arbetsintegrerande sociala företag delas in i följande kategorier:

1. Köp av platser för arbetsträning eller rehabilitering
2. Ersättning i samband med placering i av deltagare i arbete eller praktik
3. Köp av företagets tjänster (exempelvis hemtjänst, lokalvård etc.)³

Kommande avsnitt innehåller primärt sammanfattningar från externa rapporter och publikationer. Avsnittet avslutas med en sammanfattning kring Botkyrka baserat på slutsatser från rapporten Samordning för socialt företagande samt intervjuer med kontaktpersoner hos respektive myndighet, som genomförts under denna studie. Texten omfattar inte konkreta ersättningsnivåer per myndighet och inte heller den ersättning som utgår direkt till individer som på olika sätt deltar i sociala företag.

Arbetsförmedlingen

Arbetsförmedlingen kan tillämpa ett större antal former av stöd som lämpar sig för sociala företag. En enklare summering av stödformerna framgår av följande punkter.

- förberedande insatser
- upphandlad förberedande utbildning inför start av näringsverksamhet
- Stöd vid start av näringsverksamhet
- Särskilt stöd vid start av näringsverksamhet (kontantstöd)
- Olika typer av anställningsstöd (i ett socialt företag är ofta alla, eller de flesta anställda med lönebidrag och andra former av anställningsstöd, en naturlig konsekvens av att företagen skapats för att skapa arbete för människor med någon slags hinder)

³ Webbaserad källa: <http://sofisam.se/handbok-for-myndigheter.html>

- stöd till personligt biträde
- särskilt introduktions- och uppföljningsstöd
- stöd till hjälpmedel på arbetsplatsen⁴
- stödja genom riktade projekt och insatser samt genom
- fördjupat samarbete med Försäkringskassan där myndigheterna gemensamt gör en kartläggning som ska bidra till att individen får eller kan återgå i arbete.
- Arbetslivsintroduktion (i samverkan med Försäkringskassan): ersättning till företag för arbetsprovning under en kortare period (3 veckor)
- ingå ramavtal med Kriminalvården via upphandling som innebär att det sociala företaget ger arbetsträning som kan leda till praktik eller studier.
- samordna rehabiliteringstjänster där ett socialt företag fungerar som utförare av en rehabiliterande insats. Samordningen sker ger samfinansiering till ett Samordningsförbund. Företagen söker dock inte medel från förbundet, utan sluter istället avtal med den myndighet som har upphandlingsansvar.⁵

Bakgrundsbeskrivning och nuläge kring Arbetsförmedlingen och sociala företag

2010 beslöt Näringsdepartementet att ta fram en handlingsplan för ASF-företag. Denna resulterade trots förslag aldrig i någon förordning. En särskild utredare har dock i uppdrag att senast i februari 2016 redovisa en undersökning kring möjligheterna att underlätta för civilsamhällets organisationer. Arbetsförmedlingen har även bedrivit försöksverksamhet (RESA-projektet) med upphandlade tjänster från Sociala företag, med målgruppen personer med psykisk funktionsnedsättning, vilket drevs som projekt fram till 2013 och blev sedan en del av den ordinarie upphandlade verksamheten. Myndigheten har också ägt och medfinansierat ett antal ESF-projekt kopplade till socialt företagande. En del av det nationella socialfondsprogrammet 2014-2020 syftar till att stärka kopplingen mellan social ekonomi och konventionellt näringsliv. Målgrupper långt ifrån arbetsmarknaden tillsammans med stöd till nyföretagande ger möjlighet till projekt som kan skapa arbetstillfällen genom sociala företag. Arbetsförmedlingens formulerade ett antal förslag, det så kallade 8-punktsprogrammet för myndighetens fortsatta arbete med socialt företagande. Punkterna innebär i korthet:

1. Utred om ersättningarna till de sociala företagen är förenliga med EU:s statsstödsregler
2. Upphandla och modifiera en ny utbildning *Start av arbetsintegrerande sociala företag* (delvis baserad på den 40-veckors pilotutbildning som funnits sedan 2012)
3. Interna informationsinsatser inom myndigheten
4. Dialog med ESF-rådet kring möjliga utlysningar för att förbereda start av sociala företag
5. Skapa ett nationellt projekt med utbildningar för handledare inom sociala företag

⁴ Webbaserad källa: <http://sofisam.se/handbok-for-myndigheter/arbetsformedlingen/stod-att-starta-och-anstalla.html>

⁵ Webbaserad källa: <http://sofisam.se/handbok-for-myndigheter/arbetsformedlingen/riktade-projekt-och-insatser.html>

6. Överväg förändrade ersättningsperioder för att starta ett socialt företag, då dessa bland flera målgrupper ofta är för korta för att hinna få bärighet i företaget
7. Uppmärksamma sociala företag som möjlig leverantör i kommande upphandlingar, bland annat genom krav på social hänsyn
8. Bevaka möjligheten att reservera deltagande i upphandling som följer av de kommande upphandlingsreglerna⁶

Försäkringskassan

Som framgår av ovan kan Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen ingå fördjupade samarbeten där man gemensamt tar ansvar för att stödja personer med nedsatt förmåga att komma tillbaka i arbetslivet. Flera sociala företag specialiserar sig på arbetslivsinriktad rehabilitering. Arbetsintegrerande sociala företagen kan erbjuda en flexibilitet och skräddarsy arbete efter individers olika förmåga (anpassade arbetstider, anpassad arbetsintensitet etc.) och då kan exempelvis anställning på deltid i kombination med en ersättning från sjukförsäkringen vara en bra insats.

Försäkringskassans lokala samverkan kring arbetsintegrerande sociala företag sker i princip enbart inom ramen för Samordningsförbund och ESF-projekt. Maria Björklund, Verksamhetsutvecklare på Försäkringskassan menar att utifrån myndighetens mål att deras kunder ska kunna försörja sig själva genom arbete, spelar arbetsintegrerande sociala företag en viktig roll, såväl som potentiella arbetsgivare, "språngbräda", leverantörer av rehabiliteringstjänster och som bärare av värderingar som Försäkringskassan vill se en spridning av på arbetsmarknaden i stort.

Försäkringskassan har det generella uppdraget att minska behovet av offentlig försörjning via socialförsäkringen och öka graden av egen försörjning genom arbete, men inget specifikt uppdrag från regering eller departement kopplat till just ASF. I juni 2015 fattade Försäkringskassan beslut om en policy för myndighetens arbete med arbetsintegrerande sociala företag (ASF). Maria Björklund menar att ett gemensamt förhållningssätt har länge behövts. Nu återstår för arbetet med att omsätta policyn i praktiken och ta fram någon form av handlingsplan. Policyn är myndighetens egna initiativ eftersom man anser att den behövs och att frågan är viktig för flera av Försäkringskassans målgrupper/kunder och partners.⁷

Den inriktning som policyn innebär är att Försäkringskassan vill stödja de partners som arbetar för att nya ASF etableras och att befintliga företag får hållbara förutsättningar att fortsätta utveckla sin verksamhet. Vidare vill man bidra till att ASF finns i hela landet och att myndighetens kunder vid behov erbjuds plats hos dem.⁸

Försäkringskassans roll

Mathias Holmlund, Regional samverkansansvarig på Avdelningen för funktionsnedsättning, vid Försäkringskassan i Stockholms län menar att Försäkringskassan är en kunskapspart men också en sekundär aktör som betalar ut ersättning till individer i exempelvis en rehabiliteringsåtgärd via ett socialt

⁶ Enligt PM Af-2014/439613 samt samtal med Patrick Amofah på Arbetsförmedlingen

⁷ Enligt mailkorrespondens med Maria Björklund, verksamhetsutvecklare Försäkringskassan

⁸ Försäkringskassans inriktning för arbete med arbetsintegrerande sociala företag, s 1-5

företag där Arbetsförmedlingen eller ett samordningsförbund köpt en plats. Försäkringskassan stödjer individer men också arbetsgivare som mycket väl kan vara ett socialt företag.

Olika former av stöd

En central uppdelning gällande det stöd Försäkringskassan kan erbjuda är dels det stöd som ges till en individ (kund), det vill säga utbetalning av ersättningar, och dels stöd till myndighetens samverkanspartners, exempelvis i form av strukturell samverkan kring arbetsgivarens sjukfallshantering.

Försäkringskassans stöd således kan delas in i kategorierna utbetalning av ersättning samt samordning av rehabiliterande insatser. Det stöd man kan erbjuda behöver alltid följa kunden, det vill säga försäkrade individer inom ramen för någon av myndighetens olika målgrupper. Stödet ges snarare indirekt, då placeringar av individer alltid går via Arbetsförmedlingen eller kommuner. Myndighetens samverkan med andra partners (Arbetsförmedlingen, kommuner, Samordningsförbund med flera) har en stödjande karaktär. Myndigheten kan aldrig gå in med reda pengar i ett företag.

Medfinansiering via exempelvis ESF

Försäkringskassan kan gå in med medfinansiering i ett ESF-projekt (som kanske syftar till att skapa bättre förutsättningar för sociala företag) till exempel genom att bidra med kompetens och arbetstid inom ramen för projektet. Det är också möjligt att finansiera deltagarnas ersättningar under tiden de deltar i en insats inom ramen för ESF-projektet, vilket kan betraktas som ett indirekt stöd.

Man kan dock aldrig gå in och ersätta ett företags egna lönekostnader. Även i den löpande driften skulle man möjligtvis kunna gå in med stöd till handledare betald av försäkringskassan. Mathias Holmlund ser att möjligheten skulle kunna prövas, och att fördelarna skulle kunna vara flera då det i sig blir ett sätt för Försäkringskassan K att gå in med sin kunskap om personer med behov, i linje med myndighetens uppdrag.

Utöver detta har Försäkringskassan att gå in med finansiella medel i Samordningsförbund, vilket man redan gör. Förbundet kan i sin tur kan användas till att utveckla frågor och kunskap som kan komma ASF-företag och andra aktörer till gagn.

Om hur man möter och kan möta ASF-företag och även andra företag

Vad gäller kontaktvägar mellan FK och företagen så utgår processen alltid ifrån individen. Försäkringskassan möter också arbetsgivare och företag i individärenden (då en kund exempelvis arbetstränar eller är anställd i ett företag) genom myndighetens handläggare. Men man möter också arbetsgivare/företag på en mer strukturell nivå genom exempelvis samverkansansvariga, i olika samverkansforum etc. Den strukturella samverkan syftar till att ge positiva återverkningar i individärenden och Mathias Holmlund ser det finns bra och fungerande kontaktvägar.

Mathias Holmlund ser även att Samordningsförbundet kanske skulle kunna ha en roll i att samordna/ansvara för en representant som skulle kunna hålla ihop frågorna och kunskaperna från myndigheternas sida, gentemot företagen.

Enligt Mathias Holmlund bedriver myndigheten strukturell samverkan kring socialt företagande men har ingen statistik på vilka av våra kunder som finns i företagen eftersom placeringen sker via Arbets-

förmedlingen/Kommun/ESF-projekt/Samordningsförbund. Rent juridiskt särskiljer Försäkringskassan inte ASF från andra typer av företag och arbetsgivare.

Mathias Holmlund ser egentligen inte att Försäkringskassan stöd av det slag som beskrivs ovan skulle vara annorlunda konstruerat gentemot mer traditionella företag, så länge samma målgruppers behov tillgodoses och verksamheten har sociala mål. Idag kan man exempelvis från Försäkringskassans sida mobilisera kontaktteam som arbetar med stora arbetsgivare som har medarbetare med hög sjukfrånvaro.⁹

Kommuner

Kommunen har "det yttersta ansvaret för att de som vistas i kommunen får det stöd och den hjälp som de behöver", vilket regleras i Socialtjänstlagen (SoL) och enligt lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade. Enligt SoL ska Socialtjänstens insatser grundas på att frigöra människors egna resurser och att främja deras "aktiva deltagande i samhällslivet". Ett ansvar som är i linje med det som präglar de arbetsintegrerande sociala företagen.

Sociala företag kan fungera som plattform för arbete istället för att individen under perioder försörjs av ekonomiskt bistånd. För kommunens del kan det innebära minskade kostnader och ökade skatteintäkter. Det i sig ligger till grund för att kommuner ofta med och stödjer arbetsintegrerande sociala företag på olika sätt.¹⁰

Studien Samordning för socialt företagande har undersökt arbetet i nio kommuner, däribland Botkyrka. Varken kommunerna i Botkyrka, Huddinge, Värmdö, Nacka, Salem, Tyresö eller Nynäshamn erbjuder något specifikt stöd eller stödstruktur i egen regi för initiativtagare till sociala företag. I Haninge kommun hanteras frågor inom socialt företagande av Näringslivsenheten. Inte heller här har man någon lokal stödstruktur för de som vill starta ASF. dock har man en verksamhetsansvarig för frågorna i samarbete med Samordningsförbundet i Östra Södertörn. Haninge, Nynäshamn och Tyresö har dessutom ett processtöd via Samordningsförbundet.¹¹

Policydokument

I flertalet kommuner har politiken tagit ställning kring att utveckla den sociala ekonomin/det sociala företagandet. Sundsvall, Hudiksvall, Värmdö, Strängnäs, Haninge, Växjö och Göteborg är några exempel. Enligt Sofisams Handbok för myndigheter är det en fördel att luta sig mot dessa ställningstaganden när interna och externa initiativ till utveckling av sociala företag kommer.

Ansvariga för externa kontakter

Handboken påpekar att det ur det sociala företagets perspektiv är en stor fördel om kommunen har en kontaktperson man kan vända sig till. Denne kan ge konsultativt stöd för att få bra ingångar till kommunen samt bistå med formalia, uppmuntra det sociala företaget och förklara villkor som gäller en verksamhet. En tydlig internt ansvarig kan också bidra till att kunskapsöverföring och initiativ mellan kommunala förvaltningar. På kommunnivå är det sällan tjänstemän som arbetar med näringslivsfrågor som ansvar för frågor inom sociala företagande.

⁹ Enligt intervju samt mailkorrespondens med Mathias Holmlund, Försäkringskassan

¹⁰ Webbaserad källa: <http://sofisam.se/handbok-for-myndigheter/kommunerna.html>

¹¹ Samordning för socialt företagande s 29-37

Samarbete med andra aktörer

Kommunernas stöd till sociala ekonomin sker oftast i samarbete med andra såsom Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Samordningsförbund, resursorganisationer och även folkhögskolor och studieförbund.

Finansiering till företaget - bidrag eller upphandling?

Det förekommer relativt ofta att en kommun bidrar till en verksamhet enligt SoL med handledare anställda av en kommun, samt en hyresfri lokal. Här menar Handboken att det finns risk för otydliga roller och oklar ansvarsfördelning, vilket också bekräftas av samtal med representanter från Tillväxtverket som genomförts under uppdraget.¹² Utvecklingen går därför alltmer mot stödet regleras i avtal. Också medel som definieras som bidrag förknippas med vissa villkor såsom att medlen ska användas i en specifik verksamhet eller riktas mot en särskild kategori människor, till exempel personer med funktionsnedsättning. Stöd till en kvinnojour, är ett sådant exempel.

Det finns ingen fastställd prislista när överenskommelse görs utan LOU. Ett riktmärke måste dock vara vad en motsvarande verksamhet skulle kosta vid kommunal drift inklusive overhead-kostnader.”

Offentligt skyddat arbete (OSA)

Innebär en anställning i kommunen med placering i ett ASF-företag; en lösning som kan användas om inga andra anställningsmöjligheter i företaget är möjliga.

Komplettering av lönebidrag

Möjligheten finns för kommuner att täcka den återstående delen av lönen för en medarbetare med lönebidragsersättning, i ett företag med låg omsättning och där produktionskapaciteten hos de anställda är låg.¹³

Statsstödsregler enligt Romfördragets artikel 87

Handboken tar också upp regler för statsstöd och menar å ena sidan innebär Romfördragets artikel 87 ett förbud mot statligt stöd företag (skattereduktion, lån, garantier etc till förmånliga villkor) om samtliga följande kriterier är uppfyllda:

- det handlar om offentliga medel
- stödet ger företaget ekonomiska fördelar
- stödet förmedlas selektivt
- stödet påverkar konkurrensen
- stödet påverkar handeln mellan medlemsstater

Dock kan stöd för att underlätta utvecklingen av viss näringsverksamhet eller region vara tillåtet och därför finns ett antal undantag såsom:

- utbildning av anställda
- riskkapital

¹² Enligt samtal och mailkorrespondens med Eva Carlsson, enheten Entreprenörskap vid Tillväxtverket

¹³ Webbaserad källa: <http://sofisam.se/handbok-for-myndigheter/kommunerna/finansiering-till-foretaget.html>

- sysselsättningsstöd på vissa villkor
- stöd av mindre betydelse

Undantagen möjliggör att ge företag statliga stöd såsom:

- Generella sysselsättningsstöd för att öka sysselsättningen i utsatta grupper.
- Stöd av mindre betydelse/försumbara stöd; under 200 000 Euro under en treårsperiod. Det kan röra sig om bidrag, lån, konsultcheckar, anställningsstöd etc.
- Stöd till utbildning av anställda och stöd till utbildning, vägledning etc. för arbetslösa.

Handboken slår fast att "det finns alltså inget i statsstödsreglerna som hindrar offentligt ekonomiskt stöd till utvecklingen av arbetsintegrerande sociala företag så länge det sker inom ramen för de undantag som beskrivs i Romfördraget.¹⁴

Att möjliggöra genom köp av tjänster och varor

I de fall då kommunen rent faktiskt förfogar över den tjänst som utförs genom att exempelvis styra vilka enskilda personer som ska nås av den, så innebär det en motprestation av det slag som aktualiserar upphandling.

Flertalet sociala företag levererar tjänster som arbetsträning, praktik och sysselsättning till offentlig sektor. En kommun kan också köpa tjänster som fastighetsskötsel, catering annat som det sociala företaget säljer som en del av sin inkomstmodell. Myndigheter som vill stimulera en mångfald av leverantörer och skapa förutsättningar för att sociala företag kan använda upphandling som verktyg för att ge förutsättningar för företagen att delta genom att lämna in anbud. Här kan upphandlande myndighet använda sig av så kallade sociala kriterier, anpassning av storlek och volym så att uppdraget kan passa ett mindre socialt företag, anbudsstider och en öppenhet för att det finns olika sätt att utföra tjänster på samt att utforma lättbegripliga upphandlingsunderlag. Likaså behöver de sociala företagen själva förstå formkraven och därtill göra lättförståeliga verksamhetsbeskrivningar. Sociala företag kan också ha fördel av att gå samman i anbudsinlämningar - vilket kan ge positivt utslag och större slagkraft.

Upphandlande enheter får/ska enligt Handboken på Sofisam också ge handläggare och upphandlare riktlinjer om exempelvis miljömässiga, etiska och sociala hänsyn inom LOUs ramar. Därför krävs policybeslut från upphandlande myndighet gällande vilka områden som bör omfattas av exempelvis sociala hänsyn.

Väldigt konkret kan det handla om att en upphandling formulerar krav på att anbudsgivaren vid utförandet av uppdraget har för avsikt att anställa människor utanför arbetsmarknaden, eller ordnar utbildning för arbetslösa. Det kan också vara så att anbudet prioriterar sk brukarmedverkan och därmed gärna ser sociala företag som utförare, såsom i fallet med RESA-projektet, vilket är ett samarbete mellan Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan.

¹⁴ Webbaserad källa: <http://sofisam.se/handbok-for-myndigheter/konkurrensfragor.html>

För att sociala företag ska ha möjlighet att växa genom upphandling krävs med andra ord kunskap och ömsesidig förståelse om varandras förutsättningar, från såväl det sociala företaget som myndigheten i fråga.

Direktupphandling

Det är också möjligt att sluta avtal som inte föregås av ett upphandlingsförfarande, där ett kontrakts värde är lågt eller om synnerliga skäl föreligger (exempelvis att en konkurrenssituation inte riskeras).

Ramavtal

Myndigheter kan också ingå ramavtal där man fastställer villkor som ska gälla en senare tilldelning av kontrakt under en viss tidsperiod. Avtalet kan omfatta en eller flera leverantörer och pågå minst fyra år, dock har leverantörerna ingen garanti för tilldelning av uppdrag.

Lagen om valfrihet (LOV)

Ett alternativ till ovanstående är att tillämpa LOV - ett frivilligt verktyg för de kommuner och landsting som vill konkurrensutsätta verksamheter genom att låta brukare och invånare själva välja leverantör. LOV:en kan användas inom handikapp- och äldreomsorg, samt tjänster inom hälso- och sjukvård. Kommunfullmäktige beslutar om införande av LOV. I ett sådant system kan leverantörer vara aktörer som är upphandlade enligt LOU, vilka kan ansöka om att delta i LOV. Inte heller här garanteras leverantören några uppdrag, snarare konkurrerar leverantörerna om kvalitet (inte pris). Ett system av det här slaget kan gynna mindre aktörer, exempelvis små företag.¹⁵

Konkurrensfrågor

Sverige har ingen särslagstiftning för arbetsintegrerande sociala företag. Utöver LOU omfattas sociala företag i likhet med traditionella företag av konkurrenslagstiftningen. Offentliga stöd till företagen avseende personer med nedsatt förmåga får inte snedvrída konkurrensen.

Ett företag får inte utnyttja en dominerande position på marknaden genom att exempelvis underpris-sätta sina tjänster. För att detta ska aktualiseras måste det sociala företaget ha en dominerande ställning (gränsen är oklar, men runt 25 % och uppåt) och det är mycket ovanligt då de flesta ASF är små företag. Ett socialt företag bör vidare "tänka på att fylla dubbla behov. Både att företaget är till för de enskilda människorna, samtidigt som man bör försöka identifiera vilka behov av offentlig eller kommersiell service som inte är tillgodosedda i samhället. Då uppstår det säkerligen ingen diskussion om konkurrensproblematik".

Vad gäller konkurrensproblematik mellan exempelvis en kommun och ett socialt företag förtydligar bland annat författaren till Att styra utan att stödja att kommuner kan driva en affär på öppna marknaden om syftet är att skapa meningsfull sysselsättning. Att göra detta kan vara en del av att uppfylla ett åtagande enligt Socialtjänstlagen och LSS. Dock menar man i rapporten att det kan vara lämpligare att en verksamhet bedrivs av ett socialt företag. En lämplighetsprövning som föreslås kan innebära att ju mer en verksamhet är ute på marknaden, desto större skäl till att söka sig till lösningar utanför den kommunala driften. Vidare argumenteras för att omgivningen kan ha större acceptans om en verksamhet bedrivs som icke-vinstdrivande företag, fristående från kommunen. Avslutningsvis menar för-

¹⁵ Webbaserad källa: <http://sofisam.se/handbok-for-myndigheter/kop-av-tjanster-och-varor.html>

fattarna att 40% av de som har försörjningsstöd har det på grund av arbetsbrist. Därav bör kommuner i ökad utsträckning omvandla passiva ersättningar (exempelvis försörjningsstöd) till aktiva medel till sociala företag där bidragstagare istället kan få arbete.¹⁶ Problematiken tas upp av flera. Viss konkurrens mellan de kommunala arbetsmarknadsenheterna och med försäljning av tjänster och de ASF-företagen har framkommit i flera kommuner. Konkurrens kring marknader, uppdrag och medarbetare finns i kommuner som utvecklat egna verksamheter med rehabilitering och arbetsträning. Det ska även finnas exempel där sociala företag fått lägga ner verksamhet för att lämna plats för kommunal arbetsverksamhet.¹⁷

Konkurrensneutrala stöd

Handboken för myndigheten poängterar att de flesta stöd det offentliga kan ge ett socialt företag också är konkurrensneutrala, och exemplifierar med Arbetsförmedlingens program. Att ett företag får lönebidrag för många anställda är det något positivt eftersom resultatet är att personer långt ifrån arbetsmarknaden därmed fått arbete. Ingenting hindrar traditionella företag att också använda sig av samma villkor.

Vidare konstaterar Handboken att upphandlingar där leverantörer förväntas ta social hänsyn kan tyckas favorisera sociala företag, samtidigt som ju också andra företag kan vända sig till exempelvis långtidsarbetslösa. Därför kan det också vara bra om man vid upphandlingar tydliggör villkoren för till exempel lokala företagare så det inte uppstår missförstånd. Likaså är det en fördel om de sociala företagen betraktar sig själva som en del av det lokala näringslivet och därför också deltar i företagarräffar och liknande.¹⁸

Sociala investeringsfonder

Sociala investeringsfonder är kommunala och innebär att en kommun avsätter medel för utveckling inom det "sociala" området. En social investeringsfond kan ha målsättningar inom hela det sociala området. Enligt Eva Johansson på Tillväxtverket är de flesta sociala investeringsfonder avgränsade så att det bara är kommunala verksamheter som kan söka för att utveckla den egna verksamheten. Man tror också att det kan förekomma fall där man öppnat upp för föreningar/kooperativ som utvecklar verksamhet inom det kommunala ansvarsområdet. Enligt Tillväxtverkets kännedom handlar det alltid om mindre summor till ett avgränsat utvecklingsarbete.¹⁹

Ett exempel är Umeå som efter ett år av stort överskott avsatte 120 miljoner att användas i projekt med inriktning på hälsa, lärande och trygghet för barn och ungdomar. Studieförbundet Vuxenskolan ansökte om medel att skapa ett socialt arbetskooperativ med unga människor som har svårt att få arbete. Också Norrköping har bildat en social fond som ska cirkulera resurser och i Nynäshamn valde man att avsätta 10 miljoner per år i samband med att Ericsson lade ner sin verksamhet vilket innebar en social process som kommunen behövde hantera.²⁰

¹⁶ Att styra utan att stödja, s 47 och 53

¹⁷ Arbetsintegrerande sociala företag s 76-77

¹⁸ Webbaserad källa: <http://sofisam.se/handbok-for-myndigheter/konkurrensfragor.html>

¹⁹ Enligt uppgift från Eva Johansson, enheten Entreprenörskap vid Tillväxtverket

²⁰ Att stödja utan att styra, s 32-33

Idéburet offentligt partnerskap

Sedan 2010 finns en modell som kallas för Idéburet offentligt partnerskap (IOP). Enligt intresseorganisationen Forum baseras den på tanken om att när ett samhälle får nya utmaningar så behövs samverkan mellan olika aktörer. IOP innebär att en offentlig instans och en idéburna organisation tillsammans definierar en samhällsutmaning. En offentlig myndighet måste inte upphandla all den verksamhet som drivs av externa organisationer. Enligt Forum (som hänvisar till EU-kommissionens jurister och den svenska regeringen) ska varje regional/lokal myndighet bestämma lämpligt finansieringsverktyg utifrån verksamhets syfte och brukarnas behov. Att ingå ett Idéburet offentligt partnerskap är därmed juridiskt möjligt. Röda Korset, Stadsmission och RFSL är några exempel på organisationer som partnerskap med en kommun eller en annan offentlig instans för att driva en social verksamhet.

Enligt Forum är Partnerskapsrelationen möjlig då:

- Verksamheten sker på initiativ av den idéburna organisationen
- Verksamheten är ett led i att förverkliga ett politiskt program eller plan, där de idéburna organisationerna särskilt nämns (exempelvis en lokal överenskommelse)
- Verksamheten inte kan ses som en del av det normerade föreningsbidraget
- Det inte finns en marknad eller en konkurrenssituation att vårda
- Bägge parterna är med och finansierar verksamheten (via pengar eller andra insatser)
- Verksamheten inte detaljregleras från kommunen

Ett idéburet – offentligt partnerskap bör enligt Forum tillämpas när:

- Verksamheten bidrar till lokal utveckling och delaktighet i samhället
- Varken den offentliga organisationen eller den idéburna organisationen vill göra den idéburna organisationen till underleverantör, utan i stället en fortsatt fri och självständig aktör.

IOP ingås oftast mellan en offentlig enhet och en eller möjligen några idéburna organisationer och fokuserar på en specifik verksamhet.²¹ I Haninge finns ett exempel på IOP där Farsta slutit avtal med Textilmakarna i Haninge gällande köp av praktikplatser.²²

Samordningsförbunden

Samordningsförbundet finansierar samordnade rehabiliteringsinsatser från samhällets sida. De samverkande parterna i ett samordningsförbund är Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, landstinget och en eller flera kommuner. Syftet är att förhindra eller förkorta sjukskrivningar och arbetslöshet, bl.a. genom tidigt stöd och förebyggande insatser. Samverkan förhindrar också att människor hamnar i en rundgång mellan olika myndigheter.

²¹ Webbaserad källa: <http://www.socialforum.se/om-forum-2/ideburetoffentligt-partnerskap/>

²² Samordning för socialt företagande s 19

Förbunden beslutar själva hur samarbetet ska utformas och bedriver samverkan utifrån lokala förutsättningar och behov. Ett samordningsförbund kan ses som en struktur för att få samverkan mellan myndigheterna att fungera över tid. Det innebär att verksamheten inte enbart bedrivs i form av tillfälliga projekt utan också som en ordinarie samverkansverksamhet.

Samordning kan vara svårstyrt och kräva långsiktighet och därför har förbunden ansvar över tid. De insatser förbundet finansierar idag omfattar drygt 500 individer/år med fördjupat stöd. Resurserna riktas till individer, men förbunden arbetar inte operativt i enskilda ärenden. Förbunden arbetar således både med att stödja och finansiera insatser riktade till individer i behovsgruppen och metodutveckling och strukturpåverkan.²³

Nationella Rådet för Finansiell Samordning utreder just nu vilka möjligheter samordningsförbunden har att samverka med, och främja sociala företag. Arbetet väntas vara klart under hösten/vintern 2015.

Förbundens uppdrag omfattar stöd och finansiering av samordnad rehabilitering riktat till individer som av olika skäl behöver stöd från minst två av de samverkande myndigheter. Vissa målgrupper omfattas därför i mindre bemärkelse, trots att det kan röra sig om individer utanför arbetsmarknaden (exempelvis individer som uppbär nystartsstöd via Arbetsförmedlingen).

Samordningsförbundet Huddinge, Botkyrka Salem finansierar och stödjer således insatser som rustar och förbereder individers inträde på arbetsmarknaden men finansierar i dagsläget inga satsningar som har till syfte att utveckla arbetsintegrerande sociala företag. Man har dock kontinuerlig dialog med kommunerna kring detta.²⁴

Samordningsförbundet i Södertälje finansierar inom ramen för den egna verksamheten en processtödjare på 10-20% som arbetar med att öppna dörrar för personer som vill starta ASF-företag, skapa förutsättningar för befintliga sociala företag samt sprida information till myndigheter och politiker om ASF-företag. Södertälje kommun erbjuder sporadiska utbildningsmöjligheter via Samordningsförbundet, riktat till entreprenörer som vill starta ASF-företag. Man har i övrigt ingen fast, inriktad rådgivning, utöver ett samarbete med Coompanion för enskilda insatser.

Resursmodellen, Resursrådet och SE-vägen

Haninge har satsat på sociala företag tillsammans med samordningsförbundet Östra Södertörn. En policy har antagits och samordningsförbundet har anställt en verksamhetsutvecklare som stödjer utvecklingen av sociala företag i Haninge, Nynäshamn och Tyresö.

Åren 2012-2014 deltog Haninge, Tyresö och Nynäshamn i ESF-projektet *Resursmodellen* som ägdes av Samordningsförbundet Östra Södertörn. Målet var utvecklad samverkan mellan de sociala företagen, men också att skapa fler sociala företag. Projektet grundade sig också på en tanke om stor utvecklingspotential kring arbetsträning varför man finansierade handledartjänster på företagen med motprestationen att förbundet gavs tillgång till arbetsträningsplatser.

²³ Enligt samtal och mailkorrespondens med Elin Asplund, förbundschef Samordningsförbundet Huddinge, Botkyrka Salem

²⁴ Samordning för socialt företagande, s 10

Projektet resulterade i att ett nätverk av verksamhetsledare som träffas månadsvis, etablering av flera nya sociala företag, framtagande av ett verktyg för slutdokumentation avseende arbetsträning samt även framtagande av definition av begreppet arbetsträning vilken förtydligar vilka förväntningar en beställare av insatser kan ha. Definitionen lyder:

Arbetsträning är en rehabiliteringsåtgärd som innebär att en person systematiskt tränar sin fysiska, psykiska eller sociala funktions- och arbetsförmåga. Arbetsträning innebär att personen deltar i arbetet på en arbetsplats under handledning. Arbetsträning är avsedd för arbetslösa med lång tid utanför arbetsmarknaden. Arbetsträningens syfte är att ge en arbetssökande arbetslivserfarenhet under anpassade former. Personen utför arbetsuppgifter utifrån sina förutsättningar och handledare på arbetsplatsen har det yttersta ansvaret för att arbetet blir utfört. Genom arbetsträningen får deltagaren en anpassad återgång till arbetslivet. Arbetsträningen ska ge ett säkrare underlag för fortsatt planering mot ett arbete.²⁵

Man har också inrättat ett så kallat *Resursråd*. Rådet arbetar för att lösa gränsdragningsproblematiken mellan myndigheterna. Projektet arbetade mycket med att sprida information genom rådets kanaler och myndighetsrepresentanter. Dess samordnare har regelbundet besökt myndigheterna och gett information genom s.k. öppna sittningar dit handläggare kan komma och föredra oidentifierade ärenden.

