

A decorative graphic on the left side of the cover consists of numerous overlapping circles in various colors (blue, green, yellow, pink, red, purple). Each circle contains a white icon of a person with three arrows pointing outwards, symbolizing social entrepreneurship or business growth.

# Framtidens företagande

**Om socialt företagande  
och entreprenörskap**

Alec Carlberg



# **Framtidens företagande**

Om socialt företagande  
och entreprenörskap

Nutek, december 2007

Infonummer: 088-2007

ISBN: 978-91-7318-397-0

Grafisk form och layout: Ordförrådet

Tryck: Danagårds Grafiska.

Tryckt i 2 000 ex december 2007. Därefter tryck vid behov.

---

---

# Förord

Vi lever i en värld som förändras fortare än någonsin tidigare, inte minst gäller det arbetsmarknaden så som vi kände den. Stora trygga svenska exportföretag och en stark offentlig sektor där den med rätt utbildning kunde förvänta sig anställning direkt efter skolan och fram till pension är inte längre den verklighet vi ser omkring oss. Ekonomisk oro, omstruktureringar, miljöhot och ett växande utanförskap är ständigt på dagordningen.

Hur ser då framtidens företagande ut som kan möta den nya verkligheten och bidra till hållbar utveckling av vår miljö men också ekonomiskt och socialt? Hur ser det hållbara entreprenörskapet ut?

Det finns naturligtvis inte ett svar, för en komplicerad verklighet. Men något kan vi lära av historien. I tidigare skeden med stora förändringar där de etablerade strukturerna inte förmått tillgodose nya behov och lösa problem har människor svarat med samverkan. För inte allt för länge sedan var det konsument-, lantbruks- och boendekooperationen som var svaret på en del av de problem som uppstod under industrialiseringen.

Idag 2007 pratar vi om partnerskap, kluster och nätverk som sätt att utveckla och stärka det privata företagandet nationellt och internationellt. Men även det kooperativa företagandet och entreprenörskapet inom den sociala ekonomin utvecklas i nya former och i nya uppgifter. Ett exempel är det sociala företagandet som har sin grund hos människor som vill lösa sina och samhällets problem genom att organisera en egen verksamhet. Det handlar om behovet av arbetstillfällen men också om att utveckla nya tjänster såsom nya metoder för rehabilitering, nya vägar till entreprenörskap och ny affärsverksamhet.

De sociala företagen initieras och startas i sammanhang där grupper av människor i utanförskap möts och kan utveckla idéer och verksamhet tillsammans, ofta med stöd av entreprenöriella personer i omgivningen.

---

Det kan vara inom en klientorganisation, i en förening men också i en offentlig verksamhet som tanken väcks. Grunden är en vilja och tro på att man genom samarbete kan skapa förutsättningar för ett företagande som tillgodoser behoven av arbete och utveckling för individerna.

I Sverige har vi idag en ökande arbetskraftsbrist samtidigt som minst en halv miljon människor inte deltar i arbetslivet. Många av dem både kan och vill arbeta om förutsättningarna är de rätta. Arbete och delaktighet i ett socialt företag, som alternativ till annan rehabilitering, kan vara lösningen för fler än de som idag har fått den möjligheten. För att det ska bli verklighet behövs fler sociala entreprenörer men också en fungerande samverkan mellan myndigheter, företagsstödjande aktörer och de blivande entreprenörernas organisationer. Den här skriften är en beskrivning och ett försök att med Basta arbetskooperativ som exempel beskriva processen från idé till start och utveckling av ett socialt företag.

*Sune Halvarsson*

Tf generaldirektör Nutek

*Eva Arvidsson*

Ordförande NTG Socialt företagande

# Innehåll

Inledande kommentarer.....	7
Det sociala företagandet.....	10
Arbetsmarknadens tillkortakommanden .....	13
Företagandets drivkrafter .....	16
Visionen.....	18
Det sociala entreprenörskapet.....	22
Processen.....	26
Egenmakten .....	28
Makten i förhållande till egenmakten .....	31
Basta – en konkretisering .....	34
Från frö till ax – projekteringen .....	37
Från ax till deg – igångsättningen.....	40
Från deg till bröd – driften.....	46
Från ett bröd till ett helt bageri – expansionen.....	51
Funderingar på vägen mot ett socialt företag i drift .....	60
Litteratur med anknytning till Basta och egenmakt.....	67
APPENDIX	
Sociala företag i ett utvidgat Europa: Begrepp och realiteter .....	69





# Inledande kommentarer

Astrid Lindgrens rumpnissar<sup>1</sup> ställer sig ofta frågan ”Voffor är det på dette viset?”. Rumpnissarna är söta och oskuldsfulla små tomteväsen som med sina lilleputtperspektiv ifrågasätter tingens tillstånd i Ronja Rövardotters stora och våldsamma värld.

Rumpnissarna ser och noterar konstigheter och absurditeter i omgivningen, men de är inte kapabla att utmana den skrämmande verkligheten som utspelar sig omkring dem. Det är inte svårt att känna igen sig i rumpnissarnas observationsförmåga – visst ser och reagerar många på orättvisor och dumheter. God journalistik och forskning utgår från rumpnissarna devis ”Voffor är det på dette viset?”, men det är inte journalister eller samhällsorienterade vetenskapare som handfast och jordnära skapar nya sociala strukturer. Deras roll är snarare att bereda vägen för samhälleliga förändringar med trovärdiga fakta och berättigad uppmärksamhet.

Den här skriften handlar däremot om det handfasta och jordnära, nämligen vad som sker när en enskild eller en grupp människor uppfattar att det finns tillstånd i samhället som borde ändras, genom att modifiera dem eller genom att skapa förutsättningar för en annan verklighet. Den nya verkligheten ska ge nya livsvillkor. Det nya ska avskaffa eller mildra det man ogillar. Genom sådana korrigeringar bidrar man till en annan tingens ordning som direkt berör och förändrar den egna situationen. Denna text handlar om ett missnöje med det traditionella arbetslivets exkluderande villkor och individens rätt till arbete, samt hur ett växande antal sociala företag kan komma att spela en allt viktigare roll för att skapa en inkluderande arbetsmarknad.

Texten är skriven av en praktiker, en praktiker med erfarenhet av parti- och socialpolitik, journalistik, egenföretagande och med en stor del av

---

<sup>1</sup> Rumpnissarna förekommer i Astrid Lindgrens bok ”Ronja Rövardotter”, Rabén & Sjögren 1981.

yrkeslivet förlagt inom den del av frivilligsektorn – den sociala ekonomin – som organiserar patienter och klienter. Det senaste dryga decenniet har tiden och engagemanget koncentrerats på att tillsammans med arbetskamrater och kollegor bygga upp det sociala företaget Basta, ett företag som idag ger 150 personer som tidigare har stått långt ifrån arbetsmarknaden möjlighet till rehabilitering, utbildning och arbete. De erfarenheter som kommer att redovisas i denna skrift är till överväldigande del hämtade från det sociala företaget Bastas tillkomst och utveckling fram till idag.

8

Sociala företag ser olika ut. En del har ”endast” uppgiften att skapa arbetstillfällen åt dem som inte efterfrågas eller aldrig kommer efterfrågas av den ordinarie arbetsmarknaden, exempelvis människor med manifesta utvecklingsstörningar. Andra har en uttalad dubbel funktion, nämligen att dels skapa arbetstillfällen, dels arbetsrehabilitera människor som står långt ifrån arbetsmarknaden på grund av ett för arbetsmarknaden oacceptabelt socialt beteende, som t.ex. ett manifest alkohol- eller drogberoende. I det senare fallet ska företaget både skapa förutsättningar för människor att lämna sitt drogberoende och dessutom, samtidigt, i etapper kunna återinträda i arbetskraften. Dessa olika roller som de sociala företagen har gör att denna skrift inte kan eller ska ses som ett försök att skapa bestämda uppfattningar eller manualer för vad som ska betraktas som ett ”riktigt” socialt företag.

Förhoppningsvis kommer tankar och idéer som redovisas att bidra till ett ökat intresse för det sociala företagandet. Förhoppningen är också att de erfarenheter som redovisas i någon eller några aspekter är generella för det sociala företagandets mångfald. Alla hjulets ekrar måste kanske inte uppfinnas varje gång ett företag ska projekteras, startas och drivas. Någon eker kan kanske inspireras från ett redan befintligt hjul.

Det sociala företagandets grundidé handlar om att förstå att också människor i utsatta situationer har drömmar om ett annat och bättre liv, även om önskedrömmen ibland tyngs av ett funktionshinder eller i andra fall skymms av en egen återkommande destruktivitet eller omöjliggörs av inbyggda samhälleliga hinder. Det sociala företagandet handlar om att kanalisera drömmarna hos människor i utsatta situationer och att ge dem redskap att realisera sina förhoppningar om en vardag som präglas av egenmakt, självrespekt och oberoende. Det sociala företagandet kan vara det verktyg, den hävstång som radikalt förändrar en människas liv.

Upploppen i de franska förortererna våren 2006 visar vad som kan hända när hela befolkningsgrupper ställs utanför arbetsliv och samhällelig gemenskap. Det är därför följdriktigt att det i Frankrike nu talas om socialt företagande som ett viktigt inslag i de utsatta förortererna. Det sociala företagandet bidrar till att skapa ett "socialt kapital", ett förtroendekapital som kan utgöra basen för en vidare integrationsprocess. De som idag har minst inflytande i samhället kan genom att starta sina egna företag lämna maktlösheten och tillsammans med sina arbetskamrater skaffa sig en kollektiv maktposition i förhållande till omgivningen. Det sociala företagandet har förutsättningar att bli vår tids motsvarighet till de kooperativa boende- och konsumentföretag som en utsatt arbetarklass skapade för hundra år sedan. Jämförelsen kan också göras med bildningsförbundens, frikyrkornas och nykterhetsrörelsens organisering. Den tidens entusiasm och nybyggeranda ligger latent och väntar på att i stor skala få sitt nutida genombrott. Detta skulle kunna hända om arbetsmarknaden genom socialt företagande i stor skala öppnades för de tiotusentals människor som idag har blivit eller gjort sig själva till utanförskapets offer.

För att återvända till Astrid Lindgrens ifrågasättande rumpnissar, så är de söta och lätta att tycka om i sin lurvighet. Det mer påtagliga problemet är alla de som inte är söta och inte är lätta att tycka om, och som ofta befinner sig i välfärdsstatens marginaler, i utanförskapet. Vi pratar om en betydande del av befolkningen i arbetsför ålder som i praktiken, oavsett den politiska retoriken, inte platsar i vårt samhälle och som därför kanske inte alltid heller accepterar vårt samhälles normer. Därför bör vi ställa oss frågan "Måste det vare på detta viset"?

*Alec Carlberg*

Bryssel 2007

---

# Det sociala företagandet

Det sociala företagandets potential börjar intressera allt fler. Det finns tydliga tecken på att så är fallet. Det finns ett nyvaknat intresse och nyfikenhet hos politiker i olika partier som ser det sociala företagandet som en väg till arbetsmarknaden för dem som idag står så långt ifrån ett arbete att de inte ens tillåts, eller anser det lönt, att registrera sig på arbetsförmedlingen. Därmed redovisas de inte heller i den officiella arbetslöshetsstatistiken.

Ibland kan en viss misstänksamhet mot det sociala företagandet skönjas. En tidigare arbetsmarknadsminister uttryckte sin tveågsna inställning på en konferens i Stockholm hösten 2005. Ministern medgav ärligt att han inte satt sig in i vad socialt företagande stod för, och att han tidigare haft en känsla av att det kunde vara ett av EU influerat försök att underminera den svenska arbetsmarknadsmodellen som bl.a. bygger på nära samarbete mellan arbetsmarknadens parter. Han var säkert inte ensam om sina funderingar om vad det sociala företagandet skulle kunna få för effekter för svensk arbetsmarknad. Med en förenklad världsbild kan man tänka sig att den politiska högern skulle välkomna allt som kallas företagande medan den politiska vänstern skulle förhålla sig mer kall-sinnig. Att högern välkomnar företagande är kanske inte så uppseende-väckande. Om vänstern däremot inte ser maktaspekten i det sociala företagandet är det ett uttryck för historielöshet. Arbetarrörelsens historia handlar om hur maktlösa människor, utlämnade till privata hyresvärdar och ortens enda handlare, skapade sig egna företag som t.ex. HSB och konsumentkooperationen. De som idag är uteslutna ifrån arbetsmarknaden kan ha samma behov av att skapa sig en ekonomisk och psykologisk maktbas att agera utifrån.

Till skillnad från det kommersiella företaget är medarbetarnas mänskliga tillväxt och välbefinnande det sociala företagandets primära mål. Det innebär inte att de sociala företagen förringar eller föraktar ekonomisk vinst. Förhoppningsvis kommer det längre fram i texten att framgå

att ekonomisk vinst i de sociala företagen under vissa betingelser på ett mycket konkret sätt kan bidra till mänskliga och personliga tillväxtmål.

Det europeiska forskningsnätverket EMES,<sup>2</sup> som under många år studerat utvecklingen av sociala företag i Europa har i nio punkter karakteriserat sociala företag på följande sätt:

- Målet är att tjäna samhället genom att integrera människor som har svårt att komma in i samhälle och arbetsliv.
- Initiativet kommer från grupper av medborgare, föreningar och sociala entreprenörer.
- Delaktighet från medarbetarnas sida är en förutsättning.
- Beslutsmakten i företaget baseras inte på kapitalägandet.
- Ingen, eller endast begränsad, vinstutdelning förekommer. Vinsten återinvesteras eller går till ägare som ofta är en ideell förening eller motsvarande.
- Företaget är självständigt i förhållande till det offentliga.
- Det sker en kontinuerlig produktion av varor och tjänster.
- Medarbetarna betalas lön eller annan ersättning för sitt arbete.
- Företagandet innebär ekonomiskt risktagande – både på projektstadiet och i den fortsatta verksamheten.

### **Nya begrepp, men knappast oprövade recept**

Det nymornade intresset för det sociala företagandet sammanfaller i tid med ett tilltagande intresse för att tillvarata klienters och patienters egna erfarenheter av synpunkter på frågor som rör dem. Det kan till en viss del förklaras med att EU:s fonder och gemenskapsinitiativ, som *Employment* och *Equal* sedan mitten av 90-talet starkt har poängterat ett underifrånperspektiv för att olika utvecklingsprojekt ska kunna beviljas bidrag. I det sammanhanget används begrepp som ”social ekonomi”, ”socialt företagande”, ”socialt entreprenörskap”, ”social mobilisering” och ”egenmakt” alltmer frekvent. Därmed inte sagt att begreppens

---

<sup>2</sup> EMES är den franska förkortningen av ett forskningsnätverk som mellan 1996-1999 genomförde ett projekt under namnet *The emergence of social enterprises in Europe* (EMES). Forskningssamarbetet knyter idag samman individuella forskare och olika forskningsnätverk, [www.emes.net](http://www.emes.net)

innebörd skulle vara något alldeles nytt. Social ekonomi kallades förr ömsom tredje sektorn, folkrörelser eller frivilligorganisationer. Socialt företagande har tidigare här exemplifierats med konsument- och boendekooperationen. Socialt entreprenörskap kännetecknar alla dem som genom åren tagit initiativ till och skapat nya intresseorganisationer för t.ex. nykterhet, kultur, politik och idrott. Dessa verksamheter kan mycket väl beskrivas som en social mobilisering, som har som mål att lyfta fram den egna individens intressen, men med den styrka som en kollektiv intressegemenskap ger. Egenmakt i sin tur handlar om den enskildes rätt och möjlighet att ta kontrollen över sitt liv, att genomföra en förändring, att genomgå en "egenmaktsprocess" som i etapper bygger upp den egna självkänslan.