En slutsats var att arbetsträning i sociala företag var mycket bra insatser för individerna i projektet som upplevde att arbetsträning på sociala företag fungerade bättre än inom t.ex. kommunal verksamhet eller på traditionella företag. Man upplevde sig sedda och fick ett bra bemötande i en anpassad miljö.

Efter projekttiden lever de sociala företagens verksamhet kvar och genom ett fortsatt samarbete använder Resursrådet även idag arbetsträningsplatser på företagen. Myndigheterna har hittat egna kanaler till de sociala företagen vilket medfört att majoriteten placeringar nu sker genom direktkontakt, inte genom Resursrådet. Enligt utvärderingen upplevde handläggare på de remitterande myndigheterna att Resursrådet är en viktig funktion för att hitta rätt insats för målgruppen samt att rådet fyller en lucka i det ordinarie utbudet av insatser.

Resursmodellen innehöll stöd till verksamhetsutveckling (stöd till handledare) och träffar för handledare och verksamhetsledare. Rapporten konstaterar att för de flesta uppdrag och upphandlingar inom arbetslivsinriktad rehabilitering följer myndigheternas finansieringen med deltagaren, såsom anordnarsättning, stöd till personligt biträde etc. Detta i sin tur medför att finansieringen upphör i samma stund som deltagaren slutar i verksamheten. Resursmodellens arbets sätt har medfört att företagen har haft ett mindre pressad ekonomisk situation för sina personalkostnader, konstaterar rapporten.²⁶ Resursmodellen har levt vidare genom projektet SE-vägen, finansierat av Arvsfonden. Från förbundets sida vill man finansiera tjänster, så att företagen har en säker och pålitlig basfinansiering av sina handledare, då de flesta intäkterna för övrigt följer individernas närvaro. Ännu finns inget anpassat format för samordningsförbunden att teckna avtal av detta slag direkt med företagen, det måste istället upphandlas via parterna.²⁷

²⁵ Enligt mailkorrespondens med Annica Falk, Verksamhetsutvecklare Samordningsförbundet Östra Södertörn

²⁶ Slutrapport Resursmodellen Södertörn, s 1-20

²⁷ Enligt mailkorrespondens med Annica Falk, Verksamhetsutvecklare Samordningsförbundet Östra Södertörn

Jämförelse med stöd till traditionella företag

I många rapporter och sammanhang fokuserar samverkansfrågan ofta på samarbete mellan de företagen och Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Samordningsförbunden och kommunernas olika enheter för arbetsmarknadsfrågor.

Också traditionella företag är beroende av en god relation till och stöd från inte minst de kommunala organisationerna. I arbetet har därför även lärdomar ifrån det privata näringslivet inhämtats. Svenskt näringsliv rankar varje år det lokala företagsklimatet i Sveriges 290 kommuner, undersökningen publiceras på www.foretagsklimat.se. Det har även gett ut skriften handbok för bättre företagsklimat. Det allmänna synsätt som handboken genomsyras av är att företagen bör ses som jobbskapare och när företagen växer skapas fler arbetstillfällen, skatteintäkter som bygger välfärd och en bättre kommun.

Kommunerna kan hjälpa företagen genom att skapa bästa möjliga förutsättningar. Ett företag måste i allt högre utsträckning snabbt kunna ompröva och förbättra sin verksamhet för att vara konkurrenskraftigt och här behöver kommunerna behöva följa utvecklingen. Snabb ärendehantering, flexibilitet, konstruktiv dialog och en företagsvänlig attityd menar man är grunden för ett gott företagsklimat. Många gånger handlar det om enkla åtgärder som är lätta att genomföra men som för en enskild företagare kan de vara avgörande.²⁸

För att inte begränsa slutsatserna i denna studie till vad som redan gjorts inom just sociala ekonomin lyfter nedanstående text fram ett antal exempel på framgångsrika metoder, enligt handboken och andra källor från svenskt näringsliv. De exempel som lyfts fram nedan är således metoder och framgångsfaktorer som möjligen kan appliceras även på företag inom sociala ekonomin.

Grundläggande förutsättningar

I enlighet med slutsatser från studier av sociala ekonomin är styrdokument och policys avgörande verktyg för att åstadkomma förändring och styrning.²⁹ Enligt Handbok för bättre företagsklimat ger strategier och styrdokument en tydlig målbild och signal, både internt och till företagen, om politikens inställning till företagets roll (i kommunen) nu och i framtiden. Också Svenskt näringslivs undersökningar visar att de kommuner vars företagare anser att kommunpolitikerna har en bra inställning till företagen också har en positiv uppfattning om det allmänna företagsklimatet i kommunen.

Förhållningssätt och övrigt som lyfts fram i handboken är att satsa på möten utanför huset, hos företaget, att bjuda in till dialog kring upphandlingar där man får träffa de som ansvarar för upphandlingen att bygga en serviceinriktad organisation där regler tillämpas på ett flexibelt och möjlighetsinriktat sätt, samt att skapa en "smörjgrupp" som består av de tjänstemän som har mest kontakt med företagen, vars uppgift är att göra det kommunala maskineriet enklare och snabbare för företagen.

Konkreta verktyg

Policys måste också tillämpas och omsättas till faktiska handlingar. Användning av hemsida, företagslots samt kontaktcenter är några vanligt förekommande exempel som företagare i Botkyrka redan idag har stöd av. Nedan följer några konkretiseringar av verktyg och modeller som kan tjäna som inspiration för myndigheternas stöd till sociala företag.

²⁸ Handbok för bättre lokalt företagsklimat, s 5

²⁹ Se exempelvis Nio områden där politiker och tjänstemän kan göra skillnad för långtidsarbetslösa, s 85-86

Möjligheten till att **följa ärenden på nätet** erbjuds hos bland annat Järfälla, Kalmar, Ludvika, Norrtälje, Täby, Växjö, Ängelholm och Östhammar kommun.

Företagslotsen i Laholm erbjuder **gemensamma företagsmöten** två gånger i månaden, riktat till verksamheter med tillståndspliktig verksamhet som kräver kontakt med flera av kommunens myndigheter. En samordnare samlar in information om vad företagen vill göra och var, och gör sedan en grov bedömning av vilka som berörs inom kommunen. Förvaltningarna får information av samordnaren så att de är förberedda när företagaren kommer.³⁰

Strängnäs kommun har en Nystartad (försöks)satsning under namnet **”Dukat bord”**. Konceptet innebär ett introducerande introduktionsmöte där företagare med kort varsel kan boka in sig på ett möte där minst två berörda tjänstemän medverkar vid varje möte. 90% av de man träffat hittills tillhör besöksnäringen, och det rör sig primärt om företag i drift och/eller nyutveckling, men också nystartade företag. Ofta omfattas bygglovs-frågor (i vilket fall man ställer kravet på företagaren att ritning ska tas med till mötet). Mötena syftar till att få rätt förväntningar på plats i tidigt skede. Man utvecklar just nu också en checklista. Tjänsten är kostnadsfri och arbetshypotesen är att båda parter vinner på upplägget. Kommunen genom att dra ner på antalet telefonsamtal spara på tid och resurser. Tjänstemännen lär sig också av varandra. Mötena fokuserar primärt på 3 saker 1) lagar och regler av relevans 2) aktuella avgifter och kostnader 3) tidsaspekten.

Dukat bord bygger på en grundläggande Lean-princip: att arbeta utifrån flödesoptimering snarare än resursoptimering. Det innebär att kommunen organiserar sig utefter företagarens process/behov snarare än tvärt (dvs att företagaren får ta ansvar för att hitta rätt bland myndighetskontakter och ärendeprocesser), menar Näringslivsutvecklare Oskar Mineur.³¹

Ett annat sätt att stärka servicen till företagen är att arbeta med **tjänstegarantier** vilken innebär att en företagare som ansökt om ett tillstånd informeras om att ansökan har kommit in, vem som handlägger ärendet, var och när handläggaren kan nås, hur lång handläggningstiden är, om ansökan behöver kompletteras och i så fall hur.³²

Skuggning en metod som innebär att företag ”skuggar” politiker under en halvdag, och politikerna skuggar sedan företagen på samma sätt.³³

Motsvarigheter till dessa verktyg finns sannolikt redan inom olika delar av Sverige och den sociala ekonomin. De olika verktygen och dess potentiella användning inom ramen för myndigheternas stöd till sociala företag återkommer i analysen och den avslutande diskussionen av denna rapport.

³⁰ Handbok för bättre lokalt företagsklimat s 7, 27-29 samt 38-41

³¹ Telefonintervju med Oskar Mineur, näringslivsutvecklare samt webbaserad källa: <http://www.strangnas.se/sv/Installningar/Kontakt/Pressida/Pressmeddelanden/Strangnas-kommun-bjuder-in-foretagare-till-Dukat-bord/>

³² Handbok för bättre lokalt företagsklimat, s 42

³³ Handbok för bättre lokalt företagsklimat, s 81 och 13

3. Utmaningar och behov ur de sociala företagens perspektiv

Enligt rapporten Nio områden där politiker och tjänstemän kan göra skillnad för långtidsarbetslösa finns brister i rådande system för blivande företagare. Många insatser riktar sig till personer som är nära att starta företag, personer med nätverk, resurser och kunskap om sitt affärsområde, goda svenska kunskaper och självförtroende, menar rapporten. Begränsade resurser och tid men också normer kring omfattningen av stöd och tid kring en rådgivande insats gör att de som bedöms vara långt ifrån en uppstart eller som ses som otraditionella och ovana företagare stängs ute från den hjälp de behöver.

Rapporten drar följande slutsatser från olika ESF-projekts arbete med företagande för långtidsarbetslösa och menar att dessa är relevanta även för arbetsintegrerande sociala företag:

- Långtidsarbetslösa behöver mer tid för att starta företag
- Långtidsarbetslösa behöver tillgång till nya nätverk. Nätverkande med det lokala näringslivet har visat sig avgörande för framgång (genom handledare, mentorer, styrgrupper etc.)
- Samverkan mellan olika främjande aktörer är nödvändigt
- Stöd kring såväl kompetensförsörjning som självförtroende är mycket viktigt.
- Långtidsarbetslösa främjas av en process där affärsidéer utvecklas och prövas kritiskt, där de själva har ansvaret och gruppbaserad affärsutveckling och coaching är effektiv.
- Nätverksstarka handledare med dubbel kompetens; affärsmässighet och erfarenhet av att arbeta med personer långt ifrån arbetsmarknaden är avgörande
- En helhetssyn behövs; inkubatorstrategier för mjuk uppstart i olika former.
- Finansiellt stöd kan vara avgörande; före, under och efter företagsstart. Här menar rapporten att för flertalet företagare är finansiering ett överkomligt problem som man löser genom egna besparingar, lån via familj eller vänner, eller lån hos bank med bostad eller liknande som säkerhet. Medan långtidsarbetslösa har ett svårare utgångsläge med en ekonomisk bakgrund som kan vara problemfylld. Här lyfter rapporten fram ett antal problem såsom att
 - personer avstår från uppstart företag på grund av oro för sin egen och familjens ekonomi
 - försörjningsstöd via kommuner, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan är villkorade på ett sådant sätt att olika kompetenshöjande insatser motverkas. På vissa håll har man löst det genom att exempelvis en kommun beslutat att en person får behålla ekonomiskt bistånd även under en utbildning när de startar företag.
 - kring uppstart ramen för ett strukturfondsprojekt (ESF) finns problemet att man inte tillåts sälja tjänster eller produkter för att testa efterfrågan på affärsidén. Inom många projekt innebär det istället att stödet dras ner. För individer med ekonomiskt bistånd kan inkomsten innebära att biståndet minskas vilket försvårar möjligheten att bygga upp likviditet inför uppstart.

- det kan vara svårt för personer i målgruppen att bli beviljade lån. Det finns exempel på kommuner där man bidragit till en lösning genom att erbjuda exempelvis nyanlända ett "förskott" på sin introduktionsersättning i form av ett räntefritt lån.
- ett hinder från bankernas och långgivarnas perspektiv kan vara att bedömningarna av lån i dessa fall kräver mer tid till följd av att lånesökarna ofta är ovana företagare. I det fall svårigheten utgörs av språkförbistring eller andra hinder finns exempel där man använt IFS rådgivning eller Coompanion som mellanhand för att genomföra kvalificerade granskningar som avlastar och för över kunskap till långgivarna
- i det flesta kommuner går individen miste om sitt ekonomiska bistånd om denne blir företagare vilket kan innebära att man blir av med sitt stöd redan innan företaget börjat få intäkter. I ett antal kommuner har man fattat beslut om rätt till garanterad inkomst från försörjningsstöd under en viss tid under uppstarten. Det finns också kommuner som valt att ge garantier för att återfå rätten till försörjningsstöd vid ett eventuellt misslyckande av företaget. Vilket minskat oron för individen.³⁴

Samma rapport tar upp problemet med den osäkerhet som råder kring regler för lönebidrag. Personer med nystartsstöd kan inte samtidigt sitta i styrelsen för företag. Det gäller dock inte andra anställningsformer.³⁵ Problematiken kan krocka med de sociala företagens princip om att anställda och deltagare ska utöva väsentligt inflytande i sin verksamhet som ett led i arbetet med att skapa engagemang, självförtroende och ny identitet. I sociala företag ställs krav på delaktighet för medarbetarna genom ägande, avtal eller på annat väl dokumenterat sätt. Flertalet av dessa utmaningar behandlas ytterligare i kommande avsnitt.³⁶

Finansiering

Le Mat i Göteborg och Åkersberga har liksom många andra sociala företag startats upp genom projektmedel från Europeiska socialfonden (ESF). Stöd till sociala företag kan också komma från Europeiska regionalfonden, ERUF, Allmänna Arvsfonden eller regionala/lokala projektmedel. Medlens ändamål, målgrupp och villkor regleras ofta inom ramen för nationella eller regionala planer samt lagar lagar och förordningar.

Den offentliga medfinansieringen kan bestå av finansierad ersättning till deltagare i projekt och bidrag i annat än pengar (tid och andra resurser). I projektet EXPLOSION som bidrog till uppstarten av Le Mat Åkersberga var bland annat Österåkers kommun, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan.³⁷

För närvarande ser det inte ut att ligga några utlysningar av relevans för uppstarten av sociala företag.³⁸ Att administrera ett ESF-projekt kan vara betungande men utgör samtidigt en bra finansieringsmöjlighet, på ett område där det inte finns så många andra möjligheter, menar Eva Carlsson på Tillväxtverket. Att ESF vill att projekten bedrivs i ett partnerskap och det är en nödvändighet att ha ett bra

³⁴ Nio områden där politiker och tjänstemän kan göra skillnad för långtidsarbetslösa, s 30-39

³⁵ Enligt uppgift från Roland Malm på Coompanion

³⁶ Nio områden där politiker och tjänstemän kan göra skillnad för långtidsarbetslösa, s 46-48

³⁷ Slutrapport genomförande EXPLOSION Dnr 2011-3090014, s 8

³⁸ Enligt uppgifter från Tillväxtverket och ESF-rådet

samarbete mellan olika offentliga aktörer, ASF, och/eller ideella organisationer för att lyckas starta och driva ett ASF. Att starta eller utveckla genom ett ESF-projekt gör att denna samverkan måste komma till, vilket är bra menar hon.

Stöd kan också sökas från exempelvis Vinnova. Under hösten 2015 har man exempelvis haft en utlysning för Innovation för säkrare migration och etablering av nyanlända. En ny utlysning med uppstartsstöd för social innovation, öppnar runt februari 2016.

Stödet innebär medel för verksamheter som ska komma igång med en ny lösning där innovationsgraden är hög. Den kommande utlysningen omfattar 10 miljoner kronor, uppskattningsvis 200-500 000 kr/projekt. Detaljerna kring den kommande utlysningen avseende krav på samarbetspartners och medfinansiering är ännu inte bekräftade.

Generellt sett kan Vinnova stötta med upp till 100 % (icke-ekonomisk verksamhet), men vanligtvis brukar det handla om 50%-80 %. 50 % för företag. Medfinansiering kan vara egen tid eller annat resurstillskott till projektet. Utlysningarna omfattar inte förstudier, man vill se aktivt genomförande och konkreta aktiviteter.³⁹

Coompanion, Ekobanken medlemsbank och Hela Sverige Ska Leva har initierat **Mikrofonden** vilken ska ställa säkerhet för lån och underlätta för företagande inom social ekonomi och lokal utveckling att få tillgång till kapital. Nationella mikrofonden samarbetar med regionala mikrofonder som redan finns i några regioner medan andra är under uppbyggnad.

Såväl Ekobanken som JAK har **alternativa lånemodeller** som skiljer sig från de traditionella bankernas. Genom ett gruppssparande där flera personer sparar gemensamt och bestämmer att deras sparande ska stå som garanti för ett lån, kan ett socialt företag exempelvis få ett lån hos Ekobanken.

JAK-banken har ett system med sparpoäng/ där de sparande kan överlåta sparpoängen som en garanti för ett socialt företags lån men kan också ge lån utan tidigare sparande.⁴⁰

Det statliga bolaget Almi erbjuder **lån och riskkapital** till företag. Kreditgivning sker ofta i samverkan med andra kreditgivare och bankerna är viktiga samarbetspartners. Almis mikrolån ska stimulera nyföretagande och är anpassat till företag med mindre kapitalbehov, upp till 250 000 kr. Lån kan beviljas oavsett bolagsform.⁴¹

Intresset har ökat för så kallad **impact investing - social investering - filantropisk investering**, det vill säga investera i företag och verksamheter som är hållbara - socialt, ekologiskt och ekonomiskt. Flera initiativ har vuxit fram för att underlätta för de som vill investera och de som har behov av kapital, att hitta varandra. Några exempel är Impact Invest Scandinavia, Mikrofonden Västlänk och Center för socialt entreprenörskap Sverige (CSES).

³⁹ Uppgift från Anna Edwall, Vinnova. Notering: alla uppgifter om den kommande utlysningen är preliminära.

⁴⁰ Webbaserad källa: <http://sofisam.se/starta-och-driva/starta/finansiering.html>

⁴¹ Enligt mailkorrespondens med Lars Mårdbrant Kommunikationsdirektör Almi

VINNOVA finansierar så kallade **innovationscheckar** om 90 miljoner kronor under 2015-2017. Små och medelstora företag kan ansöka om medel på 100 000 kr för att köpa extern hjälp i tidiga utvecklingsfaser. Det kan röra sig om att köpa in kunskap ifrån forskningsinstitut, universitet, högskolor eller privata aktörer. Förmedlingsuppdraget av checkarna ligger hos ALMI, Coompanion och IUC.⁴²

En av fördelarna med projektfinansiering är att det ger företagen och deltagarna tid att utvecklas i egen takt, samt att utlysningarnas krav på samverkan har en positiv effekt. Det ger också målgruppen i företagen möjlighet att ta ställning till om de vill bli företagare. Bland nackdelarna kan lyfts fram i bland annat rapporten Nio områden är begränsande regler och rutiner och att denna finansieringsformen som är vanlig bland sociala företag kan leda till projektifiering av såväl de arbetsintegrerande företagen som deras intressenter, samt även innebära osäkerhet om långsiktighet för verksamheten.⁴³

Som framgår av ovan samt flertalet rapporter är finansieringsfrågan ett återkommande problem för många ASF. Orsaker till detta beskrivs kunna vara omvärldens bristande legitimitet och kunskap om de sociala företagen men också det faktum att personer i ett ASF kan ha en problematisk privatekonomisk bakgrund till följd av missbruk, kriminalitet eller långtids arbetslöshet. Det förekommer det att personer som ändå uppfyllt förutsättningarna belånat sina bostäder för att få startkapital. Man tar även upp att det finns en farhåga kring att dessa personer skulle kunna förlora sin rätt till ekonomiskt bistånd om företaget av någon anledning inte skulle överleva. Det finns kommuner som av samma anledning valt att gå ge garantier som innebär att individen i fråga skulle återfå sitt bistånd vid ett tidigt misslyckande.

Enligt andra studier som rapporten Samordning för socialt företagande hänvisar till finns dels en diskussion som handlar om huruvida finansieringsproblematiken för sociala företag beror av ett reellt och/eller ett kontaktbaserat gap. Vidare tar rapporten upp att uppstarten av många ASF-görs via obetalt arbete från deltagarnas sidan och/eller genom arbetsmarknadspolitiska åtgärder.⁴⁴

En annan rapport menar att inom traditionellt företagande anser allt fler små- och medelstora företag att det blivit lättare att hitta finansiering men att detsamma inte gäller ASF-verksamheter. Ett antal hinder lyfts fram, bland annat attityder hos långgivare som upplever det som udda och annorlunda att ett företag kan sträva efter arbetsintegrering och inte primärt vinstmaximering utan arbetsintegrering. Långgivarna kan många gånger också vara främmande för de företagsformer och branscher som sociala företag arbetar inom. Målgrupperna i många sociala företag och dess bakgrund som många gånger innebär en problematisk privatekonomi är ytterligare ett hinder som gör att man inte klarar kreditkontroller. För personer med utrikes bakgrund är ofta problemet att man inte kan uppvisa dokument som styrker den ekonomiska bakgrunden.

Samma rapport tar upp att många av Sveriges traditionella företag är så kallade levebrödsföretag vars primära syfte är egenförsörjning, inte storvinst. Man menar att de arbetsintegrerande företagen i den bemärkelsen delar syfte med huvuddelen av vanliga företag, dock uppfattas de som annorlunda och

⁴² Webbaserad källa: <http://www.vinnova.se/sv/Aktuellt--publicerat/Pressmeddelanden/2015/150316-VINNOVA-satsar-90-miljoner-pa-innovationscheckar/>

⁴³ Nio områden där politiker och tjänstemän kan göra skillnad för långtidsarbetslösa, s 50-54

⁴⁴ Samordning för socialt företagande, s 17-18

udda.⁴⁵ Som en lokal jämförelse till detta kan betonas att ca 60 % av företagen i Botkyrka har 0 anställda, enligt uppgift från Näringslivskontoret.⁴⁶

En närmare titt av en studie som rapporten ovan hänvisar till gällande uppgiften om att allt fler traditionella små- och medelstora företag (till skillnad från ASF-företag) anser att det blivit lättare att hitta finansiering så visar samma rapport att just hotell och restaurang är en av de branscher som har störst andel företag som anger tillgång till lån och krediter som ett stort hinder för tillväxt.⁴⁷

Utöver projektfinansiering, kommunala borgensåtaganden och lån, gemensamt agerande inom ramen för exempelvis konsortier, kvalificerade mellanhänder som minskar osäkerheten och arbetstiden samt andelar till allmänheten och förskott löser många sociala företag sina kapitalbehov genom så kallad "Bootstrapping". Lite förenklat kan det sammanfattas som "snålt" företagande, ett sparsamt användande av egna och andras resurser. Bootstrapping kan ses innehålla såväl fördelar som nackdelar. Metoden präglar de flesta nystartade, mindre företag, inte bara sociala företag. Då det är ett sätt att minska risker behöver det inte heller vara något negativt.

Dock menar man att erfarenheter från många arbetsintegrerande sociala företag indikerar att de präglas av extrema former av bootstrapping vilket i sin tur påverkar deras möjligheter att växa. Problemen innebär att man blir mycket känslig för ekonomiska bakslag. Exempel på bootstrapping är också att inte ta ut lön, att använda ideell arbetskraft, låna eller dela utrustning och lokaler etc. Bristen på andra resursrika nätverk innebär att det offentliga bidrar på olika sätt (lokaler, handledare etc.) och att det i sin tur gör att personer, projekt och sociala företag blir beroende av politiska bedömningar och opinioner, menar en av rapporterna som beskriver fenomenet. Man menar också att flera av bootstrapping-metoderna är påfrestande eller innebär risker för personer vars ekonomi redan är sårbar.⁴⁸

Samverkan med myndigheter samt intern uthållighet

Boken menar att ett gott samarbete mellan exempelvis en kommun och ett ASF måste vara grundat i såväl en policy som i personliga stabila förtroendefulla relationer. När något av detta saknas uppstår lätt problem i kontakterna. Den tar upp exempel på företag som drabbats av att tidigare kontaktpersoner försvunnit och att det bidrag man tidigare uppburit också gjort det.

Kontakten med myndigheter omfattar försäljning av arbetsträningsplatser och andra uppgifter och kräver i sin tur kunskaper, fortbildning och tid av de som leder företagen. I boken exemplifieras med ett större socialt företag med ca 100 deltagare i arbetsträning per år, i vilket fem personer arbetar heltid med utredningar, förfrågningar, dokumentation och annan administration kopplad till tjänsteförsäljningen. De större företagen har utvecklat specialistfunktioner för mottagande, handledning och utvärdering av placeringar. I mindre företag faller den uppgiften på handledare och verksamhetsledare som också ska sköta många andra uppgifter. Verksamhetsledarna har stort ansvar och genomgående hög arbetsbelastning med mycket övertid. De beskriver också stort behov av kompetensutveckling och

⁴⁵ Nio områden där politiker och tjänstemän kan göra skillnad för långtidsarbetslösa, s 48-49

⁴⁶ Enligt mailkorrespondens med Carina Lundström, Näringslivsutvecklare Botkyrka kommun

⁴⁷ Tillväxtmöjligheter och tillväxthinder för svenska små och medelstora företag, s 70

⁴⁸ Nio områden där politiker och tjänstemän kan göra skillnad för långtidsarbetslösa, s 50-54

nya kunskaper, främst inom företagande, ekonomi, marknadsföring och försäljning, personalledning, arbetsmiljöfrågor, grupprocesser och konflikthantering. Författarna konstaterar också att det är mycket viktigt att rikta fortbildning och olika utvecklingsprojekt till arbetsledarna vars kompetensutveckling har konsekvenser för många medarbetare i organisationerna.

Samtidigt som det konstateras att konsortier och centrala enheter avlastar ledarna i företagen borde det också få en viss maktförskjutning uppåt som konsekvens. Tendensen av att sociala företag går samma på detta sätt är ett led i en pågående institutionalisering av det sociala företagandet i Sverige där man förändrar, vidareutvecklar och förbättrar detta relativt nya område menar författarna till Arbetsintegrerande sociala företag.⁴⁹

Vidare menar Eva Carlsson att man måste förstå att det är en affärsrelation mellan det offentliga och det sociala företaget. Det är exempelvis vanligt att man bistår med en lokal från kommunens sida, utan att skriva kontrakt. Även om verksamheten inte betalar hyra så är det viktigt att ha ett avtal. Samma sak gäller finansiering av handledare. Ibland är dessa anställda av kommunen men har sin arbetsplats i ett arbetsintegrerande socialt företag. Oavsett om man har det upplägget eller upplägget som innebär att kommunen köper platser av företaget och handledare/arbetsledare är anställda i företaget är det viktigaste är att det är en tydlig affärsuppställning med avtal som speglar vad kommunen "betalar" för. Tydlighet är en stor fallgrop som kan undvikas om det är rent köp alternativt ett avtal som tydliggör motprestationen. Om parterna har en tydlig affärsrelation kommer inte heller misstankar om illojal konkurrens upp, menar hon.⁵⁰

Samverkan med övriga näringslivet

Samverkan med näringslivet verkar inte vara lika omfattande som den med offentlig sektor. Det finns dock goda exempel såsom verksamhetsledare som anlitat externa föreläsare vid interna utbildningsdagar. Men det finns också upplevelser av motstånd från privata lokala företag som betraktar företagen som illojal konkurrens. men likväl finns uppgifter om privata företagare som sitter i styrelsen för ett socialt företag, eller fungerar som mentor. För överföring av branschkunskaper, information och kunskap om affärsplaner, försäljning, marknadsföring och ekonomi skulle det sannolikt behövas fler och bättre utvecklade kontakter med det privata näringslivet.⁵¹

Enligt Eva Carlsson på Tillväxtverket funkar samarbeten bättre och bättre mellan ASF och näringslivet, även om utvecklingen går ganska trögt. Le Mat Göteborg (där man haft en extern mentor från en hotellkedja) samt Basta och många andra företag är ett exempel där man samarbetar bra med näringslivet. Modeller och exempel om delinflytande genom näringslivets ägande i ex en lokal eller genom kapital finns men inte i stor utsträckning. Det är vanligare med representation i en styrelse.

En positiv effekt av ökad dialog mellan ASF-företag och traditionella företag kan vara att det leder till att sociala företag blir serviceföretag, dvs underleverantör till ett större företag (inom exempel lokalvård, mat etc.). Detta kan vara en del av företagets CSR-arbete, menar hon.

⁴⁹ Arbetsintegrerande sociala företag s 171-172, 174-178 samt 214

⁵⁰ Enligt intervju och mailkorrespondens med Eva Carlsson, enheten för entreprenörskap vid Tillväxtverket

⁵¹ Arbetsintegrerande sociala företag s 175, 177-178

Sociala företags imitering av offentliga och privata vinstdrivande verksamheter är en legitimeringsstrategi med för- och nackdelar menar man i boken *Arbetsintegrerande sociala företag*. Kortsiktigt skapas mer resurser, men som en kopia av dessa har man svårt att hävda sin identitet som en nyskapande verksamhet för individer utanför arbetsmarknaden. Man hänvisar också till andra studier som ska hävda att faran att sociala företag imiterar vinstdrivande företag ligger i att många av dessa verksamheter inte är särskilt framgångsrika. Författarna menar att det finns ”spänningar mellan det mer pragmatiska, marknadsorienterade skapandet av legitimitet och resurser och den mer normativt orienterade inre legitimeringen av verksamheterna. Här hänvisas till ytterligare en studie av Yohanan Stryjan som menar ”att en mer radikal orientering skulle kunna vara att man istället för att omsätta sociala resurser till marknadsvärden, borde omvandla marknadens resurser till att skapa sociala värden och socialt kapital. Men eftersom de institutionella krafterna som leder till imitering är så starka, krävs här motkrafter genom medvetet aktörskap i de sociala företagen och genom de paraplyorganisationer de ingår i, både Sverige och internationellt.”⁵² Denna studie formulerar det som att för säkerställa ekonomisk överlevnad över tid, så skulle det också vara att förvänta att företaget bidrar till påfyllning av sådana resurser, som konverterar marknadens resurser till social kapital, och reproducerar en sådan kontext som gör sådana transaktioner möjliga.⁵³

4. Socialt företagande

Enligt uppgifter från Tillväxtverket fanns i början av april 2012, totalt 271 företag utspridda över Sverige. I företagen deltar totalt ca 8 900 personer varav 2 592 är anställda.⁵⁴ Enligt aktuella uppgifter från Tillväxtverket (september 2015) finns idag 335 företag (finns listade på www.sofiasam.se). Tillsammans med övriga företag som inte finns med på listan tror man att det rör sig om totalt ca 350 arbetsintegrerande sociala företag.

Under 2014 gjordes en beräkning som visade att det fanns ca 3 500 personer anställda (inklusive de som är anställda med anställningsstöd) i företagen och totalt närmare 9 500 personer sysselsatta (både anställda och personer i arbetsträning av olika slag). Gissningsvis har detta ökat till ca 10 000 personer sysselsatta totalt, under 2015.

Former, särdrag och kriterier inom socialt företagande

Utöver Näringsdepartementets definition av sociala företag finns ett värde i ett göra ett utvik mot fler särdrag och indelningar inom området. För att bättre förstå myndigheternas stöd till sociala företag (vilket är det övergripande ämnet för denna studie) behövs en mer komplex fördjupning och diskussion av företagens behov, karaktäristiska och egna handlingsutrymme. En sådan kan ge förståelse för lösningar och former för stöd som kan komplettera de förhållningssätt som illustreras av regelverk och policys.

⁵² *Arbetsintegrerande sociala företag*, s 206-207

⁵³ *The practice of social entrepreneurship*, s 195 (egen översättning)

⁵⁴ *Företagen som öppnar dörren till arbetslivet*, s 1

Författarna till boken Arbetsintegrerande sociala företag menar att de sociala företagen är de sociala företagen är av två slag, dels de arbetsintegrerande sociala företagen och dels verksamheter inom vård, omsorg eller utbildning

Som parallell till det kan man se att näringsdepartementets handlingsplan betonar att det ska finnas en tydlig affärsverksamhet med transaktioner mellan företaget och kunder, vilket i sin tur utesluter verksamheter som har en mer terapeutisk inriktning och endast försäljning i samband med en årlig basar eller liknande.

Karl Palmås vid Chalmers lyfter också fram en tydlig skillnad mellan olika sociala företag; de med fokus på bärkraftigt affärsdrivande och de med en idéburen verksamhet där filantropi och företagande blandas.

Ytterligare klassificeringar som kan bidra till en fördjupad förståelse av olika typer av sociala företag är bland annat den om sociala arbetskooperativ som gjorts av Eva Laureli i vilken tre typer identifierades

1. Näringsdrivande sociala kooperativ som producerar för en marknad men också erbjuder arbets-
träning till tillfälliga medarbetare. Kooperativen har ganska stor omsättning, medlemmar och sty-
relse fattar beslut om företaget som är en självständig organisation
2. Sociala arbetskooperativ vars kännetecken är att medlemmarnas hälsa kommer i första rummet
och att man ägnar sig åt verksamheter som medlemmarna mår bra av och fick ofta kommunala
bidrag till handledare och lön.
3. Associerade sociala arbetskooperativ som bildats i nära anslutning till kommunal eller ideell verk-
samhet. Medlemmarna arbetar efter förmåga och det kommunala bidrar med lokal och handled-
ning.

Arbete

Ytterligare ett kliv in i definitioner som kan vara relevanta för förståelsen av sociala företag är att titta närmre på hur arbete kan definieras. Här finns de som menar att istället för att betrakta arbete som något som görs mot betalning (ibland kallad för "riktigt" arbete), se det som att arbete är att göra "så-
dant som andra behöver". När man gör något som något som har betydelse för någon annan då är
det ett viktigt jobb. Jobb som någon annan har nytta av. Definitionen innebär sig att verksamheter
som vanligtvis kategoriseras som omsorg uppfostran eller gemenskap, istället går in under begreppet
arbete.

Det finns flera aspekter av arbete som spelar roll för den enskilde. Arbete ger inkomst, gemenskap,
nätverk men också mening, innehåll och tillhörighet. Idag får många medarbetare planera och utforma
sitt arbete vilket ger en speciell tillfredsställelse och meningsfullhet.⁵⁵ En variant av detta enligt ett sätt
att se det fångas upp i kollektivavtal. I avtalet mellan Visita och Hotell- och restaurangfacket under av-
snittet Överenskommelse om riktlinjer för kompetensutveckling slås fast att utformningen av kompe-
tensutvecklingen är en ledningsuppgift. Kompetensutveckling utgår från en långsiktig verksamhetsa-
nalyt, genomförd av företaget efter samråd med den lokala fackliga organisationen/fackligt ombud i

⁵⁵ Arbetsintegrerande sociala företag, s 12,15-16, 31, 75 och 128

företaget. I analysen förutsätts varje medarbetares medverkan och engagemang. Vid analysen fastställs planer för kompetensutveckling, vilka utformas och följs upp kontinuerligt med hänsyn till konkurrens- och omvärldssituationen. Kartläggningen av den enskilde medarbetarens utvecklingsbehov och planeringen av de åtgärder som är lämpliga sker i samverkan med medarbetaren. Utvecklingsamtal och arbetsplatsträffar rekommenderas som grund för planering av kompetensutvecklingen.⁵⁶

I de sociala målen för ett socialt företag ingår medarbetarnas delaktighet och inflytande över arbetet och verskamheten vilket innebär krav på medbestämmande och inflytande i högre grad än i vanliga privata företag.

2000-talets samhälle och "Det nya arbetslivet" som det ibland kallas innehåller flexibla arbetsformer, där individer tar eget ansvar och självständigt utformar sina arbetsuppgifter (ensamma eller i mindre grupper). Arbetet präglas av diffusa förväntningar och krav på goda resultat men få tydliga regler. Det finns också tendenser som att anställningsformer blivit flexibla, och individer blivit alltmer utbytbara. Författarna till Arbetsintegrerande sociala företag menar att deltagare i sociala företag många gånger blivit bortsorterade ur det "gamla" arbetslivet (till följd av såväl nedläggning av verksamheter som att deras kompetens inte räckt till) men likväl personer som blivit utbrända i det "nya" arbetslivet. De sociala företagen fångar också upp personer som inte trivs i stora hierarkiska organisationer utan vill utveckla nytt tillsammans med andra.

Delaktighet och inflytande

Svenska sociala företag betonar medarbetarägande vilket innebär att företagen drivs av medarbetarna och att medlemskapet styrs av kooperativa principer där vikten av delaktighet och demokratiskt beslutsfattande är stort. I undersökningar som gjorts av bland annat Tillväxtverket kring ämnet delaktighet svarade många av de tillfrågade företagen att de har medarbetarsamtal där man tillsammans gör upp handlingsplaner för respektive individ. Därtill har man mycket frekventa arbetsplatsmöten där man kan ha inflytande över arbetsplats och produktion. Gällande inflytande över affärsverksamheten och dess utveckling varierar det mycket, enligt slutsatserna i Arbetsintegrerande sociala företag. I sociala arbetskooperativ har medlemmarna ett naturligt inflytande i egenskap av ägare, som utövas genom medlems- och styrelsemöten. Avtal kring delaktighet är ännu inte så vanligt, erfar studien.

Orsakerna till graden av delaktighet kan vara många. Viktigast är struktur och metodik samtidigt som företagskultur och gemensamma diskussioner är en förutsättning för att förstå varför man ska vara delaktig. Därtill kan också finnas många anledningar till att individer inte vill eller orkar vara delaktiga såsom att man inte själv valt placeringen och att det kan behövas tid för ett engagemang att växa fram. Enligt näringsdepartementets kriterier handlingsplan från 2010 är den delaktighet som åsyftas inte bara är delaktighet i arbetet utan också i beslut kring företagets drift och skötsel.⁵⁷ Delaktigheten antas ge unika förutsättningar för personlig utveckling och empowerment men kan också ses ur rent arbetsrättsligt perspektiv vilket bland annat regleras av lagen om medbestämmande i arbetslivet (MBL). Här handlar det dock om kollektiv delaktighet, information och förhandlingar mellan arbetsgivare och de fackföreningar anställda anslutit till. Forskning som studerat arbetsmiljöer av olika slag har bland annat kommit fram till att delaktighet och medbestämmande är viktigt för hälsan och välbefin-

⁵⁶ Kollektivavtal 2013-2016, Visita - Hotell och restaurangfacket HRF, s 41

⁵⁷ Arbetsintegrerande sociala företag, s 15-18, 28, 32 och 120

nandet hos medarbetarna. Flertalet studier visar att höga krav och litet beslutsutrymme medför hälso- risker för medarbetarna.

Det förs också resonemang kring baksidan av ambitionen om alla medarbetares delaktighet. Dels innebär det höga krav på engagemang och ansvar hos den enskilde. Delaktigheten måste samtidigt kombineras med individuell utformning och socialt stöd av olika slag. Vissa företag betonar att delaktigheten i arbetet skapar större trivsel och en starkare gemenskap än vad medarbetarna upplevt på andra platser. Många av de intervjuade har poängterat hur viktigt gemenskapen är och att man tillsammans byggt upp en verksamhet, att de aldrig tidigare upplevt gemenskap på arbetsplatser, att de hela tiden känt sig udda och vantrivts. Medan andra menar att vissa medarbetare upplever att delaktighet i möten och beslut innebär för stora krav och hellre vill överlämna beslut till ledande personer i företagen. Upplevelserna kring delaktighet och inflytande varierar med andra ord. Därtill förekommer begränsningar i möjligheten till delaktighet bland annat i form av upplevd osäkerhet längd och villkor kring placeringar i företagen hos tillfälliga medarbetare. Andra skäl kan vara brist på lämpliga arbetsuppgifter, oförmåga hos den enskilde att anpassa sig och smälta in samt även förekomst av sammansvetsade grupper där nya personer har svårt att komma in. Det kan också röra sig om strukturella hinder som bristande lönsamhet hos det sociala företaget, eller att placerande myndighet inte kunnat förlänga en placering.⁵⁸

Inom ASF-företag utgör möten ett central verktyg för delaktighet, en uppfattning helt i linje med svensk demokratisk tradition, enligt författarna. Denne tar också upp att när man jämfört uppgifter från olika företag syns skillnader i vad kooperatörer, arbetsledare och medarbetare säger om delaktighet. Begreppet "inflytandeprofil" används i diskussionen. Tillfälliga medarbetare menar att de mest får information om interna frågor, dock inte om företaget i stort, som hur det går ekonomiskt. Medarbetare som äger eller deltar som personalrepresentanter har avsevärt mer inflytande. Ledare anser ofta att mötena utgör en viktig möjlighet till delaktighet där alla får information om verksamheten och kan lämna synpunkter. Var och en kan ge synpunkter och förslag. Författarna menar att ett inte helt ovanligt mönster är att det finns en skillnad som består i att ledningen menar att mötena ger medarbetarna möjligheter för delaktighet och påverkan, medan medarbetarna snarare upplever det som informationsmöten från ledning till personal.

Det kan också finnas hinder för delaktigheten på det individuella planet såsom ovana vid att vara med och "styra och ställa" samt att många inte heller vill ha en framträdande roll.

Gällande delaktighet genom ägande har det flesta sociala arbetskooperativ en provperiod där den som aspirerar på att bli kooperatör först behöver arbeta och lära sig verksamheten i ett till tre år. Delägare i verksamheten har stort inflytande, ansvar och kontroll genom att de fattar och genomför beslut.

Dock betonar författarna att den formella beslutsrätten inte alltid möts upp på informell nivå och menar att kooperatörerna trots sin lika ställning kan tillgodogöra sig olika mycket makt till följd av olika verbal förmåga, kunskaper och karisma. Vilket kan medföra mindre inflytande hos andra kooperatörer. Gentemot anställda medarbetare är relationen att dessa får föra fram förslag och få gehör om förslagen uppfattas som bra. Här tar författarna också upp att handledare som kan vara anställda för att stödja medarbetarna i företagen innehar en konsultroll, en särställning på grund av kunskaper etc. De

⁵⁸ Arbetsintegrerande sociala företag, s 123-130 samt 215

har en känslig roll och får stegvis minska sitt inflytande när kooperatörerna växer in i sina roller och kunskaper. Den avlastning och resurstillförsel som ett konsortium eller nätverk som ett socialt företag är anslutet till kan också innebära att kooperatörerna kan få avstå en del inflytande till den överordnade enheten.

I sin sammanfattande reflektion kring delaktighet och inflytande menar författarna att den främsta formen av inflytande - reell makt och kontroll över beslut om företagets helhet, mål, planering, anställningar och budget tycks ske inom en begränsad grupp i de allra flesta företag. Ansvar ligger hos ägare, styrelsemedlemmar och verksamhetsledare. I styrelsernas arbete deltar ofta representanter från medarbetarna. Endast i sociala arbetskooperativ är delaktigheten utvidgad. Ägare och personalrepresentanter i styrelser har betydligt mer inflytande än andra medarbetare. Arbetsledare får mer information och delaktighet än övriga. De tillfälliga medarbetarna får mindre insyn och delaktighet än övriga. De flesta sociala företag är relativt små och många medarbetare upplever samtidigt att det är kort avstånd mellan ledare och medarbetare i företagen.

Formellt sett finns stora möjligheter att påverka och utöva inflytande i alla ASF menar författarna till Arbetsintegrerande sociala företag. Men informellt skiljer det sig åt mellan grupper och nivåer. Trots att delaktigheten och inflytandet är så starkt förknippade med de sociala företagens karaktär och organisationsmodell menar författarna att man måste arbeta än mer aktivt med frågorna för att verksamheterna ska vidareutvecklas. Avslutningsvis menar författarna att studien sett många exempel på individuell empowerment inom de sociala företagen. Personer som tagit sig ut ur problematiska situationer och försörjningssvårigheter via arbete i företaget. Särskilt vanligt ser det ut att vara i sociala arbetskooperativ men också inom andra sociala företag. Ytterligare studier som boken pekar på fokuserar på ledarskap och forskning varav en studie menar att det psykologiska kontraktet mellan medarbetare och organisation är av ett annat slag i sociala företag. Medarbetarna i dessa har blandade motiv, inre belöningar spelar en viktig roll medan yttre belöningar (ex. lön) är mindre viktiga. De är också mer nöjda med sitt arbete än personer i andra sektorer även om de tjänar mindre och de föredrar en mix av yttre (som arbetstid och lön) och inre motiv (självständighet, hög grad av delaktighet, moraliska mål, personlig utveckling etc.). Delaktigheten är utmärkande för sociala företag och utgör en konkurrensfördel i relation till andra arbetsplatser. Det har dock visat sig att fördelarna inte är stabila över tid. Skillnaderna mellan privata företag och sociala företag försvann när de privata företagen fick bättre ledare och de sociala företagen utsattes för konkurrens.

Myndighetsanknytning och balansgång mellan det sociala och ekonomin

Gällande kriteriet återinvestering av vinster betonas att ASF-företag ska ha som mål att skapa ett så självständigt företag som möjligt för att kunna erbjuda arbetstillfålen. Gällande kriteriet organisatoriskt fristående från offentlig verksamhet beskrivs att relationen till det offentliga kan vara nära, dock är företaget en egen juridisk organisation eller vara medlemmar i eller äga det sociala företaget.

Boken tar upp möjliga gränsdragningsproblem och menar att en del sociala företag har starka myndighetsanknytningar medan andra inte har det.⁵⁹ En mix av olika typer av resurser är vanligt. I en studie som tas upp motsvarade försäljningen av varor och tjänster huvudinkomst i företagen 53 % av de totala resurserna. Det framgår inte tydligt av hur studien återges huruvida den tjänsteförsäljning som åsyftas här även inkluderar försäljning av ex arbetsträning till offentliga aktörer. I sju av elva länder i

⁵⁹ Arbetsintegrerande sociala företag s 33-34, 53, 130-139, 145-147 samt 220

samma studie stod offentliga organisationer för mer än hälften av resurserna genom köp eller bidrag. Också i övriga länderna spelade offentliga resurser stor roll. Under detta uppdrag har ingen fördjupad information kunnat hittas kring hur fördelningen ser ut bland svenska sociala företag.

Balansgången mellan sociala och ekonomiska behov är en utmaning för de som driver ASF. Det krävs en bärkraftig affärsidé, kontakt med kunder ledarskap, god lokalkännedom, samt kunskap om offentliga regelverk och goda kontakter med kunder. Andra delar av boken tar upp studier som hävdar att det finns mekanismer som pressar de sociala företagen att likna andra affärsdrivande företag på samma verksamhetsfält. I vissa länder finns företag som nått organisatorisk stabilitet, de har bevarat sin hybridliknande prägel och bibehållit social integration av individer och ekonomisk hållbarhet. Medan företag på andra håll lever i en spänning mellan de olika målen. Exempel på faktorer som ökar risken för sådana spänningar är enligt studien när företagen blir alltför utelämnade till marknaden eller offentliga avtal, ändrade regler inom arbetsmarknadspolitiken.

Det finns olika sätt att mäta vad som är ett lyckat utfall av ett ASF. Framgång bör bedömas efter om deltagarna stärks med avseende på hälsa, utbildning, arbetsförmåga, psykiskt och socialt välbefinnande och inte minst ekonomisk försörjningsställning, menar författarna.

I studien *Arbetsintegrerande sociala företag* genomförs en kvalitativ exempelstudie på ett jämförelsevis stort företag vars målgrupp är heterogen med många grupper i olika bakgrund, och med en jämförelsevis starkt anknytning till myndigheterna. I exempelföretaget hade 7% någon form av lön som försörjning. Den sammantagna bilden av exempelföretaget är svag och instabil försörjning bland alla de som rekryterats till det sociala företaget. Dock påpekas vissa brister i underlagen som att man endast haft tillgång till uppgifter om försörjningsform vid starten på medarbetarskapet hos olika individer.

Försörjningsformerna för individerna i företaget omprövas relativt ofta och är på ett eller annat sätt villkorade av exempelvis sjukdom, brister i anställningsbarhet etc. I företag med lönebidragsanställningar kan det uppstå en svår avvägning mellan lönesättning och att få upp antalet anställningar. Det finns därför en benägenhet till låga ersättningar.⁶⁰

Exempel på sociala företags samverkan med myndigheter

Eva Carlsson på Tillväxtverket menar att reglerna och samverkansmöjligheterna finns men att det ändå rör sig om hur man tolkar det i praktiken och att tjänstemän, politiker och företagen vågar pröva olika modeller. Det finns goda exempel på tillämpad kunskap om regelverken, och där man vågat vara lite flexibel och att samarbeta för individens bästa. Hon exemplifierar med Glada Huddik-modellen (se nedan) där socialtjänsten och AF dels gjort avtal om ett visst antal platser för arbetsträning och som samordnas av Coompanion. När någon av dessa personer sedan får anställning i något av företagen med lönebidrag tar AF vid och betalar lönebidragsdelen, och socialtjänsten betalar resterande del under ett halvår. (enligt möjligheten om komplettering av lönebidrag). Det blir i sig en vinst för kommunen då personer kommer ut i arbete, går med i a-kassan och betalar kommunalskatt istället för att ha försörjningsstöd. Starten av Le Mat i Åkersberga är ett annat gott exempel.

⁶⁰ Arbetsintegrerande sociala företag, s 112, 36 samt 46-57

Idag saknas en enhetlig lösning och inga specifikt utformade insatser såsom en arbetsmarknadsinsats för sociala företag via Arbetsförmedlingen alternativt särskilda bidrag till ASF som fullt ut möter de företag som ryms i definitionen, menar Eva Carlsson.

Nedan följer ett antal exempel på företag, modeller och samarbeten. Det är kortfattade redogörelser vars syfte är att fånga upp *olika* exempel av företag och *olika* exempel på samverkan. I möjlig mån innehåller beskrivningarna berättelser om utmaningar och möjligheter kring samverkan. Syftet är inte att ställa de olika exemplen emot varandra i någon form av jämförelse och inte heller att värdera graden av samverkan mellan företag och myndigheter. Tanken är helt enkelt att illustrera och ge en bredd av infallsvinklar på vilka former och förhållningssätt som är möjliga. Det som beskrivs nedan är resultatet av kortare telefonintervjuer där den tillfrågade givetvis fått ta del av och godkänna sammanfattningen. Av hänsyn till uppdragets omfattning men också att de tillfrågade är fullt upptagna med arbetet i sina respektive roller bör det också tilläggas att detta i sig innebär en *mycket* begränsad inblick där syftet är att exemplifiera, inte att sammanställa en komplett och detaljerad bild av stöd, volymer och avtalsformer. Det är mycket sannolikt så att flera av exemplen innehåller ytterligare faktorer, omständigheter och perspektiv som inte framgår av sammanfattningen. Kring det sociala företaget Yallatrappan görs dock en längre utveckling som möjliggjorts av deras egna bok som detaljerat beskriver utvecklingen av företaget. Nyanserna i den beskrivningen ger värdefulla inslag som fångas upp i analys-avsnittet och den avslutande diskussionen.

Prisma, Örebro

Prisma startade för 11 år sen. Allteftersom företaget har expanderat, har man anställt personer som praktiserat i verksamheten. Idag är det 16 anställda, personer som står långt från arbetsmarknaden. Samtliga utom verksamhetsledaren har lönebidrag, några har trygghetsbidrag. Lönebidragen görs genom på 1 eller 2 år. De anställda handleder också nya praktikanter.

Prisma driver en restaurang med fullständiga rättigheter samt en till allmänheten riktad syateljé, i Örebro. Liisa Wilhelmsson, verksamhetsledare på Prisma i Örebro berättar att man har väldigt bra samarbete med såväl Arbetsförmedlingen som Samordningsförbundet. Det är Arbetsförmedlingen företaget direktkommunicerar och har mest kontakt med.

Från Samordningsförbundet har man kunnat (och kan ännu så länge) söka projektmedel. Medlen kopplas till ett visst antal deltagare men stödet är inte bundet till person utan antal arbetsträningsplatser. Man får en summa per år, som innebär ett åtagande. Idag har Finsam också startat ett så kallat coachingsteam där representanterna för myndigheterna sitter. Coachingsteamet kommer att ha stödet kopplat till individen när de går genom olika myndigheter, och Prisma kommer att få en (projekt)summa som motsvarar ett åtagande om ett visst antal platser.⁶¹

Mamas Retro, Göteborg

Mamas Retro har två second hand-butiker (en i centrala Göteborg och en i Gårdsten/Angered). Idag har Mamas Retro Gårdsten projektmedel från Västra Götalands regionen och socialstyrelsen. Mamas Retro har tecknat en överenskommelse med Arbetsförmedlingen där man har avtal om arbetsträning (personligt biträde respektive förstärkt arbetsträning). Avtalen tecknas individuellt för respektive per-

⁶¹ Enligt telefonintervju och mailkorrespondens med Liisa Wilhelmsson, Verksamhetsledare Prisma

son. I Gårdsten/Angered har man även gjort direktupphandling av arbetsträningsplatser med stadsdelen. Stadsdelen har varit en viktig samarbetspart i projektansökan – en medfinansiering som möjliggjort projektmedel från Socialstyrelsen och Västra Götalandsregionen. Att teckna korta avtal med kommunen och Arbetsförmedlingen menar man dock är en osäkerhetsfaktor eftersom de snabbt kan förändras (och inte förnyas) vilket påverkar uppstarten av ett arbetsintegrerande socialt företag negativt. Man har även haft medel från social resursförvaltning för projektuppstart.

Vidare menar representanter för Mamas retro att en viktig faktor är att göra sig känd hos Arbetsförmedlingen och förankra verksamheten hos de lokala AF-kontoren och hos AF Samverkan (Arbetsförmedlingen i samarbete med Försäkringskassan). Gärna också hos samordningsförbunden.

Förbättringsbehov man ser från Mamas Retro: Kommuner behöver förstå vad ett ASF är och hur man ska samverka och använda sociala företag. Man förstår inte alltid att ASF-företagen försöker komplettera den verksamhet som kommunerna har. På Mamas Retro ser man sig inte som konkurrerande utan kompletterande verksamhet.

Mamas Retros verksamhet vilar på tre ben varav (1) arbetsträning (LSS) är den största delen, (2) försäljning & nya affärsområden samt (3) utbildning - workshops, föreläsningar kring social ekonomi och arbetsmiljö.

Efter den tvååriga projektiden ska verksamheten ekonomiskt stå på egna ben och inte vara beroende av projektmedel. Lokaler hyr företaget av Gårdstensbostäder som är ett kommunalt bolag. De har stöttat med att göra renoveringar och byggt om till anpassade lokaler, reducerat hyran under uppstarten, hjälpt till med marknadsföring och medverkat till att externa företag sponsrat verksamheten.⁶²

Grow & vandrarhemmet Lilla Tyresö

Det sociala företaget Grow har bildats som socialt företag av samma personer som äger och driver Lilla Tyresö Vandrarhem. Tillsammans ger aktörerna personer som är på väg tillbaka från lång arbetslöshet eller sjukdom arbetsträning i en rogivande miljöer. Arbetsuppgifterna som erbjuds varierar och sker såväl inne på vandrarhemmet som ute i trädgård och mark, hela tiden anpassat till vad var och en klarar av. Det kan handla om alltifrån städning, servering, arbeta med fastighetsunderhåll eller pyssla i trädgården. Initialt ligger ansvar för coachning på grundarna av Grow. På sikt vill man hitta individer som kan axla praktisk arbetsledning. Lilla Tyresö har tidigare varit en plats för arbetsträning med ett gott resultat, då i kommunal regi.

Under pågående startfas har Grow avtal med Samordningsförbundet Östra Södertörn. Avtalet som omfattar 4 platser är inte bundet till person utan antal platser.⁶³

Skyddsvärnet i Stockholm

Skyddsvärnets Sociala företag har två verksamheter, Konferens och Catering och Grönt Hantverk.⁶⁴

⁶² Enligt samtal och mail med Carina Blomgren, Projektledare forum SKILL/Mamas Retro

⁶³ Webbaserad källa: http://viityreso.se/visa_artikel/aennu-ett-socialt-foeretag-startar-upp samt telefonsamtal med ansvariga på Lilla Tyresö

⁶⁴ Webbaserad källa: <http://www.skyddsvarnet.se/Vara-tjanster/Sociala-foretag/>

Enligt Nilla Helgesson på Skyddsvärnet har man haft ett gott samarbete med Solna stad som tidigare insett att de behövde ett samarbete med sociala företag. Solna har även ett eget socialt företag; Glöden med vilket Skyddsvärnet delar gemensamma utrymmen (som man hyr av Solna stad).

Nilla Helgesson menar att sociala företag ska vara fristående från offentlig sektor och att de måste vara affärsmässiga och fokusera på sina uppdrag. Skyddsvärnet har exempelvis haft ett mycket framgångsrikt samarbete med Sturekatten i Stockholm från viken man fick i uppdrag att klä om hundratals möbler, men också andra tjänster.

Hon tror att Samordningsförbunden skulle kunna göra mycket avseende att öppna dörrar; att förklara och visa vägen hos de myndigheter som möter och samverkar med sociala företag och tar som exempel Östra Södertörn där man finansierat handledare i företagen.

Fördjupat exempel: Yalla-trappan i Rosengård, Malmö

Kooperativet Yalla Trappan (nedan YT) startade som ett ESF-projekt vilket initierades och ägdes av ABF Malmö. Projektet pågick 2008-2010 och efter avslut startades en ideell förening. Under projektet utgjordes den offentliga medfinansieringen av deltagarnas ekonomiska bistånd. Då föreningen etablerades erbjöds deltagarna i projektet praktikplatser om de inte anställdes omgående. De som var först på plats handledde de som tillkommit senare. Alla före detta praktikanter från projektet har idag anställning. Under projektet gick några deltagare ut mot andra utbildningar, en del ville bara vara medlemmar och några kände sig osäkra inför en anställning men kunde istället tänka sig praktik. Andra kände sig rustade för anställning.

En deltagare fick efter projektets slut en tjänst på 75%, vilket var det YT vid den tidpunkten hade råd med. Det fanns ytterligare två kvinnor som hon hade lärt ut sina kunskaper till och dessa två önskade också arbete. Kvinnan envisades med att dela sin tjänst i tre tjänster på 25% vardera. "Vi förklarade konsekvenserna av detta, men det var hennes bestämda mening och eftersom vi bestämmer tillsammans blev det så". Idag arbetar två av kvinnorna 100% och den tredje på 75%. Samt två nyanställda.

Idag har företaget 20 anställda, varav de flesta är tillsvidareanställda med avtalsenliga löner. Därtill har man flera praktikanter. De anställda deltar i handledningen av praktikanter i alla verksamheter.

Gällande samverkan med myndigheter och andra organisationer har YT idag avtal med tre Arbetsförmedlingskontor. Två avtal inom etableringsreformen, och ett inom jobb- och utvecklingsgarantin. YT menar att de alltid haft hög efterfrågan på att ta emot praktikanter, men tidigare hade man för lite kunskap om hur de själva kunde få ersättning för handledarskapet. Idag erbjuder man praktikplatser med avtal från Arbetsförmedlingen, vilket innebär en ekonomisk ersättning.

Från Arbetsförmedlingens sida hade YT stor hjälp av en handledare på arbetsförmedlingen som hade samordnade ansvar för alla som skulle få anställningar vilket innebar att YT inte behövde lägga de ganska stora resurser det annars hade inneburit att hålla kontakt med alla deltagares anställningar. Liknande insatser vittnas om från andra sociala företag, som ett mycket positivt inslag.⁶⁵

⁶⁵ Arbetsintegrerande sociala företag s 174

Företaget har också avtal med Malmö stad och AF kring kompetenskartläggning gällande köksutbildning vilken är förlagd i YTs lokaler samt ytterligare ett kök man har avtal med. Avtalet innebär 10 inskrivna personer under 6 månader. Projektet har en projektledare, en lärare i svenska, och fyra medarbetare från YT som handleder och fungerar som förebilder. Man fick också en engångssumma från Malmö stad när det gick från projekt till egen verksamhet, som ett sätt att hjälpa dem över tröskeln. Därefter har staden inte gett några andra bidrag. "Vi bär våra egna kostnader. Vi har inga bidrag från kommunen", menar man.

I boken beskrivs att företaget gärna ser att framtiden innehåller idéburna offentliga partnerskap och offentlig upphandling. Man önskar tillsammans med Malmö stad hitta hållbara samarbeten som säkrar verksamheten; " för vår framtid är det ytterst viktigt att någon sådan överenskommelse kommer att finnas".

Utöver det som beskrivs ovan har man haft projekt av olika slag, såväl med AF och Malmö stad (Y-allas väg till arbete). Föreningen har länge haft nära samverkan med ABF Malmö som har skött YTs löneutbetalningar genom sitt lönesystem. Lönerna betalas dock ut från YTs egna konto. Detta håller nu på att fasas ut och YT siktar in sig på att genomgå en organisationsförändring där det själva tar över denna del av arbetet.

Gällande projektmedel menar man i boken om YT att det blivit lite fult att tala om projekt. Men utan medel från ESF hade YT aldrig varit möjlig menar man. Man har haft ytterligare ett ESF-projekt som YT själva projektägde. Därtill har man en mycket negativ erfarenhet av en långtgående projektplanering för ESF där en av huvudfinansiärerna som hade givit löfte om deltagare drog sig ur i sent skede. Man upplever att inom ESF-projekt finna en utsatthet hos den idéburna sektorn. "Vi måste samverka med det offentliga men det offentliga måste inte samverka med oss".

Idag sitter YT i det som kallas Samverkansråd", där representanter för idéburna sektorn och det offentliga samlas och diskuterar frågor för att undanröja problem, men också ha koll på utlysningar.

Man har också haft innovationscheckar från Coompanion och Vinnova för att utveckla ateljéverksamheten. YT kan ta emot donationer men menar att de hellre arbetar på att få hållbara avtal och uppdrag med kunder och andra som säkerställer långsiktigheten hos verksamheten.

YT själva beskriver hur det finns olika typer av arbetsintegrerande sociala företag och exemplifierar med begreppet övergångsföretag det vill säga en mellanstation där deltagare får praktik och arbetsutbildning på vägen till arbete. Därtill finns permanenta arbeten i ASF-företag som är anpassade för fysiska, psykiska och socialmedicinska arbetshinder.

De menar vidare att YT är en ny typ av ASF som bygger på integration och sociala mötesplatser, där företaget utbildar och förbereder personer med låg utbildningsnivå, begränsad erfarenhet av lönearbete och behov av språkträning. De menar att de själva är såväl ett övergångsföretag som ett företag som skapar permanenta arbeten.

Företaget arbetar mycket med återbruk, närproducerat och rättvis handel. Deras ateljé har gett dem stor publiciteten och man har haft flera samarbeten och kunder hos andra företag. Störts av dessa är IKEA. Efter ett par år av samarbeten som bland annat bestod av att ta fram produkter med IKEAs

egna designers, tillverkning av gympapåsar etc. har man nu ett första avtal som innebär att YT tar över IKEA Malmös syservice. YT själva menar att de har gått från sysselsättning till att fokusera på säljbara produkter.⁶⁶

Regioner och modeller som illustrerar olika sätt att stödja

Gävleborg & Glada Hudik-modellen

Glada Hudik-modellen innebär att stöd till flera arbetsintegrerande sociala företag (ASF) i flera kommuner i Gävleborg har organiserats genom tät samverka mellan Coompanion Gävleborg, arbetsförmedlingen, kommuner och ASF. Stödstrukturen finansieras genom att flera kommuner anlitar Coompanion som i sin tur samordnar insatserna kring företagen. Exempel på insatser som Coompanion samordnar kan vara kvalitetssäkring, utbildning och rådgivning till arbetsledare och andra medarbetare i företagen. De sociala företagen har i sin tur kostnadsfritt stöd av Coompanion. Utöver detta köper AF, Socialförvaltningar, arbetsmarknadsenheter med flera platser hos ASF.

Samtal har genomförts med en representant för Coompanion Gävleborg. Idag arbetar man aktivt med fler än 10 företag och ytterligare ett 10-tal företag i utkanten i samarbetet (ej formaliserade avtal). Samordningsförbundet är nybildat och ingen samverkan har förekommit hittills.