För grupper som står allra längst ifrån arbetsmarknaden kan det sociala företagandet ge arbete, och därmed också den självkänsla och stolthet som berövas dem som isolerats från arbetslivets gemenskap. Den som eventuellt inte tänkt i dessa banor, uppmanas att besöka ett kooperativt hunddagis, som sköts av människor med utvecklingsstörningar. Synen av glatt hoppande och svansviftande hundar, yrkesstolta hundskötare och trygga mattar och hussar brukar ge en stark "aha-upplevelse", som ofta följas av reflektionen, "men varför finns det inte fler sådana här företag?". Det är en fullt relevant fråga.

De sociala företagen finns på en skala som sträcker sig från kooperativa hunddagis, där arbetsstyrkan permanent kommer att ha en i traditionell mening nedsatt arbetsproduktivitet, till företag där arbetskraften har arbetsförmåga som är nedsatt temporärt, men inte permanent. Sådana sociala företag skulle kunna kallas "integrationsföretag". Det är företag som erbjuder permanenta arbetstillfällen för dem som önskar det, men som för andra erbjuder tidsbegränsade arbeten av rehabiliterande karaktär. Oavsett om medarbetarnas insats är någon timme om dagen eller om de är, eller är på väg att bli, fullvärdiga i den bemärkelsen att de klarar en normal arbetsdag om åtta timmar i vilket företag som helst, så är de båda företagen – trots medarbetarnas olika förutsättningar – aktörer på marknader som säljer varor och tjänster till betalande kunder.

# Arbetsmarknadens tillkortakommanden

Vid sidan av en växande skara insiktsfulla politiker oroar sig också fullt arbetsföra, men arbetslösa personer för den reguljära arbetsmarknadens sätt att fungera, trots utbudet av olika arbetsmarknadspolitiska åtgärder, som t.ex. lönebidrag, offentligt skyddat arbete, nystartsjobb och jobb- och utvecklingsgaranti. Det är många människor som idag står utanför arbetsmarknaden som behöver komma i arbete. Enligt finansminister Anders Borg (m) skulle behovet fram till 2010, vara omkring 200 000 arbetstillfällen.<sup>3</sup>

Men dem som finansministern talar om är de som har möjligheter att få en anställning vid en konjunkturuppgång. Det sociala företagandet vänder sig däremot i första hand till dem som står allra längst från arbetsmarknaden. Det sociala företagandets ”arbetskraftsreserv” kan illustreras av följande siffror:

- 4 000 hemlösa, som först behöver ett ordnat boende för att på sikt kunna arbeta.
- 5 000 avtjänar ett fängelsestraff, och många av dem saknar arbete när de frigges.
- 17 000 i missbruksrehabilitering, som inte erbjuds arbete efter rehabiliteringen.
- 25 000 ungdomar som behöver inkörsporlar för att etablera sig i arbetslivet.
- 36 000 arbetslösa har varit inskrivna på en arbetsförmedling i mer än ett år.
- 100 000 har varit sjukskrivna i mer än ett år.
- 130 000 uppbär socialtjänstens försörjningsstöd (socialbidrag) under lång tid.

---

<sup>3</sup> Intervju med finansminister Anders Borg i Dagens Industri, Weekend 13–14 april 2007.

- 200 000 under 55 år har sjuk- och aktivitetsersättning (tidigare förtidspension) efter långa tider av a-kassa, sjukpenning eller socialbidrag. Många av dem skulle vilja ha ett anpassat arbete.<sup>4</sup>

Sammantaget finns över en halv miljon människor i livssituationer som utestänger dem från arbete och arbetsgemenskap. Alla ovan uppräknade kommer inte att kunna komma tillbaka till arbetslivet. Som ett första mål skulle dock 25 000 nya arbetstillfällen kunna tillskapas inom sociala företag, istället för de omkring 5 000 som idag står till buds i cirka 150 företag.<sup>5</sup>

Det sociala företagandet utmanar ingrodda handlingsmönster. Alltför ofta räcker inte fantasin längre än till att erbjuda den arbetslöse sysselsättning i något program, vars huvudsakliga funktion är att kontrollera och disciplinera den arbetslöse. Dagens Nyheter skrev i ett reportage hösten 2006 om ett kommunalt jobbcentrum i Stockholm. Till jobbcentret skickades arbetslösa som uppbär försörjningsstöd (socialbidrag) med löfte om att de inom fem dagar skulle få ett jobb eller utbildning. Löftet om jobb och utbildning kunde inte infrias, men kvar blev tvånget att sitta tre timmar om dagen på centret; den ena veckan på förmiddagen och veckan därpå på eftermiddagarna, allt för att inte den arbetslöse skulle kunna ha ett svartjobb. Ingen av de intervjuade såg någon mening med att behöva ”sitta av tid” i en kommunal lokal. Reportaget belyser hur arbetslösa alltför ofta betraktas som lata myglare.<sup>6</sup>

Under 80-talets senare hälft och med 90-talets allt hårdare ekonomiska villkor utsattes socialtjänstens klienter för alltmer disciplinerande inslag. Tuffare tag och slut på daltet; ”klienter behöver mer krav och mindre pisshumanism” löd stridsropen i många av landets socialförvaltningar. Socialbidragstagare utsattes för nya och repressiva modeller.<sup>7</sup> Det uppfanns modeller som hänvisade till den positiva svenska traditionella ”arbetslinjen” för full sysselsättning, men som på det sociala fältet i verkligheten kom att bli en ursäkt för att dra åt tumskruvarna på fattiga och arbetslösa, istället för att med politiska reformer bekämpa fattigdomen och öka arbetstillfällena.

<sup>4</sup> NTG-Socialt Företagande – en väg till arbetsmarknaden, oktober 2005.

<sup>5</sup> Uppgiften från NTG – Socialt företagandes skrift ”Sociala företag i Sverige 2007”.

<sup>6</sup> Dagens Nyheter den 30 oktober 2006.

<sup>7</sup> De mest kända ”tumskruvmodellerna” var på 80-talet Albymodellen, på 90-talet Uppsalamodellen och på 2000-talet Skärholmsmodellen.



## Hur är det sociala företagsklimatet idag?

Sverige befinner sig idag i en tid av förändringar. Knappast så att välfärdsstaten i sin grund öppet ifrågasätts. Få förordar privata försäkringslösningar som alternativ till den generella skattefinansierade modellen. Däremot finns det en inte oansenlig kritik mot hur delar av det offentliga stöd och hjälpstrukturer fungerar. Kritiken kommer från flera håll. I en översyn av psykiatrin lyfte psykiatrisamordnaren som den förre regeringen tillsatte fram behovet av ett större patientinflytande. Också missbrukarvården har haft sin egen samordnare, som även han har lyft fram de brukarstyrda företagen som en viktig komponent i en sammansatt narkotikapolitik. Samhall har utretts och förändringar är på gång som kan gynna det sociala företagandet. I slutbetänkandet "Från socialbidrag till arbete" (SOU 2007:2) föreslår den särskilde utredaren att sociala kooperativ bör ges ekonomiskt stöd. Dessutom finns en tendens att i olika offentliga policydokument lyfta fram och betona synpunkter från de drabbade själva. Flera socialhögskolor, med Socialhögskolan i Lund i spetsen, utvecklar kurser där socionomstudenter under flera veckor studerar tillsammans med studerande ifrån brukarorganisationer som, trots att de ofta saknar formell högskolebehörighet, får universitetspoäng. Brukarmedverkan, brukardeltagande, brukarrevision, egenmakt och brukarmakt tillhör idag det politiskt etablerade språket. Sammantaget ser det ut att finnas goda möjligheter för det sociala företagandet att ta ett språngartat kliv framåt under kommande år. Det är möjligt att det kommer att visa sig att flaskhalsen är bristen på kompetenta entreprenörer som vill eller kan utnyttja en relativt väl krattad manege.

Utan att göra anspråk på att vara någon helhetslösning skulle det sociala företagandet kunna utvecklas till ett spännande komplement till andra arbetsmarknadspolitiska insatser. Det tidigare refererade jobbcentret i Stockholm skulle också kunna erbjuda kunskaper i socialt företagande genom att informera dem som söker jobb om möjligheten att öppna egna företag, där basen i försörjningen till en början utgörs av de sociala trygghetssystemen. Varför skulle inte Sverige i ett nästa steg, som t.ex. Italien, kunna skapa speciella företagsvillkor för de sociala företagen genom att ekonomiskt kompensera dem för att arbetskraften har manifesterade konkurrensnackdelar i förhållande till dem som redan tryggt befinner sig på, eller står nära, den reguljära arbetsmarknaden?

# Företagandets drivkrafter

Varför startar man företag? För att tjäna pengar? Ja, kanske, för somliga. Men det finns definitivt också andra betydelsefulla svar på frågor om entreprenörskap och företagsengagemang. De sociala företagen startas inte för att det finns stora pengar att tjäna. Drivkraften är uppenbarligen något annat. Genuina entreprenörer, oavsett om de betecknas som kommersiella eller sociala har likheter. Företag skapas för att det finns ett utmanande och uppdämt behov som vare sig näringslivet eller det offentliga tillfredsställer. Den danske resekungen och sedermera hippien Simon Spies förstod redan i slutet på 50-talet att danskarna efter kriget ville ge sig ut i Europa och se sig om och när han erbjöd flyg istället för bussresor var hans lycka gjord. Han öppnade en ny värld för frusna nordbor. När tanken att flyga ner nordbor till Sydeuropa väcktes var drivkraften troligen inte i första hand att tjäna massor med pengar, utan snarare en nyfikenhet: ”Håller idén, är den genomförbar?” Samma sak gällde för Ingvar Kamprad och IKEA. Idén han närde och sedan genomförde var att alla svenskar skulle ha möjligheter att möblera sina hem snyggt och billigt, väl i linje med den nordiska Folkhemstanken. Vad Spies och Kamprad gjorde var att utmana invanda föreställningar om att resa och att sätta bo måste vara något dyrt och exklusivt, bara något för de redan välbeställda.

Vad de sociala företagsentreprenörerna gör är att utmana invanda föreställningar om att rätten till arbete endast är till för dem som från unga år oavbrutet fram till pensionen klarar den reguljära arbetsmarknadens krav. De sociala entreprenörerna ser att det finns en outnyttjad arbetskraft som vill och kan producera nyttigheter om de rätta företagsbetingelserna skapas. Utmaningen är att skapa dessa betingelser. Till skillnad mot för 10–15 år sedan finns det idag ett antal väl fungerande arbetsintegrerande sociala företag i Sverige. Det är företag som producerar efterfrågade varor och tjänster, och som dessutom har en speciell kompetens och arbetssätt som gör dem attraktiva för många människor som står utanför arbetsmarknaden. Om vi vänder blicken mot ett

antal EU-länder så finns där ytterligare erfarenheter att dra lärdom ifrån. Många länder kom tidigare än Sverige i gång med socialt företagande för människor i arbetsmarknadens utkanter. Spanien, Italien och Belgien är exempel på länder med en mångfald av sociala kooperativ och integrationsföretag. Englands tidigare premiärminister Tony Blair skapade ett speciellt politikområde för att främja ett företagervänligt klimat för sociala företag. Även hans efterträdare Gordon Brown har framhållit den tredje sektorn och det sociala företagandet som en avgörande ingrediens i den moderna välfärdsstaten. Att satsa på sociala företag borde idag inte vara något större riskprojekt ur det offentligas perspektiv. Även i Sverige kan man nog idag betrakta det sociala företagandet som en relativt väl beprövad erfarenhet, om än inte som vetenskap.

# Visionen

Att vara missnöjd med sakernas tillstånd har alltid enat människor. Men det räcker inte att vara missnöjd för att en förändring ska komma till stånd. Nästa nödvändiga steg är att vända missnöjet och formulera den positiva vision vartåt man strävar. Ofta är det att få ett bättre liv än det man har för närvarande. Visionen är ett mål att sträva emot. Visioner kan ibland upplevas som något idealistiskt, vagt, långt borta och ogripbart. För den som är mer handfast lagd, eller för personer i socialt utsatta situationer, kan långtgående visioner kännas som rena "flummet": "Visionen löser inte mina problem, vad ska jag göra här och nu?"

En av entreprenörens viktigaste uppgifter är att formulera en vision som är begriplig för omvärlden. Omvärlden består till en början av dem som direkt berörs, det vill säga de som ska entusiasmeras och vara med och skapa och arbeta i organisationen. Men entreprenörens omvärld består också av dem som på olika sätt behövs för att stödja tillkomsten av det nya företaget. Det handlar bl.a. om politiker, offentliga byråkratier, yrkesprofessionella, finansiärer med flera.

## **Den entreprenöriella visionens förankring**

Entreprenören har uppenbarligen idéer och uppfattningar om hur en viss sak fungerar, eller kanske troligare inte fungerar idag. Men frågan är om också andra ser samma sak som entreprenören? Och, än viktigare: upplevs missförhållandena som så starka att också socialtjänstens klienter, förtidspensionärer, långtidssjukskrivna och psykiatripatienter vill vara med när visionen om en ändrad tingens ordning ska förverkligas i ett mödosamt och radikalt förändringsarbete?

## **De som ska göra det**

Ska företaget bli brukarstyrt gäller det att tidigt hitta människor som trots utsatta positioner – som drogberoende, långtidsarbetslös, psykiskt

funktionshindrad eller vilken form utanförskapet har – är beredda att kvalificera sig för att bli entreprenörer och företagare.

När människor går samman för att starta ett företag så är det inte ointressant vilka de djupare motiven är. Det är inget märkligt. Det gäller bildandet av alla typer av sammanslutningar; frivilligorganisationer, politiska och religiösa rörelser, företag och självfallet också brukarstyrda sociala företag. Ett bra fundament att bygga på, är att de som säger sig vara villiga att försöka skapa något nytt ärligt redovisar sina personliga skäl för att vilja vara med. Om de personliga motiven öppet redovisas minskar risken för framtida uppslitande konflikter. Det kan visa sig att motiven är så pass motstridiga att man redan i ett tidigt stadium kan ana en risk för framtida splittring och ovänskap.