Enligt Coompanion är modellen både en stödstruktur och en förklaringsmodell över vilka positioner olika aktörer innehar och vad respektive aktör gör, vilket man ser behövs då rollerna ofta är oklara. Modellen innebär att Coompanion som spindeln i nätet kan överblicka och se vart pengarna vandrar. Om Socialtjänsten exempelvis har problem med för stort antal personer på försörjningsstöd så kan man möta det genom att omvandla den kostnaden till att istället finansiera en rehabiliteringstjänst hos ett ASF och när den placerade (deltagaren) genererar intäkter med stöd från handledare skapas jobb för deltagaren. Här bistår Coompanion med att se till vad marknaden för respektive företag kräver - i förhållande till vad en specifik individ klarar av.

På fråga om vad som kan vara utmanande så menar man att man ibland ser att det finns särskilda trösklar på avdelningar som arbetar med deltagare genom kommunala arbetsmarknadsprojekt. Då kan man välja att gå andra vägar ex. via Socialtjänsten eller AF som i sin tur spar resurser när man får ut deltagare i ett ASF.

Gällande samverkan med lokala näringslivet ges svaret att man har många exempel på ASF som blivit underleverantörer till lokala företag som skapat många jobb för deltagare. Även i sådana processer är ofta Coompanion delaktig, exempelvis genom att hjälpa ASF att ta fram beräkningsunderlag samt även att skapa checklistor, rutiner etc.

Coompanion stödjer framväxten av att företagen tar fram egna stödstrukturer ex vis genom intresseförening för samverkan mellan flera ASF och kompetensutveckling.⁶⁷

⁶⁶ Yalla Trappan - så gjorde vi, s 7, 15, 19, 38, 40, 50, 64, 71, 82, 88, 91-92, 98-99, 101, 108-109 samt 118-114

⁶⁷ Enligt telefonintervju och mailkorrespondens med Peter Berggren, Coompanion Gävleborg

Yvonne Lindfors, enhetschef Social och omsorgsförvaltningen, vid Hudiksvalls kommun berättar om hur man arbetar. Man har sedan länge ett samarbete med Coompanion som erbjuder en stödstruktur för sociala företag. Tidigare har samarbetet direktupphandlats. Man har utvärderat stödstrukturen och kommer förhoppningsvis inom snar framtid att gå ut med en ny upphandling som syftar till att hitta en långsiktig lösning. Från kommunen sida har det varit ett mycket väl fungerande samarbete.

Utöver det köper kommunen handledning för personer inom daglig verksamhet (LSS) och det rör sig då om enskilda avtal om 5000 kr per månad per individ görs direkt med de olika sociala företag. Stödet syftar till att ge företagen ersättning för den handledning som de åtar sig för personer som oftast har sin lön via aktivitetsersättning en meningsfull sysselsättning i företaget. Målgruppen är människor som står långt från den reguljära arbetsmarknaden, och samarbetet med de sociala företagen för dem så nära ett jobb man kan komma. Det har ett mycket stort värde för individen, även om det kanske inte leder till egen försörjning. Det finns ingen tidsbegränsning för hur länge kan en person få stanna i företaget, utan det förutsätter att det sociala företaget kan ta emot och handleda personen i ett meningsfullt arbete.

Det är svårt för de sociala företagen att kunna vara med i en regelrätt upphandling då de har svårt leva upp till de formella kraven som ställs. Samt att själva upphandlingsprocessen är krånglig

Gällande möjligheten att täcka den återstående delen av lönen för en person med exempelvis lönebidrag eller annat ekonomiskt stöd, har man uppväxlat försörjningsstödet under en tid på ca 6 månader. Efter det ska personen själv ta in sin del till det sociala företaget så att dom kan bära kostnaden.⁶⁸

Göteborg - en stark sektor av sociala företag

Göteborg och Västra Götalandsregionen har 2015 flest sociala företag i Sverige. Regionen har flera starka resursorganisationer som kan stötta och inspirera nya företag. Göteborgs Stad har i Kommunfullmäktiges budget tydligt visat en vilja av att se fler starka sociala företag växa fram och det är också därför Social resursnämnd arbetar aktivt med att stödja sektorn.

Anna Jansson är Utvecklingsledare inom Stöd till socialekonomi på Social resursförvaltning på Göteborg Stad. Hon beskriver att kommunen fungerar som en samarbetspart till de sociala företagen.

Göteborgs Stads samverkan med sektorn social ekonomi

Samverkan regleras i en gemensam överenskommelse som beslutades av Göteborgs stads Kommunfullmäktige våren 2012. Överenskommelsen lyfter fram betydelsen av, att skapa tydliga förutsättningar och strukturer för dialog och samverkan mellan parterna. Att synliggöra och stärka den sociala ekonomins självständiga och oberoende roll som opinionsbildare och som röstbärare. Att utveckla möjligheter för den sociala ekonomin att utgöra en viktig aktör inom välfärdsutvecklingen.

Målet med den lokala överenskommelsen är att stärka demokratin, öka delaktigheten och minska utanförskapet i Göteborg. Överenskommelsen skapar en möjlighet till samlat fokus i en stor stad med många olika aktörer. Den utgör därmed en bas för fortsatt utvecklingsarbete och en utgångspunkt för vidare samverkan kring olika frågor på olika nivåer.

⁶⁸ Samtal och mailkorrespondens med Yvonne Lindfors, enhetschef Social och omsorgsförvaltningen, vid Hudiksvalls kommun

Tidigare har Göteborgs stad drivit Kooperatörshuset som startades då den idéburna sektorn var mindre etablerad. Dess syfte var att ge utbildning, stöd och utveckling för sociala arbetskooperativ. Idag har sektorn vuxit och för att inte konkurrera med organisationer som skulle kunna utföra detta arbete Kooperatörshuset avvecklats och motsvarande arbete utförs istället av resursorganisationer såsom GF SAK, också får stadens stöd. GF SAK fungerar som en resursorganisation till ett antal ASF och andra former av sociala företag. Företagen ges stöd i personalfrågor, affärs- kompetensutveckling etc. samt handledarstöd.

Social resursnämnds bidrag till organisationer inom social ekonomi

Överenskommelsen, Göteborgs Stad budget och Social resursnämnd budget, inklusive uppdrag, utgör grunden för vilka prioriteringar och bedömningar som ska göras för att uppnå målet med stadens samverkan och ekonomiska stöd till organisationer inom sociala ekonomin. Överenskommelsens vision är att Göteborg är en stad där invånarna engagerar sig och där engagemanget tas tillvara. Till sammans med Stadens budget och uppdrag ger detta en vägledning i vilka organisationer och verksamheter som ska prioriteras. För några år sedan separerade man ASF från föreningsbidraget.

Det ekonomiska stöd som sociala företag kan idag kan erhålla består av

1. Kontinuerliga bidrag till verksamhetsstöd (handledarstöd, ibland lokalhyra etc.)
2. Utvecklingsmedel för uppstart och vidareutveckling av verksamhet
3. Kostnadsfritt processtöd och utbildning

De som ansöker om stöd åker man ut och träffar, minst en gång om året. Under 2014 beviljade Social resursförvaltning drygt sju miljoner kronor i ekonomiskt stöd till sociala företag. Storleken på beloppen varierar från miljonbelopp till några tusen, beroende på uppdrag. En resursorganisation som stödjer andra föreningar med handledare, utbildning eller administrativt stöd har ofta ett större bidrag.

En ny strategi har tagits fram för hur staden ska arbeta med de sociala företagen I denna konstateras att företagen vänder sig till prioriterade målgrupper och erbjuder arbetsträning och i vissa fall anställning. Det är kopplingen till dessa personer som gör att stödet till sociala företag är en viktig verksamhet och en angelägenhet för staden. Avsikten med den strategi som tagits fram är att skapa en stödstruktur som kan möta, om inte alla, så i alla fall flera av behoven. Detta innebär en diversifierad struktur med flera olika spår:

Långsiktigt verksamhetsstöd till sociala företag

Större delen av de ekonomiska stöd som Social resursnämnd i dagsläget beviljar till sociala företag är till handledning, kompetensutveckling och andra kostnader som uppstår när man sysselsätter, anställer eller tar emot personer som står långt ifrån arbetsmarknaden. Hos flera av företagen finns ett relativt stort behov av detta stöd och tryggheten i att erhålla årliga föreningsbidrag har stort värde. Dessa företag befinner sig långt ifrån ett ekonomiskt oberoende och har ofta en målgrupp som står mycket långt ifrån arbetsmarknaden och vars arbetskapacitet är relativt låg. Eftersom behovet av verksamhetsstöd i praktiken inte har avtagit med åren är möjligheten att stödja nya företag begränsad och det är däremot inte önskvärt att binda upp mer medel i kontinuerligt bidrag.

Det är en viktig lärdom att genom att bevilja ett traditionellt föreningsbidrag till sociala företag som inte är villkorat eller tidsbegränsat finns också en stor risk att behovet för detta bidrag byggs in i strukturen

och inte avtar med tid. Då de flesta sociala företag själva önskar vara ekonomiskt oberoende av föreningsbidrag måste incitament att öka självförsörjningsgraden och egna intäkter byggas in i stödssystemet. Det är därför viktigt att erbjuda kompletterande stöd såsom utbildning, handledning eller styrelseproffs i ledningen i föreningen.

Staden vill kunna stödja den grupp företag som är mer produktiva och kanske kan bli mer självgående. Man kan därför behöva minska de kontinuerliga bidragen för att kunna avsätta en större pott till utvecklingsmedel som kan gå till föreningar som har bra affärsplaner men inte så mycket medel.

Det är mycket viktigt att förstå och definiera intentionen och att de sociala företagen är olika, menar Anna Jansson. Vissa står mycket nära det offentliga medan andra är mer självständiga utifrån egna intäkter och affärsområden, menar Anna Jansson.

Stöd till nysatsningar

De allra flesta sociala företag startas med avsikt att vara, eller åtminstone över tid bli, ekonomiskt oberoende av bidrag. Ett relativt stort behov av stöd i uppstartsfasen som ofta pågår i flera år är dock vanligt. Företagen har svårt att få tillgång till banklån och krediter och personerna i företagen har sällan eget kapital. Utan medel för att satsa på nya företag blir det låg tillväxt inom sektorn och utan stöd att växla upp, utveckla och testa nytt inom existerande företag finns risk för många små och sårbara företag som varken kan möta behov hos en ökande målgrupp eller hos intresserade kunder. Därför behöver stöd som beviljas till nya sociala företag acceptera en större risk och vara mer flexibel än i det långsiktiga verksamhetsbidraget som beskrivs ovan, eller bara ses som verksamhetsbidrag tills företaget är på fötter. Eftersom allt ekonomiskt stöd till social ekonomi är av ettårig karaktär går det inte att utlova ett flerårigt ekonomiskt stöd, men däremot anger strategin att en flerårig plan för stöd bör göras tillsammans med företaget såsom man gjort med flerårsmodeller i andra delar av Sverige.

Stöd till resursorganisationer

I Göteborg finns flera starka aktörer som redan erbjuder stöd till sociala företag och i vissa fall fungerar som ett paraply för ett antal mindre företag. Tillsammans med resursorganisationerna har staden utforskat stödda företagen. Från resursorganisationernas sida är det en tydlig önskan att behålla ett grundläggande verksamhetsbidrag för att kunna driva en organisation som ger stöd till, representerar och utvecklar sektorn. Ett sådant stöd är också ett sätt för förvaltningen att försäkra att den kunskap och erfarenhet som finns hos dessa organisationer förvaltas och används av fler sociala företag.

Kompetensutveckling och processtöd

Vid behov och om resurser finns kan Social resursförvaltning erbjuda kostnadsfritt processtöd till sociala företag som behöver hjälp med planering och verksamhetsutveckling. Denna ska inte konkurrera med social ekonomi, utan verka som ett komplement för att tillgodose de behov som företagen har. Staden kan också genom exempel direktupphandling finansiera utbildning som utförs av sektorn och erbjuds andra aktörer inom social ekonomi.

Övrigt

Information och kunskap om sociala företag, hur de arbetar och hur staden kan samarbeta med dem ingår i det grunduppdrag som enheten för stöd till social ekonomi vid Social resursförvaltning har. Social resursförvaltning arbetar också konsultativt inom staden för att öka kunskapen om sociala företag

och om hur man kan göra affärer med dessa utan att bryta regelverk runt upphandlingar, framförallt genom Idéburet offentligt Partnerskap (IOP).⁶⁹

Christina Rosengren Gustavsson, Avdelningen Rehabilitering till arbete Arbetsförmedlingen Göteborg menar att i Göteborgs-området har det funnits starka personer som kunnat driva igenom och starta upp många sociala företag. Man har också haft ett starkt Coompanion vars inkubatorverksamhet Sfinx haft positiv inverkan. Kommunen och Arbetsförmedlingen har också varit tydligt intresserade vilket är av stor vikt. Gällande företagets behov och det stöd myndigheterna kan ha svårt att möta så ser hon att många behöver stöd till kvalificerade handledare. Företagen behöver duktigt folk men har ofta svårt att finansiera handledare. Arbetsförmedlingen går inte in och finansierar handledare. Gällande övriga utmaningar kan hon se att Företagens uppstartsprocesser är långa. Samtidigt som det innebär en utmaning kan tiden behövas för att hinna jobba med deltagarna som ska vara med och starta upp. Gällande just Le Mat så ser Christina Rosengren Gustavsson att uppstarten behöver få ta tid. Det är också en kostnadskrävande verksamhet att starta, vilket är utmanande.⁷⁰

Växjö kommun - hanterar frågan om sociala företag inom ramen för Näringslivskontoret

Att frågan om socialt företagande och social ekonomi ligger på näringslivskontoret beror delvis på att tidigare medarbetare drivit frågan om ett sådant upplägg. Men framförallt beror det på att man fokuserar på hur SF kan skapa arbetstillfällen genom företagande.

Jesserina Flores är näringslivsutvecklare för sociala företag, social ekonomi och social entreprenörskap. Hon ser kommunen som en samarbetspart och kvalitetssäkrare till de sociala företagen och menar att många av de utmaningar vi står inför inte kommer kunna lösas enkom av den offentliga sektorn. Här är ASF-företagen och civila samhället viktiga partners. Jesserina som arbetar med frågorna på 50% gjorde initialt en analys av samtliga ASF i området (9 st) där hon bland annat tittade på omsättning, ledarskap och antalet medarbetare. En slutsats var att verksamheterna redan har ett mycket stort fokus på det sociala medan ekonomin och företagande haltar. Och att båda benen behövs för att verksamheterna ska fungera. Från kommunens sida upplever man det som delvis problematiskt att det hos ASF-företagen finns åsikter som att det offentliga konkurrerar med dem, och att man många gånger har höga förväntningar på rättigheter till avtal. Här menar hon att angreppssättet kan bli fel och snarare skapa förvirring i den kommunala organisationen. Här har hon bland annat tagit hjälp av Coompanion i ett försök att föra samtal med de sociala företagen. På fråga om vad hon ser att kommunen kan och inte kan göra menar hon att man dels kan hjälpa med utbildningar så att verksamheterna blir bättre i sitt företagande och dels genom upphandlingar med sociala riktlinjer. Kommunen kan också ge uppdrag till sociala företag vilket man bland annat gjort med företaget Macken om att driva en företagsskola för personer som bär ekonomiskbistånd. Det är utformat som ett ekonomisk stöd för att utveckla nya företag för de som önskar testa och att satsa på sin affärsidé för att

⁶⁹ Enligt mailkorrespondens och underlag från Anna Jansson, Utvecklingsledare Social resursförvaltning, Göteborg stad

⁷⁰ Intervju med Christina Rosengren Gustavsson, Avdelningen Rehabilitering till arbete Arbetsförmedlingen Göteborg

kunna bli självförsörjande.

Företagsstöd är inte ett alternativ; finansieringen måste alltid följa människorna och kan aldrig finansiera en drift. Man kan exempelvis finansiera en handledare som arbetar med rehabilitering, alternativt köpa rehabiliteringstjänster som sen finansierar en handledarlön. Ännu så länge har man inte gått in med medfinansiering i några ansökningar. Vidare menar hon att fokuset är alltför stort på vad de offentliga kan bistå med i termer av avtal av köp av tjänst och varor - istället för att fokusera mer på privata uppdragsgivare. Exempelvis att sälja in tjänster som underleverantör till lokala företag.

5. Erfarenheter från befintliga Le Mat

Samtliga Le Mat i Sverige, inklusive det arbete som pågår i Luleå har startats genom socialfondsprojekt där processen bl.a. innehållit utbildning av deltagare. Lokalfrågan har legat parallellt och pågått som en separat process.

Samverkan med myndigheterna

Gällande just Le Mat Åkersberga har AF haft en mycket aktiv roll, det har dock sett olika ut i de olika uppstartsprocesserna. Den modell AF i Åkersberga valt är åtminstone i teorin genomförbar hos alla Arbetsförmedlingar, men förekommer sällan. Enligt Elisabet Abrahamsson hade man antagligen kunnat göra samma insats från AFs sida, oavsett om det hade varit en del av ett ESF-projekt eller ej. Arbetsförmedlingen i Göteborg hade exempelvis inte en lika framträdande roll som Arbetsförmedlingen i Åkersberga.

Hur samverkan mellan ett Le Mat och olika kontakter på myndigheterna ser ut är väldigt olika, engagemanget varierar från person till person. Hennes bild är att ofta vill kommunen vara delaktiga men det råder en osäkerhet hos många tjänstemän kring vad man får och inte får göra från myndighetens sida.

Stödet från Göteborg stad har varit mycket viktigt men det har inte funnits någon tydlig avtalsmodell. Samverkan har skett inom ramen för partnerskap i ESF-projekt. Vad gäller anvisning av deltagare samt köp av arbetsträning har Vägen ut ramavtal per kooperativ, och det kan se lite olika ut från verksamhet till verksamhet. Göteborg stad har utöver det givit ett särskilt stöd som ges efter ansökan till sociala kooperativ.

Elisabet Abrahamsson tror att det kan vara lättare att få till ett bra samarbete i mindre kommuner i jämförelse med större kommuner vars organisationer är mer komplexa.

Utmaningar gällande samverkan med myndigheterna

På ett övergripande plan är samverkan myndigheter emellan och mellan myndigheterna och det sociala företaget den största bristen. Varje uppstart handlar i alltför stor utsträckning om att uppfinna hjulet gällande avtalsfrågor, allmän förståelse och förankring hos respektive myndighet.

Här tror hon att Samordningsförbunden kan inta en pedagogisk roll.

Lokalfrågan - en stor utmaning

En uppstart av ett Le Mat tar ungefär två år. I Göteborg hade man tillträde till lokalerna år 2009, varpå ombyggnation samt utbildning pågick fram till öppnandet i mars 2010. Redan 2005 fattade man beslut om att starta och började med att involvera en hotellkonsult och en arkitekt. Hotellfrågan har varit mycket krävande och i Göteborg screenade man alla tänkbara alternativ. Det var mycket svårt att komma vidare utan kapital och därtill har omvärlden en mycket begränsad förståelse och kunskap om den här typen av företagande. Man mötte en stor skepsis hos potentiella uthyrare.

Tillslut övervägdes därför att ta en central kontorslokal i besittning och ställa om den till komplett och godkänd hotellfacilitet varpå man inledde därför en dialog med Diligentia som äger, förvaltar och utvecklar kontor, butiker och bostäder i storstadsregioner. En process som under ca 8 månader fick fokusera på att beskriva vad ett socialt företag och förankra affärsplanen för Le Mat Göteborg. Även hos Diligentia var denna kategori av företagande främmande.

Finansieringslösningen av lokalen är det som har varit tuffast att få till, och man har också fått ändra fokus vid flera tillfälle. Samma sak gäller såväl Åkersberga som lokalerna Luleå.

När man tillslut kom vidare med Diligentia stod det emellertid klart att de inte ville inte hyra ut till en ekonomisk förening varpå man istället bildades ett aktiebolag med särskild vinstutdelningsbegränsning för att belåna och finansiera ombyggnationen som initialt skulle uppgå till 3,5 miljoner kronor (senare 5 miljoner kronor). Modellen är därmed att bolaget som bildades hyr lokalerna av Diligentia och kooperativet hyr av bolaget. Kooperativet är majoritetsägare i Svbt som har ett totalt aktiekapital på 1,3 miljoner. Idag, 5 år senare har man betalat tillbaka merparten av de externa lånen.

Sammantaget har 8 miljoner investerats i lokalerna, inredning och inventarier, varav 3 miljoner var en investering från Diligentia och resterande 5 miljoner avseer investeringar från kooperativet och fastighetsbolaget samt någon enstaka privat investerare. Huvudsakliga finansiärer har varit Soficatra, Sefea, Ekobanken, Vägen ut! kooperativen, Mikrofonden och Almi.

Lokalerna är i två våningar i centrala Göteborg, 29 rum, våtutrymmen, reception/kontor, frukostmat-sal/konferensrum och ett enklare kallberedningskök, godkänt för exempelvis tillagning av frukost.

Kompetens med erfarenhet av hotellmarknaden under uppstarten av Le Mat Göteborg

Under uppstarten av Le Mat Göteborg projektledares arbetet av Elisabet Abrahamsson vars långa erfarenhet av socialt företagande spelade en stor roll. Hon hade i sin tur stöd av en person med gedigen hotellerfarenhet, anställd på Sas Radisson i Malmö. Denne medverkade utan arvodering och avsatte tid varannan vecka i ca sex månader. Man hade även en mentor som drev hotell i Uddevalla som medverkade kring utbildning av deltagare. En annan viktig faktor var att deltagarna i Le Mat gavs möjligheten till längre praktik hos andra hotell.

Idag har Le Mat Göteborg 11 medarbetare, dvs personer med någon form av anställningsavtal. Av dessa 11 har samtliga någon form av anställningsstöd. Antalet personer som deltar genom arbets-träning är idag uppe i 13 personer, vars villkor ser väldigt olika ut.

De flesta individer kommer till företaget genom Arbetsförmedlingen. Samarbetet med Arbetsförmedlingen sker på handläggarnivå. Vägen ut har idag fyra s k Karriärstödjare som stöttar företagen med placering av deltagare.

Karriärstöd, är en metod för väg-till-arbete-kedja i sociala företag. Metoden bygger på ett mycket nära samarbete mellan myndigheter och det sociala företaget och att det finns kunskapsbärare av karriärstödsmetoden hos myndigheterna. Syftet är att skapa en gemensam ingång till arbetsmarknaden genom att samordna insatser kring den enskilda människan.

Det finns en modellaffärsplan som bygger på att det tar ungefär 5 år att arbeta upp konceptet. Det första verksamhetsåret bör man räkna med en år lägre beläggningsgrad

I Göteborg räknade man med en beläggning på 40% första året. På Le Mat i Göteborg har man 29 rum, och försäljningen av hotellnätter kompletteras genom att företaget också sälja arbetsträning.

Mindre orter har svårare att endast leva på hotellnätter och kan behöva ett strategi som innehåller kompletterande tjänster (exempelvis inom hållbar turism etc). I Åkersberga har man utökat med konferensverksamhet vilket stöttar upp ekonomin.

Den långsiktiga målsättningen för varje Le Mat är att kunna verka oberoende av stöd och intäkter från det offentliga. På vägen dit kan omsättningen och dess fördelning mellan försäljning av nätter resp arbetsträning variera mellan åren men också mellan olika tider på året. År 2012 låg nettoomsättningen på 3,4 miljoner kronor exklusive anställningsstödet och 2014 var den uppe i 4,3 miljoner kronor inkl anställningsstöd på ca 1,5 miljon. Omsättningen innehåller försäljning av arbetsträning och hotellnätter. Ca 50% av nettoomsättningen för 2012 resp 2014 utgjordes av försäljning av hotellnätter.

Status kring uppstarten av Le Mat i Luleå

Nyligen har man bytt ut en av de ansvariga på fastighetsbolaget man för en dialog med, och det kan ha fått negativ effekt på processen. I bästa fall är man uppe om ett år, enligt Elisabet Abrahamsson. Gällande lokalfrågan så har man för avsikt att implementera samma flerintressentsmodell som för Le Mat Göteborg och Åkersberga.

I dagsläget saknas 1 miljon kronor av den finansiering som behövs för uppstarten av Le Mat i Luleå. Idag har kooperativet slutit avtal med Jernhusen kring stationsvärdskap, ett arbete som innebär att hjälpa resenärer tillrätta samt att gå en inspektionsrunda på station och perronger flera gånger om dagen och möta andra behov på stationen.

Kan ett Le Mat ta in en privat investerare i den övriga delen av verksamheten?

Det är en stor fråga som det pågår viss diskussion kring. Det är otroligt viktigt att de som arbetar i verksamheten ska kunna vara med och äga företaget. Man har exempel på dialoger med privata investerare som varit intresserade men inte öppna för ett delägarande från de som arbetar i företaget sida.

Sammantaget kan hon se att det finns ett arbete att göra i den här frågan, och i förlängningen kräver det i så fall att Le Mat Sverige är väldigt tydliga med vad man är beredda att göra och inte.⁷¹

⁷¹ Telefonintervju och mailkorrespondens med Elisabet Abrahamsson

Le Mat Åkersberga - ett nära samarbete med Arbetsförmedlingen

För att få en fördjupad förståelse av uppstarten av Le Mat Åkersberga har Roland Malm, rådgivare vid Coompanion och handledare på Le Mat Åkersberga intervjuats. Kring uppstarten av Le Mat Åkersberga har Arbetsförmedlingen haft en väldigt avgörande roll genom såväl den roll man intog som medfinansier inom ramen för Explosion. Men också genom sitt förhållningssätt som präglats av ett individfokuserat och lösningsorienterat arbetsätt där situationer primärt bedömts och hanterats utifrån individens bästa, snarare än en fyrkantig implementering av regelverk.

Man hade även medfinansiering från Försäkringskassan samt Kommunen finansierade delar av en handledartjänst samt stått för en studieresa.

Idag har verksamheten fortfarande finansiering för tre handledare som arbetar 10, resp 20 respektive 100%. Roland Malm har varit mycket aktiv under uppstarten, men avsikten är att fasa ut sig själv och låta de som arbetar i företaget växa in i sina roller och ta över.

Gällande fortsatt finansiering för handledning är denna oklart, idag ser man över medel från Socialstyrelsen. Man har också i dagarna ett möte med Arbetsförmedlingen, och vet därför ännu inte hur det fortsatta samarbetet kommer att se ut. Myndigheten kan finansiera handledare i högst två år, vilket man snart nått.

Uppstarten - viktiga faktorer

Att uppstarten skedde inom ramen för ESF möjliggjorde att man verkligen kunde lägga tid på processen, relationsbyggandet, delaktigheten och ett enskilt bemötande av varje individ. Ett bemötande som präglades av individens förutsättningar, utmaningar och intressen.

Initialt hade man 23 deltagare, på resans gång hoppade 8 personer av och fick istället arbete på öppna marknaden. En positiv effekt av den dialog som fördes kring varje individs mål och behov.

De 23 deltagarna kom ifrån Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och kommunen (psykiatri). Jenny Kowalewski arbetade 100% som projektledare och handledare, och Roland Malm arbetade 50% med handledning.

13 månader senare har man 6 medarbetare med hel- och deltidsanställning i företaget, samtliga med någon form av anställningsstöd. Utöver den egna verksamheten baserad på försäljning av hotellnätter och konferens, har ett samarbete med ett kommunalt äldreboende initierats och lett till att två personer från kooperativet arbetar 50% på äldreboendet. De arbetar med sådant som ordinarie personal inte hinner med, och fyller en social funktion för de boende, sätter guldkant på tillvaron. Dels har detta inneburit en kompletterande intäkt, men också att personer som kanske inte hittat sig själva i arbetsuppgifterna på hotellet istället hittat andra meningsfulla uppgifter.

Totalt sett har kooperativet tre personer på arbetsträning på Le Mat och 3 personer på arbetsträning hos äldreboendet.

Ekonomi

Kooperativets ekonomi har trots den höga hyran och stora initiala kostnader gått bättre än väntat. Beläggningen som enligt prognoserna skulle ligga runt 30% har istället landat på 45% och konferensverksamheten går också oväntat bra. Bland annat Samordningsförbundet är en frekvent kund gällan-

de konferensverksamheten. Det finns också planer på att utöka med ett hundkafé (kafé dit hundägare får ta med sina hundar) och gröna tjänster i området.

Om delaktighet, deltagande och ekonomi

Den ekonomiska föreningen bildades initialt av Roland Malm, Jenny Kowalewski och Coompanion. Enligt stadgarna kan en person ansöka om medlemskap i föreningen efter 2 år. Styrelsen kan också bjuda in till medlemskap även innan en 2 års period är nådd. Medlemskapet i sig har ett högt symboliskt värde, men innebär en låg insats och en låg risk. Avgiften innebär totalt 1000 kr, men endast 200 kronor behövs som initial inbetalning för att bli medlem. Trots detta finns tillfällen då medlemmar ändå upplevt att summan varit för hög, till följd av långvarig arbetslöshet och sårbar privatekonomi.

Roland Malm betonar vikten av att vara med och bestämma (1 medlem, 1 röst) och vikten av att vara med och äga. Coompanions insats är större men som medlem har även de 1 röst (inte fler).

På fråga om det går att se ett scenario där en privat aktör gör något liknande så kan Roland Malm absolut se att det går. Det viktiga är dock att regeln 1 medlem, 1 röst gäller och att de som arbetar i kooperativet har faktiskt inflytande och kan och får delta utifrån det varje individ önskar. Sen kan inställningen till delaktighet se olika ut, och ha olika förutsättningar. Det finns personer som har ett större behov av att lämna jobbet på jobbet och inte vara ansvarig och alltför aktiv i beslut, medan andra vill ha den sortens engagemang. Här är modellen av att kunna ansöka om medlemskap efter 2 år ett bra sätt att gå tillväga. Medlemskapet är frivilligt och kan få växa fram.

Det är enligt Roland Malms erfarenhet inte vanligt att medlemmar i sociala företag avstår från lön till följd av dålig ekonomi i företaget. Kanske att man ibland går ner i lön men det brukar inte vara så att man blir utan lön under sämre perioder. Dock förekommer det så klart att en verksamhet kan gå i konkurs, varpå den statliga lönegarantin inträder.

Den andra formen av delaktighet i små och stora beslut, allt från inredning till annat möjliggjordes av ESF-projektet och det har varit otroligt viktigt för de som medverkar. Men de senaste tvås om rekryterats har inte varit med sedan start, utan där får delaktigheten komma ändå, genom tt involveras i det pågående arbetet. Här är det bland annat Rolands roll att säkerställa engagemang och delaktighet genom att förankra vad det innebär att arbeta i en ekonomisk förening och vad ett kompanjonsavtalet innebär.

Samverkan med myndigheterna

Jämfört med det mer omfattande engagemanget från AF Åkersberga så har kommunen haft en något mindre roll, likaså Samordningsförbundet (som i sig är nystartat).

Kommunen har varit mycket positiva och stöttande. Roland Malm betonar vikten av att kommuner och andra myndigheter bemöter ett företag av detta slag som just ett företag. Attityden kring detta kan se lite olika ut. Det vore därför positivt om näringsliv, arbetsmarknad, samt frågor inom social ekonomi kom närmre varandra under den omorganisation som pågår inom Botkyrka kommun, menar Roland Malm.

Under driften har ett annat problem uppenbarat sig i samverkan med Socialtjänsten som vid flertalet tillfällen velat skicka individer för tillfälligt boende på Le Mat. I den processen har kooperativet alltid ställt frågan om det föreligger en missbruksproblematik hos personen i fråga. Även i de fall då man

från socialtjänstens sida sagt att så är inte fallet så stor har det hänt flera gånger att personer vandaliserat och förstört väggar och inredning i rummen. I dessa fall har det inte funnits någon som helst möjlighet till ersättning från kommunens sida, och därför har styrelsen beslutat om att inte ta emot fler personer för övernattnin via Socialtjänsten. Det blir mycket kostsamt och kan även få negativ påverkan på Le Mats rykte gentemot potentiella hotellgäster.

En faktor som varit positiv som Roland Malm lyfter fram är att kooperativet haft en styrgrupp som samlat beslutsfattare från de olika myndigheterna. Detta är A och O under uppstarten så samordning och att få med sig myndigheterna är avgörande. Ur ett generellt Le Mat perspektiv är det också viktigt att få med sig Fastighetskontoret och Socialtjänsten hos den berörda kommunen.

Sen finns stora frågetecken som många sociala företag står inför, som avslutandeet av Fas 3 och att man ännu inte gått ut med besked om vad som kommer istället. Personer med lönebidrag får sitta i verksamhetens styrelse, dock inte de med nystartsjobb. Det finns några fall där kooperativ för närvarande tvingas återbetala lönebidrag till följd av personer som medverkat på styrelseposter, med nystartsjobb.

Andra interna utmaningar man sett senaste tiden är att sommaren varit tuff, och precis som in andra verksamheter gäller det att få till det med semestrar och ledighet, även när man har mycket att göra. Idag skulle man behöva fler medarbetare för att hinna och orka med. Just nu har man också fyra personer som arbetstränar. Det är också viktigt att medarbetarna får växla mellan uppgifter, så att man inte fastnar i moment utan istället ges stimulans genom olika uppgifter, menar Roland Malm.⁷²

Fördjupning gällande Arbetsförmedlingen stöd kring till uppstarten

Från Arbetsförmedlingens sida bestod således steg 1 av att man inom ramen för EXPLOSION dels gick in i med medfinansiering i form av deltagarersättning, samt kontanta medel öronmärkta för projektledning, handledare och lokaler (ca 2 miljoner kronor i reda pengar).

Vid projektets avslut var verksamheten ännu inte öppnad. Lokal saknades och omsättningen på deltagare var hög. Man såg också att deltagarna vid projektets slut inte var mogna och samtidigt som det var bra att processen fick ta tid så fanns en risk i att inte komma vidare till ett genomförande. Arbetsförmedlingen valde därför att fortsätta sin samverkan inom ramen för ett eget arbetsmarknadspolitiskt projekt, som beviljas med ett år i taget.

Erfarenheter från tidigare uppstarter av sociala företag har visat vikten av tydlig struktur och processledning för att minska konflikter i gruppen och för att hjälpa deltagarna med arbetet. Stödet finansierade därför fortsatt handledning och processledning kring fördelning av arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter bland deltagarna.

När verksamheten väl kommit längre var myndighetens avsikt att företaget skulle kunna erbjuda arbetsträningsplatser för personer långt ifrån arbetsmarknaden, något som saknades sedan tidigare.

Det fortsatta projektstödet motsvarande 540 000 kr (medel från konto 1:3), exklusive deltagarersättningar. Stödet rekviderades månadsvis i efterskott.

⁷² Enligt intervju och mailkorrespondens med Roland Malm

Enligt Jesper Eliasson, fd chef vid Arbetsförmedlingen Åkersberga har alla lokala Arbetsförmedlingar möjlighet att använda programmedel till att finansiera ett arbetsmarknadspolitiks projekt. Givetvis beror detta av budget, interna prioriteringar och lokala förutsättningar. Han ser dock att denna form av satsningar är väldigt ovanliga vilket han delvis tror kan bero på bristande kunskap om att möjligheten finns. Det kanske också finns en föreställning om att det är krångligare än vad det är.

En annan aspekt till varför det kan tänkas vara ovanligt är att många satsningar primärt fokuserar på kvantitet och volymer. Det man gjorde kring Le Mat i Åkersberga hade ett långsiktigt och uttalat fokus på kvalitet för deltagarna. Det sågs som en investering i en verksamhet som skulle bli lönsam (i bemärkelsen att den skulle klara sig utan programstöd), och som skulle kunna fånga upp individer i en prioriterad målgrupp ifrån myndighetens sida. Bedömningen i sig baserades på affärsplaner och prognoser gällande verksamheten.

En förutsättning för en projektsatsning av detta slag är att något lokalt som konkurrerar med verksamheten inte finns, det vill säga att det inte redan finns en upphandlad verksamhet som tillgodoser samma behov hos samma målgrupp. Om det däremot finns andra aktörer som levererar samma sak utgör det inte ett hinder så länge inte en upphandling gjorts.

Möjligtvis är det därför vanligare på mindre order än i en större stad, där man har en annan tillgång på tjänster. I Åkersberga fanns inte en motsvarighet.

Gällande den initiala delen som omfattade ESF via EXPLOSION så menar Jesper Eliasson att det var en grundförutsättning att Coompanion som projektägare skötte merparten av administrationen. Men även inom Arbetsförmedlingen tog det en del resurser i anspråk, vilket man måste vara beredd att avsätta initialt. Det blev något lättare allteftersom man kom in i det.

Han poängterar också att det kan finnas ett värde av att verksamheten ges en en lång startsträcka, utifrån behoven hos målgruppen.

På fråga om man hade kunnat göra samma sak om det rört sig om ett liknande initiativ från privat aktör så ser han att en satsning av detta slag kräver att den går till en satsning där all eventuell vinst återinvesteras i verksamheten.

Han betonar även att det är en absolut framgångsfaktor att den som driver projektet är bransch-kunnig (vilket var fallet kring Le Mat Åkersberga) och menar att denne behöver ha ett otroligt driv.

Han tar också upp att Arbetsförmedlingen som organisation behöver ha en flexibilitet vid tillämpningen av programbeslut. I vissa fall behöver man exempelvis påskynda ett anställningsförfarande. I andra fall är det bättre att förlänga och fortsätta en praktik innan man går vidare till anställning etc.⁷³

⁷³ Enligt intervju, mailkorrespondens och skriftligt underlag från Jesper Eliasson, Arbetsförmedlingen

6. Situation Botkyrka

Slutsatser från tidigare studie gällande socialt företagande i regionen

Under 2014 genomfördes en studie med titeln Samordning för socialt företagande, där Botkyrka var en av nio kommuner som omfattades. En mycket enkel sammanfattning över Botkyrka, enligt rapportens undersökningar ger följande bild: ⁷⁴

Ämne	Svar
Tänkbara affärsområden (enligt privat och offentlig sektor)	Bed & breakfast, hotell, textil, bemanning, café, hunddagis
Kommunalt styrdokument?	Ingen policy men kommunen har ingått en överenskommelse med den sociala ekonomin.
Generella svårigheter	Kunskapsbrist, regelverk, finansieringslösningar, samverkan
Möjligheter	Politisk vilja, eldsjälur, styrdokument (överenskommelsen)
Målgrupper	Unga, NEET, utrikesfödda, funktionsnedsatta
Områden	Alby, Fittja, Norsborg, Hallunda, Storvreten

Studien sammanfattar även problem och behov ur företagens perspektiv, i de nio kommunerna.

Problem	Behov
Bristande samverkan och kunskap hos politiker och tjänstemän	Öka kunskapen hos politiker och tjänstemän samt bygga goda kommunikationskanaler mellan dem och de sociala företagen
Finansiering i uppstart och utveckling	Möjlighet för kommunen att tillhandahålla finansiering genom sociala investeringsfonder eller Mikrofonden Öst
Affärsutveckling	Affärsutveckling
Upphandlingsproblem	Uppdelade upphandlingar med sociala kriterier
Oklara direktiv, avtal och styrdokument att lita på	Handlingsplaner, direktiv och policys med tydliga formuleringar vilka är förankrade hos myndigheterna och används.
Konkurrens med kommunen	Konkurrens på lika villkor

Samordning för socialt företagande sammanfattar ett antal förslag på åtgärder som samordningsförbunden och dess medlemmar kan genomföra för att stödja det sociala företagandet.

- Öka kunskapsnivån hos tjänstemän, politiker och näringsliv genom informationsinsatser
- Aktivt nyttjande av styrdokument och handlingsplaner
- Upphandling - att använda sig av möjligheten att upphandla med sociala kriterier
- Idéburet offentligt partnerskap och andra överenskommelser

⁷⁴ Samordning för socialt företagande, s 42-47

- Finansieringsmöjligheter
 - medarbetare i sociala företag äger verksamheterna och återinvesterar dess vinster vilket ger små incitament för investerare med fokus på avkastning
 - studier visar att sociala företag behöver längre startsträcka än traditionella företag varför man behöver ett stöd som sträcker sig över tid
 - en finansieringsform kan vara att sänka de sociala företagens initiala kostnader genom att tillhandahålla lokaler el liknande kostnadsfritt eller till lägre kostnad
 - sluta avtal eller direktupphandla varor och tjänster för att säkerställa en första intäkt
 - finansiellt stöd enligt undantagsreglerna i Romfördragets artikel 87 (i Luleå har man exempelvis beslutat att alla ASF-företag får ett engångsbelopp på 50 000 kr vid uppstart, och sedan ett kommunalt arbetsgivarestöd som fasas ut under en 3-års period
 - att investera pengar hos en sk mikrofond, som kan gå in som garant för ett lån hos en bank, för ett socialt företags räkning, alternativt att inrätta en lokal investeringsfond där ASF-företag kan söka pengar
 - Rådgivning och affärsutveckling: enligt rapporten krävs ett strukturerat samarbete mellan samordningsförbunden, en rådgivningsorganisation och de sociala företagen, kopplad till kommunens övriga företagsrådgivning för att inkorporera socialt företagande i näringslivsfrågorna hos kommunen
 - Samverkan
 - Deltagare hos ASF och vägar vidare: enligt studien påpekar många deltagare att tiden för arbetsträning ofta är för kort och att det är av stor vikt att övergången från arbetsträning in i fortsatt arbete inom det aktuella företaget eller till annan plats är smidig (3-6 månader)

Förslag på genomförandeprojekt enligt Samordning för socialt företagande

Studien presenterar ett förslag baserat på de egna resultaten samt slutsatser från andra projekt samt även forskning och rekommenderar att samtliga insatser anpassas till lokala förutsättningar för varje aktör. Mycket kortfattat går förslaget ut på att inom ramen för ett genomförandeprojekt som vilar på följande:

- deltagare får arbetsträna på sociala företag eller genom utbildning och rådgivning start nya sociala företag
- deltagarna ges löpande kontakt med en SE-handledare som fungerar som länk mellan deltagare, myndigheter, det sociala företaget och näringslivet
- de sociala företagen ges resurser (finansierade av projektet) i form av handledare, för att kunna ta emot deltagare
- en processtödjare inrättas på varje samordningsförbund och fungerar som länk mellan de sociala företagen, myndigheterna och samordningsförbundet

Inom dessa delar skapas nätverk och plattformar för lärande och utveckling. Enligt förslaget upprättas ett Resursråd liknande det som Samordningsförbundet Östra Södertörn utvecklat. Rådet hanterar inremittering av deltagare som ges information om vad projektet syftar till. Nästa steg är att en SE-handledare gör en ärendebedömning inklusive handlingsplan tillsammans med en lokal handledare. Handledaren ansvarar för att hitta den bästa vägen för individen men också för kontakt med lokala näringslivet för att finna arbetsplatser som matchar.

Projektet som beskrivs mer detaljerat i rapporten föreslås ha en budget på mellan 25-100 miljoner kronor över 3-5 år varav ca 50% skulle finansieras av ESF och resterande 50% av partnerskapet och av deltagarnas ersättningar, baserat på lokala förutsättningar.⁷⁵

Myndigheterna om möjliga stöd till Le Mat och andra sociala företag i Botkyrka

Arbetsförmedlingen Botkyrka-Salem

Arbetsförmedlingen ska enligt Björn Johansson, Sektionschef AF Botkyrka-Salem, fungera som kanal för stöd och ekonomiskt stöd till personer inom myndighetens målgrupper, det är därmed myndighetens roll gentemot de sociala företagen.

Botkyrka är en kommun med hög arbetslöshet. Gällande en potentiell målgrupp för Le Mat ur myndighetens perspektiv menar han att behoven är många och finns bland annat hos ungdomar men också andra målgrupper. Man kan rekrytera efter behov, precis som i vilket företag som helst. Ersättningar till deltagare och anställningsstöd kan man gå in med utifrån vilka individer det är som blir aktuella förutsatt att det är personer som har behov av och rätt till anställningsstöd eller liknande.

Vad gäller möjligheten att upprätta ett mer omfattande stöd inom ramen för ett arbetsmarknadspolitiska projekt likt det som AF i Åkersberga gjorde så ser Björn Johansson att det primärt är en budgetfråga. De anslagposter som Arbetsförmedlingens budget omfattar är:

- 1:2 A-kassa och aktivitetsstöd
- 1:3 Utbildning & insatser (genom kompletterande aktörer)
- 1:1 Förvaltningskostnader
- 1:4 Samverkan med försäkringskassan

Och det är ifrån 1:3 pengar skulle kunna tas till arbetsmarknadspolitiskt projekt. Pengar kan aldrig flyttas mellan posterna. Det är med andra ord svårt att ge ett generellt svar kring denna form av stöd. Det beror helt enkelt på hur det ser ut just i den situationen när frågan kommer upp, Om myndigheten där och då kan och har utrymme att prioritera det. Man är idag involverad i ett stort ESF-projekt i Botkyrka (BASUN), vilket innebär inte ser ut att vara aktuellt eller möjligt för myndighetens del att göra en satsning liknande det AF i Åkersberga gjorde den närmaste tiden.

⁷⁵ Samordning för socialt företagande, s 49-56

Gällande frågan om att gå in med handledarstöd så skulle möjligen stöd till personligt biträde i praktiken kunna uppgå till en summa som motsvarar i alla fall delar av en handledares tjänst, givet att ett företag har flera deltagare som uppfyller de kraven.⁷⁶

Försäkringskassan

Mathias Holmlund menar att han kan se att ett generellt problem för många företag inom sociala ekonomin är finansiering; det finns inte fullt tillräckliga kapitalsystem och investeringar i verksamheten som fokuserar på social avkastning. Han kan också se att det kan finnas behov hos de sociala företagen att få hjälp och stöd i det administrativa och ekonomitjänster/redovisning etc. Vissa ASF har ju löst detta genom konsortier som avlastar ASF-verksamhetens ledning med att dels utbilda i den typen av arbete, samt sköta delar av det administrativa.

Samordningsförbundet Huddinge, Botkyrka Salem

Förbundens uppgift är att stödja och finansiera, inte att vara operativ utförare av rehabiliterande insatser eller liknande, därav att man inte har avtal med enskilda organisationer. Man har därför svårt att exempelvis ge direkt stöd till handledare i enskilda företag. I princip skulle man dock kunna finansiera sådana tjänster om företagen hade avtal eller överenskommelser med någon av myndigheterna.

Gällande en frågan om en specifik målgrupp för Le Mat ser Förbundschef Elin Asplund snarare att det handlar om en heterogen grupp som har svårt att ta sig in på arbetsmarknaden vars behov och förutsättningar varierar. Hon kan också se att företagen mår bra av involvera en blandad målgrupp.

Från Samordningsförbundet Huddinge Botkyrka Salem kan man se att det finns ett behov av att bättre förstå sin roll inte minst gentemot de andra myndigheterna. Det finns även ett behov av konkreta exempel och verktyg för att stödja och tillämpa kunskapen om vad respektive myndighet kan och inte kan göra under ett företags olika stadier.

Botkyrka kommun

År 2009 undertecknades en överenskommelse med de idéburna organisationerna (IBO) och kommunen (Dnr. KS:2005:392) med avsikten att fastställa principer för samarbete som håller över en längre tiden. Därtill finns en handbok som beskriver överenskommelsen och hur kommunen går tillväga för att införliva den. Kortfattat innebär de olika delarna följande sätt att möjliggöra för idéburna organisationer.

Samverkan utan bidrag eller köp av tjänst

1. Ideellt, frivilligt arbete i idéburna organisationer – en hörnsten i det civila samhället.
2. Samverkan mellan IBO och kommun utan ersättning inkl. volontärer

Bidrag

3. Stimulera föreningens egen verksamhet – bidrag
4. Kontinuerligt aktivera utvalda grupper för att genomföra enskilda aktiviteter – bidrag

⁷⁶ Enligt samtal och mailkorrespondens med Björn Johansson vid Arbetsförmedlingen Botkyrka-Salem

5. Komplettera kommunal verksamhet utifrån egna idéer – bidrag

Köp av tjänst/upphandling

6. Sköta kommunal verksamhet efter upphandling med eller utan sociala kriterier

Kommunen beslutade under 2008 om nya riktlinjer vid kommunala upphandlingar innebärandes att ge företag möjlighet att finna personer för kommande rekryteringsbehov men också ge företag möjlighet till socialt engagemang.

Botkyrka näringslivscentrum har en företagslots och rådgivning för nyföretagare, dock inget anpassat stöd till aktörer som vill starta arbetsintegrerande sociala företag.⁷⁷

Var i kommunen hanteras frågan om ASF och sociala ekonomin?

Enligt handboken för myndigheter på www.sofisam.se kan en tydlig internt ansvarig hos en kommun också bidra till att sprida kunskap och initiativ över förvaltningsgränser inom kommunen.

I Botkyrka har denna funktion bemannats av en person under Kommunledningsförvaltningen (tidigare Rebecka Hagman (föräldraledig), idag Ulf Andersson-Greek (vikarie). Arbetet handlar delvis om att bedriva omvärldsbevakning i frågorna, samt att fungera som kontaktperson för sociala företag, liksom att samordna och förankra propåer och initiativ som kommer utifrån, inom den kommunala organisationen. Efter den omorganisation som träder i kraft från årsskiftet kommer ansvaret att flyttas från Kommunledningsförvaltningen till Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen som kommer att förvalta ett kommunövergripande processansvar för frågor kring social ekonomi. Utöver att och att den sociala ekonomin därmed kommer få en tydligare anknytning till jobbskapande aktiviteter så tror Ulf Andersson-Greek att en positiv effekt skulle kunna bli att frågorna kommer ner i ett verkstadsläge.

De delar av sociala ekonomin som fokuserar på andra aktiviteter än jobbskapande, kommer istället att kanaliseras mot exempelvis Kultur- och fritid eller andra delar av kommunen; beroenden på initiativets karaktär etc. Inom Botkyrka finns bland annat hjälp att få genom KLUMP, en del av Subtopia/Upplev Botkyrka AB.

På fråga om ifall Botkyrka använder IOP (Idéburet Offentligt Partnerskap) som en samverkanslösning med sociala ekonomin så har man ingen systematisk tillämpning av den specifika formen idag.

IOP är med andra ord ingen fast avtalsform som har fäste i Botkyrka men utvecklade samarbeten med stora kulturaktörer såsom till exempel Cirkus Cirkör och föreningen Fanzingo har däremot tillämpats inom exempelvis Kultur- och fritidsförvaltningen. I Botkyrka-kontexten kallas dessa för Överenskommelser (se även Handbok för samverkan mellan kommunen och sociala ekonomin/ idéburna organisationer - SE/IBO).

Botkyrka kommun har lång erfarenhet av att samverka med föreningar inom kultur- och fritidsområdet. Föreningsstöd finns och är i sig oproblematiskt; då det utgör ett rent stöd, och inte ett uppdrag från kommunens sida till en ideell aktör. Något som däremot en överenskommelse kan vara mer i gränslandet för att betraktas som.

⁷⁷ Samordning för socialt företagande, s 29-30

Beroende på hur långt en verksamhet inom sociala ekonomin är finansierad och reglerad av en kommun så kan frågan om krav på upphandling behöva aktualiseras. Den upphandlingsform av störst relevans för ett ASF; upphandling med social hänsyn/sociala kriterier, ses just nu över från kommunen sida.

Ulf Andersson-Greek kan inte se att man ännu från kommunens sida arbetar systematiskt med de stödformer som möjliggörs genom undantagsregler i Romfördragets artikel 87. Man har nog ännu inte kommit in i verktygslådan för de stödformer som eventuellt möjliggörs genom undantaget som man skulle kunna.

Hur kan kommunen bidra till att samordna stödet inom enskilda sociala företag?

Ulf Andersson-Greek ser att man behöver bättre dokumentera behov och önskemål hos (lokala) sociala företag samt därefter tillgängliggöra ett mer tydligt erbjudande. Om det är ett uttalat behov hos sociala företag så kan/bör kommunen åta sig att tillsätta medel för någon slags samordning utöver de handläggare som finns hos övriga myndigheter. Det kan röra sig om en ny funktion eller utökning av den funktion som finns som kan bistå verksamheter som skapar arbete för människor långt ifrån arbetsmarknaden men detta måste i så fall utgå ifrån att det finns ett sådant behov. Det skulle kunna ske som en del av hur man arbetar med samordningsförbundet, alternativt en utökning av den funktion man redan har.⁷⁸

Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen (AVUX)

Nedanstående summering bygger på samtal med Martin Persson, Verksamhetschef för Vägledning-Kompetens Botkyrka och Yvonne Lundén, verksamhetschef daglig verksamhet. Botkyrka är en stor kommun och dess roll gentemot sociala företag ser man varierar mellan olika enheter. Man kan vara möjliggörare, beställare och mycket annat.

En tydlig potentiell avtalsform man ser mellan ett Le mat i Botkyrka och kommunen är att upphandla platser. Även om det nu inte finns ett konkret initiativ att applicera detta på så kan man från Martin Persson och Yvonne Lundéns sida se att en möjlighet skulle vara att sluta avtal om exempelvis 10 platser och även att andra delar av kommunen skulle kunna upphandla andra tjänster hos företaget (övernattning/konferens etc). På fråga om vad man tror är att föredra så (ramavtal/köp av tjänst alternativt placering av deltagare) så tror Yvonne Lunden att köp av tjänst är det alternativ som skulle ge mest stabilitet, ur företagets perspektiv. Sociala klausuler står högt på agendan och en upphandling av detta slag borde vara görbar.

Det är dock lättare att se att man upphandlar denna typ av platser i mindre omfattning, inom ramen för en pilot eller liknande. Om man om några år istället har ett stort antal företag av samma slag så kräver det kanske andra riktlinjer då det innebär en större omställning från hur kommunen idag bistår människor i målgruppen, inom exempelvis den egna dagliga verksamheten.

Övriga tankar om ett Le Mat i Botkyrka

I Le Mat ser man en potential, en seriositet som kan fungera kvalitetssäkrande ur kommunens perspektiv. Det finns en tydlighet i vilka tjänster företaget skulle basera sin ekonomi på. Le Mat är helt enkelt intressant det är på riktigt och det finns en affär. Det är dock inte samma som att den implementeras och växer till en affär om inte vissa förutsättningar finns och uppfylls. Men man ser en potential.

⁷⁸ Enligt samtal och mailkorrespondens med Ulf Andersson-Greek, Botkyrka kommun

En stor fördel då användandet av exempelvis Fas 3 och andra satsningar löper en större risk för inlåsnings effekter. Verksamheter som i stor utsträckning också finansieras av det offentliga.

Angående ett möjligt syfte med en verksamhet av det slag som ett Le Mat innebär är att företaget skulle kunna innebära att individer kan utvecklas genom en slags trappmodell. En stegvis förflyttning på en trappa mot ökad anställningsbarhet. En sluss som innebär att deltagare kan gå igenom verksamheten och ut till annan arbetsplats.

I Åkersberga leddes uppstarten delvis av en person med lång erfarenhet från Hotellbranschen. Yvonne Lundén och Martin Persson kan se att en funktion av det här slaget är avgörande - den kompetensen behövs sannolikt för ett lyckat genomförandet.

Man ser att en förutsättning för ett systematiskt samarbete mellan AVUX och en Le Mat verksamhet är att denna är affärsmässig, dvs att kompetensen att bedriva verksamheten finns på plats. Eventuellt kan också finnas möjligheter för AVUX att under en uppstartsperiod finansiera någon del av personalkostnaden.

Man har lättare att se att kommunen kan gå in och bidra med finansiering till en sådan person eller funktion, än att alla i målgruppen ska utbildas hela vägen till att motsvara den kompetensen. Ett sådant beslut i sig ligger dock på förvaltningschefsnivå.

Om en möjlig målgrupp för ett Le Mat i Botkyrka

Från AVUX sida ser man att man redan erbjuder stöd till de som behöver inom ramen för den egna dagliga verksamhet. Man kan tänka sig att behovet är större hos målgrupper som socialpsykiatrins möter; ungdomar och andra med psykiatriska diagnoser.

Lokaler

Är en utmaning och skriande behov även inom kommunen. Det finns intressanta möjligheter som man är positiv till, såsom Alby Gård i Norra Botkyrka.

Vilka övriga utmaningar finns gällande samverkan med sociala företag?

Dels kan man se att i en så stor och utspridd kommun som Botkyrka så är samordningen mellan myndigheter en utmaning i sig vilket kan ha påverkan på samverkan med sociala företag.

Ett annat problem är att de former av stöd som kommuner kan erbjuda ibland är svårtolkade vilket ökar risken för godtycklighet. Något som ju stöds av att man faktisk gör på olika sätt i olika kommuner. Föreningsbidrag är en form av stöd till sociala ekonomin som inte innehåller samma svårigheter kring gränsdragning. Men det finns andra frågor kring upphandling och konkurrens som är mer utmanande. Från AVUX sida kan man till exempel se en problematik i att man internt får ombesörja vissa tjänster internt (behandlare och terapeuter) men man kan däremot inte anställa körskollärare (en tjänst som sannolikt skulle öka anställningsbarheten hos människor man ansvarar för att hjälpa ut på arbetsmarknaden).

Socialförvaltningen Botkyrka kommun

Enligt Sara Andersson, fd verksamhetsutvecklare på stöd och utvecklingsenheten vid Socialförvaltningen finns ett antal olika reflektioner kring etableringen av just ett Le Mat i Botkyrka. Dels finns en farhåga att andra kommuner kan komma att placera hemlösa personer på ett hotell i Botkyrka om hotellverksamheten inte är attraktiv för bredare målgrupper. Men också en farhåga om att hotelletablering kan krocka med andra behov av lokaler som vi liksom andra verksamheter i kommunen har. Behovet av lokaler i Botkyrka är enormt, och Socialförvaltningen har länge försökt få till ett boende för personer med psykisk ohälsa och missbruk utan att lyckas.

Däremot ser man att ett Le Mat hotell på ett positivt sätt kan bidra med sysselsättningsplatser Socialförvaltningens brukare.⁷⁹

Hotellmarknaden och andra lokala faktorer med påverkan på en möjlig etablering av ett Le Mat

Uppgifter från Visita ger denna studie en kompletterande bild hotellmarknadens generella utveckling även om detta utgör en mindre del av uppdraget. Än tydligare bild av hotellmarknaden i just Botkyrka ges av efterföljande slutsatser från den översiktliga marknadsstudie som gjordes av hotellmarknaden i Botkyrka under 2014. Avsnittet avslutas med sammanfattningar från kortare samtal som genomförts med olika personer och aktörer i Botkyrka.

Aktuella uppgifter från Visita (bransch- och arbetsgivarorganisation för den svenska besöksnäringen) visar att Hotellmarknaden i Sverige växer starkt. VD Eva Östling menar att det finns en stor potential att skapa jobb och tillväxt även utanför storstäderna. Utöver en ökad efterfrågan i affärsresandet syns också en tydlig ökning av turister och Visita menar att ökningen visar att satsningarna på marknadsföring av Sverige ger resultat.⁸⁰

Ökningen av efterfrågan från affärssegmentet kombinerat med mycket kraftigt förbättring av hotellens beläggningsgrad har börjat påverka den genomsnittliga intäkten per belagt rum (ARR) positivt (ökning med nästan två procent under andra tertiet i år). Intäkten per disponibelt hotellrum (RevPAR) ökade med nästan 10 procent under samma period. Konjunkturförbättringen och optimism från hotellföretagen gällande efterfrågan på deras tjänster på kort sikt innebär att Visita bedömer att resten av 2015 fortsätter att utvecklas bra. Hotellföretagens syn på lönsamheten är svag men har förbättrats. Även om utvecklingen på den svenska hotellmarknaden i stort varit positiv under årets första åtta månader har den inte varit lika positiv överallt i landet. Av de 10 största hotellkommunerna hade exempelvis två en tydligt negativ utveckling RevPAR. Visita bedömer att den positiva utvecklingen på hotellmarknaden fortsätter under 2016 men i en lugnare takt.⁸¹

Hotellmarknaden i Botkyrka

Studien Samordning för socialt företagande som tas upp tidigare i denna rapport genomförde en undersökning av tänkbara affärsområden i respektive kommun. I Botkyrkas fall var ett av de identifierade

⁷⁹ Enligt mailkorrespondens med Sara Andersson samt mötesanteckningar från möte om Le Mat, 2015-04-17

⁸⁰ Webbaserad källa: <http://www.visita.se/Press/Nyheter/2015/Oktober/Hotellmarknaden-vaxer-i-Sverige/>

⁸¹ Ur rapporten På väg mot ett rekordår på den svenska hotellmarknaden Utveckling 1-2:a tertiet 2015

områdena Bed & Breakfast och hotell.⁸² Under 2014 genomförde Annordia en översiktlig marknadsstudie beträffande hotellmarknaden i Botkyrka kommun. I denna görs en analys av kommunens utveckling och näringsliv, samt den aktuella hotellmarknaden. En rad intervjuer med bland annat representanter för några av Botkyrkas och även kranskommuners större företag omfattas av studien.

Studien visar på en komplex marknadssituation där rumsutbudet lokalt var begränsat till Extended Stay-segmentet⁸³ och budgetalternativ i Slagsta. Enligt de samtal som genomförts finner inte det lokala näringslivet avsättning för sitt behov i Botkyrka och söker sig istället till logialternativ i andra kommuner. Det företag som genomförde studien (Annordia) såg en stor tillväxtpotential i Botkyrka. En potential som dock var knuten till att ett antal potentiella utvecklingsprojekt skulle bli verklighet. Studien omfattade även en kommunanalys vars slutsats var att Botkyrka har utvecklats till en bostadsort som ökar i popularitet, vad gäller både inrikes inflyttning och invandring. Vilket bidrar till en stark befolkningsutveckling. Bostadsbeståndet kommer att växa med befolkningsökningen, och nya företagsområden öppnar upp för såväl organisk tillväxt och nya etableringar i området.

Studien av den lokala hotellmarknaden visade att lönsamheten hos befintliga hotell varit låg. 2013 respektive 2014 etablerades Part-Time Home Slagsta Strand och Slagsta Gate Hotell men verkar inte ha lyckats fånga marknadens fulla efterfrågan. Sedan tidigare fanns också Slagsta Motell & Wårdshus. Enligt studien innebär denna begränsning av koncentration till Extended Stay-anläggningar och Budgetalternativ att det bör finnas tillväxtpotential i övriga marknadssegment. Rumsutbudet hos dessa företag är dessutom relativt koncentrerade till E4:ans avfart vid Slagsta. Studien visade också att lokala företag ogärna nyttjar befintliga lokala alternativ på grund av en alltför begränsande servicenivå. Flertal uppgav att deras logibehov istället förläggs till Quality Hotel Prince Philip, Scandic Kungens Kurva, Scandic Talk och Attendo Park i Skärholmen, Älvsjö samt Flemingsberg. De tillfrågade företagen uppgav även att hotellen har god representationsstandard och att några av dem även löser det logistikproblem som det geografiska avståndet innebär genom att erbjuda transporter.

Pågående processer

Annordia drog slutsatsen att det ensidiga utbudet och en uppdämd efterfrågan i kombination med flera högprofilerade infrastruktur- och utvecklingsprojekt såsom Familjeparken i Hågelby och Stockholm SkiCenters m fl⁸⁴ borde utgöra en god grund för en hotelletablering i Botkyrka kommun. Vid studiens genomförande var dessa projekt dock ännu inte igångsatta. Annordia menar att skulle ett eller flera av projekten inte realiserats påverkas prognosen som låg till grund för studiens rekommendation. Eftersom lönsamheten hos jämförbara hotell i är relativt låg är en eventuell nyetablerings geografiska läge, profilering och koncept avhängigt de potentiella projekten.⁸⁵

I övrigt finns det i Hallunda långt gångna planer på att bygga ett 18 våningar högt hotell in till E4, under namnet Living Design Hotell vilket också fångas upp i studien. Enligt andra uppgifter har planerna omfattat 160 rum och sviter men också 80 bostadsrätter, ytterligare lokal för konferenser,

⁸² Samordning för socialt företagande s 42

⁸³ Extended Stay är Hotell erbjuder mot vistelser om fem nätter eller fler. Rummens utformning och planlösning likna mindre lägenheter och innehåller utrustning för matlagning. Extended Stay är mindre lämpat för korta vistelser från gäster som efterfrågar vissa kringtjänster och bekvämligheter.