Om exempelvis ett socialt kooperativ planeras för och av personer som är antingen hemlösa eller har ett missbruksproblem, kanske den ene väljer att gå med i det tilltänkta kooperativet för att han eller hon akut behöver ett boende, medan en annan hoppas kunna försörja sig genom en anställning, då han ser ett hägrande lönebidrag framför sig. Den tredje vill ta en personlig revansch på psykiatrin. Den fjärde vill använda företaget som en plattform för sina större socialpolitiska ambitioner. Samtliga ambitioner och förhoppningar kan, trots att de alla är fullt legitima, bli grund för framtida osämja. Den som främst ville tjäna pengar upptäcker snart att boendet är en olönsam verksamhet, medan boendet för den hemlöse är hela vitsen med kooperativet. Den som vill använda det ständigt växande företaget för att bli en maktfaktor inom arbetsmarknads- och socialpolitiken kommer i konflikt med den som upplever att företaget har blivit så stort att hon eller han inte längre känner sig hemma där. Kanske kommer några att lockas av tanken på att bli företagare, och de ser redan direktörsstolen framför sig.

Det finns en fördel med en relativt lång startsträcka där de som vill pröva på projektet lär känna varandra och tillsammans diskuterar vad det innebär att driva företag. Det är bra om förberedelsearbetet kombinerar mer allmänna och fördjupade diskussioner om vad skulle det innebära för den enskilde individen personligen. Vad innebär ett socialt företag när det gäller makt- och ledningsstrukturer? Var kommer jag att finnas i allt det här? Hur skiljer sig detta från min vardag idag? Vad krävs av mig när det gäller arbetsinsats och engagemang och attityder. Finns det något som är omöjligt för mig att acceptera? Vi vet alla att det kan

finnas väsentliga skillnader mellan teori och praktik eller, mer jordnära, mellan det man säger och det man sedan gör. Ett rimligt sätt att testa engagemanget är att ge dem som vill vara med redan i förberedelsearbetet konkreta arbetsuppgifter som behöver lösas innan företaget kan sjösättas. Projekteringen bör bara i undantagsfall, och endast i preciserade delar, överlämnas till utomstående proffs eller konsulter. I arbetet med att undersöka vad som ska produceras, och varför just detta ska produceras, påbörjas de enskilda individernas egenmaktsprocesser. Där läggs grunden till strukturer och kulturer av maktutövning i kombination med ansvarstagande som sedan förs in i företaget när det väl startas.

Det går inte att förutse hur företaget kommer att utvecklas i alla sina delar, men mycket är vunnet om frågor om hur företagets syfte, karaktär och kärnvärden förhåller sig till grundarnas önskemål och ambitioner. Ett praktiskt sätt att hantera detta är att utarbeta en gemensam plattform där olika synpunkter och önskningar jämkats samman.

Därefter kan var en och ta ställning till om projektet fortfarande är intressant. I sociala företag som initieras av entreprenörer som inte själva har sin bakgrund i socialt utanförskap måste en rollfördelning om ansvarstagande och maktfördelning inom företaget diskuteras fram med kollegorna som bär utanförskapets kunskaper. En dynamisk initiativtagare riskerar annars lätt att bli det nav som allt snurrar omkring, och där medarbetarna med en annan bakgrund riskerar att aldrig lämna den mer eller mindre inlärda hjälplösheten. Företaget blir därmed endast skenbart brukarstyrt. Ju svårare arten av marginalisering eller funktionshinder är eller har varit hos medarbetarna desto större är risken att initiativtagaren cementerar en osund och passiviserande maktrelation i företaget.

Ett sätt att sprida makten i företaget kan vara att initiativtagaren efter den första igångsättningsperioden inte själv på heltid deltar i företagets dagliga drift. Det kan medverka till en diskussion och vem som gör vad när den centrale personen, entreprenören inte är på plats. Ett annat sätt kan vara att göra arbetsbeskrivningar där det tydligt framgår vem som har ansvar för de olika delarna av den dagliga driften. Sådana arbetsbeskrivningar ger också en bas för kommande maktanalyser. Längre fram (sid. 32) presenteras ROM, som är en praktisk modell för en sådan maktanalys.

I ett brukarstyrt företag som förutom att ordna arbete också vid behov ger utrymme för individuella rehabiliteringsprocesser gäller att den enskilde aktivt visar att hon eller han är huvudperson i sin egen rehabilitering: *Nothing about me without me*.<sup>8</sup> Detta ansvar ska inte överlämnas till någon annan. På det personliga planet, för individen, ska förhoppningar om "ett bättre liv" skapas. Begreppet "ett bättre liv" är oprecist och vagt och passar därmed väl in med den allmänna synen på en vision. Visionen bör därför för den enskilde medarbetaren kompletteras med önskade förändringar som finns inom räckhåll och sammantaget kan utgöra delar i en förändring som upplevs som markanta förbättringar i den egna livskvaliteten. För en missbrukare kan delmål i visionens riktning vara nya tänder, körkort, återupprättade relationer med barn och föräldrar, allt längre perioder av drogfrihet, eget boende, utbildning, medicinsk behandling mot hepatiten etc. Visionen "ett bättre liv" är frihetlig. Det är den enskilde och ingen annan som måste formulera vad visionen ska fyllas med för henne personligen. I det sociala företaget handlar det om samspelet mellan personliga önskningar och företagandets kollektiva behov. Det är när detta samspel fungerar som det utvecklas mänskliga "dynamiska effekter". Dessa mänskliga dynamiska effekter är det som i de sociala företagen kallas egenmaktsprocesser eller *empowerment*.

---

<sup>8</sup> "Inget om mig utan mig" är ett populärt motto inom brukarorganisationer.

---

# Det sociala entreprenörskapet

Det finns en anseelig mängd forskning om tillblivelsen av nya organisationer och vilka faser som den nya organisationen måste gå igenom innan man kan tala om att en mogen och stabil organisation har skapats.

Forskaren Lars-Erik Olsson talar om tre faser: den första är en *förfas* som övergår i en *tillblivelsefas* som i sin tur övergår i en *mognadsfas*. Olssons beskrivning avser hur en ideell förening skapas, men passar också väl som illustration på hur sociala företag kan växa fram.<sup>9</sup> En intressant iakttagelse som Olsson gör, är att många föreningar blir till för att människor är missnöjda med något som berör dem direkt i det dagliga livet eller i närmiljön. Missnöje eller ilska är ofta en stark drivkraft när sociala företag bildas. Ilska över att inte platsa på arbetsmarknaden, ilska över att utsättas för förnedrande behandling när man ansöker om det försörjningsstöd man anser sig vara berättigad till, ilska över att inte själv kunna vara med och bestämma över den rehabiliteringsinsats man själv anser sig vara bäst betjänt av. Sådan vanmakt och ilska kan i rätt miljö vändas till något konstruktivt: ”Jag står inte ute med sakernas tillstånd en dag till, det måste finnas andra som känner som jag gör!” Men ilska och vanmakt räcker inte. Det krävs också resurser. Utan resurser kan man inte skapa och bedriva någon organiserad verksamhet. Den tredje pusselbiten är organisationsförmåga. Det krävs att någon har förmåga att organisera och mobilisera resurser. När dessa pusselbitar sammanfogas bildas en frivilligorganisation. Samma mönster gäller ofta också när sociala företag initieras och kommer igång.

## **Ouppfyllda behov söker entreprenörer**

Först en definition. Vad menar vi med entreprenör? Ordet går att härleda till det franska språket och började användas i Sverige efter den

---

<sup>9</sup> "Entreprenörer och agitatorer i frivilliga organisationers tjänst" Socialvetenskaplig tidskrift 2-3/1998, Lars-Erik Olsson.



franska revolutionen i slutet på 1700-talet. Den ursprungliga betydelsen var något i stil med ”den som får något gjort”. Betydelsen har bredats och man talar numera om att företag tar jobb på *entreprenad* eller som *underentreprenörer* till ett större bolag. I den senare betydelsen finns det sällan nyskapande inslag, vilket däremot orden ”entreprenör” och ”entreprenörskap” signalerar idag. Simon Spies och Ingvar Kamprad var definitivt entreprenörer och nyskapare inom sina respektive branscher. Simon Spies uppfann inte gruppresandet och Ingvar Kamprad var definitivt inte den förste möbeltillverkaren i stor skala, men båda två hade nya idéer om hur det moderna resandet respektive möbeltillverkning skulle kunna gå till, och båda två lyckades att revolutionera sina branscher. Den framgångsrike entreprenören har en vision om att saker kan göras på ett annat och bättre sätt och lyckas också att visa sin omgivning detta i praktisk handling och resultat.<sup>10</sup>

Ibland används begreppet eldsjäl synonymt med entreprenör. Eldsjälen är en entusiastisk slitvarg men behöver inte vara nyskapande, medan entreprenörskapet förutsätter att något nytt skapas eller åtminstone utvecklas. Breddidrottens ledare är ofta eldsjälar som tränar, åker med på tävlingar och uppmuntrar sina adepter, ofta utan betalning. Den sociala entreprenören eller entreprenörerna ska däremot som t.ex. Kamprad och Spies, ha idéer som utvecklar och förnyar samhället. De ska också i praktiken visa att idéerna kan omvandlas i nyttig verksamhet.

## Entreprenörens externa verktyglåda

Sociala företag som ska startas och drivas av människor i utsatta situationer har mycket liten, om ens någon, kreditvärdighet. Allra tydligast är det i förhållande till banker och låneinstitut. Det är inte lönt för fem personer med tidigare missbruksbakgrund, även om de tar på sig slips och kostym, att besöka banken och presentera en företagsidé och be om ett lån för att förverkliga den. Med miljonskulder och gedigna straffregister i bagaget säger bankkamreren ett inte förhandlingsbart nej. Eftersom den kommersiella sektorn i det närmaste är stängd för resurser till nyetablering av sociala företag blir kunskapen om hur den offentliga sektorn fungerar och vilka kodord som öppnar eller stänger dörrar en viktig tillgång för entreprenören, på samma sätt som dennes personliga

<sup>10</sup> Längre resonemang om sociala entreprenörer finns i Vidar Anderssons bok ”Berättelser – verkligheter och möjligheter och sociala entreprenörer”, Vidar Andersson, Egalité 2001.

trovärdighet och korridorkänningar är tillgångar som inte ska underskattas. Det sociala kapitalets betydelse – omgivningens förtroende och tillit – är större än bara ett sätt för att få tillgång till pengar. Att ha och vidareutveckla ett förtroendekapital som förmår marknadsföra idéer och visioner är en av den sociala entreprenörens största tillgångar.

Invändningarna mot en ny och ”udda” idé kan ha olika utgångspunkter. För det första kan idén vara precis så orealistisk och illa genomtänkt som kritikerna på en rad punkter faktiskt hävdar och bör av den anledningen inte ges något stöd. Men om idén är realistisk och därmed genomförbar är det entreprenörens sak att bevisa att visionen är praktiskt genomförbar. Idébäraren själv måste vara fullständigt övertygad om att det finns goda möjligheter att lyckas, och också kunna förklara på vilket sätt idén faktiskt innebär något som utvecklar området, och varför det finns behov av nya alternativ. Det nya sociala företagets uppdragsgivare är de som ska driva företaget och som själva har upplevt att det finns brister i välfärdssystemet, inte systemets förvaltare. De ska däremot fås att omfatta och stödja idén.

### **Entreprenörens interna verktyglåda**

Om entreprenörens externa verktyglåda handlar om kunskaper, nätverk och insatser som skapar trovärdighet i förhållande till omvärlden, så handlar den interna verktyglådan om vad som behövs för att skapa trovärdighet och auktoritet när det sociala företaget praktiskt ska byggas. Företaget växer fram genom gemensamma ansträngningar av dem som har anammat visionen som ett sätt att förbättra den egna livssituationen. För idébäraren gäller det nu att omvandla vision till konkreta steg av praktiska handlingar, det vill säga att påvisa att det som han eller hon har förespråkat är genomförbart och kommer att bli något som förbättrar livet, steg för steg, för dem som är med och skapar företaget.

Det sociala företagandet innehåller två spår som ömsesidigt ska förstärka varandra. Det första spåret, egenmaktsspåret handlar om att stärka medarbetarnas självkänsla. Det andra spåret handlar om en mer traditionell fokusering på produktion, försäljning och vinster för att kunna expandera. Expansion spelar en viktig roll som ett led i att höja medarbetarnas självkänsla.

När ett ”vanligt” företag startas finns det som regel redan en kommersiell affärsidé att utveckla. Det är sällan fallet när sociala företag skapas. Då är det istället vägen bort från utanförskap och till ”ett bättre liv” som är företagets viktigaste produkt. Arbetet med den faktiska produktionen är medlet, inte målet. Skillnaden är avgörande, men konstaterandet får inte förringa eller användas som ursäkt för att underminera betydelsen av en framgångsrik affärsmässighet hos det sociala företaget. Företagets kommersiella framgångar är basen för de personliga framgångarna, som i sin tur underbygger och stärker den mänskliga tillväxten, det vi här kallar egenmaktsprocesser.

# Processen

Ifrågasättandet är entreprenörskapets första förutsättning. Den första frågan ”måste det vara så här?” följs av den naturliga följdfrågan ”hur skulle det kunna vara istället?” Den tredje frågan handlar om ”hur ser alternativet konkret ut?” medan den fjärde och sista frågan lyder ”är jag själv beredd att vara med och förverkliga mina idéer och visioner?” Om svaret är ja på samtliga frågor så sätter en process igång.

En entreprenör måste våga lita på processer för att lyckas. En process pågår under en längre tid. Processens önskade målområde är formulerat, men det går inte att i förväg förutse hur vägen dit kommer att se ut. Det betyder att det är svårt, för att inte säga omöjligt, att vara entreprenör om devisen ”man vet vad man har men inte vad man får” är ledstjärnan. I processen ligger mängder av framtida osäkerhet. Framgångar avlöses av bakslag som måste övervinnas. Just osäkerhet om hur framtiden kommer att se ut kräver en viss personlig trygghet och en självkänsla som gör att motgångar sporrar kreativiteten istället för att skapa uppgivenhetskänslor.

Insikten om att processen innebär uppgångar och bakslag är avgörande för sociala företag som vänder sig till människor i utsatta situationer, som missbrukare, psykiatripatienter, tidigare kriminella, långtidsarbetslösa eller mångåriga socialbidragstagare. Det är inte ovanligt att de har gått på så många smällar i livet att de har svårt att tänka i processer som ska leda till något bättre i en obestämd framtid. De litar inte på framtida löften om ett bättre liv utan vill se resultat som omedelbart förbättrar deras utsatta livssituation. De diskonterar framtiden, vilket innebär att de tar för givet att framtiden också kommer att föra med sig elände. Merparten av alla progressiva sociala projekt, både i Sverige och utomlands – även sådana med ett starkt brukarinflytande – har som regel initierats av personer eller startats i nära samarbete med personer med rimlig självkänsla och ordnade levnadsförhållanden. I sådana fall blir entreprenörens uppgift att se till att det sker en integration som gör

att medarbetare med bakgrund i utanförskap via egenmaktprocesser alltmer utvecklas till entreprenörer och företagare.