⁸⁴ Utvecklingsprojekt som studien omfattat: Södra porten & Eriksberg, Hågelby Familjepark, Skicenter, Utbyggnad av Karolinska, Rikstens Frilufsstad samt Bostadsprojekt

⁸⁵ Marknadsstudie, Hotellmarknad Botkyrka kommun (Annordia), s 1-18

mässor och andra tillställningar. Därtill visioner om ett 3 000 kvadratmeter stort shoppingcentrum. Enligt uppgifter i Mitt i Botkyrka Salem beräknas hela projektet kosta mellan 300 och 400 miljoner kronor.⁸⁶ Gällande planerna på denna etablering framgår av den översiktliga marknadsstudien att på grund av osäkerhet kring genomförandet av Living Design Hotell har Annordia valt att bortse från utbudseffekten av etablering i sin prognos.⁸⁷ Annordia menar att skulle Living Design Hotell etableras kan det mätta marknaden för affärsresenärer. Ytterligare hotelletableringar löper därmed risk att skapa ett olönsamt marknadsklimat för samtliga aktörer.

Enligt uppgift från Carina Lundström, Näringslivsutvecklare i Botkyrka kommun har Living Hotel har ett år på sig att hitta en investerare för att kunna förverkliga planerna. Gör de inte detta återgår marken till kommunen. I dagsläget finns ingen investerare klar för projektet. Gällande Rikstens företagspark kring vilken det också pågår en process så finns enligt Carina Lundström inga planer på hotell.

I övrigt menar hon att det behövs hotell i Botkyrka, och Le Mat är ett jättespännande koncept, men som såklart förutsätter en fysisk plats.⁸⁸

I mars 2013 meddelade Familjen Lindgren AB som låg bakom satsningen på Familjeparken att man valt att avbryta samarbetet med Botkyrka kommun till följd av att man inte kunnat enas om innehållet i det exploateringsavtal som skulle tecknas.⁸⁹

I samband med det meddelade Botkyrka att man fortfarande såg att det finns en stor potential i Hågelbyområdet och att man ser en fortsatt utveckling av området. Under 2015 pågår en idé- och markanvisningstävling⁹⁰ för Hågelby. Denna riktar sig till potentiella aktörer som är intresserade av att utveckla det framtida Hågelbyområdet. Man hoppas få in kreativa förslag på hur hela området kan utvecklas.

Bakgrunden till tävlingen är att kommunen vill göra Hågelbyparken mer tillgängligt för en bredare publik; i kommunens ambition ryms höga förhoppningar gällande Hågelby utveckling, gestaltning samt även klimat- och hållbarhetsfrågor. Man menar att en vidareutveckling av området en utveckling av området kommer göra Hågelby blir mer tillgängligt för fler och även att det skulle skapa fler arbetstillfällen. Kommunens hemsida tydliggör också att en förutsättning för utbyggnad av Hågelbyområdet, särskilt inom Hågelby gård, är att stor hänsyn ska tas till att förstärka gröna och sociala värden. Genomförande och utvärdering av tävlingen utförs av kommunala tjänstemän med kompetens inom olika områden. Beslut om vinnande bidrag tas av en politisk jury och en vinnare utses i slutet av december.

Det framgår av kommunens egna information att de tävlande kan inkomma med förslag utan ha finansiering för ett genomförande även om man poängterar att det blir väldigt svårt att bygga någonting utan finansiering. Kommunen kommer inte att hjälpa till med finansiering. Ramarna för tävlingen innebär att det också kommer att vara tillåtet att till viss del bygga nytt på området. Efter att en vinnare utsetts i december 2015 kommer avtal att tecknas under första kvartalet 2016. Efter det kommer ett

⁸⁶ Webbaserad källa: http://livinghotell.com/files/press/Press_release_120228.pdf

⁸⁷ Marknadsstudie, Hotellmarknad Botkyrka kommun (Annordia), s 1-18

⁸⁸ Enligt mailkorrespondens med Carina Lundström, Botkyrka kommun

⁸⁹ Webbaserad källa: <http://botkyrka.se/Nyheter/Sidor/Samarbetet-f%C3%B6r-att-utveckla-H%C3%A5gelby-avbryts.aspx>

⁹⁰ En markanvisningstävling bjuder in företag att skicka in tävlingsbidrag på hur ett område kan utvecklas.

detaljplanearbete påbörjas. Om bidragen inte når upp till kommunens ambitioner med Hågelbyområdet kommer kommunen att fortsätta utvecklingen av Hågelby i egen regi.⁹¹

Enligt Krister Stralström, Projektchef på Kommunledningsförvaltningen i Botkyrka innehåller inga av de 11 förslag som inkommit i den pågående marknadsanvisningstävlingen kring Hågelby ett Le Mat-koncept eller motsvarande. Samtliga bidrag är konfidentiella tills dess att tävlingen är avgjord.

Han kan dock se ett generellt behov av hotell och övernattningsmöjligheter, kanske med olika inriktningar, på familj respektive lokala näringslivet och affärsbesök.⁹²

I Hågelby finns idag ett vandrarhem som tidigare varit ett STF-vandrarhem. Enligt Upplev Botkyrkas (UBAB) VD Krister Kalte är driften av ett vandrarhem personalkrävande och det är heller inte helt enkelt att få en jämn beläggning. För närvarande hyr HPAB därför ut till Skanska, som använder den för sina medarbetares räkning under pågående arbete i området fram till februari 2016. Man har också övervägt att hyra ut lokalen till en aktör som har boenden för ensamkommande flyktingbarn, vilket inte tilläts av kommunen med anledning av den pågående Idé- och markanvisningstävlingen.

Gällande andra möjliga lokaler i området så är kan man se att det vore intressant att se över Alby Gård. Just nu pågår en process av att fylla lokalen med nytt innehåll, sedan Socialtjänstens tidigare avtal löpt ut. Frågan ligger för närvarande hos Samhällsbyggnadsförvaltningen. Från UBABs sida är det positivt om kommande verksamhet i lokalerna förstärker klustret i övrigt. Krister Kalte kan se ett behov av möjligheter till övernattning i området och menar också att vill man något med besöksnäringen så är detta en förutsättning. En etablering skulle med andra ord matcha och stärka det utbud som finns i övrigt i och med Subtopia och Hågelbyparken. Gällande lokalen där vandrarhemmet ligger så menar Krister Kalte att om de ska fortsätta driva parken så är uthyrning (temporärt boende tillsammans med konferens) en ekonomisk viktig fråga. Utan den intäktsmöjligheten så är det svårt att i övrigt kunna finansiera samhällsnyttig programverksamhet och parkskötsel mm.⁹³

Lokaler

Precis som på många håll runt om i Sverige är bristen på lokaler stor. I Botkyrka har också myndigheterna själva svårt att täcka de egna behoven, som framgår av exemplevis dialog med Socialförvaltningen. Uppdraget omfattar inte en djupdykning av lokalfrågan men lärdomen från redan befintliga Le Mat är att lokalfrågan varit kritisk och utmanande. Gällande lokaler i Botkyrka berättar Carina Lundström på Näringslivscentrum att företag med frågor om lokaler och mark hänvisas till Objektvision.⁹⁴ Man har även ett register med privata fastighetsägare i Botkyrka som kan delges vid förfrågan.⁹⁵ Kultur och Fritidsförvaltningen har även en förteckning över lokaler som kan hyras per säsong eller per gång.⁹⁶

⁹¹ Webbaserad källa: <http://www.botkyrka.se/boochbygga/botkyrkapalangresikt/Hagelby>

⁹² Enligt telefonsamtal och mailkorrespondens med Krister Stralström, Botkyrka kommun

⁹³ Enligt samtal och mailkorrespondens med Krister Kalte, VD Upplev Botkyrka AB

⁹⁴ Webbaserad källa: <http://sodertornskommunerna.capitex.se/?kommun=botkyrka>

⁹⁵ Enligt mailkorrespondens med Carina Lundström, Botkyrka kommun

⁹⁶ Webbaserad källa: <http://www.botkyrka.se/SiteCollectionDocuments/Kommun%20och%20politik/Handbok%20f%C3%B6r%20Social%20ekonomi%202010-10-08.pdf>

7. Analys del 1 - ett Le Mat i Botkyrka enligt olika scenarios

Scenarios kring myndigheternas möjliggörande av Le Mat i Botkyrka

Frågeställningen kring myndigheternas möjliggörande av sociala företag möts upp och vidgas till en mer omfattande diskussion i den kommande analys som fokuserar på den generella samverkan mellan sociala företag och myndigheterna i fråga. Nedan görs därför en kortare Le Mat-specifik analys som primärt grundar sig på lärdomar från befintliga Le Mat i Sverige. Även slutsatser från den ”kompletterande marknadsstudien” och samtal med aktörer inom Botkyrka, som gjorts inom ramen för denna studie vävs in i slutsen.

Uppdragets frågeställningar

Frågeställning 1: hur kan aktörerna möjliggöra genom olika former av stöd och resurser i uppstart, etablering och drift av en Le Mat-verksamhet?

Frågeställning 2: potentiella avtalsformer mellan franchisetagaren och kommunen samt övriga myndigheter?

Frågorna är tätt sammankopplade och av pedagogiska skäl vävs de samman. Frågorna besvaras utifrån att ett antal kritiska faktorer och möjliga samverkansformer som framkommit genom processerna kring befintliga Le Mat samt studien i övrigt bryts ut, och ställs upp i två scenarios. De första scenariot motsvarar en modell där ett Le Mat initiativ baseras på etablerade stöd och samarbetsformer som är relativt vanliga, och som inte föranleder större beslut eller ökat engagemang hos myndigheterna.

Scenario två illustrerar istället en möjlig väg delvis baserat på bland annat Le Mat i Göteborg och Åkersberga, men också andra exempel där sociala företag och myndigheter hittar lite mer långtgående samverkansformer och mindre frekventa lösningar på behov och utmaningar.

Efter att dessa scenarios beskrivits följer sammanfattande slutsatser kring potentiell målgrupp och volym för ett Le Mat i Botkyrka samt hotellmarknaden och andra lokala faktorer av relevans för ett potentiellt Le Mat. Med avstamp i detta samt de två scenarios som presenterats besvaras avslutningsvis frågeställningen om myndigheternas potentiella stöd tillsammans med frågan om vad som krävs av en franchisetagare inom Le Mat-verksamheten i Botkyrka. Frågan om vilka potentiella franchisetagare som redan finns tas också upp, primärt baserat på underlag från tidigare underlag och möten, samt samtal med berörda aktörer. Viktigt att notera är att uppdraget inte omfattar en utvärdering av någon av de potentiella aktörerna och inte heller att uppsöka nya potentiella franchisetagare.

Istället för att inleda med en diskussion besvaras frågeställning 1 och 2 (se föregående sida) genom nedanstående enkla tabell där varje kritisk faktor (behov) möts av ett möjligt tillvägagångsätt samt notering om vilken/vilka myndigheter som sannolikt berörs. Tabellerna innehåller också till viss del exempel som beskrivs mer utförligt i rapportens föregående avsnitt. Detta syftar inte till att fånga upp samtliga, eller ”de bästa” exemplen på samarbeten mellan olika företag och myndigheter. ett antal goda exempel skulle sannolikt kunna fyllas på och utvecklas och saknas därmed i tabellen. För utförligare och fler exempel hänvisas till avsnitt 4 i rapporten.

SCENARIO 1: vanliga stöd & samarbetsformer

Behov	Tillvägagångssätt	Berörd myndighet
Lokal	Sökning via Objektvision med eventuell hjälp från Näringslivscenter och möjligtvis Kultur- och Fritidsförvaltningen (om föreningen behöver lokal under förstudiefasen). Primärt handlar det om att ta egna initiativ till kontakt med enheter inom kommunen, företag och aktörer (ex. Subtopia) som kan tänkas ha lokaler.	Kommunen
Affärsutveckling och stöd till företaget	Företaget hänvisas till Botkyrkas Näringslivskontor och den service som erbjuds där samt det externa stöd kommunen hänvisar. Några exempel är KLUMP (Subtopia), Nyföretagarcentrum, IFS och Almi Företagspartner samt även aktörer som erbjuder kostnadsfri rådgivning utanför kommunens geografiska område (ex Coompanion, CSES). Exempel: Provins (KLUMP, CSES), Växjö kommun (där socialt företagande är en del av Näringslivsenheten). Stöd och mentorskap från näringslivet på eget initiativ: Le Mat Göteborg hade kostnadsfri rådgivning från ett annat hotell-företag.	Primärt kommunen
Utbildning och stöd kring att starta företag för individen	Arbetsförmedlingen kan erbjuda individuellt anpassad vägledning samt stöd och service vid frågor om att starta och driva företag såsom att få en affärsidé prövad, i vissa fall utbildning för att utveckla en affärsidé och i vissa fall starta eget-stöd.	Primärt Arbetsförmedlingen
Handledare när verksamheten är i drift	Stöd om max 5000 kronor per individ givet att aktuella villkor uppfylls (vanligtvis genom stöd till personligt biträde) Beroende på antalet deltagare kan företaget välja att finansiera hela eller delar av en tjänst. Frågan hanteras av respektive handläggare hos berörda myndigheter.	Primärt Arbetsförmedlingen och kommunen, beroende på målgrupp
Stöd genom ekonomiskt bistånd kopplat till deltagare (i arbetsträning och arbete)	Precis som gällande eventuella utbildningsinsatser så bedöms stödbehovet per individ, av respektive handläggare på respektive myndighet. Stödet kan vara lönebidrag för anställda eller stöd kopplat till arbetsträning. Mycket vanligt förekommande i sociala företag varför inget specifikt exempel anges.	Primärt Arbetsförmedlingen eller kommunen, beroende på vilken myndighet som har ansvar för individen
Övrigt finansiellt stöd genom medfinansiering i projekt eller liknande	Ekonomiskt bistånd primärt kopplat till deltagares ersättning är relativt vanligt och kan fungera som medfinansiering i ett förstudie eller genomförandeprojekt. Möjligen även personella resurser från en myndighet. Exempel: Samtliga Le Mat och många sociala företag (inte minst inom ESF).	Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, kommunen och samordningsförbundet
Avtalsformer mellan franchisetagaren och kommunen samt övriga myndigheter	Det primära avtalsförhållandet innebär att avtalen följer individer och hanteras mellan ansvarig på företaget och handläggare på berörd myndighet. Beslut fattas vanligtvis 1 år i taget. I övrigt inbjuds företaget liksom andra företag att delta på informations tillfällen om upphandling och givet att utlysningar matchar det företagen erbjuder och att företaget matchar kriterierna kan företaget bli lämna anbud och bli leverantör om de tilldelas uppdraget.	Primärt kommunen och Arbetsförmedlingen

SCENARIO 2: Långtgående samverkan och mindre frekventa lösningar

Behov	Tillvägagångssätt	Berörda myndigheter
Lokal	<p>Alt. Helt kostnadsfri lokal via exempelvis kommun (relativt vanligt hos sociala företag dock osannolikt kring den typ av lokaler som Le Mat innebär)</p> <p>Alt: Uthyrning av kommunal fastighet (eller kommunalt bolag) där hyresgästanpassad uppgradering av lokalen görs för företagets räkning, samt även reducerad hyra under uppstart (ex. Mamas retro)</p> <p>Alt: Flerintressentmodell kring privatägd fastighet i kombination med tillfälligt reducerad hyra via Arbetsförmedlingen eller annan myndighet. Exempel: Le Mat Åkersberga</p>	Kommunen och Arbetsförmedlingen
Affärs-utveckling och kompetens-stöd till företaget	<p>Projektfinansierat längre stöd inriktat på utbildning och uppstart av företaget (Exempel: Le Mat Åkersberga, Yalla Trappan Malmö. Kommunen i Österåker finansierade även en studieresa.</p>	Kommunen, Arbetsförmedlingen och Samordningsförbundet
Utbildning och stöd kring att starta företag för individen	<p>Alt: längre utbildningsinsats inom ramen för ESF-projekt (ex. Le Mat Åkersberga).</p> <p>Utbildning och affärsutveckling för personer med ekonomiskt bistånd som vill starta företag där en kommun ger ett socialt företag i uppdrag att leda utbildningen (ex Macken, Växjö).</p> <p>Avtal om kompetenskartläggning och utbildning kring exempelvis branschspecifik kunskap (ex. Yalla-trappan).</p>	Primärt kommunen och Arbetsförmedlingen
Stöd till handledning (under etablering och drift)	<p>Utöver ersättning för handledning vid löpande placeringar av personer i arbetsträning kan finansiering av handledare ske inom ramen för ESF eller ett arbetsmarknadspolitiskt projekt (ex. kommunen samt Arbetsförmedlingen kring Le Mat Åkersberga samt Grow i Tyresö med flera).</p>	Primärt kommunen och Arbetsförmedlingen men även Samordningsförbundet
Stöd genom ekonomiskt bistånd kopplat till deltagare (i arbetsträning och arbete)	<p>Avtal med Arbetsförmedlingens lokala kontor(ex. Yalla-trappan). När man gick från projekt till verksamhet tog en handläggare hos AF ett samordnande ansvar som gjort att YT inte behövde hantera olika ärenden hos olika handläggare.</p> <p>Förmedling av deltagare via Arbetsförmedlingen (eller kommuner) där samverkan sker mellan handläggare hos myndigheten och Karriärstödare hos ett konsortie (som ex Le Mat Göteborg) samt Glada Hudik-modellen.</p> <p>Prisma i Örebro och Grow i Tyresö får anvisningar kopplat till ett visst antal personer, ej bundet till person, via Samordningsförbundet (avser arbetsträning).</p>	Arbetsförmedlingen, kommunen (samt indirekt stöd via FK och SOF) Samordningsförbundet.
Övrigt finansiellt stöd genom medfinansiering i projekt eller liknande	<p>Medfinansiering i form av reda pengar samt deltagarersättningar inom ramen för ESF-projekt och liknande (ex. AF och Le Mat Åkersberga, Yalla-trappan, Mamas retro).</p> <p>Engångssumma från kommunen vid uppstart (ex. Yalla-trappan).</p> <p>Möjlighet att söka löpande stöd till ex handledare och lokalhyra samt medel för uppstart och vidareutveckling (Göteborg stad).</p>	Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, kommunen och Samordningsförbundet
Avtalsformer mellan franchisetagaren och kommunen samt övriga myndigheter	<p>Skär på individnivå eller i projektform (se exempelvis SE-vägen). Le Mat Göteborg har stort stöd av staden (köp av arbetsträning, anvisning av deltagare, ekonomiskt stöd etc) - dock inte utifrån en tydlig avtalsmodell.</p> <p>Se även formerna ovan kring hur exempelvis Prisma och Grow i Tyresö får anvisningar kopplat till ett visst antal deltagare, istället för anvisningar per individ.</p>	Arbetsförmedlingen (och indirekt Försäkringskassan), kommunen och Samordningsförbundet

Slutsatser kring målgrupp och volym för ett Le Mat i Botkyrka

Medarbetare i sociala företag är ingen homogen målgrupp, dock har det gemensamt att de tidigare haft svårigheter på arbetsmarknaden.⁹⁷ När Le Mat Åkersberga startades var det enda rekryteringskriteriet när man sökte deltagare att den som sökte sig till Le Mat skulle ha minsta lilla vilja till förändring av sin situation.⁹⁸ Från Arbetsförmedlingen Åkersbergas sida menar man att det lades mycket fokus på att hitta rätt deltagare som har en vilja och driv att vara med och utveckla sin egen förmåga, jobba med sig själva samt att utveckla projektet. En av de medverkande hade dessutom hotellbakgrund, men detta var inget krav i sig. Man betonar också att det behövde vara personer med förutsättningar för att lyckas, och att alla personer har olika förutsättningar. Sen har man i arbetet försökt hitta anpassningar som gör att individen ska kunna bidra på bästa sätt.

De samtal med olika representanter för myndigheterna visar att man inte från deras håll ser en helt specifik målgrupp för ett eventuellt Le mat i Botkyrka.

Botkyrka är en kommun med hög arbetslöshet och från Arbetsförmedlingens sida menar man att behoven är många och finns bland annat hos ungdomar men också i andra målgrupper.

Även samtal med Försäkringskassan ger ett svar som bekräftar mönstret av att medarbetare i sociala företag är en heterogen skara. Målgrupp för Le Mat men också andra sociala företag kan i princip vara alla mellan 18-64 år.

Ur kommunens perspektiv menar bland annat Socialförvaltningen att man kan se att ett Le Mat hotell på ett positivt sätt kan bidra med sysselsättnings för deras brukare, en bild som stärks av andra delar av kommunen såsom AVUX där man menar att stöd redan ges till de som behöver inom ramen för den egna dagliga verksamhet. Man kan däremot tänka sig att behovet är större hos målgrupper som socialpsykiatrins möter; ungdomar och andra med psykiatriska diagnoser.

Gällande volymen går endast att dra preliminära slutsatser baserat på hur det ser ut inom befintliga Le mat verksamheter. Båda verksamheterna startades med hjälp av ESF-medel vilket i exempelvis Åkersbergas fall innebar att man involverade lite drygt 23 personer under själva projektet. Idag har verksamheten ca 6 medarbetare med hel- och deltidsanställning (samtliga med någon form av anställningsstöd), samt ytterligare 2 personer från kooperativet som arbetar 50% inom en kompletterande tjänst. Därtill har kooperativet 3 personer på arbetsträning på Le Mat och 3 personer på arbetsträning hos äldreboendet. Le Mat Göteborg har funnits längre och har idag 11 medarbetare; personer med någon form av anställningsavtal (samtliga med någon form av anställningsstöd). Ytterligare 13 personer deltar genom arbetsträning.

Gällande målgrupp och volymer i olika Le Mat verksamheter runt om i Europa har inte uppgifter som möjliggör slutsatser baserade på internationella jämförelser kunnat hittas.

Sammanfattningsvis, med dessa verksamheter som jämförelsepunkt, och med tanke på den relativt höga arbetslöshet som rådet i Botkyrka är det rimligt att anta att såväl målgruppen som volymen finns. De tillfrågade myndigheternas tankar om prioriterade målgrupper ger ett bilden av att det precis

⁹⁷ Arbetsintegrerade sociala företag, s 11

⁹⁸ Webbaserad källa: <http://www.lemat.se/om-le-mat.html>

som hos andra sociala företag kan tänkas rörs sig om en ganska bred, heterogen målgrupp med olika behov och grad av utanförskap, nedsatt förmåga och svårigheter.

Exakt hur det kan komma att se ut avgörs rimligtvis snarare av marknadens behov av en verksamhet av detta slag samt specifika individers intresse, vilja och förmåga att involveras i att starta och driva ett Le Mat. Ytterligare en faktor med betydelse för i alla fall hur många personer som kan tänkas bli involverade är möjligtvis huruvida även ett Le Mat i Botkyrka skulle startas med ESF eller andra medel. En sådan uppstartsprocess kan tänkas att i alla fall under en period fånga upp något fler personer än ett scenario där uppstarten inte föregås av en projektfinansierad satsning där processen ges utrymme att ta lika lång tid.

Reflektion kring hotellmarknaden och andra lokala faktorer

Precis som på många håll runt om i Sverige är bristen på lokaler stor. I Botkyrka har också myndigheterna själva svårt att täcka de egna behoven. Att lokalfrågan är kritisk men också utmanande bekräftas av hur processerna kring Le Mat sett ut i såväl Göteborg som Åkersberga. Man kan också tänka sig att lokalfrågan för ett Le Mat i Botkyrka dels beror av utfallet kring andra pågående processer och satsningar. Dessa men också initiativets egna flexibilitet kring möjliga lösningar runt lokalfrågan avgör sannolikt hur det kan komma att se ut. Den flerintressentsmodell som Le Mat Åkersberga använt sig av kan kanske appliceras även i Botkyrka.

Av det som beskrivs framgår tydligt att utvecklingen inom Botkyrka som geografiskt område är dynamisk även om det råder osäkerhet kring vilka specifika satsningar som kommer realiseras. Satsningar som skulle kunna innehålla såväl möjligheter till samarbeten som direkta konkurrens till ett Le Mat. Man kan å ena sidan argumentera för att exempelvis den omfattande satsningen Living Design Hotell skulle tala för att marknaden mättas och en etablering av Le Mat försvåras märkbart, trots att inriktning och format skulle skilja sig åt. Kan man å andra sidan utarbeta ett format som skiljer sig lite ifrån hur Le Mat på övriga orter ser ut så kan det kanske finnas potential i form samverkan med den större satsningen. Givet ett intresse från båda parter skulle ett Le Mat eller annat socialt företag inom hotellnäringslivet kunna fungera som ett komplement, en filial, underleverantör och/eller bemanningsfunktion till den större etableringen.

Gällande utvecklingen av Hågelby kommer ovissheten i alla fall kring en riktning för området inte kvarstå alltför länge då en vinnare av markanvisningstävlingen utses inom relativt snar framtid. En eventuell etablering av ett Living Design Hotell i Hallunda däremot, skulle enligt den översiktliga marknadsstudien kunna innebära att marknaden för affärsresenärer mättas. Ett segment vars efterfrågan genom lokala företag lyfts fram i samma studie. Behovet hos detta segment är i sig är en fråga som rimligtvis måste behandlas vid en eventuell etablering av ett Le Mat i området. En satsning behöver säkerställa att man utformar och bygger en verksamhet som möter segmentets behov och önskad servicenivå. Därtill det faktum att de få hotellalternativ som finns redan utgörs av budgetalternativ. Däremot behöver inte konkurrens av olika slag från det potentiella och befintliga privata näringslivet innebära att en etablering av ett socialt företag måste betraktas "mycket oklokt", som exempelvis påtalas av handboken på sofisam.se. Att det skulle vara utmanande för företaget är inte nödvändigtvis samma sak som att det är oklokt. Däremot förutsätter det en hög grad av tydlighet inom tillämpning av lagar och regler och konkurrensneutralitet liksom näringslivets kännedom om socialt företagande. Många av de stöd som nyttjas av sociala företag kan också nyttjas av övriga arbetsgivare.

Gällande just hotellmarknaden talar mycket med andra ord för att en eventuell satsning bör inriktas på hotell med hög servicenivå. Men oavsett vilket kundsegment en satsning inriktas på så bör det också betonas att lokalfrågan varit en utmaning i tidigare Le Mat uppstarter, och att verksamheten i sig kräver en relativt stor initial kostnad. Samt att det råder brist på lokaler inom Botkyrka, precis som på många andra orter.

Hotellmarknadens positiva utveckling i Sverige samt även de potentiella Botkyrka-satsningarnas karaktär (se avsnitt 6) måste ändå betraktas som potentiellt positiva faktorer för en eventuell etablering av ett Le Mat eller motsvarande. Detta i kombination med att Botkyrka redan idag har en stark profil inom upplevelseindustri, kultur och kreativa näringar och socialt engagemang (Subtopiaklustret) och det samlande varumärke som detta innebär talar för att just Le Mat skulle kunna vara av specifikt intresse. Det är inte heller otänkbart att många av klustrets besökare skulle vara särskilt tilltalade av den sociala hållbarhet som Le Mat konceptet står för.

Som framgår av övriga studier är frågan komplex och denna studie rymmer inga möjlighet att dra längre slutsatser än så. De scenarios som presenterats i detta avsnitt tar inte marknaden i övrigt eller påverkan från andra satsningar i beaktande.

Vad krävs av en franchisetagare inom Le Mat Botkyrka?

Erfarenheterna från Göteborg och Åkersberga liksom flertalet studier visar även att processen kring ett Le Mat kan behöva ta tid, inte minst såväl för deltagarnas skull. Kring denna aspekt finns såväl fördelar som nackdelar. Oavsett om slutsatsen är att det är positivt eller negativt med en långs startsträcka så kan vi konstatera att en sådan kräver initialt kapital, antingen gemen projektmedel eller via upprättande av ett arbetsmarknads projekt.

Som framgår av rapporten finns idag ingen enhetlig lösning och inga specifikt utformade insatser såsom en arbetsmarknadsinsats för sociala företag via Arbetsförmedlingen. Le Mat Åkersberga respektive Göteborg illustrerar olika vägar där arbetsförmedlingen respektive kommuner haft olika roller med förhållandevis stort engagemang men också tillförsel av ekonomiska resurser utöver deltagaresättning. Dessa exempel visar att det på vissa platser är kommunen som har en aktiv och tydlig roll (Göteborg), medan det på andra orter istället är Arbetsförmedlingen (som i fallet med Åkersberga). I Åkersberga respektive Göteborg ser man ut att ha bra samarbeten och stöd från båda myndigheterna. Exakt hur det skulle se ut för en etablering av Le Mat i Botkyrka återstår rimligtvis att se utifrån omständigheterna under tidpunkten för uppstarten. Vad som krävs av initiativet är således att orientera sig i förutsättningarna i kontexten av just Botkyrka. Att förenkla bilden av detta är rimligtvis en del av myndigheternas egna ansvar. En risk med att det ser så olika ut på olika platser är givetvis att det sociala företaget (och representanterna för myndigheterna) kan få uppfinna hjulet vid varje uppstart, vilket är mycket beklagligt ur företagets horisont. Sannolikt är det inte heller kostnadseffektivt för myndigheterna.

Denna studie har delvis tillkommit för att bringa klarhet i möjligheterna till stöd från myndigheterna kring Le Mat och kan förhoppningsvis bidra till en förenklad bild och effektivt genomförande. Även om alla svar är preliminära och hypotetiska (utifrån att det ännu inte finns en konkret satsning) så kan man tänka sig en rad slutsatser.

Lokalfrågan löper risk att bli lika utmanande för ett Le Mat i Botkyrka som för övriga orter. Däremot pågår processer inom olika delar av Botkyrka som möjligen kan innebära såväl konkurrens, som öppningar kring just lokalfrågan. Gällande möjligheten till stöd från Arbetsförmedlingen motsvarande det som Le Mat Åkersberga hade så kan lokala Arbetsförmedlingen inte ge något generellt svar. Studiens tolkning är att det inte omöjligt, men inte heller högst troligt. Man är redan involverad i ett stort ESF-projekt, och det är givetvis också en fråga om budget.

Inte heller från kommunen finns ett givet stöd att ansöka om motsvarande det som social resursförvaltning i Göteborg innebär. Den omorganisation som sker kan däremot innebära förbättringar kring samordning och koncentration av frågor av relevans för ett socialt företag som Le Mat.

Från socialförvaltningens sida ser man att verskamheten skulle kunna bidra med sysselsättningsplatser från deras målgrupper och representanter för AVUX kan också se att det skulle gå att upphandla platser hos ett Le Mat.

Vad som krävs av franchisetagaren beror således delvis på graden av engagemang och stöd från myndigheterna. Det finns såväl potential kring samverkan genom etablerade former (se scenario 1) som oklarheter kring exakt hur denna skulle gå till. Samverkan enligt scenario 2 är inte omöjlig men under studien har inte framkommit något som ger garantier om ett sådant utfall.

En kritisk faktor kring uppstarten av Le Mat i Göteborg och Åkersberga tycks vara drivkraften och musklerna hos såväl Coompanion och Vägen Ut! men också medverkan från personer med med branscherfarenhet vilket från flera håll påpekas vara avgörande. Oavsett myndigheternas stöd ser detta ut att krävas, och rimligtvis behöver detta inslag ombesörjas av initiativet. Dock kan myndigheterna säkerligen medverka till att facilitera och öka kontakterna med näringslivet där kompetensen kan finnas, vilket är en fråga som tas upp i den kommande analysen.

Potentiella franchisetagare

De externa parter som hittills medverkat kring dialogen om ett Le Mat i Botkyrka är representanter från ABF, Botkyrka kvinnoresurs center, Verdandi, Coompanion Stockholm och Sverige. Utifrån hur andra Le Mat konstruerats är det sannolikt att av dessa är Coompanion den mest troligt parten i ett framtida genomförande. Vilka som blir medlemmar i en förening är dock en annan fråga. I Malmö gjordes uppstarten av Yalla-trappan i nära samarbete med ABF. Skulle denna aktör visa fortsatt intresse för Le Mat finns sannolikt fler lärdomar att finna i en närmre studie av Yalla-trappan. Samt även andra studieförbund som startat sociala företag (se exempelvis Umeå och Studieförbundet Vuxenskolan under avsnittet Sociala investeringsfonder).

8. Analys del 2 - ett tredje scenario för stöd och samverkan

Detta avsnitt har ambitionen att möta upp en rad komplexa frågor som återstår, inom ramen för ett tredje scenario. En fördjupad och utökad bild av relationen mellan de organisationer som befinner sig i vardera ände av det problem som arbetslöshet och utanförskap på arbetsmarknaden utgör (de organisationer som kan erbjuda arbete och sysselsättning) och de organisationer som har ett ansvar gentemot individen, det vill säga myndigheterna. Innan förslaget presenteras närmre ges följande kortfattade summering av respektive myndighets generella roll, stödformer och avgränsningar.

Summering av myndigheternas roller, stödformer och avgränsningar

Även om det finns oklarheter kring exakta gränsdragningar mellan myndigheterna och deras och stödåtgärder går det att dra några korta generella slutsatser om vad respektive myndighet kan och inte kan göra.

Arbetsförmedlingen har direktkontakt med och förmedlar insatser till individen men kan även stödja företag genom riktade projekt, insatser, avtalad samverkan och medfinansiering. Arbetsförmedlingen når också en relativt bred målgrupp; de som står mycket långt ifrån till de som är mellan jobb på den reguljära arbetsmarknaden. I förhållande till exempelvis kommuner har inte myndigheten samma helhetsperspektiv.

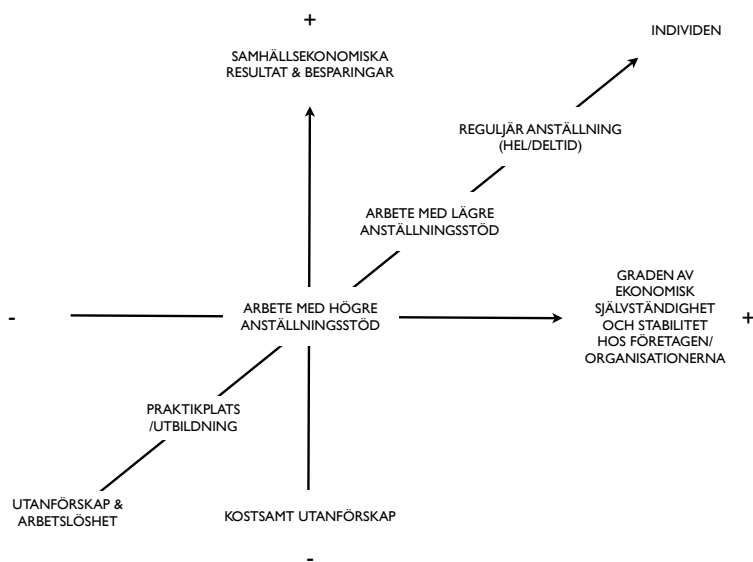
Försäkringskassan betalar ut ersättning till individer, indirekt via arbetsförmedlingen eller kommuner. Myndigheten kan inte gå in med reda pengar i ett företag. Lokal samverkan kan bedrivas inom ramen för ett Samordningsförbund eller ESF-projekt ex. genom medfinansiering (deltagarersättning) och/eller personella resurser som bidrar med kompetens i ett projekt. Försäkringskassan kan däremot inte ersätta ett företags egna löner. Myndighetens stöd utgår alltid ifrån individen men man kan också stötta arbetsgivare i frågor kopplat till exempel till höga sjukskrivningstal.

Kommuner behöver arbeta efter ett helhetsperspektiv som omfattar utbildning, arbetsmarknad, individer, civilsamhället och näringsliv. Man handlägger också tillståndsfrågor. Kommuner kan ha avtal med företag: både som leverantörer och samarbetspartners för personer i behov av arbetsträning och liknande. Möjligheten finns att gå in med reda pengar, såväl medfinansiering som ekonomiska stöd (IOP, sociala investeringsfonder, utvecklingsmedel och liknande).

Samordningsförbundet kan ge stöd och finansiering av samordnad rehabilitering till individer med behov av samordning från minst två myndigheter. Stödet är riktat till individen men innebär inte att förbunden har en operativ roll. Man har inte heller direkta enskilda avtal med företag utan kan möjligtvis medfinansiera handledare om företagen har avtal med någon av de andra myndigheterna. Samordningsförbunden arbetar även med metodutveckling och strukturpåverkan.

Relationen - individens utveckling, myndigheternas roll och det sociala företagets ekonomi

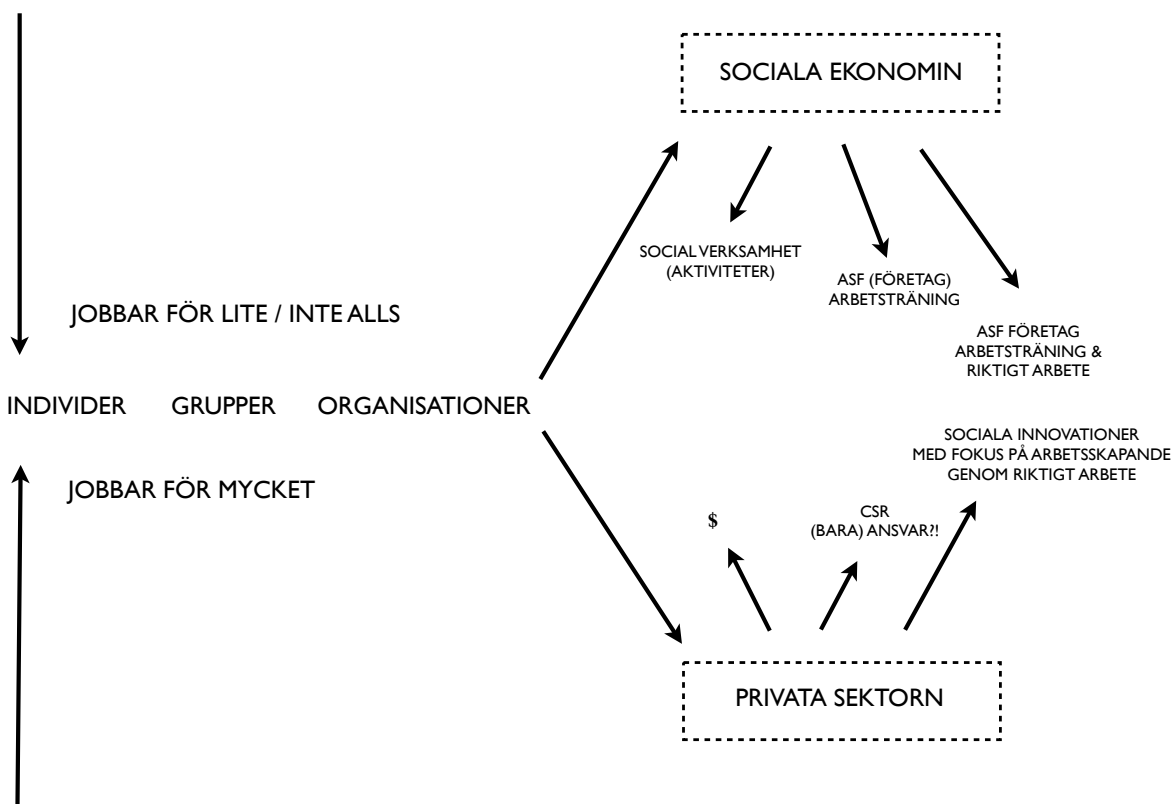
Figuren nedan illustrerar sambanden. Vi har på ena sidan ett utanförskap som är kostsamt och utmanande inte bara för individen, utan också samhället. Även om förutsättningarna hos individerna skiljer sig åt så är önskan hos många att bryta sitt utanförskap och komma ut i anställning. Individer i arbete innebär samhällsekonomiska besparingar. Vägen tid kan se olika ut. Figuren nedan illustrerar en möjlig och önskvärd väg från praktik (arbetsträning) och utbildning till anställning med olika grad av anställningsstöd, och till slut reguljär anställning utan anställningsstöd. Hur lång tid denna process kan ta och om individen går igenom alla steg, eller bara ett par av dem ser sannolikt mycket olika ut. Det samband som är relevant för den kommande diskussionen och det ämne denna studie omfattar är den mellan individens utveckling och graden av ekonomisk självständighet och stabilitet hos organisationen. Alla steg i figurens nedersta vänstra hörn innebär en större kostnad för samhället. Anställningar där det offentliga står för en del av lönen förutsätter däremot att organisationen genererar andra former av intäkter, först i det läget påbörjas en högre grad av samhällsekonomisk besparing. Ju stabilare företagets ekonomi är, desto mer sannolikt är det att individen når hela vägen mot reguljär anställning. Givetvis beror detta även av individens förutsättningar, kompetensutveckling och många andra faktorer. Men utan en fungerande ekonomi hos företagen skapas nya utmaningar, och individen riskerar ta ett eller flera steg bakom och hamna i det som ibland kallas för social rundgång. Det betyder också att alla former av anställning i figurens högra, översta hörn är mindre kostsamma för det offentliga. Starka företag ger med andra ord en sund samhällsekonomi.



Figuren ger en tolkning av varför sociala företag i allmänhet behövs, men också varför de sociala företagen behöver vara just företag med intäkter och försäljning utöver försäljning av rehabiliterande tjänster till det offentliga.

Ur ett mer omfattande perspektiv bortom den sociala ekonomins horisont kan relationen mellan individens utveckling och organisationer av olika slag beskrivas enligt följande.

ARBETSLÖSHET, BIDRAGSBEROENDE & UTANFÖRSKAP



ARBETE, SJÄLVFÖRSÖRJNING & INNANFÖRSKAP

Individer kan befinna sig på två sidor av arbetsmarknaden. Dels individer som lever i bidragsberoende, som arbetar för lite, eller inte alls. Bakgrunden hos dessa kan se *mycket* olika ut. På den andra sidan finns de som arbetar. Dessa är å ena sidan självförsörjande, samtidigt som många i gruppen har alltför hög belastning och av olika skäl behöva rehabiliterande åtgärder till följd av bland annat utbrändhet och negativ stress. Dessa individer sammantaget blir del av grupper, som i sin tur är del av organisationer inom olika sektorer. Två av dessa sektorer är den sociala ekonomin och den privata sektorn. Sektorerna i sig innehåller en rad olika typer av organisationer som mycket förenklat skulle kunna beskrivas som framgår av figuren. Inom den sociala ekonomin har vi sociala verksamheter som primärt bedriver olika former av aktiviteter. Vi har också de arbetsintegrerande sociala företagen, inom vilka det tycks finnas en relativt stor spännvidd. Många erbjuder arbetsträning men också anställningar med olika former av lönebidrag. En rimlig tolkning av en hög andel personer med lönebidrag i förhållande till det totala antalet medverkande är att ett företag av detta slag har en fungerande affärsmodell där försäljning av varor och tjänster möjliggör anställningar. Utan dessa intäkter skulle det inte finnas resurser att täcka för skillnaden mellan lönebidraget och individens totala lönesumma. Företagens karaktäristiska är delaktighet, återinvestering av vinst samt fristående från det offentliga. Som framgår av avsnitt 4 i denna studie finns flera definitioner och särdrag vilka denna analys gör en tolkning av i föregående figur. En sådan tolkning är att de arbetsintegrerande sociala företag är relativt nära besläktade med det som brukar kallas sociala innovationer eller socialt entreprenörskap. Dessa har vanligtvis inte samma fokus på medlemsägda företagsformer, och inte heller samma krav på återinvestering av vinst-

ter. Myndighetsanknytningen är sannolikt också lägre i jämförelse med organisationerna inom sociala ekonomin. En tolkning av dessa organisationers identitet är att deras fokus som Stryjans uttrycker det⁹⁹ handlar om att konvertera marknadens resurser till social kapital. Deras tillhörighet är primärt den privata sektorn, men deras värderingsstyrda affärsverksamheter befinner sig mycket långt ifrån stora delar av näringslivet. Steget emellan det traditionella näringslivet, och det vi lite förenklat skulle kunna kalla det "nya" näringslivet är CSR eller SR; corporate social responsibility, eller social responsibility. Det vill säga hur traditionella företag på olika sätt tar socialt och miljömässigt ansvar.

Denna studie är inte i sig en komplett undersökning av de olika organisationernas identitet och tillhörighet, vilket inte heller omfattas av uppdraget. En ansvarsfull diskussion som försöker besvara hur myndigheternas stöd till de sociala företagen kan se ut behöver inkorporera slutsatser från andra studier kring utmaningar och problem som såväl myndigheter som sociala företag upplever.

Finansiering är en återkommande utmaning liksom även behovet av kompetenta handledare och bransch-kunniga verksamhetsledare.¹⁰⁰ Branchkompetensen är ett viktigt verktyg, inte minst ser vi det i exemplen Le Mat Åkersberga och Göteborg. Långtidsarbetslösa och sociala företag behöver också tillgång till nätverk inom exempelvis det lokala näringslivet.¹⁰¹

Det finns goda exempel på samverkan med näringslivet, och samtidigt finns tendenser till en polarisering med inslag av bristande kunskap från näringslivets sida, och i värsta fall åsikter om illojal konkurrens etc. Arbetet kring upphandlingar med social hänsyn är en viktig faktor, men den säkerställer inte att den sociala ekonomin och näringslivet kommer närmare varandra.

Det faktum att sociala ekonomin och sociala företag vanligtvis placeras under arbetsmarknadsfrågorna i kommunala organisationer kan också tänkas utgöra ett problem. Dels för att det riskerar skapa en bild av att sociala ekonomin handlar om att skapa arbete, och den privata sektorn om att skapa kapital. Missuppfattningen ligger dels i att även den sociala ekonomin skapar kapital liksom den privata sektorn skapar jobb. Inte minst är det svårt att se att en sådan uppdelning skapar ett positivt flöde mellan företagen. Ett flöde som egentligen är nödvändigt för individer som vill vandra från utanförskap till arbete. Likaså individer som går från arbete till rehabilitering. Dessutom kan en sådan uppdelning riskera att den sociala ekonomin primärt blir duktig på omsorg och det sociala, men mindre duktig på företagandet. Och vice versa.

Framgången hos ett socialt företag kan som beskrivs mätas i individernas utveckling, hälsa, arbetsförmåga och inte minst försörjningsställning.¹⁰² Det senare uppnås inte om inte förmågan att generera inkomster är stark. Vi kan betrakta det som att varje organisation behöver en balans mellan socialt, finansiellt och idémässigt kapital. Det idémässiga kapitalet är den innovation eller affärsidé som företaget vilar på. Annorlunda uttryckt; beskrivningen av hur man ska uppnå finansiellt och socialt kapital. Om någon av dessa nödvändiga komponenter hamnar i stor obalans får det konsekvenser för individen. Variationerna på detta är sannolikt oändligt, och verkligheten inte svart eller vit men tanken kan illustreras med två exempel.

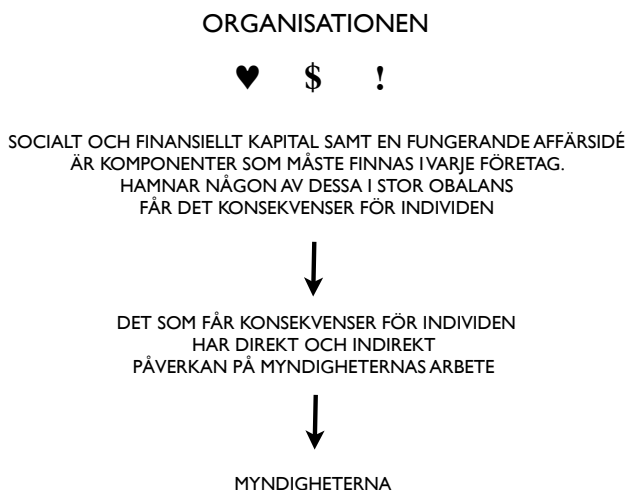
⁹⁹ Se sida 27 i rapporten

¹⁰⁰ Se sida 24 och 43 i rapporten

¹⁰¹ Se sida 21-22 i rapporten

¹⁰² Se sida 32 i rapporten

Ett företag med primärt fokus på pengar och innovation men med kraftigt underskott i socialt kapital innebär å ena sidan en arbetsmiljö som i sin tur kan skapa ohälsa hos individerna. En organisation som istället primärt fokuserar på det sociala kapitalet men haltar i idémässigt kapital kan leda till en stor eller fullständigt brist på finansiellt kapital. Vilket i sin tur inte skapar den hållbara arbetsituation och försörjning som individen behöver. Dessa konsekvenser får direkt och indirekt påverkan på myndigheternas arbete vars uppdrag omfattar ett ansvar för individerna.



Av detta skulle man kunna hävda att myndigheternas stöd bör utformas på ett sätt som stärker *varje* organisations förmåga att balansera dessa komponenter. Samtidigt som stödet kan behöva respektive företagets förutsättningar och målsättningar individuellt. Inte som aktörer inom sociala ekonomin *eller* privat sektor, utan snarare utifrån en klarare förståelse kring organisationernas olikheter, huvudsakliga målgrupper och grad av myndighetsanknytning respektive ekonomisk självständighet.

Den diversifierade strukturen med olika spår som utgör en del av Göteborgs strategi för socialt företagande är i den bemärkelsen i linje med det som föreslås här.¹⁰³

Om vi antar att olika typer av organisationer såväl *inom* den sociala ekonomin respektive privata sektorn, som *mellan* dessa sektorer befinner sig på varsin ände av förmågan att säkerställa socialt och finansiellt kapital kan vi tänka oss följande:



De två ytterligheterna; sociala verksamheter och traditionella företag är lättare att placera, primärt utifrån avstånden dem emellan, och de egenskaper som skiljer dem åt. Övriga kategorier däremellan omges av en streckad linje som indikerar de inte är lika lätta att urskilja och definiera. Genom att betrakta organisationerna på detta sätt kan vi kanske hitta nya okonventionella strukturer för det flöde av kunskap och personer som verkligheten kräver och som efterfrågas av många.

Om obalans råder i organisationernas förmåga att skapa socialt, finansiellt och idémässigt kapital skapar det ett antal problem där vissa får svårt att överleva ekonomiskt medan andra har svårt att skapa hållbara arbetsmiljöer.

¹⁰³ Se sida 38-40 i rapporten

Ur det perspektivet skulle en tänkbar strategi kunna ligga i att minska avståndet mellan de olika sektorerna. *I visionära termer skulle en målsättningen kunna vara framväxten av en social sektor som är ekonomiskt hållbar och en privat sektor som är socialt (och miljömässigt) hållbar.*

Om vi väljer ett sådant perspektiv som också utgår ifrån att de sociala företagen är just företag, så kan vi också argumentera för att myndigheternas struktur av stöd bör följa ett mer sektorsövergripande mönster, som alltid utgår ifrån behovet hos individer, men riktar sig till organisationer av olika slag enligt ovanstående.

Detta innebär en vidareutveckling av den möjlighet som finns i kommuner där sociala företag precis som traditionella företag kan använda sig av de företagslotsar som exempelvis erbjuds genom kommunala näringslivskontor. Liksom en vidareutveckling av den möjlighet som traditionella företag har av att använda sig av anställningsstöd och samverka med myndigheter som Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan för att fånga upp personer som befinner sig långt ifrån arbetsmarknaden. En bra formell grund till detta kan ses hos kommuner där det sociala företagandet ligger hos Näringslivsenheten eller motsvarande (såsom Haninge, Solna och snart Botkyrka enligt planerna om pågående omorganisation).¹⁰⁴

En sektorsövergripande modell

Det scenario som analysen föreslår är således ett sektorsövergripande förhållningssätt som innehåller diversifierade spår anpassade efter olika organisationer inom sociala ekonomin och privata sektorn.

Hur kan då myndigheterna stöd se ut i den sektorsövergripande modellen, och hur kan det skilja sig åt mellan organisationerna? Frågan måste börja med att först nå en bättre förståelse av individerna och deras olika behov och förutsättningar. I ett försök till indelning av dessa fångas slutsatser och erfarenheter upp som beskrivits tidigare i rapporten.

Individernas behov och kapacitet varierar. Perspektivet på kapaciteten beror av om den ses i jämförelse mellan olika individer, eller om man ser till den enskilde individen. Det som är 100% av en individs enskilda förmåga kan vara 50% av arbetskapaleten hos en annan individ. Inom sociala ekonomin pratar man ofta om individer ska kunna nå 100% av den egna förmågan. Arbetskapaleten är inte heller ett statistiskt tillstånd. Utöver faktorer som ålder, erfarenhet och sjukdom kan individer som haft en relativt sett mycket hög arbetskapaleten av olika skäl få en förminskad arbetskapaleten. Likaså kan individer som haft en mycket låg arbetskapaleten genom rehabilitering, träning och åtgärder som ökar anställningsbarheten, uppnå en betydligt högre arbetskapaleten än tidigare.

Ett sätt att närma sig olika grader av arbetskapaleten är försöka förstå vad som ligger i begreppet arbete respektive arbetsträning.

Arbetsträning är en rehabiliteringsåtgärd som innebär att en person systematiskt tränar sin fysiska, psykiska eller sociala funktions- och arbetsförmåga. Arbetsträning innebär att personen deltar i arbetet på en arbetsplats under handledning. Arbetsträning är avsedd för arbetslösa med lång tid utanför arbetsmarknaden. Arbetsträningens syfte är att ge en arbetssökande arbetslivserfarenhet under anpas-

¹⁰⁴ Se sida 11 i rapporten

sade former. Personen utför arbetsuppgifter utifrån sina förutsättningar och handledare på arbetsplatsen har det yttersta ansvaret för att arbetet blir utfört. Genom arbetsträningen får deltagaren en anpassad återgång till arbetslivet. Arbetsträningen ska ge ett säkrare underlag för fortsatt planering mot ett arbete.

Begreppet *arbete* kan som vi sett i rapporten beskrivas på olika sätt. De finns de som menar att arbete är att "göra sådant som andra behöver", som något någon har nytta av. Det kan exempelvis vara gemenskap och omsorg. Andra menar att arbete är något som görs mot betalning. Termen "riktigt arbete" förekommer ibland och brukar användas för att beskriva just denna form av arbete, där ordet riktig definieras av att det finns en betalande kund som anser att arbetet har ett ekonomiskt värde. Det utesluter inte att andra former av arbete inte har ett värde och att de inte är på riktigt.

Utifrån dessa två exempel tillsammans med slutsatser från intervjuer och studier som tagits upp i rapporten görs nedan ett försök till indelning av arbetskapa- citeten.

Mycket låg arbetskapa- cietet: personer som kan *delta* i arbetsuppgifter men inte utföra "riktigt arbete" för en betalande kund vars produktionskrav inte möjliggör någon form av anpassning.

Låg - medelhög arbetskapa- cietet: individer med behov av att öka anställningsbarheten genom "riktigt arbete". Dessa klarar av att i kombination med handledning och utbildning (i olika omfattning) utföra arbetsuppgifter där produktionskraven är höga, och endast mycket begränsat anpassning är möjlig.

Hög till mycket hög arbetskapa- cietet: Utöver generella kompetensutvecklingsbehov som vanligtvis ombesörjs av arbetsgivaren eller individen själv har denna grupp inga påtagliga behov som kräver stöd från det offentliga kopplat till arbetskapa- citeten, inte heller anpassning av produktionskrav.

Syftet är således inte att göra en exakt indelning av arbetsförmågor (detta kräver en studie i sig), utan snarare att visa på behovet av att en sådan görs för att kunna förstå vad som är ett adekvat stöd till individen men också organisationen den verkar inom.

Nästa steg är att titta närmre på organisationerna i den sektorsövergripande modellen. Ett diversifierat bemötande av organisationerna behöver dels utgå ifrån att identifiera respektive organisations huvudsakliga målgrupp. Utöver att använda oss utav begrepp som övergångsföretag, språngbräda, mellanstationer och permanenta arbetsplatser¹⁰⁵ samt indelningar likt den som görs i studien *Arbetsintegrerande sociala företag*¹⁰⁶ kan vi försöka placera organisationerna utifrån följande frågor:

Hur organisationen definierar arbete?

Exempelvis arbete som "någon har nytta av" respektive "riktigt arbete"; arbete mot betalning.

Vilken är organisationens branschtillhörighet?

Det kan röra sig om flera marknader men om ingen marknad utöver rehabilitering går att identifiera rör det sig sannolikt om en social verksamhet alternativt ett företag som enbart arbetar med rehabilitering genom terapeutiska metoder (till skillnad från att arbeta med rehabilitering genom "riktigt arbete" som metod). Näringsdepartementets handlingsplan och kriterierna för arbetsintegrerande sociala företag

¹⁰⁵ Se sida 9 och 36 i rapporten

¹⁰⁶ Se sida 28 i rapporten

betonar att det ska finnas en tydlig affärsverksamhet med transaktioner mellan företaget och kunder, vilket i sin tur utesluter verksamheter som har en mer terapeutisk inriktning och endast försäljning i samband med en årlig basarer.¹⁰⁷

Hur ser organisationens inkomstmodell ut?

Hur stor del av omsättningen utgörs (beräknas utgöras) av offentliga medel respektive egen försäljning? Sannolikt står svaret inte att finna i exakta siffror utan snarare ungefärlig % av den totala omsättningen inom vissa spann som indikerar tillhörigheten. %-satsen och beroendet av offentliga medel kan sannolikt även ändras över tid.

Frågorna är exempel på ämnen som kan vägleda placeringen av organisationen och därmed även definiera det offentliga stöd. Ett försök till övergripande indelning av organisationer i sociala ekonomin och privata sektorn har gjorts tidigare i analysen. Följande beskrivningar av olika typer av organisationer är endast exempel och förslag som syftar till att förklara behovet av en tydligare indelning för att kunna erbjuda adekvat stöd. Nedan sammanfattas den huvudsakliga målgruppen och relationen till det offentliga hos respektive typ av organisation. Denna innehåller också möjliga former av stöd från det offentliga, delvis baserat på den överenskommelse som redan finns i Botkyrka. Nedanstående är således endast illustrativa definitioner och resonemang som behöver prövas och vidareutvecklas om Botkyrka skulle välja att arbeta efter ett upplägg av detta slag.

Sociala verksamheter

Dessa tillhör den sociala ekonomin men kan betraktas som ett gränsfall till vad som kan definieras som sociala företag. Utöver ersättning med motprestationen arbetsträning kan verksamheten få bidrag från det offentliga. Här rör det sig om verksamheter som på något sätt skapar meningsfull samsättning och deltagande som sannolikt inte leder till självförsörjning (se liknande exempel och resonemang från Hudiksvall kommun och Göteborg stad).¹⁰⁸

KATEGORI	BESKRIVNING	TYP AV OFFENTLIG TRANSAKTION
SOCIAL VERKSAMHET (AKTIVITETER)	1. IDEELLT FRIVILLIGT ARBETE I IDÉBURNA ORGANISATIONER	-
	2. SAMVERKA MED DET OFFENTLIGA UTAN ERSÄTTNING	-
	3. STIMULERA FÖRENINGENS EGEN VERKSAMHET	BIDRAG
	4. AKTIVERA UTVALDA GRUPPER ELLER GENOMFÖR ENSKILDA AKTIVITETER	BIDRAG
	5. KOMPLETTERA OFFENTLIG VERKSAMHET UTIFRÅN EGNA IDÉER	BIDRAG
IDENTITET: SOCIALA EKONOMIN - IDÉBUREN SEKTOR HUVUDSAKLIG MÅLGRUPP: MYCKET LÅG ARBETSKAPACITET (RELATIVT SETT) HUVUDSAKLIG RELATION TILL DET OFFENTLIGA: SAMARBETSPART		

¹⁰⁷ Se sida 28 i rapporten

¹⁰⁸ Se sida 38-40 i rapporten

Arbetsintegrerande sociala företag

Dessa organisationer kan se mycket olika ut men sammanfattningsvis vänder sig företagen till prioriterade målgrupper och erbjuder arbetsträning och i vissa fall anställning. Dessa är en del av den sociala ekonomin men tillhör samtidigt näringslivet. Dock befinner de sig i flera bemärkelser på långt avstånd från det traditionella näringslivet, utan tillhör snarare det som lite förenklat skulle kunna beskrivas som det "nya" näringslivet. Företagen är utförare av arbetsträning men också arbetsgivare till personer med lönebidrag. Den sammantagna målgruppen har låg till medelhög arbetskapacitet men det kan se mycket olika ut från företag till företag. Arbetskapaciteten är tillräckligt hög för att en märkbar del av omsättningen ska kunna bestå "riktigt arbete" för betalande kunder vars krav inte möjliggör någon omfattande form av anpassning. Stöd och intern anpassning behövs dock i relativt stor utsträckning och detta genomförs genom bland annat handledning och utbildning. Relationen till det offentliga skulle kunna innebära att man primärt betraktas som samarbetspart, men också leverantör (av arbetsträning och andra tjänster inom den bransch man verkar). Hos dessa företag finns sannolikt en eller flera tydliga branschtillhörigheter (exempelvis Yalla Trappan: catering, lokalvård, sömnad och Le Mat: hotell, konferens).

KATEGORI	BESKRIVNING	TYP AV OFFENTLIG TRANSAKTION
ASF (FÖRETAG); ARBETSTRÄNING	NÄRINGSIDKARE SOM UTÖVER ATT VARA LEVERANTÖR PÅ SIN MARKNAD	-
ASF (FÖRETAG); ARBETSTRÄNING & RIKTGT ARBETE	1. UTFÖR ARBETSTRÄNING EFTER UPPHANDLING MED SOCIALA KRITERIER ALT. PLACERING	KÖP AV TJÄNST
	2. ÄR ARBETSGIVARE ÅT PERSONER SOM BEHÖVER ÖKA SIN ANSTÄLLNINGSBARHET	ANSTÄLLNINGSSTÖD & EV. HANDELDARSTÖD
	KAN OCKSÅ	
	3. LEVERERA TJÄNST INOM SIN MARKNAD EFTER UPPHANDLING MED EL. UTAN SOCIALA KRITERIER	KÖP AV TJÄNST
	IDENTITET: SOCIALA EKONOMIN / (NYA) NÄRINGSLIVET LOGIK: KONVERTERAR SOCIALA RESURSER TILL MARKNADSVÄRDEN HUVUDSAKLIG MÅLGRUPP: LÅG - MEDELHÖG ARBETSKAPACITET (RELATIVT SETT) HUVUDSAKLIG RELATION TILL DET OFFENTLIGA: SAMARBETSPART & LEVERANTÖR	

Sociala innovationer med fokus på arbetskapande

Denna kategori har mycket gemensamt med de arbetsintegrerande sociala företagen. Precis som dessa är identiteten primärt det "nya" näringslivet. Företagen skapas ofta för att lösa ett socialt problem och metoden handlar om att konvertera marknadsvärden till sociala värden. Relationen till det offentliga är primärt leverantör av tjänster inom den bransch man tillhör, men i viss mån också samarbetspart. Omsättningen utgörs till större delen av försäljning av varor och tjänster. Företagen är primärt arbetsgivare åt personer med anställningsstöd vilket i sin tur kan utvecklas till reguljär anställning i företaget. Individerna kan behöva handledning och utbildning, men i lägre drag än hos de arbetsintegrerande sociala företagen. Företagen kan ta emot personer för arbetsträning men endast i liten utsträckning då de uppdrag företaget har inte möjliggör någon omfattande form av anpassning utifrån en lägre kapacitet. Majoriteten av de som arbetar i företaget har därför mindre former av anställningsstöd (exempelvis nystartsjobb) som inte speglar en lika stor nedsatt förmåga hos individen. Företagen kan söka offentliga projektmedel och bidrag kring uppstart och utveckling av nya affärsområden, pri-

mårt av det slag som traditionella företag gör. Sannolikt använder man sig också av riskkapital eller motsvarande för att kunna starta eller växa.

KATEGORI	BESKRIVNING	TYP AV OFFENTLIG TRANSAKTION
SOCIALA INNOVATIONER MED FOKUS PÅ ARBETSKAPANDE GENOM RIKTIGT ARBETE	NÄRINGSIDKARE SOM UTÖVER ATT VARA LEVERANTÖR PÅ SIN MARKNAD ÄR	-
	1. ARBETSGIVARE ÅT PERSONER SOM BEHÖVER ÖKA SIN ANSTÄLLNINGSBARHET	ANSTÄLLNINGSSTÖD & EV HANDLENDARSTÖD
	KAN OCKSÅ VARA	
	2. LEVERERA TJÄNST INOM SIN MARKNAD EFTER UPPHANDLING MED EL. UTAN SOCIALA KRITERIER	KÖP AV TJÄNST
	3. UTFÖRARE AV ARBETSTRÄNING EFTER UPPHANDLING MED ELLER UTAN SOCIALA KRITERIER ALT. PLACERING	KÖP AV TJÄNST
	IDENTITET: (NYA) NÄRINGSLIVET. LOGIK: KONVERTERAR MARKNADENS RESURSER TILL SOCIALA VÄRDEN HUVUDSAKLIG MÅLGRUPP: MEDELHÖG ARBETSKAPACITET (RELATIVT SETT) HUVUDSAKLIG RELATION TILL DET OFFENTLIGA: LEVERANTÖR & SAMARBETSPART	

Det traditionella näringslivet

Företagen i denna kategori är först och främst leverantörer av varor och tjänster på sina respektive marknader. I relation till det offentliga kan de fungera som leverantör genom upphandling. Företagen är huvudsakligen arbetsgivare åt personer med hög arbetskapacitet. De skulle möjligtvis också i högre utsträckning kunna vara arbetsgivare åt personer med lönebidrag i behov av att öka sin anställningsbarhet, samt även personer i behov av arbetsträning. Ett stort företag med ett antal personer med anställningsstöd eller deltar genom arbetsträning skulle sannolikt kunna vara arbetsgivare åt lika många personer som ett mindre socialt företag.