Att starta ett socialt företag kan göras på många olika sätt. Huruvida det ena eller andra sättet är bra eller dåligt avgörs först när företaget är igång. I bedömningen är det tre variabler som bör specialgranskas. För det första: lever företaget upp till de uppsatta sociala målen? För det andra: säljer man produktionen av varor och tjänster till utomstående kunder? Och för det tredje: hur samverkar de sociala målen med de kommersiella? I ett väl fungerande socialt företag förstärker de sociala målen den affärsmässiga delen, och vice versa. Det får inte uppstå mer eller mindre permanenta motsättningar mellan å ena sidan de sociala målen och å andra sidan de kommersiella.

Medarbetare ska kunna se och förstå hur företagets båda sidor ömsesidigt påverkar och förstärker varandra. Harmoni mellan sociala och ekonomiska mål är definitivt ingen självklarhet.

# Egenmakten

Egenmakt handlar om att ta makten över sitt eget liv, och därigenom initiera en förändring av den egna självbilden och omvärldens bild av en själv. Under processens gång växer en ny självbild fram: man börjar se sig själv som murare, lärare, drogterapeut, hundskötare eller dataprogrammerare, inte som arbetslös, socialbidragstagare, alkoholist eller oförstådd invandrare.

Egenmaktsspåret i det sociala företaget utgår från att människor som under en längre tid varit borta från arbetsmarknaden är "ringrostiga". En typ av ringrost handlar om förlorade yrkesmässiga färdigheter och den sociala kompetens som är nödvändig när man ingår i ett arbetslag. Teknisk utveckling och mer avancerade produktionsmetoder gör att man snabbt, efter en relativt kort frånvaro från arbetsmarknaden, kan känna sig osäker om man kommer att kunna erövra nya och nödvändiga yrkesfärdigheter. Detta skulle vi kunna kalla den "yrkesmässiga rosten".

Ett för många svårare rostangrepp är den "sjäsliga rosten". Den själsliga rosten fräter ner individens självkänsla. Den själsliga rosten uppkommer och frodas när man inte känner sig tillhöra någon gemenskap, eller att den gemenskap man söker sig till inte är accepterad. En typ av gemenskapsförlust upplever den långtidsarbetslösa kvinnan som lever på socialbidrag och därför inte har råd att ha ett ordinarie umgänge med tidigare vänner. En annan typ av gemenskapsförlust upplever personen med missbruksproblem som vill upphöra med missbruket, men snart inser att han bara känner andra missbrukare. Han saknar den sociala förankring i dagliga rutiner som en majoritet av befolkningen uppfattar som det normala livet; resor till och från jobbet, diskussioner med arbetskamrater, helger med vänner och familj, planering av inköp, utflykter, idrottsengagemang och biobesök. Att känna sig hemma i vardagslivets normalitet är sammantaget ett av självkänslans fundament.

## Socialt företagande och personalpolitiken

Personalen är vår största tillgång! En klyscha tycker många anställda som till leda har hört den upprepas på personalmöten, en klyscha eftersom de inte ser ett samband mellan ledningens festtal och vardagens ouppmärksammade och oglamorösa slit på arbetsplatsen. Ett socialt företag har misslyckats om personalpolitiken reduceras till allmänt välmenande klyschor. Det sociala företagets personalpolitik handlar om långt mer än hur personalen mår och utvecklas med sina arbetsuppgifter på den specifika arbetsplatsen. Den mer allomfattande visionen om ett bättre liv kan generellt sammanfatta det sociala företagandets personalpolitik, det vill säga ett mycket långtgående åtagande. Det handlar om att medarbetarna ska få ett bättre liv än tidigare. Ett bättre liv är en oprecis formulering. Men vitsen är att individen själv definierar vad som är ett bättre liv. En väl fungerande chef diskuterar och synliggör de alternativ som står till buds för en medarbetare, men låter det avgörande beslutet tas av medarbetaren själv. Ansvar för egenmaktsbeslut, både bra och dåliga, ska tydligt ligga hos medarbetaren själv, inte hos en ansvarsavlastande chef.

Ekonomiskt framgångsrika företag av alla kategorier byggs på medarbetarnas professionalitet och yrkeskunskaper. Yrkeserfarenheter och specifik yrkeskompetens är bristvaror i de sociala företagen. Till skillnad mot kommersiella företag anställs inte medarbetarna för att de har en speciell kompetens som företaget efterfrågar, oavsett om det är en telefonist, dataoperatör, murare eller administratör. I det sociala företaget arbetar istället människor som den reguljära arbetsmarknadens arbetsgivare inte anställer. Men ur egenmaktssynpunkt är det avgörande att det finns ett lönsamhetskrav som genererar en synlig vinst som företaget och medarbetarna kan tillgodogöra sig. Då tas allas insatser på allvar och i detta ligger att det som den enskilde medarbetaren gör är viktigt. Gör man inte sitt bästa ska det ifrågasättas och diskuteras.

Ska det sociala företaget nå kommersiella framgångar kan det till och från behövas externa yrkeskunskaper. Företaget kan i det fallet projektanställa någon med en speciell yrkeskompetens som sätter igång produktionen och samtidigt lär upp en eller flera medarbetare, som sedan kan ta över ansvaret. Väljer företaget att tillsvidareanställa någon eller några "externa" specialister så bör deras befogenheter i förhållande till kollegornas pågående egenmaktsprocesser definieras. Det kan annars lätt uppstå konflikter kring de sociala respektive ekonomiska målens relativa betydelse i företaget.

En organisation som ska ge utrymme för enskildas personliga utveckling måste förstå att det handlar om individen i kollektivet. För individen innebär det att inse att man ingår i ett sammanhang där det finns uppförandekoder, regler och hänsyn att ta i förhållande till andra i kollektivet. Detta kan tyckas självklart, men i många sociala företag är det inte självklart. En persons asociala förhållningssätt till omgivningen kan vara orsaken till utanförskapet. Andra medarbetare kan vara så institutionsskadade och passiviserade att de kallt räknar med att någon annan – personal – ska rycka in när obehagliga, trista eller svåra problem ska tacklas. Det aktualiserar frågor om förhållandet mellan enskildas egenmaktprocesser, personligt ansvarstagande för företaget och den individuella maktutövningen.

---



# Makten i förhållande till egenmakten

Det finns en allmän tendens att inte öppet diskutera makt- och maktfördelningen mellan individer inom en organisation. Det gäller också i de sociala företagen. Vägen bort från utanförskap understöds ofta av en stark revanschlust. Det är en pådrivande kraft och en tillgång, men den kan ibland skapa problem. Styrkan ligger i att man vill visa sig själv och omvärlden att man kan. Svagheten kan vara om den som redan har gjort karriär i företaget upplever sin nyvunna maktposition hotad och därför medvetet eller omedvetet motarbetar kollegornas växande, deras egenmaktsprocesser. Det sociala företaget är inte befriat från maktkamp och revirtänkande. Som inom alla organisationer kan man utgå från att det både finns formella och informella maktstrukturer inom företaget. De formella styrs av stadgar, valda representanters agerande, styrelsen och andra öppet redovisade beslut och uppfattningar. De informella besluten tas ofta i vardagsarbetet av mindre grupper eller grupperingar inom organisationen. Den informella beslutsapparaten kan vara ett medvetet försök att styra en organisation i tysthet och utan inblick från övriga berörda, men behöver definitivt inte vara det. Den är snarare ofta ett tecken på att de formella beslutsgångarna är dåligt utarbetade. Ett problem i sammanhanget är att sociala företag som ägs av sina medarbetare inte har någon självklar fristående kontroll av hur verksamheten sköts.

Det går knappast att hävda att aktieägandet i sig är demokratiskt, men det ger ändå aktieägarna som kollektiv insyn och en kontrollfunktion över den yttersta ledningen. Verkställande direktörer och styrelser som missköter sig kan falla i onåd och avsättas. På samma sätt är den offentliga sektorns olika verksamheter politiskt kontrollerad och ansvar kan utkrävas.

För det sociala företaget gäller det att finna former för att tydliggöra maktstrukturerna, men att också utarbeta system för att kunna utkräva ett reellt och inte bara formalistiskt ansvar av personer i maktpositioner. Det är särskilt viktigt eftersom det yttre ”objektiva” trycket är mindre i

det sociala företaget än i renodlat kapitalistiska företag eller i den offentliga sektorns tjänsteproducerande enheter.

## ROM – Resurser, Organisation, Makt

ROM i detta sammanhang avser varken drycken rom eller staden Rom. Det är istället ett pedagogiskt hjälpmedel för att analysera maktens grundläggande ingredienser. *R* står för *resurser*, *O* för *organisation* och *M* för *makten* och dess förutsättningar. Världen i sin helhet går att analysera i dessa tre kategorier, från det romerska imperiet för drygt 2000 år sedan och fram till dagens politiska värld. Men om vi lämnar världshistorien och världspolitiken så kan ROM-analysen med fördel användas för att tydliggöra ett företags maktstrukturer. Företag som har egenmaktsprocesser som sin övergripande legitimitet ska inte dölja de faktiska maktstrukturerna, eftersom det är dessa strukturer – chefer, budgetar, regelverk, uppförandekoder etc – som medarbetarna möter och ska förstå, och därmed också aktivt förhålla sig till i det dagliga arbetet, också i egenmaktsprocessens perspektiv. Nedan följer ett axplock av frågeställningar som kan ingå i en mer eller mindre omfattande ROM – analys.

- Hur är *makten* fördelad i företaget och med vilka motiv? Motsvarar maktfördelningen kompetens, engagemang och ansvarstagande för kollegors egenmaktsprocesser?
- På vilket sätt är *organisationen* utformad och hur påverkar den maktförhållandena på företaget? Har företaget en hierarkisk eller en decentraliserad, platt organisation? Vad får chefer i organisationer som sägs vara decentraliserad ta ansvar för? Hur sprids information i företaget? Formellt eller informellt?
- Vem bestämmer över och har tillgång till de gemensamma *resurserna*? Används resurserna på ett sätt som överensstämmer med god etik och praxis? Hur pass transparent (genomskinlig och tydlig) är användningen av företagets resurser för medarbetarna?

Organisationer, myndigheter, förvaltningar och företag anlitar ofta externa konsultfirmor för att genomlysa den egna verksamheten. En utomstående granskning bör också sociala företag utsätta sig för. Ett sätt att göra detta utan att anlita dyrbara konsultfirmor är att tillämpa så kallad kollegiegranskning, vilket innebär att en annan organisation

inom samma bransch gör en granskning efter en i förväg utarbetad och genomdiskuterad ROM-modell. Systemet med kollegiegranskning kan utvecklas så att flera företag inom samma område regelbundet värderar och ger utlåtande om varandras sätt att arbeta med makt och egenmaktsfrågor i företagen.<sup>11</sup>

Ett annat användbart hjälpmedel som dock sociala företag ännu inte har lärt sig hantera i någon större omfattning är väl utarbetade arbetsbeskrivningar. En arbetsbeskrivning är inte bara en tydlig beskrivning på vad den enskilde medarbetaren förväntas ta ansvar för. Den är också en dokumentation av hur makten i företaget är tänkt att utövas, av vem och i vilka olika situationer. Dessutom är ett fungerande system med arbetsbeskrivningar en bas för att certifiera verksamheter, något som snabbt håller på att bli nödvändigt om företaget vill bli kommersiellt framgångsrikt och delta i upphandlingar.

---

<sup>11</sup> Klientrörelsens paraplyorganisation Rainbow - Sweden har tillsammans med lektor Arne Kristiansen vid Socialhögskolan i Lund utvecklat, *Rainbow Quality System* (RQS). RQS är ett system för att kvalitetssäkra individuella egenmaktprocesser samt organisationernas sätt att fungera som egenmaktsorganisationer.

---

# Basta – en konkretisering

Hittills har texten på ett mer övergripande och abstrakt vis försökt ringa in vissa begrepp och skeenden som dyker upp när man ska beskriva ett socialt företags tillblivelse och drift, allt ifrån att definiera det sociala företagets karakteristiska till en analys av arbetsmarknadens tillkortakommanden, som är jordmånen där det sociala företaget kan slå rot. Varför startar man företag? Oavsett om man är en kommersiell eller social entreprenör så är likheterna slående: man vill åstadkomma förbättringar. Den önskade förbättringen formuleras, omformuleras och formuleras igen tills den blir en presentabel vision. Det sociala entreprenörskapet har inte sällan sitt ursprung i missförhållanden och då måste ilskan över sakernas tillstånd omformuleras till en hanterbar positiv vision. Företagsbygge är en process över tiden, och i det sociala företaget ska två processer löpa jämsides och i harmoni. Den ena processen gör att företaget kommer igång och den andra att människor i företaget förbättrar sina livssituationer genom egenmaktprocesser.

Genom att beskriva bakgrunden till samt tillkomsten och driften av det sociala företaget Basta Arbetskooperativ är förhoppningen att det som tidigare beskrivits om det sociala företagandet i mer generella ordalag, ska konkretiseras. Därmed kan bilden av *ett specifikt* socialt företag fördjupas och nyanseras.

## **Ett arbetskooperativ för missbrukare**

Bastas tillkomst underlättades av att politiker i ett antal kommuner i början på 90-talet sökte nya lösningar på akuta problem inom missbrukarvården. Den traditionella missbrukarvården befann sig i slutet av 80-talet i kris, med en kraftig baksmälla efter guldårens statliga penningflöde. Mängder av behandlingshem av skiftande kvalitet hade startats med hjälp av statliga bidrag, och många av dem fick läggas ned när den ekonomiska krisen svepte över den offentliga sektorn i början på 90-talet och kommunerna drog ned på placeringar på behandlingshem.

Politiker i kommuner med ansvar för missbruksfrågor var rådvilla. Vad skulle man göra när pengarna tröt och den professionella vården bara blev dyrare för varje år? Ur ett marknadsperspektiv fanns ett sug efter nya, innovativa och billigare tjänster inom missbrukarvården.

Bekymrade politiker i några av Stockholms södra grannkommuner presenterades för idén om att människor med missbruksproblem skulle kunna starta ett eget företag i form av ett arbetskooperativ och på så sätt ansvara för den egna rehabiliteringen. När detta dessutom påstods skulle kunna ske till en lägre kostnad än på traditionella behandlingshem så väckte det både nyfikenhet och tvekan.<sup>12</sup>

Bara tanken att missbrukare skulle kunna driva ett avancerat företag var för vissa skrattretande! En känd läkare, specialiserad i missbruk och psykiatri, uttryckte följande; ”Visst, det är väl bra att ge en missbrukare en grepe och låta honom ösa dynga så att han blir trött, men att prata om att missbrukare ska driva dataföretag är med förlov sagt korkat.” Ytterligare invändningar kunde låta så här: ”Svenska missbrukare är bortskämda, de kommer aldrig att vilja arbeta, de vill leva på bidrag”, eller: ”Hur länge dröjer det innan de sticker med pengarna?” eller: ”Facket kommer aldrig att tillåta ett sådant företag om det inte har kollektivavtal från första dagen” eller: ”Visst, det kanske går i Italien, där är de ju katoliker och vana att bo i kloster”.

Det som slutligen ändå fick politikerna att på allvar intressera sig för projektet var inte entreprenörens försäkringar om att det var möjligt med ett kooperativt företag där människor både bodde och arbetade, och där man rehabiliterade och förberedde drogberoende människor till en återkomst i arbetslivet. Det var istället när politikerna med tjänstemän åkte till Italien och med egna ögon såg hur missbrukare med bravur drev företag. I Italien fann man en ”ställföreträdande vision” som inspirerade dem till att försöka skapa något liknande i Sverige. Handfasta exempel väger inte sällan tyngre än visionära formuleringar.

Den ställföreträdande visionen kan vara en fantastisk inspirationskälla, men den bör vara just det: en källa att hämta erfarenheter och kraft ur, inte en modell att slaviskt följa. Kopior inom det sociala fältet har en tendens att omvandlas till rigida modeller, byggda på formalistiska regel-

---

<sup>12</sup> De ursprungliga kommunerna var Botkyrka, Haninge, Nynäshamn och Tyresö. Haninge hoppade av under projekteringsprocessen och istället kom Huddinge och Södertälje med.

verk. Kopiornas företrädare tittar alldeles för ofta med ängslig blick på originalet, för att vara säker på att man inte gör något ”fel”. Dessutom finns en tendens att vid interna konfliktsituationer tävla om vem som är mest följsam och den bästa uttolkaren av originalets sätt att arbeta. Detta skapar grogrund för sekterism och osund ledarfilosofi. Kopiorna är nästan alltid sämre än originalet.

För de Italieninspirerade södertörnsolitikerna var det nu dags att göra riskbedömningar och pröva olika idéer om hur de ekonomiska farorna skulle kunna minimeras, om de skulle bestämma sig för att stödja projektet. Ett första steg togs när politikerna bestämde sig för att en förstudie skulle produceras för att undersöka vilka förutsättningarna var för att starta ett kooperativt företag. Kostnaden för behandling var hög och utfallet minst sagt osäkert. Det blev något av en aha-upplevelse och därefter enades kommunpolitikerna om att i ett första steg satsa medel för att låta utarbeta en förstudie.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> En förstudie producerades ”Södertörnsmodellen – om möjligheten att med kommunalt stöd starta ett arbetskooperativ för missbrukare”, Alec Carlberg m.fl. Regionplanekontoret, Stockholms läns landsting 2001.

---

# Från frö till ax – projekteringen

När tanken på att företagande som ett sätt för människor att lämna missbruk väl var väckt och accepterad, återstod frågan om hur företaget praktiskt skulle kunna startas. Under perioden 1992–93 avsatte kommunerna projekteringspengar med intentionen att öppna ett arbetskooperativ i början av 1994. I ett avtal mellan kommunerna och klientorganisationen Riksförbundet för hjälp åt narkotika- och läkemedelsberoende (RFHL) slogs fast, att projekteringen innebar att en grupp personer med drogproblem som ville vara med att driva företaget måste formeras. Vidare att olika avtal skulle utarbetas som sedan skulle ligga till grund för samarbetet mellan det nybildade kooperativet och de fem södertörnskommunerna. Dessutom skulle en lämplig egendom finnas där verksamheten skulle kunna bedrivas. Slutligen skulle extern finansiering sökas för att bekosta nödvändiga investeringar för att komma igång med företaget och dess produktion.<sup>14</sup>

## Riskvilligt startkapital

Det kostar att starta företag. Investeringar måste göras i lokaler, utbildningar, utrustningar och maskiner. Det tar längre tid att få lönsamhet i sociala företag än i traditionella företag. Det sociala företagets arbetskraft har en längre startsträcka innan produktionen blir lönsam. Vad som är en rimlig etableringstid är omöjligt att precisera. För Bastas del bestämde de stödjande kommunerna och det nystartade kooperativet gemensamt att ett ekonomiskt stöd skulle behövas under fem år.

Etableringsbidragen kom då som nu nästan alltid från den offentliga sektorn, inte sällan ifrån en eller flera kommuner. Kommunerna är vana att hantera antingen regelbundet återkommande verksamhetsbidrag till etablerade organisationer eller projektbidrag till specifika ändamål. Projektbidragen beviljas normalt för ett eller två år. Ett garanterat

<sup>14</sup> Socialstyrelsen bidrog med projekteringsstöd och AMS med start- och investeringsbidrag.

kommunalt projektbidrag i fem år är sällsynt, om inte annat för att det under en femårsperiod inträffar ett kommunalval, som kan innebära förändringar i den politiska majoriteten i kommunen. En ny politisk majoritet kan ha en helt annan värdering av nyttan av ett projekt än vad den tidigare bidragsbeviljande majoriteten hade.

Om steg ett av Bastas tillblivelse var visioner och idéer om det brukarstyrda företaget, så var tillkomsten av en politisk supportgrupp steg två. Supportergruppens styrka var deras genuina tro på projektet samt att de representerade hela det politiska spektrat, från höger till vänster. Betydelsen av detta kan inte överskattas. Under den femåriga etableringsfasen med kommunalt ekonomiskt stöd genomfördes ett allmänt val som innebar regimskifte i majoriteten av Bastas stödkommuner. Trots detta hoppade ingen kommun av projektet. I Bastas vision låg idén om att basen skulle vara ett brukarstyrt kooperativt företag. Ett brukarstyrt kooperativt företag gjorde det möjligt för både högern och vänstern att känna politisk sympati för projektet. Högern framhöll att kooperativet var en privat och inte offentlig aktör på den sociala arenan, medan vänster framhöll att de kooperativa idéerna är beprövade och välkända hos vänstern.

## **En kreativ finansieringslösning**

Trots det starka stödet var det i Bastas fall inte okomplicerat för politikererna att i sina nämnder begära ett femårigt ekonomiskt stöd för ett så pass riskfyllt projekt som bidrag till några personer, de flesta missbrukare, som sa sig vilja starta ett kooperativ. Därför uppfanns en lånemodell som innebar att Basta fick låna pengar i fem år, med en speciell kontroll av hur pengarna användes varje år. Modellen innebar att de fem kommunerna förskotterade 500 000 kronor vardera varje år i fem års tid till kooperativet. Totalt blev det 2,5 miljoner per år från kommunerna och 12,5 miljoner i sammantagen skuld från Basta till kommunerna efter femårsperiodens slut. Basta skulle i sin tur återbetala förskottet genom att ge de fem stödjande kommunerna en femtioprocentig rabatt på det ordinarie dygnspriset när någon med missbruksproblem ville rehabilitera sig på Basta. Om stödkommunerna inte utnyttjade sin rabattmöjlighet inom fem år skulle den kvarvarande skulden skrivas av. Innan femårsfristen hade gått hade samtliga kommuner återfått vad de hade satsat i form av kredit och räntefria lån till Basta. Kommunernas garanti- och



kontrollfunktion utgjordes av att varje kommun under lånetiden fick utse en ledamot i kooperativets styrelse. Majoriteten i styrelsen skulle dock enligt uppgårelsen alltid bestå av personer från Basta.

Modellen bör också kunna prövas av andra projekt och potentiella kommunala finansörer för att få fram startkapital. Om inte annat är det ett exempel på vad en stark politisk supportergrupp och ett kreativt socialt företag kan uppnå med tidigare oprövade tillvägagångssätt. Okonventionella, och därmed också i viss bemärkelse riskfyllda lösningar kräver en stark tillit mellan parterna. I Bastas fall hade förtroendet byggts upp under de drygt tre år som företaget projekterades genom regelbundna möten mellan de kommunala företrädarna och Bastas projekteringsgrupp, där Bastas projekterare kontinuerligt avrapporterade och förankrade hur projektet fortlöpte.

### **Det offentligas stöd inför starten**

Än så länge är det den offentliga sektorn, numera inte sällan inom ramen för s.k. EU- finansierade partnerskap, som i hög utsträckning tillhandahåller sociala företag med start- och riskvilligt kapital. Så länge andra möjligheter är begränsade så får det vara gott nog. Men som alla kreditgivare vill investerarna så långt möjligt försäkra sig om att investeringar ger avkastning i form av lyckade projekt, och därmed också politisk prestige. Denna önskan om framgång är naturlig. Frågan är bara vad man vill göra, eller vad man tror sig behöva göra, för att ge ”sitt” projekt största möjliga framgångschans? Mellan de offentligas stöd- och hjälpsystem och socialtjänstens klienter och patienter – de blivande företagarna – finns en historia som i stora stycken handlar om en över- och underordning. Dessutom är båda sidor väl inskolade i hur de offentliga systemen fungerar utifrån rollen som klient/patient respektive rollen som politiker/tjänsteman. Symbiosen mellan den marginaliserades underordning och den etablerades överordningen riskerar att följa med in i ett nystartat socialt företag om det offentligas krav på garantier på ”säker” framgång drivs för långt. Sådana garantier kan vara att kräva att få tillsätta arbetsledare, chefer eller att ha majoriteten i styrelsen. Detta, i kombination med att erfarenheten av att starta och driva företag ofta är obefintlig hos alla inblandade parter, gör att extra vaksamhet måste riktas mot den kultur och de maktförhållanden som medvetet eller

omedvetet förs in och upprättas i det nya företaget i de fall offentligt etableringsstöd ges för att starta nya brukarstyrda företag.

IT-telefoniföretaget Skypes uppfinnare, entreprenören Niklas Zennström uttalade sig i en intervju i DN ekonomi om det egna företagets oberoende. Samma råd som han gav till sina kollegor, de kommersiella entreprenörerna, bör ges till sociala entreprenörer; ”Låt inte investerarna ta över. Det är ditt företag. Se till att ha kontroll över det”.<sup>15</sup>

40

För sociala företag kommer hotet knappast från riskkapitalister som i Zennströms fall, men också de som startar företag med finansiering från det offentliga löper hotet att förlora kontrollen. Krav och påtryckningar om att få vara med och styra företagets inre liv kan ta sig uttryck som att det är en självklarhet att det offentligas representanter ska sitta i företagets styrelse eller på annat sätt ha en stark position när det gäller driften av företaget, som t.ex. att utse ordförande eller besätta posten som verkställande direktör. Frågorna om roller, makt och ansvarsfördelning ska därför klaras ut innan projektet sjösätts. Utan makten över det egna företaget är projektet dött. Det som skulle ha blivit en plats för marginaliserade människor att genom makt och ansvarstagande resa sig riskerar att bli ett till företag maskerat kommunalt dagcenter.

---

<sup>15</sup> Dagens Nyheter den 29 oktober 2006.

---

# Från ax till deg – igångsättningen

När Basta startade hösten 1994 visade det sig att planeringsarbetet i mångt och mycket innebar en grovgallring för att skilja dem som verkligen ville vara med från dem som mest bara var nyfikna. Projektering och planering ger kunskap och erfarenheter, men mycket av det som bestäms under planeringen kommer att behöva omprövas. Det betyder inte att det arbete som har lagts ner är bortkastat eller är någon form av ”terapiprojektering”. Allt arbete som har lagts ner och de tankar, invändningar och idéer som har malts och ältats kommer till användning när nya lösningar måste sökas som ersättning för det som slogs fast under projekteringen. De tidigare tankemödorna gör att det nu finns en bättre beredskap att hantera uppdykande, men under projekteringen oförutsedda situationer.

Företag producerar och säljer varor och tjänster. När väl produktsortimentet är beslutat ska produktionen komma igång. För Bastas del var det klart att försäljning av missbruksrehabilitering till socialtjänst och kriminalvård var den tjänst som till en början skulle bli helt dominerande. Den stora utmaningen var att successivt minska den proportionella delen av intäkterna som kom från försäljning av rehabilitering till förmån för försäljningen av kommersiella varor och tjänster. Om inte det lyckades skulle Basta vara ett misslyckande. Södertörnskommunerna hade satsat pengar och prestige i tillskapandet av ett nytt rehabiliteringsalternativ – ett brukarstyrt kooperativt företag – inte i ytterligare ett behandlingshem vars enda intäkter var vårdavgifter. Det tog tre år innan tio procent av intäkterna kom från kommersiell försäljning och ytterligare ett antal år innan intäkterna vägde jämt mellan försäljning av rehabilitering och försäljning av andra varor och tjänster.

En av Bastas lärdomar är att själva produktionen av varor eller tjänster är ett mindre problem än att hitta avsättning för dem, även om produkterna klarar konkurrenternas kvalitetsnivå och prissättningen är marknadsmässig. Det är en sak att producera, en annan sak att sälja det som

är producerat. Betydelsen av marknadsföring och långsiktiga kundkontakter har sällan hög prioritet när sociala företag planeras och startas. Det tvingas man lära sig den hårda vägen, med växande lager som drar kostnader men inte generar intäkter.

Faktiskt och psykologiskt var det avgörande att en ekonomiskt bärkraftig produktions- och försäljningsapparat kunde byggas upp. Med en breddad kundkrets genom att ett större antal kommuner började köpa Bastas varor och tjänster, och med hälften av företagets intäkter från privata kunder blev Basta oberoende av enskilda kommuner. Ur egenmaktssynpunkt visade Bastas medarbetare sig själva att det fanns tillräckligt med vilja och kompetens för att göra företaget konkurrenskraftigt, både i förhållande till traditionella behandlingsinstitutioner och gentemot kommersiella företag.

## **Ekonomi och egenmakt**

Inom den tredje sektorns organisationer är oftast intresset för ekonomi-frågor svalt. Organisationerna har inte skapats för att hålla på med ekonomi och administration, utan det är andra frågor som engagerar och drar intresset till sig. Många organisationer har i årtionden kunnat bedriva sin verksamhet med en i det närmaste hundra procentig bidragsfinansiering. Bakgrunden är att föreningslivet ses som en omistlig del av den svenska demokratin och dess välfärdsmodell samt att det fördjupar medborgarinflytandet genom att stimulera till engagemang.

Det sociala företagandet har en tendens att inta lite av samma inställning som det traditionella föreningslivet i sin syn på ekonomifrågor. Det är inte märkligt. Många som drar igång eller arbetar i dessa företag har sina kunskaper och erfarenheter från offentlig sektor eller organisationsvärlden. Men ett företag som ekonomiskt agerar som om det vore en del av det traditionella föreningslivet, med en kassör som mer eller mindre på egen hand sköter allt det ekonomiska, går miste om ett av de sociala företagets absolut starkaste verktyg för att stimulera medarbetarnas egenmaktprocesser. Genom att decentralisera ansvaret för ekonomin till företagets olika avdelningar får medarbetarna möjlighet att visa sig själva och omgivningen att den mytomspunna ekonomihanteringen med konteringar, avstämningar, budgetar och investeringsbedömningar är något som mycket väl går att hantera.

## En ekonomisk berättelse om egenmakt

Följande episod från Basta belyser vad ansvaret för en budget kan leda till. Berit kom till Basta direkt från en kriminalvårdsanstalt på en så kallad paragraf 34 placering, vilket innebar att hon skulle avtjäna straffets tre sista månader på Basta. Hennes avsikt var att lämna Basta samma dag som strafftiden löpte ut. Hon hade tidigare erfarenheter av hästar – att rida, rykta och mocka – och började därför arbeta i hästverksamheten, där hon trivdes bra. Under tiden hon arbetade med hästarna slutade emellertid hennes chef med kort varsel, och verksamheten stod utan ledning. Företagsledningen blev tagen på sängen.