KATEGORI	BESKRIVNING	TYP AV OFFENTLIG TRANSAKTION
TRADITIONELLA FÖRETAG \$ +/-CSR	NÄRINGSIDKARE SOM UTÖVER ATT VARA LEVERANTÖR PÅ SIN MARKNAD ÄR	-
	1. ARBETSGIVARE ÅT MÄNNISKOR MED HÖG ARBETSKAPACITET	-
	KAN OCKSÅ VARA	
	2. LEVERANTÖR AV TJÄNST INOM SIN MARKNAD EFTER UPPHANDLING MED EL. UTAN SOCIALA KRITERIER	KÖP AV TJÄNST
	SKULLE I UTÖKAD UTSTRÄCKNING KUNNA VARA	
	4. ARBETSGIVARE ÅT PERSONER SOM BEHÖVER ÖKA SIN ANSTÄLLNINGSBARHET	ANSTÄLLNINGSSTÖD & EV HANDLENDARSTÖD
	5. UTFÖRARE AV ARBETSTRÄNING EFTER UPPHANDLING MED ELLER UTAN SOCIALA KRITERIER ALT. PLACERING	KÖP AV TJÄNST
	IDENTITET: (TRADITIONELLA) NÄRINGSLIVET. LOGIK: ANVÄNDER MARKNADEN FÖR ATT SKAPA KAPITAL MÅLGRUPP: HÖG - MYCKET HÖG ARBETSKAPACITET (RELATIVT SETT) HUVUDSAKLIG RELATION TILL DET OFFENTLIGA: LEVERANTÖR	

Utformningen av en sektorsövergripande modell: samordning, verktyg och stöd

Den bör framförallt förstås som ett förslag på en möjliggörande struktur, snarare än ett konkret svar på exakta stödformer och ersättningsnivåer. Scenariot innehåller dock förslag på konkreta verktyg och stöd, vars genomförbart skulle behöva testas och utredas inom ramen för respektive myndighets budget och regelverk. Den modell och de verktyg som detta tredje scenario baseras på är en kombination och anpassad vidareutveckling av flera exempel och modeller rapporten redogjort för.¹⁰⁹

”Dukat bord” - en mötesorganisation för samverkan mellan företag och myndigheter

Här föreslås en utökad sektorsövergripande version av kommunens befintliga lots-funktion och den dukat bord-modell som används i Strängnäs kommun. Att den är sektorsövergripande innebär att den riktar sig till olika typer av sociala företag men också sociala innovationer och traditionella företag. Genom modellen möter myndigheterna företagens behov av stöd kring såväl tillståndsfrågor, hänvisning till extern affärsrådgivning och frågor kopplat till rekrytering av personer långt ifrån arbetsmarknaden. Denna service utformas så att den kan aktiveras vid uppstart men också drift av ett företag. Dukat bord i det här sammanhanget bör primärt ses som en service och mötesformat mellan företaget och berörda myndigheter. Upplägget är precis som i Strängnäs styrt av företagets behov. Ett möte måste med andra ord inte omfatta exempelvis både tillståndsfrågor och anställningar eller placering av personer i arbetsträning. Vid mötena deltar processtödjare från berörda myndigheter. Dessa har i uppdrag att samordna företagets behov sinsemellan men också att möta upp löpande frågor. Tillsammans bildar personerna en ”smörjgrupp” liknande den som Svenskt Näringsliv i sin handbok för bättre företagsklimat efterfrågar.¹¹⁰

På myndighetsnivå skulle det kunna se ut på följande sätt:

Processtödjare hos Kommunen

Förslagsvis utökas ansvaret hos den person som ansvarar för sociala ekonomin till att omfatta även övriga organisationstyper inom privata sektorn som skulle kunna vara en del av den sektorsövergripande stödstrukturen. Kommunen representerar dels samverkansmöjligheter utifrån målgrupperna hos Socialtjänsten och AVUX. Och dels den del som handlar om företagande; utifrån att man redan har en organisation som möter det lokala näringslivet, genom Näringslivscentret och företagslotsen. Ett upplägg av detta slag verkar också logiskt givet att frågorna arbete och näringsliv kommer närmare varandra inom ramen för den kommande omorganisationen i Botkyrka.

Processtödjare hos Samordningsförbundet

Förbundets samordnade funktion utökas till att omfatta en processtödjare av det slag som finns i Södertälje.¹¹¹ Dennes roll är också pedagogisk; att öppna dörrar och agera internkonsult inom myndigheterna i frågor som rör målgrupper som berörs av samverkan mellan minst två myndigheter.

¹⁰⁹ Se exempelvis Resursmodellen, SE-Vägen och Resursrådet Östra Södertörn, förslagen i Samordning för socialt företagande, arbetet i Göteborg och Gävleborg samt flera av förslagen i Handbok för bättre lokalt företagande (Svenskt Näringsliv)

¹¹⁰ Se sida 19 i rapporten

¹¹¹ Se sida 17 i rapporten

Processtödjare hos Arbetsförmedlingen & Försäkringskassan

Arbetsförmedlingens ansvar till skillnad från Försäkringskassan och Samordningsförbundet, omfattar såväl målgrupper mycket långt ifrån arbetsmarknaden som de någon närmre (exempelvis personer som omfattas av nystartsjobb och liknande lönebidrag). Försäkringskassan skulle kunna medverka indirekt, representerad av Arbetsförmedlingen och Samordningsförbundet.

Tillsammans ska dessa tre processtödjare förhindra rundgång och lösa gränsdragningsproblematik mellan myndigheterna.¹¹² Till sin hjälp har dessa personer och företagen förslagsvis en rad verktyg som ska bidra till att varken myndigheter eller företag tvingas uppfinna hjulet och inte heller att enskilda företag ska lägga alltför lång tid på att navigera eller bygga relationer inom respektive organisation.¹¹³ Samtidigt som processtödjaren på respektive myndighet utgör en viktig funktion ska denne bidra till att kontakten med respektive myndighet blir mindre personberoende, en sårbarhet som tagits upp i rapporten.

Förslag på konkreta verktyg

Nedanstående förslag på verktyg är en kombination av exempel från verkligheten och utökade lösningar baserat på de behov som beskrivs i delar av rapporten. Genomförbarheten behöver testas mot respektive myndighets budget och regelverk.

Mail och webb

Möjlighet att kunna skicka specifika frågor via mail till den samordnande funktion som de tre processtödjarna tillsammans utgör varpå dessa säkerställer att mailet hamnar hos rätt mottagare. En ökning av en sådan funktion skulle kunna vara ett webbformulär där ett företag får registrera sin verksamhet och specificera sina intressen och behov genom att besvara ett antal frågor som hjälper myndigheterna i att mobilisera rätt kompetenser och tjänstemän till en Dukat bord - sittning. Det kan också utformas som kategorier som företaget får ange att de har behov av information och stöd kring (exempelvis *handledning, medfinansiering och lokal- och tillståndsfrågor*). Även ärendehantering på nätet skulle kunna utgöra en del av detta verktyg.

Samordnad anvisning och handläggning av deltagare

En verksamhet som har för avsikt att ta emot eller anställa fler än 1-2 personer i någon av myndigheternas målgrupper skulle sannolikt ha mycket stort stöd av en hjälp liknande den som Yalla Trappan fick av Arbetsförmedlingen. Ett sådant stöd innebär att företaget ges *en* kontakt hos myndigheten som sen samordnar handläggningen internt.

Tjänstegarantier

Utöver tillståndsfrågor skulle det vara värdefullt att på motsvarande sätt kommunicera kring och bekräfta ärenden kopplat till individer som placeras i arbetsträning alternativt arbetar med någon form av lönebidrag.

Språkstöd

I en kommun som Botkyrka där en stor del av invånarna invandrat till Sverige tycks ett innovativt verktyg som utjämnar olika språkliga förutsättningar att delta i arbete och näringsliv vara välbehövligt. De-

¹¹² Se sida 16 i rapporten

¹¹³ Se sida 42 och 66 i rapporten

lar av detta behov kan myndigheterna möta genom att utforma lättbegripliga upphandlingsunderlag. Gällande utveckling av ett verktyget kan det vara lämpligt inventera det faktiska behovet samt se över best practice och möjliga lösningar kring ett praktiskt tillämpat språkstöd. Med syfte att underlätta kring upphandlingar samt låne- och projektansökningar hos företag där de ansvariga inte har svenska som första språk.¹¹⁴

Facilitering av samverkan mellan sektorerna

Om vi återgår till Le Mat som exempel finns minst två avgörande faktorer (utöver samverkan med myndigheterna) som avgör en möjlig etablering i i Botkyrka. Dels är lokalfrågan såsom redan konstaterats en stor utmaning. Här har man redan använt sig av en flerintressentmodell som inneburit en lösning på problemet.¹¹⁵ Men även denna kräver kapital utöver det som enskilda individer och nybildade sociala företag kan ha svårt att frambringa. Därtill har vi den faktor att planerna för en etablering kan påverkas av övriga etableringar från organisationer med större muskler, såsom Living Design Hotell i Botkyrka.¹¹⁶ Man kan å ena sidan tänka sig att marknaden därmed mätts. Men kanske kan en sådan etablering också möjliggöra också andra former av samarbete som i sin tur skulle kunna minska behovet av offentlig finansiering.

Grow i Tyresö är ett exempel där ett socialt företag bildats och utgör en länk och underleverantör till ett privat företag. Exemplet kan snaras liknas vid en hybrid då personerna som driver företaget också startat föreningen. Men kanske kan det också tjäna som modell för samverkan som i fallet Le Mat skulle kunna innebära att det sociala företaget blir en filial till, eller en del av en större kommersiell hotelletablering. Alternativt att Le Mats målgrupp blir medarbetare i en bemanningsverksamhet som fungerar som underleverantör till den större etableringen. Där medarbetare från det sociala företaget också har lättare att öka sin anställningsbarhet och chanser till reguljär anställning hos det större bolaget.

Utbytet består av såväl kunskap kring arbete med människor långt ifrån arbetsmarknaden som överförs från det sociala företaget till det traditionella företaget. Liksom överföring av branschkompetens från det större bolaget till det sociala företaget.

Andra konkreta exempel som illustrerar liknande samverkan är Yalla-trappan och samarbetet med IKEA vilket från IKEAs sida kan tänkas motsvara ett CSR-arbete där Yalla-trappan fungerar som underleverantör. Också Yalla-Trappans samarbete med och stöd ifrån ABF Malmö är ett gott exempel på samverkan.¹¹⁷ Men kanske kan man också tänka sig modeller där ett bolag och socialt företag tillsammans tar det ännu längre, genom att bygga upp "sociala" dotterbolag eller liknande. Och tillsammans vinner upphandlingar som ett resultat av att de kompletterar varandra i kompetens.

Samverkanslösningar av detta slag skulle kunna vara en pragmatisk följd av det faktum att det stöd som myndigheterna kan erbjuda är begränsat. Det skulle kunna minska beroendet av bidrag och intäkter från det offentliga samt även projektmedel och risker för så kallad projektifiering som tagits upp tidigare i rapporten. Ett av kriterierna för det arbetsintegrerande sociala företagandet är just självstän-

¹¹⁴ Se sida 22 i rapporten

¹¹⁵ Se sida 24 samt 42-47 i rapporten

¹¹⁶ Se sida 57-58 i rapporten

¹¹⁷ Se sida 36 i rapporten

digheten från det offentliga. Samtidigt är myndighetsanknytningen i praktiken mycket hög, även om det ser olika ut mellan företagen.

En modell av det här förutsätter en matchning mellan värderingarna i de olika organisationerna och kanske även en vidareutveckling av ägarmodeller som i möjlig mån å ena sidan tillgodoser och upprätthåller de drag av medlemsägande, delaktighet och inflytande som är de sociala företagens styrka och utmärkande drag. Och som dels möter den finansiella risk ett samarbetsbolag skulle ta genom exempelvis investeringar i lokaler eller personal.

Majoriteten av det stöd som myndigheterna kan ge verksamheter som erbjuder arbetsträning och arbete för människor långt ifrån arbetsmarknaden är redan sektorsneutralt. Kanske måste samverkan mellan dessa verksamheter också bli mer sektors-övergripande?

Rent konkret skulle myndigheternas facilitering kunna innebära ett antal verktyg:

Skuggning: en form av skuggning, likt den som tas upp tidigare i rapporten.¹¹⁸ Istället för att personer från kommunen och företag skuggar varandra, skulle motsvarande system kunna införas mellan sociala företag och traditionella företag.

Mentorsprogram: för verksamhetsledare och medarbetare inom de olika sektorerna.

Matchning & information: en enklare version skulle innebära att man vid en "dukat bord" sittning informerar om vilka företag som arbetar med vad, kopplat till respektive bransch. En utökad variant skulle kunna innebära att kommunen anordnar företagsträffar alternativt ett webbaserat register där företagen får ange eventuella behov av att hitta lokala samarbetspartners, investerare, underleverantörer eller kompetenspartners. Möjligtvis skulle kommunen även kunna facilitera direkta möten och studiebesök mellan företag med gemensamma beröringspunkter som rymmer samverkanspotential.

Givet ett intresse från berörda myndigheter att implementera det som analysen föreslår krävs en vidareutveckling av själva modellen samt även en paketering av denna gentemot företagen. Deltagandet från deras sida behöver givetvis vara frivilligt. Kanske skulle det också vara möjligt att se över ett slags medlemskap och olika typer av incitaments-verktyg för att stimulera ökad samverkan. Ett medlemskap som också underlättar för företagen att externt kommunicera att de är en del av en satsning som syftar till att skapa en inkluderande arbetsmarknad och ett hållbart näringsliv genom att minska avståndet mellan privat sektor och social ekonomi.

¹¹⁸ Se sida 20 i rapporten

Kategorier av stöd

Efter detta försök till kategorisering av olika typer av arbetskapacitet, organisationer, samordningsfunktioner och verktyg som på olika sätt kan bidra till en minskad arbetslöshet, inkluderande arbetsmarknad och hållbart näringsliv är nästa steg att se kategorier av stöd som är aktuella. Utöver det processtöd som föreslås genom en konstellation av myndighetsrepresentanter samt de olika verktygen så kan det löpande stödet till företagen kan delas in följande kategorier.

Utbildning och andra former av stöd som stimulerar ökad ekonomisk självständighet

Frågan om finansiering av utbildning kan prövas per individ hos den myndighet som är berörd, och tycks mindre komplex. Ett mer sammantaget utbildningsstöd till företaget kring exempelvis entreprenörskap, marknadsföring eller försäljning men också personalfrågor och arbetsmiljö kräver däremot ett mer nyanserat svar.

Ett sätt att styra de offentliga medlen är att använda sig av ett förhållningssätt likt det som Göteborg stad och Växjö beskriver. I Göteborg menar man att det hos flera företagen finns ett relativt stort behov av detta stöd och att dessa företag befinner sig långt ifrån ett ekonomiskt oberoende och har ofta en målgrupp som står mycket långt ifrån arbetsmarknaden vars arbetskapacitet är relativt låg. Behovet av verksamhetsstöd hos dessa organisationer har i praktiken inte avtagit med åren. Det finns därmed en risk att behovet av bidrag byggs in i strukturen.

Projektfiering av detta slag innebär att incitament som ökar självförsörjningsgraden och egna intäkter måste byggas in i stödsystemet. Göteborgs strategi innebär därmed att man ser behovet av att ge utvecklingsmedel till föreningar som har bra affärsplaner men inte så mycket medel och man kan därför behöva bygga in kompletterande stöd såsom utbildning, handledning eller styrelseproffs.¹¹⁹ Staden vill kunna stödja den grupp företag som är mer produktiva och kanske kan bli mer självgående. Utöver Göteborg finns fler exempel där man velat ge en verksamhet en katalysator genom finansiellt stöd, såsom Yalla Trappan i Malmö och Växjö kommun som samarbetat med Macken. Där menar man att finansiering av utbildningar är ett sätt att hjälpa verksamheter bli bättre i sitt företagande.¹²⁰

Det finns också en rad stöd från andra myndigheter såsom Innovationscheckar och andra projektstöd från Vinnova, Tillväxtverket och ESF med flera.¹²¹ Värt att betona kring just detta är problematiken i stöd som rymmer begränsningar (eller förbud) av intäkter under projekttiden. För medel som ska stimulera entreprenörskap och framväxten av företag måste detta betraktas som mycket kontraproduktivt. Ett starkare incitament skulle vara motprestationer där en del av företagets egna finansiering skulle bestå av försäljningsintäkter, vilket det också finns exempel på.

Ur detta perspektiv tycks det logiskt att prioritera medel för utbildning i exempelvis företagande och entreprenörskap där det finns en tillräckligt stark affärsidé i grunden. Ur det kan man också tänka sig att man ställer krav på företagen att de till viss del redan ska ha en del kunskaper som de själva huvudsakligen ombesörjer. Har de inte det i form av en konkret bärkraftig affärsidé kan man argumentera för att sträckan är alltför lång, i alla fall för det offentliga att finansiera.

¹¹⁹ Se sida 39 i rapporten

¹²⁰ Se sida 41 i rapporten

¹²¹ Se sida 22-24 i rapporten

Andra utbildningsbehov kan däremot vara specifikt kopplade till svårigheten av att driva företag med många medarbetare som tidigare stått långt ifrån arbetsmarknaden. Det kan handla om arbetsmiljö, konflikthantering, grupprocesser och delaktighet. Här behöver myndigheterna ta ställning till vilken typ av stöd man kan och bör erbjuda till sociala företag men också andra arbetsgivare. Å ena sidan kan argumentera att den omfattande myndighetskontakt som sociala företag har kan liknas vid ett slags säljarbete som organisationen själv behöver bekosta. Å andra sidan är företagen då helt beroende av en effektiv process från myndigheternas sida. Frågan tas upp nedan.

REKOMMENDATION: att myndigheterna gemensamt utvärderar möjligheten att upprätta en samfinansierad fond för projektmedel. Löpande stöd skulle förslagsvis kunna erbjudas verksamheter som gör en insats för målgrupper vars arbetskapacitet är så låg att de inte kan bedriva kommersiell verksamhet. Denna form av stöd särskiljs från Utvecklingsmedel som innebär ett engångsstöd som skulle kunna beviljas där man ser att medlen skulle ha en relativt snabb hävstångseffekt på företagets utveckling mot ekonomisk självförsörjning. I en sektorsövergripande modell skulle stödet kunna sökas av såväl sociala företag som privata bolag, så länge satsningen är tydligt kopplad till målgrupper långt ifrån arbetsmarknaden.

Finansiering av handledning och andra funktioner i företagen

Som beskrivs på flera håll i rapporten följer myndigheterna finansiering oftast med individen vilket medför att finansieringen upphör i samma stund som deltagaren slutar i verksamheten.

Resursmodellen och SE-vägen i Östra Södertörn är exempel där man försökt minska de sociala företagens ekonomiska press genom att företagen erhåller stöd till handledare kopplat till ett antal platser. Liknande exempel finns i Hudiksvall och Örebro.¹²²

Man behöver å ena sidan hitta en struktur där finansieringen inte skapar färre incitament för företagen att bli ekonomiskt självförsörjande. Men man behöver också förstå vilka fördelarna kan vara med att öka organisationernas stabilitet och kvalitet genom sådan finansiering. Problemet ligger sannolikt dels i att bygga en organisation och kompetens som fungerar stabilt trots omsättning på individer. Lika kritiskt torde frågan om handledarnas arbetsmiljö och inte minst deras kompetens vara. En ekonomi där beslut kan ändras och antalet individer inom rimliga gränser kan öka eller minska garanterar inte att företagen kan rekrytera och bibehålla den handledarkompetens som krävs. Rapporten tar upp hur större sociala företag har utvecklat specialistfunktioner för mottagande, handledning och utvärdering av placeringar. I mindre företag kan den uppgiften falla på handledare och verksamhetsledare som också ska sköta många andra uppgifter. Verksamhetsledarna har många gånger ett stort ansvar och genomgående hög arbetsbelastning med mycket övertid.

Gällande arbetsträning finns således exempel på lösningar där myndigheterna anvisar för ett antal platser som som finansierar handledningen mot att företagen erbjuder ett antal arbetsträningsplatser.

Ett alternativt tillvägagångssätt skulle kunna vara att pröva möjligheten för företag att ansöka om en stöd till verksamhetsledning och/eller handledning, ur en samfinansierad fond som omfattar såväl arbetsträning som anställningar för personer med anställningsstöd. Att inte öronmärka medlen för handledare *eller* verksamhetsledare innebär att mindre företag där en person innehar båda funktioner kan

¹²² Se sida 18 samt 32–33 i rapporten

söka ett samlat stöd. Medlet ska i så fall ses som en ersättning kopplat till såväl själva handledningen som det administrativa merarbete som ligger på verksamhetsledaren eller administrationen i företaget. Skulle företagen ha möjlighet att få samordnat stöd kring placeringar och anställningar istället för enskilda handläggare skulle det kunna dra ner den administrativa bördan. Företagen är beroende av en effektiv ärendehantering från myndigheternas sida men kan göra relativt lite för att själva påverka den faktorn. Kanske kan detta jämföras med den merkostnadsersättnings som Samhall har. Företaget menar att det problematiskt att hantera stödet till varje enskild varför man istället får en klumpsumma. Det kan tyckas långsökt att jämföra med ett företag som administrerar och hanterar stöd till ca 23 000 medarbetare¹²³, men logiken kan nog hävdas vara detsamma för mindre verksamheter.

REKOMMENDATION: En av denna studies huvudsakliga rekommendationer är att myndigheterna prövar sina respektive budgetar och regelverk i ett försök att hitta en samfinansierad lösning på behovet av stöd till funktioner i företaget, där handledarstöd och liknande *inte* enbart koppas till individer, utan verksamheten. Omfattningen på ett sådant stöd behöver sannolikt prövas mot arbetskapaciteten hos företagets huvudsakliga målgrupp och den handledning det kräver. Sociala innovationer och traditionella företag skulle rimligtvis generellt sett ha ett lägre stöd kopplat till att deras huvudsakliga målgrupper har en högre arbetskapacitet. Den administrativa belastningen kan dock vara den samma oavsett tillhörighet i sociala ekonomin eller privat sektor. De verksamheter som istället vänder sig till andra målgrupper har sannolikt ett större behov av stöd till handledning.

¹²³ Webbaserad källa: <http://www.svd.se/eu-kommissionen-granskar-sveriges-ersattning-till-samhall>

Avslutande diskussion

Den sektorsövergripande modell som föreslås i analysen syftar delvis till att möta behovet av ökad samverkan med näringslivet. Den kunskapsöverföring som skulle kunna byggas in i modellen innebär också att behovet av särskilda insatser kring affärsrådgivning och utbildning skulle kunna minska något. Botkyrka har en företagslots som hänvisar till olika aktörer som kan erbjuda affärsutveckling och rådgivning av olika slag. Dessa och även andra aktörer med specifik kompetens inom arbetsintegrerande socialt företagande och sociala innovation bör involveras löpande och konsulteras vid särskilda behov givet budget och mål.

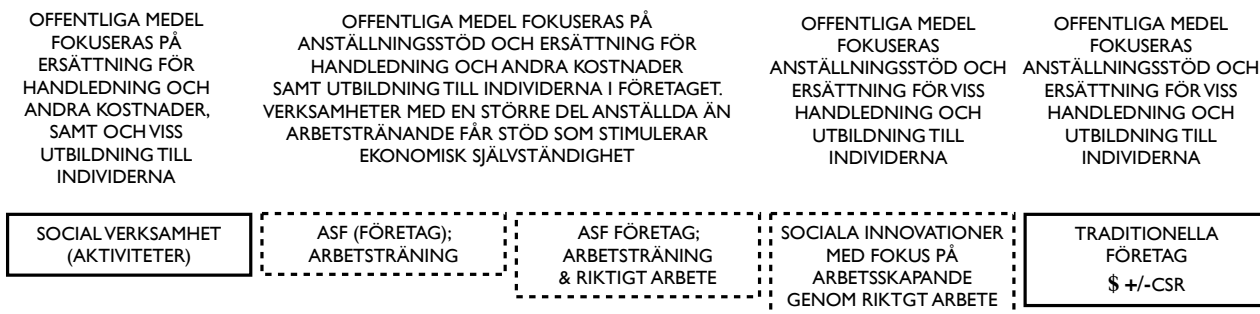
En stark rekommendation är att se över möjligheterna till samfinansierat stöd till handledare och verksamhetsledare i företagen samt även att utveckla en struktur för samordning av anvisningar; mellan och/eller inom myndigheterna. Ytterligare en rekommendation är att se över möjligheten för en fond ur vilken företag kan söka utvecklingsmedel som kan ha en hävstångseffekt på den ekonomiska självständigheten.

Enligt rekommendationerna ovan skulle de sociala verksamheterna primärt ersättas för handledning och andra kostnader i samband med arbetsträning, och i viss mån kan ha ett löpande verksamhetsstöd till följd av att de skapar sysselsättning för personer som inte kan delta i ett företag vars varu- eller tjänsteförsäljning kräver högre arbetskapacitet.

Sociala innovationer och traditionella företag skulle primärt ha medel i form av anställningsstöd och viss ersättning kopplad till handledning/verksamhetsledning och utbildning av medarbetare.

De arbetsintegrerande sociala företagen skulle däremot kunna uppbära ett stöd som delvis reflekterar ett större handledningsbehov samt utbildningsinsatser för enskilda individer. De skulle också kunna ansöka om medel för utveckling och utbildning, där stöden ger hävstångseffekt och skapar incitament för självförsörjning och minskat beroende av offentliga medel.

Enligt resonemanget i analysen skulle det offentliga stödet per organisation kunna se ut enligt följande:



Denna rapport beskriver hur många företag och individer möter stora utmaningar inom finansiering, uthållighet. Analysen ger därför förslag på samverkansformer som skulle kunna utvecklas mellan verksamheter inom sociala ekonomin och den privata sektorn i syfte att avhjälpa några av utmaningarna.

Samverkansformer av dessa slag kan däremot komma att innebära kompromisser kring sektorernas olika principer och förhållningssätt. För de sociala företagens del kan det innebära att man behöver acceptera en viss maktförskjutning till en privat aktör eller finansiär. Denna kan samtidigt behöva utveckla en bättre förståelse för innebörden och värdet av social avkastning och därmed behöva ompröva den traditionella synen på finansiell avkastning. Pragmatiska avtalslösningar som inte stänger dörren till inflytande och delägarande från de individer som arbetar i företagen skulle också behöva utvecklas. Medlemsägande, inflytande och delaktighet är centrala värderingar hos de sociala företagen.

Å ena sidan kan vi se många exempel där resan för individerna varit enormt lyckad och där medlemskap och ägande är en central del av utvecklingen.¹²⁴ Samtidigt finns problematiken kring bristande lönsamhet och finansiering som trots goda intentioner kring individens utveckling mot anställning kan få motsatt effekt.¹²⁵

Gällande delaktighet och inflytande visar rapporter som denna studie tagit del av att inflytandet i praktiken många gånger skiljer sig åt mellan personer och nivåer inom företagen. Konsortier och stöd utifrån kan också innebära en maktförskjutning där medarbetare får avstå visst inflytande. Här kan det vara viktigt att fråga sig om maktförskjutningen alltid behöver vara negativ. Eller om avlastning kring beslut, ansvar och ekonomi kan behöva överordnas ett omfattande inflytande. Där organisationerna istället möter upp med ledarskap och ett öppen samtalskultur som har motsvarande positiva inverkan på individens utveckling och välbefinnande.

Företag som inte tillämpar kollektivavtal eller arbetar i kontroversiella branscher är knappast rätt samarbetspartners för ett socialt företag där värderingar om omsorgen om individerna står i centrum. Det handlar således om att matcha organisationer inom de olika sektorerna samt att hitta innovativa avtals- och samarbetsformer som inte inskränker sociala värderingar eller motverkar social och ekonomisk hållbarhet.

Det är viktigt att betona att den sektorsövergripande modell som analysen presenterar inte syftar till att ersätta existerande former av socialt företagande, utan snarare stärka dem. Ett önskat utfall är både en social ekonomi där de sociala företagen är ekonomiskt självständiga och ett traditionellt näringsliv som tar större socialt ansvar genom fler arbetstillfällen för individer långt ifrån arbetsmarknaden. Och där individer som kan utvecklas genom förflyttning mellan sektorerna lättare gör det genom ökad samverkan, och processtöd från myndigheterna.

Avslutningsvis handlar modellen om att tillämpa ett förhållningssätt som motverkar polarisering mellan sektorer och därmed också skepticism och oro för illojal konkurrens.¹²⁶ Det är också en optimistisk modell som ser till näringslivet som "jobbskapare" och de sociala företagen som är en del av ett innovativt och inkluderande näringsliv.

¹²⁴ Se sida 18 samt 35-36 i rapporten

¹²⁵ Se sida 30 och 32 i rapporten

¹²⁶ Se sida 15 och 26 i rapporten

Referenser

Tryckta källor.

Att stödja utan att styra. Hur kan kommunerna göra för att stödja arbetsintegrerande sociala företag? Temagrupp Entreprenörskap och Företagande. Text: Bo Bilderman, Tanke & Handling ekonomisk förening. Tillväxtverket (2012).

Företagen som öppnar dörren till arbetslivet. Arbetsintegrerande sociala företag i Sverige 2012. Tillväxtverket (2012).

Försäkringskassans inriktning för arbete med arbetsintegrerande sociala företag (2015).

Kollektivavtal 2013-2016, Visita - Hotell och restaurangfacket HRF.

Nio områden där politiker och tjänstemän kan göra skillnad för långtidsarbetslösa. Företagande som verktyg mot arbetslöshet, med fokus på arbetsintegrerande sociala företag. Temagrupp Entreprenörskap och Företagande. Tillväxtverket (2012).

PM om Arbetsförmedlingen och arbetsintegrerande sociala företag Af-2014/439613

Samordning för socialt företagande.

ESF-finansierad förstudie mellan fem Samordningsförbund och Coompanion Stockholm (2014).

Tillväxtmöjligheter och tillväxthinder för svenska små och medelstora företag.

Företagens villkor och verklighet 2011. Tillväxtverket (2011).

Yalla Trappan, så gjorde vi. Modell för arbetsintegrerande sociala företag utifrån Yalla Trappans erfarenheter. Text: Christina Merker-Sielsjö. Kira förlag (2014).

Översiktlig marknadsstudie, Hotellmarknaden Botkyrka kommun utförd av Annordia på uppdrag av Stockholm Business Alliance (november 2014).

Övriga webbaserade källor

Handbok för myndigheter: <http://sofisam.se/handbok-for-myndigheter.html>

Sofisam - om arbetsintegrerande socialt företagande. Texterna uppdateras löpande av respektive myndighet.

Handbok för bättre lokalt företagsklimat: http://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinionsmaterial/Rapporter/handbok-battre-foretagsklimat_605924.html/binary/Handbok%20b%C3%A4ttre%20f%C3%B6retagsklimat. Svenskt Näringsliv 2014.

Slutrapport ESF Resursmodellen Södertörn: <http://www.samordningsforbundethaning.se/web/page.aspx?refid=26>

Slutrapport Förstudie ESF "Samordning för socialt företagande", Coompanion, dec 2014
<http://www.samordningsforbundethaninge.se/web/page.aspx?refid=26>

Slutrapport genomförande EXPLOSION Dnr 2011-3090014: <http://www.esf.se/PageFiles/3310058/Slutrapport%20Explosion.pdf>.

Tillväxtmöjligheter och tillväxthinder för svenska små och medelstora företag: <http://publikationer.tillvaxtverket.se/ProductView.aspx?ID=1692>. Tillväxtverket 2011.

The practice of social entrepreneurship: <http://www.ub.edu/emprenedoriasocial/sites/default/files/the%20practice%20of%20social%20entrepreneurship%20theory%20and%20the%20swedish%20experience.pdf>. Yohanan Stryjan, Södertörns högskola 2006.