Vem skulle nu ta över ansvaret för hästverksamheten? Berit kunde visserligen rida, men var för oprövad för att få det fulla ansvaret. Hur ledningen än vände och vred på frågan dök det inte upp något lämpligt chefsnamn. Nödlösningen blev att ge Berit ansvaret tills en mer lämpad person kunde frigöras för chefsjobbet. Händelsen utspelade sig på hösten och det var dags för Bastas alla verksamheter att förbereda arbetet med budgeten för nästkommande år. Berit bads att komma och prata med ledningen. Hon har senare beskrivet hur hennes självkänsla var så obefintlig så hon var säker på att hon ”kallades upp” för att bli utskälld för något hon gjort fel, vad än det nu kunde vara. Ledningens ärende var istället om hon ville göra hästverksamhetens budget för kommande år. Hon skulle få den hjälp och det stöd hon ansåg sig behöva. Först trodde hon att ledningen drev med henne, men hon övertygades om att det inte var något sadistiskt skämt. Hon sa ja och satte omedelbart igång att reda ut vad saker och ting kostade. Vad kostar foder? Vad kostar försäkringar? Vad kostar hovslagaren? Hur många behöver jobba i verksamheten för att hålla en bra kvalitet? Hur många turridningar kunde säljas? Hur mycket betalt får man för ett föl? Hur många föl kunde man förväntas få på ett år? Kanske kunde man ordna ridläger på sommaren? Hur mycket skulle man tjäna på det? Med mycket faktasamlade och minimalt med hjälp kunde Berit presentera en budget och förklara vad de olika budgetposterna innehöll. Företagsledningen godtog och tackade för budgeten. Nu hade två av Berits tre från kriminalvården obligatoriska månader på Basta kommit till ett slut. En månad senare skulle hon lämna kooperativet som en fri människa. Men ju närmare dagen ”fri” kom desto mer funderade Berit på om hennes budget skulle visa sig vara riktig. Plötsligt insåg hon att hon egentligen inte vill lämna Basta förän hon fick se resultatet av sitt budgetarbete, det vill säga ett år senare

när bokslutet skulle göras. Berit är idag, nio år senare, en av företagets chefer och delägare i företaget.

## De två spåren och psykologins betydelse

Det sociala företaget har tidigare beskrivits som företagande med två spår, rehabilitering och företagande. Spåren ska samverka och förstärka varandra. Det har också påpekats att företagandet riskerar att passiviseras av vård- och hjälptraditioner. Ett sätt att motverka detta är att konsekvent använda ekonomi- och företagspråk: Prata om budget och budgetansvar med alla! Diskutera nya idéer för produktionen! Ha regelbundna redovisningar av intäkter och kostnader för alla! Uppmana till prismedvetenhet vid inköp! Basta genomförde detta konsekvent redan under de första åren, vilket en del utomstående reagerade negativt på. Forskare som följde starten tyckte det var löjväckande att prata som om man vore företagare när samtidigt mer än 95 procent av intäkterna kom från försäljning av rehabilitering, det vill säga som vilket annat behandlingshem som helst.<sup>16</sup> Även socialsekreterare som besökte sina klienter på Basta kunde störas av att dessa ofta pratade mer om arbete, produktionsresultat, budgetuppföljning och lönsamhet än om hur de mädde och hur drogrehabiliteringen fortskred.

Denna medvetna ”ekonomistrategi” innebär att en fjärdedel av Basta hundra medarbetare idag förstår och kan förklara vad en resultat- och balansräkning är och hur den påverkar likviditeten. En sådan ekonomimedvetenhet torde vara rätt unik i både den offentliga och privata sektorn. Den utbredda ”ekonomismen” bidrar till att skapa en gemensam företagskänsla, en kollektiv självkänsla och stolthet.

Detta är inget unikt, utan något som alla företag strävar efter – jämför till exempel med den berömda IKEA-andan – men den spelar en viktigare och annorlunda psykologisk roll i det sociala företaget. Många medarbetare i sociala företag har haft en genuin misstro, inte bara mot myndigheter utan också mer allmänt mot organisationer och institutioner som de har uppfattat som exkluderande, det vill säga ”ingenting för mig” och därför något man ska ta avstånd ifrån och förakta. När en positiv

<sup>16</sup> Sköndalsinstitutet följde tillblivelsen av Basta och två slutrapporter publicerades: ”Civilt samhälle, social ekonomi eller nonprofit – Fallet Basta Arbetskooperativ” Jan-Håkan Hansson & Filip Wijkström samt rapporten ”Ett högriskprojekt – om missbruksrehabilitering på Basta Arbetskooperativ” Anna Meeuwisse. Båda utgivna på Sköndalsinstitutets skriftserie 2001.

kollektiv identifikation skapas med det egna företaget så förbättras den rehabiliterande jordmånen dramatiskt. ”Det här är mitt företag och jag och vill vara med att utveckla det”. Den kollektiva självkänslan märks långt ifrån alltid i vardagsslitet. Ibland känns det som att den helt saknas när konflikter mellan varven tar sig drastiska uttryck. En bra mätare på solidariteten med företaget får man när studiebesök och andra besökande tas emot. Vill medarbetare vara med och berätta för de besökande om vad som produceras, hur det produceras, vilka produkter som är mest uppskattade av kunderna och vilka planer som finns för framtiden, då kan man utgå från att det finns en specifik företagsanda. Detta kan ställas emot företagskulturer där chefen går runt och förevisar arbetsplatser för besökarna medan de anställda tyst och avvaktande betraktar besökarna.

### **Inget oberoende utan egna pengar**

Oavsett medarbetarnas produktionskapacitet bör företaget sträva efter att effektivisera produktionsapparaten, jobba med produktutveckling och söka nya nischer och marknader. Varje gång företaget ökar andelen intäkter ifrån marknadsförsäljning ökar företagets oberoende i förhållande till omvärlden, och inte minst från eventuella bidragsgivares uppfattningar om hur företaget ska drivas.<sup>17</sup>

Ett större ekonomiskt oberoende ger också de enskilda medarbetarna bättre möjligheter att utveckla sina arbetsuppgifter. Det ger i sin tur utrymme för nya satsningar och stimulerande och fantasifulle lösningar. Målsättningen om ett ökat ekonomiskt oberoende kan ges nyckeltal, så att det över tiden går att se i vilken riktning företaget rör sig på en ”oberoendeskala”. Ett enkelt nyckeltal är den faktiska, i kronor och ören, andelen av intäkterna som kommer från marknadsförsäljning respektive andelen som är bidrag eller subventioner. Nyckeltalskonstruktionen kommer tekniskt sett att vara olika, beroende på under vilka förutsättningar företaget skapats och hur och av vem det drivs. Oberoendets nyckeltal är ett värdefullt instrument för alla som vet att bidragsekonomi leder till beroende och beskärd handlingsfrihet. Speciellt tydligt blir detta i krissituationer.

<sup>17</sup> Basta har idag inga svenska bidrag. Alla intäkter kommer från konkurrensutsatt försäljning. Däremot genomför Basta projekt med bidrag från EU och ser det som ett sätt att få tillgång till riskvilligt kapital för att starta nya verksamheter som ekonomiskt ska vara självbärande när projektiden löpt ut. Likaså använder sig Basta av de olika arbetsmarknadsåtgärderna som erbjuds människor som har eller har haft långvarig frånvaro från arbetsmarknaden som lönebidrag, nystartsjobb m.m.

# Från deg till bröd – driften

Det sociala företagets ledning måste arbeta med ”split vision”, för att få de sociala och ekonomiska målen att samverka. Detta kan vara svårt och det är inte alltid en självklarhet hur avvägningen mellan de båda målen ska göras i vardagen. Det är en fördel om företagsledningen har någon eller några personer som speciellt bevakar de sociala målen, egenmaktsprocesserna, medan andra fokuserar på de ekonomiska målsättningarna, budgetarna. I en fungerande ledning pågår fortlöpande diskussioner om hur den optimala mixen av sociala respektive ekonomiska beslut ska se ut.

Ett exempel från verkligheten kan belysa konflikter som kan uppkomma. Basta arbetar med klottersanering. Det betyder att man också arbetar med att göra rent tunnelbanor och tåg. Arbetet utförs ofta på nätterna. Klottersaneringen drar in mycket pengar till företaget, men det har visat sig att den miljö man arbetar i – stationer och allmänna platser – ofta är ställen där det finns gott om alkohol och andra droger. För Bastas del blev det därför en fråga om avvägning mellan hög företagsvinst och en riskfylld arbetsmiljö för den som har alkohol- eller drogproblem. Lösningen blev att ingen nykomling på Basta ska arbeta med klottersaneringen, utan det krävs en längre tids arbete i säkrare miljöer innan det kan bli dags att utbilda sig till och arbeta som sanerare. Det innebär att Basta av rehabiliteringsskäl har tackat nej till uppdrag, trots att det till och från har funnits gott om välbetalda arbetstillfällen.

Ytterligare exempel på när övervägande av rehabiliteringskaraktär kommer i konflikt med ekonomiska intressen är när Basta från och till säger nej till att ta emot fler som via socialtjänsten söker sig till kooperativet för att göra något åt sina missbruksproblem. Det beror på att rehabiliteringschefen inte anser att det finns lämpliga jobb som för tillfället är lediga för nykomlingar, trots att varje person som kommer ny till Basta genererar ett ekonomiskt överskott, oavsett om han eller hon utför ett produktivt och lönsamt arbete eller inte.



En anseelig del av arbetskraften har antingen aldrig någonsin varit på en arbetsplats, eller har sina arbetslivserfarenheter långt bakom sig. Nu ska en ny yrkeskarriär börja, och dessutom ska man på sikt vara med och dela ansvaret för företagets drift och överlevnad. Många av medarbetarna har varit föremål för samhällsinsatser, t.ex. i form av institutionsvistelser eller deltagande i mer eller mindre frivilliga arbetsmarknadsåtgärder. Inte sällan har de insatser som man tagit del av upplevts som meningslösa och ibland t.o.m. direkt kränkande. Sådana erfarenheter skapar en passivitet och ett trotsigt motstånd mot sådant som kan upplevas som auktoritärt eller påtvingat. Men en sådan attityd är oförenlig med framgångsrikt företagande. Alla som börjar arbeta på ett socialt företag måste relativt snart göra ett riktigt personligt val, inte bara en läpparnas bekännelse, att de verkligen vill satsa på företaget. Det betyder inte att det inte kommer att uppstå gnissel, protester och ifrågasättande. Just ifrågasättandet är viktiga delar i medarbetarnas egenmaktsprocesser, men det ska hållas inom familjen och borta från kunderna. Kunder vill göra affärer med serviceinriktade representanter för företaget. Framgångsrikt företagande kräver därför att det finns kunskaper om de mekanismer som styr kunders val av producenter och leverantörer. Det är kunskaper om pris, leverans, kvalitet och bemötande som nya och gamla medarbetare regelbundet måste få diskutera och utbildas i.

Det finns en tradition att reducera arbetsrehabilitering till enklare legojobb. Legotillverkningen kännetecknas av enahanda och monotona arbetsmoment. Sådant arbete kan vara bra för nya medarbetare som behöver öva upp rutiner, som till exempel att komma i tid, att hålla ut en hel arbetsdag och att känna in arbetsplatsens speciella egenheter. Men för att arbetsplatsen ska utvecklas till ett "egenmaktslaboratorium" med allt stoltare och mer självmedvetna individer måste produktionens olika arbetsmoment utmana noggrannhet och kreativitet samt kräva att specifika kunskaper inhämtas.

Marknaden är i ett avseende neutral. Är produkten som ska säljas bra så struntar köparen i vem som gjort den. I den bemärkelsen är marknaden fördomsfri. För människor som arbetar i sociala företag är detta befriande eftersom de ofta har blivit bedömda av myndigheter och deras regelverk, och av enskilda befattningshavare med högst personliga uppfattningar om hur klienten, patienten eller den arbetsökande ska uppträda.

## Produktkvalitet en fråga om livskvalitet

De sociala företagen förutsätts höja medarbetarnas livskvalitet. Den höjda livskvaliteten är ett mått på hur väl egenmaktsprocesserna fungerar. Långvarig frånvaro från arbetsmarknaden sänker den enskildes livskvalitet. Dålig självkänsla och låg livskvalitet tenderar att i en nedåtgående spiral beröra den enskildes olika vardagsaktiviteter. Det blir mindre viktigt vad och hur man äter. Det blir mindre viktigt att upprätthålla sociala kontakter. Det blir mindre viktigt med dagliga rutiner och tider. Det blir mindre viktigt att hålla snyggt omkring sig. Listan varierar och ser olika ut för olika personer, men det sociala utanförskapet har totalt sett en negativ effekt på individens förhållande och dennes uppskattning av kvalitet i olika aspekter. För sociala företag är det en realitet att nya medarbetares kvalitetsmedvetenhet ofta är låg, vilket påverkar företaget negativt.

Det är uppenbart att attityder och värderingar som lätt frodas och växer till sig i utanförskapet inte fungerar när ett företag ska drivas. Kunden kräver kvalitet och att leveranstider hålls. Diskussionerna på arbetsplatsen om när en produkt ska vara klar och varför man eventuellt måste arbeta över för att få den klar i tid och vilken kvalitet som måste uppnås för att kunden ska vara nöjd är en del i ”kommunikationslaboratoriets” ständigt pågående egenmaktsprocesser. Diskussioner och tillrättvisningar när kvaliteten brister eller leveranstider missas bör vara befriad från moralism. Moralism utgår från att det finns en norm, och utifrån den normen bedöms man. Inte sällan är, eller upplevs normen, som godtycklig och bestämd av den som har övertaget i en situation eller relation. Sådana känslor av orättfärdig underordning är vanliga hos patienter och klienter i vård- och rehabiliteringssituationer.

Kritik av normbrott i det sociala företaget ska inte bygga på personligt och moralistiskt godtycke hos chefer utan istället på att det finns mer eller mindre framgångsrika sätt att hantera företaget och dess kunder. Det är de framgångsrika sätten som ska vara de objektiva normerna som alla på företaget har att förhålla sig till. Förutom kvalitet och leveranstider är det också avgörande på vilket sätt kunderna bemöts, vilket språk man använder, hur serviceinriktad man är och, inte minst, personens framtoning i fråga om kläder och hygien. Marknadens krav kan sägas vara en ”objektiv” norm som alla faktiskt kan förstå och därmed också vara beredda att acceptera om man verkligen vill arbeta i företaget.

Sammanfattningsvis måste förhållningssättet till kvalitet, tid och personlig framtoning lyftas fram för den som vill vara en del av ett framgångsrikt företag.

## **Arbetskraften och prispolitiken**

De sociala företagens arbetskraft är en arbetskraft som kommersiella företag sällan är beredda att anställa. De sociala företagens medarbetare har ofta olika former av lönesubventioner, och så ska det vara i en välfärdsstat värd namnet. Funktionshinder ska kompenseras. Det betyder att det ur en viss aspekt skulle kunna hävdas att det sociala företaget har en konkurrensfördel, eftersom arbetskraftskostnaden är lägre. Det kan emellertid omedelbart motsägas med den enkla frågan: Om nu det sociala företagens arbetskraft ger konkurrensfördelar via subventioner, varför anställer då inte kommersiella företag dessa personer?

Diskussionen för vidare till vilka principer som ska tillämpas när företagens varor och tjänster ska prissättas. Det är möjligt att en vara eller tjänst skulle kunna säljas billigare än ett konkurrerande kommersiellt företag klarar. En snedvridning av konkurrens skulle uppstå, vilket både EG-rätten och Marknadsdomstolen här hemma skulle kunna ha synpunkter på. Problemet bör emellertid aldrig uppstå. Sociala företag ska inte konkurrera med priset, utan tillämpa strikt marknadsprissättning. Den eventuellt billigare arbetskraften, och det därmed utökade tidsutrymmet, ska användas till att höja produkternas kvalitet i stället för att sänka dess pris. Det är där konkurrensstöten ska sättas in. Om konkurrensen sker genom underprissättning riskerar man inte bara problem med upprörda konkurrenter utan det uppstår också ur egenmaktssynpunkt en kontraproduktiv situation. Budskapet till medarbetarna är glasklart. Vi och vårt företag är inte konkurrenskraftigt. Vi får nöja oss med att vara andra handens producenter. Eller ännu värre: Vi säljer till billigare pris och dessutom köps produkterna för att kunderna tycker att de gör en god gärning när de köper sekunda varor till reapris av oss. Ett sådant signalsystem sprider sig snabbt inom företaget och helt plötsligt börjar produktionen alltmer likna ”pysselsättning” och arbetsmoralen och arbetsglädjen börjar falna, eftersom underprissättningen signalerar desperation och uppgivenhet.

## Leveranstidens betydelse

En pysselsättningsproduktion kommer inte heller att klara av marknadens krav på leveranstider. Ibland går det att övertyga kunden om att en enstaka leveransförsening beror på omständigheter som företaget absolut inte kunde råda över. Upprepade leveransmissar gör däremot att kunden söker en ny leverantör. Betydelsen av att hålla leveranstider behöver därför diskuteras och förankras hos medarbetarna. På samma sätt som kvalitetsmedvetandet påverkas av ett socialt marginaliserat liv påverkas ofta också tidsmedvetandet på ett negativt sätt. Det som skulle kunna göras idag kan lika gärna göras i morgon, eller varför inte i övermorgon? Ett företag som accepterar ett sådant förhållningssätt kan möjligen överleva om produktionen är enkel och kunden i sin tur inte är pressad av att snabbt få fram en beställd vara. Vid en enkel produktionsprocess, t.ex. legoarbete som kan lagerhållas av både företaget och kunden är möjligen leveranstiderna mindre viktiga. Den producerade varan läggs på lager och kan därför levereras när kunden beställer, eller alternativt bygger kunden själv upp ett lager som han fyller på vartefter. Även om det i vissa fall är möjligt att driva ett företag under sådana premisser så är det förödande. Det finns få spännande utmaningar i en sådan företagsstruktur.

I det tidsmedvetna och effektiviserade sociala företaget bör lagerhållningen ägnas speciell uppmärksamhet. Personalen är mer flyktig än i kommersiella företag och kan över en natt ha ”avslutat sin anställning” genom att utan synlig anledning bara en dag utebli från arbetsplatsen och därefter aldrig mer visa sig på företaget. Den reguljära arbetsmarknadens lagar och avtal om uppsägningstider fungerar långt ifrån alltid inom den sociala företagssfären. Ett sätt att anpassa sig till denna verklighet är att se till att det finns ”back up” på strategiskt viktiga arbetsfunktioner, sådana som om de upphör stoppar hela produktionen och därmed hotar utlovade leveranstider. Detta kan sedan kombineras med en större lagerhållning än vad som är brukligt för att på så sätt gardera sig mot driftsstörningar av den typ som sociala företag måste räkna med.

# Från ett bröd till ett helt bageri – expansionen

Förr eller senare kommer det framgångsrika företaget att hamna i en diskussion om att antingen växa eller att nöja sig med den nivå och storlek på personalstyrka, produktion och omsättning som man har uppnått. Här finns olika uppfattningar, och vissa av dessa är kopplade till synen på vad ett socialt företag är och ska vara. En uppfattning hävdar att det sociala företaget ska verka i närmiljön och vara småskaligt. Om småskaligheten försvinner förloras närheten och det engagemang hos medarbetarna som kännetecknar det sociala företagandet. Andra menar att frågan om närhet och engagemang i företaget inte automatiskt hänger samman med företagets storlek och vilja eller inte att expandera. Basta har medvetet satsat på en stadig och fortgående tillväxt. Företaget har vuxit med omkring 10 personer varje år under sin snart femtonåriga livstid och den ekonomiska tillväxten har i stort följt den personella ökningen.

En stark drivkraft för Basta att växa var till en början den italienska inspirationskällan San Patrignano, som vid tiden för Bastas tillblivelse syssettsatte 700 personer. Det inspirerade. Det var omöjligt att som besökare inte bli hänförd över det italienska företagens storlek och produktionskapacitet. Men relativt snabbt uppkom mer rationella skäl att utveckla en unik svensk tillväxtmodell.

Ett större företag kan erbjuda sina medarbetare långt mer differentierade arbetsuppgifter och yrkesval än vad ett litet företag kan. Ett företag med många produktionsgrenar har också ett större oberoende i förhållande till sin omgivning än ett litet företag som är underleverantör till en eller två kunder. Tillväxten har också två specifika egenskaper som båda är mätare på hur utvecklat företaget är ur ett egenmaktsperspektiv. För det första: Om företaget inte växer så skapas inga nya ansvarsposter. Med befintliga ansvarsposter redan besatta av personer som är etablerade i

företaget kommer nytilkomna få svårt att själva göra en egen karriär med makt och ansvar i företaget, eftersom det "statiska" företaget inte skapar nya ansvarsposter. Det dynamiska och växande företaget däremot skapar hela tiden nya karriärvägar. Yrkeskarriären är en bit i det personliga pusslet som när flera bitar faller på plats ger en högre grad av självkänsla. För det andra: Ett växande företag ger medarbetarna en upplevelse att arbeta i ett dynamiskt företag. Växandet ger en känsla av frisk nybyggaranda, även om företaget rent faktiskt redan är etablerat och kommit över det som brukar förknippas med den första entusiasmens nybyggaranda.

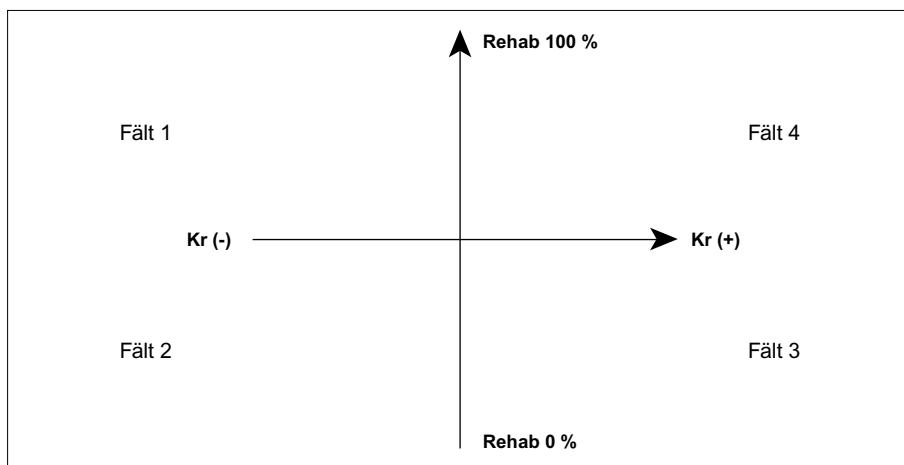
När företaget växer från en till flera verksamheter ställs organisationsfrågorna på sin spets. Grundfrågan är vilken grad av centralisering eller decentralisering som är önskvärd i organisationen. Det "korrekta" svaret ur managementteoretisk och politisk synvinkel är att moderna organisationer ska vara decentraliserade. Trots detta finns det ofta konservativa och återhållande krafter i etablerade organisationer; i allmänna ordalag bekänner de sig till principen att makten ska spridas i en decentraliserad struktur men de facto agerar de för att bibehålla befintliga maktstrukturer. En omorganisation innebär att befintliga maktstrukturer skakas om som kan innebära att några upplever sig få minskad makt medan andra flyttar fram sina positioner. Det har tidigare nämnts att värnandet om den befintliga maktbalansen kan vara särskilt märkbar i sociala företag. Många av cheferna på olika nivåer har själva arbetat sig upp från en tidigare utsatt och marginaliserad situation till en ansvarsfull post med makt och prestige, och kan därför vara obenägna att släppa fram andra som hotar eller utmanar nyvunna positioner.

Ytterligare skäl för att sociala företag kan ha svårt att utveckla en långt gående decentraliserad organisation är bristen på medarbetare med faktiska ledningskunskaper. Detta taget tillsammans med dålig självkänsla gör att man inte tror sig kunna klara av det ansvar som arbetsledning eller chefskap för en avdelning innebär. Dessa känslor av osäkerhet kan i sin tur bidra till att den befintliga ledningen finner det enklare och bekvämare att själv ta hand om ledningsfrågor. Det upplevs som snabbare och enklare att göra det själv än att påverka och tjata på medarbetare som inte förefaller vilja ta det ansvar som krävs för att en decentraliserad organisation ska fungera effektivt.

## Ett kollektivt ekonomiresonemang – decentraliseringens grund

Väljer företaget en tillväxtmodell som innebär en kontinuerlig expansion som utvecklas inom ramen för en decentraliserad arbetsorganisation så kommer detta med nödvändighet att leda till vissa specifika konsekvenser inom företaget. I ett kommersiellt företag innebär en ändrad policy för expansion och erövrandet av nya marknadsandelar att personalrekryteringen kommer att anpassas till företagets nya inriktning. Man rekryterar de nya medarbetarna utifrån företagets nya profil. I det sociala företaget bygger rekryteringen på graden av, och innehållet i, den typ av utanförskap som företaget är specialiserat på. Därför måste den decentraliserade tillväxtmodellen förankras och utvecklas hos de medarbetare som, oavsett om de är nya eller gamla medarbetare, driver företaget samtidigt som de rehabiliterar sig själva.

Vi har tidigare talat om den starka egenmaktskraft som finns i att medarbetarna kan förstå, hantera och själva arbeta med ekonomifrågor på sina respektive arbetsplatser. Vad vi då i första hand avsåg var individens tillväxt – individuella egenmaktsprocesser – inom organisationen. Vad vi nu talar om är individens ansvarstagande – egenmaktsprocesser – på kollektiv nivå för hela organisationens tillväxt. Detta sker inte automatiskt, utan måste lyftas fram av företagets ledning och tydliggöras för medarbetarna. Ett pedagogiskt hjälpmedel kan vara ett enkelt koordinatsystem med två axlar, där den horisontella axeln representerar ekonomisk vinst respektive förlust för företaget, och den vertikala axeln representerar goda respektive dåliga rehabiliteringsresultat.



Kring koordinatsystemet kan ledning tillsammans med medarbetare resonera och fundera i vilket av de fyra fälten företaget för närvarande befinner sig. *Fält 1* ger god eller eventuellt mycket god rehabilitering men också alltifrån ingen lönsamhet till kraftiga ekonomiska förluster. I det fältet vill inte ett socialt företag ligga som hävdar att just företagandet är en god grund att bygga ett rehabiliteringsystem på. Vem blir stolt av att arbeta på ett företag som ständigt visar minussiffror? Ett sådant företag går omkull eller måste ständigt förlita sig på bidrag och därmed förlorat oberoende. *Fält 2* innebär både dålig eller mycket dålig rehabilitering samt dålig eller usel ekonomi. Alltså inget alternativ som gör att man överlever. Företaget bör läggas ner omgående. *Fält 3* innebär bra till mycket bra ekonomi, men inga rehabiliteringsresultat att yvas över. Det är oacceptabelt för företag som säger att deras övergripande uppgift är rehabilitering och där företagandet är ett verktyg för att uppnå god rehabilitering. Återstår *fält 4*, med plusresultat både på rehabiliterings- och ekonomisidan. Här någonstans vill alla vara, så högt upp och så långt ut till höger som möjligt. Var i koordinatsystemet företaget faktiskt ligger bestäms av de mål som företagsledningen satt upp för ”goda till mycket goda rehabiliteringsresultat”, respektive ”bra till mycket bra ekonomiska resultat.” Företagsledningens uppgift är att se till att företaget hela tiden klättrar snett uppåt i fält 4. Men hur kommer man dit?

### **Vägar till fjärde fältet – bra rehabilitering och god ekonomi**

För att hamna någonstans i koordinatsystemets fjärde fält räcker det inte med enbart ledningens kompetens och flit. Speciellt tydligt är detta om organisationen har gjort valet att en kontinuerlig tillväxt ska prägla företaget och detta ska ske i en decentraliserad organisation. För att nå fjärde fältet måste många medarbetare aktiveras, framförallt de som har varit på företaget en längre tid och funnit sig tillrätta, men kanske i en lite väl tillbakadragen och inövad bekväm position. En professionell företagsledning nöjer sig inte med att glädja sig åt de medarbetare som tar för sig och försöker göra sitt yttersta i vardagens arbete. Den stora utmaningen är att hitta och se dem som har talanger som de själva antingen är omedvetna om eller av olika skäl har valt att hålla för sig själv. Ett fruktbart förhållningssätt och utgångspunkt är att nästan alla människor kan mer än vad de visar. Det betyder att rätt ställda krav på medarbetarna ger resultat, men kraven måste vara kopplade



till morötter och incitament av olika slag. Rena befallningar, eventuellt kopplade till dolda eller öppna hot ger sällan varaktiga positiva effekter. Många medarbetare i sociala företag som skulle kunna vara aktuella för sådana arbeten är ytterst känsliga för vad som skulle kunna uppfattas som hot. Alldeles för många gånger anser de sig ha varit utsatta för hot om indragna välfärdstjänster om de inte underordnar sig någon annans uppfattningar och vilja.

I en växande och dynamisk organisation tillkommer nya möjligheter att göra karriär för den som är på alerten. Detta ska företagsledningen utnyttja, genom att erbjuda medarbetare att via utbildning och kompetensutveckling anpassade till det växande företags behov flytta fram sina positioner inom företaget. De utbildningsmöjligheter som erbjuds ska vara direkt kopplade till löften om nya utmaningar baserade på en ny och högre befattning. Utbildningsinsatser för att få organisationen att växa genom att nya chefsämnen upptäcks och tas till vara innebär också att dessa personer kommer att vidga sin förståelse och sitt ansvarstagande för hela företags tillväxt, inte bara för den avdelning som man för tillfället arbetar på.

### **En decentraliserad organisation är en entreprenöriell plantskola**

Genom att sprida makt och ansvar inom organisationen skapas ett företagsklimat som uppmuntrar nytänkande och internt entreprenörskap. Basta i Nykvarn har idag tretton olika arbetsplatser. Flera av dessa har tillkommit genom att personer som sökt sig till Basta för att påbörja en drogrehabilitering har idéer om hur man skulle kunna utveckla nya affärsområden, och sedan också gjort det.

För några år sedan fördes en diskussion med samtliga kvinnor på Basta om deras situation. Kvinnor är, och har alltid varit, en minoritet på Basta. De har stadig utgjort omkring en fjärdedel av dem som bor och arbetar på företaget, vilket motsvarar andelen kvinnliga narkotikamissbrukare i samhället totalt. I dessa diskussioner framkom tydligt hur kvinnorna såg på sin situation som en minoritet i en mansdominerad miljö. Kvinnornas synpunkter handlade inte om männens uppträdande, som de ansåg sig kunna hantera utan större problem. Kritiken kom istället att handla om att det inte fanns några arbetsplatser där kvinnor kunde få arbeta

utanför Basta.<sup>18</sup> På vissa av de ”manliga” arbetsplatserna inom byggnäring, klottersanering och snickeri fanns det alltid möjlighet att få arbeta utanför Basta, vilket var särskilt populärt eftersom de som arbetade där vid den tidpunkten fick extra betalt. Detta upplevdes som orättvist, och det ville kvinnorna ändra på. En av kvinnorna – Päivi – berättade att hon tidigare hade arbetat i städbranschen och fortfarande hade kunskaper och kontakter som skulle kunna vara värdefulla om Basta bestämde sig för att starta ett städbolag. Ett sådant bolag, menade hon, skulle skapa den önskade möjligheten att arbeta utanför Basta samtidigt som man skulle tjäna mer än när man arbetade inne på Basta. Förslaget vann gillande och uppfattades som fullt realistiskt av företagsledningen som sköt till startkapital. Idag, fyra år efter det att tanken väcktes, är Basta Städ en uppskattad arbetsplats som ekonomiskt bär sig väl och där idag också män arbetar. Päivi hade sett ett behov och kunde matcha behovet med egna yrkeskunskaper från sina tidigare yrkeserfarenheter inom städbranschen. I en växande och decentraliserad organisation skapas och synliggörs nya behov på ett annat sätt än i en liten stabil men stillastående organisation. Det växande företags nya utmaningar blir en plantskola för tillkomsten av nya företagsutvecklare.

### **Expansionen – orsakerna till att aktiebolag skapas och Basta blir en koncern**

Bastas expansion har hela tiden kopplats till nyuppkomna behov. Företagsledningen har inte behövt anstränga sig för att komma på nya expansionsidéer. Istället har medarbetarnas behov och önskemål styrts utvecklingen. När Basta Nykvarn, moderföretaget, varit igång ett par år blev nya behov synliga, och då fanns det något konkret och begripligt att bygga nya verksamheter kring. Detta kan exemplifieras genom de behov som Bastas idag fyra nytillkomna företag och verksamheter – Basta Underhåll AB, Basta Väst AB, Basta Utvecklingscenter AB samt Yrkes- och Entreprenörutbildningen (YES) – svarat mot hos medarbetarna. Det specifika med det sociala företags expansion, som skiljer den från de kommersiella företagens, är att tillväxten utgår från medarbetarnas rehabiliteringsbehov och inte aktieägarnas krav på ekonomisk vinst på insatt aktiekapital. Det sociala företags stora utmaning är att

<sup>18</sup> Cecilia Heule, forskare på Socialhögskolan i Lund intervjuade samtliga kvinnor som var på Basta i juni 2003. Detta resulterade i rapporten "Makt, kön och identitet – en utvärdering om att vara kvinna på Basta". Stencil Lunds Universitet Socialhögskolan 2005.

få ekonomisk lönsamhet i verksamheter vars förstahandsuppgift är att vara rehabiliterande, inte vinstmaximerande.

### **Varför ett Basta Underhåll AB?**

Bastas kontakter med den egna kommunen Nykvarn har alltid varit goda. För drygt fem år sedan diskuterades om inte Basta kunde hjälpa kommunen med park- och underhållsarbete. Basta, som behövde nya arbetsplatser för medarbetare som ville arbeta fysiskt och utomhus, var intresserade av ett samarbete. Samtidigt hade kommunen ett antal personer som anställts inom ramen för s.k. offentligt skyddad anställning (OSA), som de hade svårt att hålla igång med arbete. I diskussionerna mellan Basta och kommunen visade det sig att det skulle vara lättare för både Nykvarn och Basta om avtal skrevs mellan kommunen och ett aktiebolag. För att underlätta samarbetet bildades därför Basta Underhåll AB, som liksom övriga aktiebolag till hundra procent ägs av den ideella föreningen Basta Arbetskooperativ. Basta Underhåll har idag omkring tio personer i arbete, både personer från Basta samt de som kommunen ansvarar för inom ramen OSA, som handleds av Bastas arbetsledning. Idag har samarbetet utvecklats ytterligare och företaget driver nu också Nykvarns Folkets Park på entreprenad.

### **Varför ett Basta Väst AB?**

Basta Väst startades av Thomas, en entreprenör i Västsverige med egna erfarenheter av drogberoende och utanförskap. Thomas tog initiativet till att skapa det som skulle bli Basta Väst utan att vid den tiden känna till Basta i Nykvarn. I ett senare skede, när kontakt hade upprättats, kunde Thomas använda Basta i Nykvarn som en ”ställföreträdande vision” när han sökte stöd från politiker och myndigheter i Göteborg med omnejd. På samma sätt som resan till Italien fick södertörnspolitikerna att satsa på ett arbetskooperativ i Stockholmstrakten fick studiebesök på Basta i Nykvarn de västsvenska politikerna och tjänstemännen att satsa fullt ut på ett Basta Väst. Basta Väst svarade mot behovet av en alternativ rehabiliteringsform i Västsverige.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Tillblivelsen av Basta Väst finns dokumenterat i två rapporter skrivna av forskaren Cecilia Heule: "FUNK – att reproducera det idéburna projektet Basta". Stencil 2002 samt "Ideologi, Praktik och Retorik – en värdering om Bastas etablering i Västsverige", 2005, Stencil, båda skrifter Lunds Universitet Socialhögskolan.

Aktiebolagsformen valdes i huvudsak av tre skäl. För det första skyddades moderbolaget ekonomiskt om Basta Väst AB skulle gå i konkurs. För det andra ansågs aktiebolagsformen, på ett psykologiskt plan, ge tydligare signaler om att Basta AB var ett företag och inte ett behandlingshem. Slutligen är aktiebolaget en naturligare associationsform i kontakter med kunder och banker.

## Varför en YES utbildning?

58

Några år efter att Basta hade öppnats stod det klart, att tvärtemot den allmänna uppfattningen så fanns det ett stort yrkeskunnande hos många som primärt sökte sig till företaget för att komma ifrån sitt missbruk. Vad som däremot så gott som alltid saknades var betyg och tjänstgöringsintyg från de olika arbetsplatserna som personerna i fråga hade varit på. De väckte frågan hur man skulle kunna validera eller på annat sätt ge människorna på Basta ett formaliserat, och av arbetsgivare accepterat, bevis på ett specifikt yrkeskunnande. Behovet var uppenbart. Med stöd av bidrag från Europeiska Socialfondens Equalprogram kunde en yrkes- och entreprenörsutbildning – YES – startas för omkring sex år sedan. Vid 2007 års utgång upphör allt ekonomiskt stöd från EU och då ska utbildningsenheten YES stå på egna ben ekonomiskt. De senaste tre åren har YES ledningens fokus legat på frågan om hur utbildningen ska finansieras i framtiden. Lösningen har blivit att sälja utbildningsplatser till gymnasieskolor och vuxenutbildningar. Det har nämligen visat sig vara ett pedagogiskt lyckokast att blanda unga elever från gymnasieskolans individuella program med vuxna som av olika skäl halkat ur eller aldrig kommit in på arbetsmarknaden. Resultaten av denna ettåriga yrkesutbildning är förbluffande goda och utbildningen genererar numera vinst utan några bidrag.<sup>20</sup> En bieffekt av utbildningens framgångar är att från och med hösten 2007 tas irakiska flyktingar emot i en specialdesignad språk- och utbildningssatsning tillsammans med Södertälje kommun.

## Varför ett Basta Utvecklingscenter?

Ju mer Basta har växt desto större har omvärldens intresse för företaget blivit. Totalt har närmare 9 000 personer under företagets 13-åriga

<sup>20</sup> En utvärdering av Cecilia Heule samt en beskrivning av YES utbildning av rektor Lena Lago har presenterats i "YES – Pedagogik för utsatta med ideologiska förtecken", Stencil Lunds Universitet Socialhögskolan 2005.

livstid besökt kooperativet. Fler och fler av Bastas medarbetare får förfrågningar om att delta och föreläsa på olika konferenser och seminarier, både i Sverige och utomlands. Förfrågningar finns också om att på konsultbasis hjälpa enskilda, grupper och kommuner att sätta igång nya verksamheter. Intresset är smickrande och bra för hela företags självbild samtidigt som mycket tid går åt till detta. När så också en anseelig kunskap om EU och dess olika fonder hade byggts upp föll det sig naturligt att omvandla intresset för Basta och kunskaperna om EU-systemet till en affärsidé och att sälja kunskaperna på konsultbasis i Basta Utvecklingscenter.

### **Slutsatser – behov tillfredställs och synergieffekter vinns**

Bastagruppens enheter har skapats utifrån direkta mänskliga rehabiliteringsbehov eller, som i fallet Basta Utvecklingscenter, hänger tillkomsten intimt samman med att redan befintliga verksamheter antingen påvisar nya behov eller ger ”restprodukter” som sedan kan omvandlas och säljas separat. Den ovan skissade utvecklingen av Basta hade inte fått detta expansiva förlopp om inte företaget hade valt den ständiga expansionens väg genom decentralisering av makt och ansvar.

# Funderingar på vägen mot ett socialt företag i drift

60

Under Bastas snart 15-åriga existens har många utomstående haft synpunkter på samt funderingar och frågor kring företagets tillkomst, dagliga drift och framtidsplaner. Det har varit stimulerande att få vara med och försöka beskriva vad det sociala företaget Basta är. För min egen del har det varit mest intressant att försöka beskriva företagets själ och filosofi samt min egen syn på hur ett affärsdrivande företag som Basta kan ge plats för mänsklig tillväxt, det som i den här texten kallas egenmaktsprocesser. Min bestämda uppfattning är att en organisation som Basta kontinuerligt måste förhålla sig till demokratiska, humanistiska, filosofiska och allmänmänskliga frågeställningar. Om man inte gör det finns det en uppenbar risk att företaget inte bara tappar sin egenmaktspotential, utan att det i värsta fall utvecklar sekteristiska och förtryckande sidor. Farhågan om en sådan utveckling ska inte underskattas. Det finns ett antal internationella erfarenheter bara under 1900-talets senare hälft där brukarstyrda organisationer har gått ett sådant öde till mötes.

Förvånansvärt sällan ställer besökare på Basta frågor om vilka svårigheter och faror som vi som arbetar på företaget ser och fruktar nu och i framtiden. Den här skriften har försökt att redogöra för hur det sociala företagandet kan bidra till en positiv samhällsutveckling, framförallt när det gäller att skapa nya jobb. Men det är tveklöst så att de sociala företagen i sin helhet också har behov av mer djupgående resonemang och analyser om de faror och fällor som är speciella just för dem och då inte minst för de som har en tydlig brukarprofil.

Vissa frågor återkommer regelbundet vid besök på Basta. Här görs avslutningsvis ett försök att kort besvara några av dessa. Svaren är inte objektiva, utan baseras på mina egna personliga värderingar och erfarenheter, och de utgör en sammanfattning av det som tidigare beskrivits i texten.

---

## **Finns det inga risker och faror med det sociala företagandet?**

Den första frågan handlar om det som ytterst få har frågat om, och svaret är jo, kanske. Som alla organisationer består också det sociala företaget av enskilda människor, strukturer, värderingar och hierarkier. Beroende på hur dessa ingredienser mixas kommer resultatet att bli antingen övervägande positivt eller övervägande negativt.

Kärnfrågorna handlar syvende och sist om makt och ansvar. Vem har makt, och varför? Hur är makten kopplad till personlig mognad och möjligheten att utkräva ett personligt ansvar av medarbetarna? Den tidigare nämnda ROM-analysen (sid. 30) kan utvecklas så att ansvarsfrågorna belyses och görs än tydligare. I nästan alla organisationer finns en motvilja mot att tala öppet om maktfrågor. Istället är detta ofta något som det skapas rykten och tisslas om: ”Varför fick han det jobbet?” ”Det förstår man väl varför just hon fick börja på centrala administrationen!” Det sociala företags ledning ska inte utsätta sig för risken att bli beskyllt för godtycke och svågerpolitik.

Ofta äger det sociala företaget sig själv. Det betyder att företaget ägs av medarbetarna, i vissa fall av några, i andra fall kanske av samtliga medarbetare. I sådana konstruktioner – kooperativ eller andra former av självständiga brukarorganisationer – blir det ännu viktigare att tydliggöra vilka maktförhållanden som råder och varför det är så, att redovisa grunder för viktiga beslut i organisationen och att vara öppen med ekonomiredovisningar och olika typer av förmåner. I organisationer som via sina medarbetare äger sig själva finns inga självklara utomstående kontrollanter som t.ex. anonyma aktieägare eller politiskt ansvariga, som kan avsätta en ledning som missköter sig. Att de sociala företagen äger sig själva är i grunden bra och avgörande ur många aspekter, inte minst ur egenmaktssynpunkt, men det innebär samtidigt ett extra stort ansvar för hur maktfrågorna sköts inom företaget.

## **Kan ett socialt företag se ut hur som helst?**

Svaret på frågan är nej. Vissa karakteristika måste finnas, men företagen kan vara sinsemellan mycket olika. Det sociala företaget är skapat för att producera varor och tjänster till försäljning och kombinerar produktionen med tydliga sociala mål. Produktionen är verktyg som används för att uppnå de sociala målen. Det är inte företags försäljningssiffror och

vinster som är det slutliga beviset på om ett socialt företag är framgångsrikt eller inte. Beviset på framgång ligger snarare i förmågan att uppnå de sociala mål som man har satt upp, samtidigt som ett företagande som genererar vinst i form av kronor och ören utvecklas. I ett socialt företag ges medarbetarna möjligheter att öka sin självkänsla genom att genomgå så kallade egenmaktsprocesser, som ska vara en integrerad del av det vardagliga arbetet med produktionen. Det betyder att medarbetarnas inflytande över drift och ledningsfrågor måste tydliggöras. Det sociala företaget är, och måste vara, en självständig juridisk person som de facto styrs av sina medarbetare enligt den ansvarsfördelning som tidigare beskrivits. Utan makten över det egna företaget är projektet dött. Det som skulle kunna ha blivit en plats för marginaliserade människor att genom makt och ansvarstagande resa sig riskerar att bli ett kommunalt dagcenter istället för ett företag.

### **Måste ett socialt företag ha en vision?**

Svaret på frågan är ja. Det sociala företaget är idéburet. Idén begränsar sig inte till att producera för att skapa vinster till sina ägare. Visionen handlar om en organisation som ger medarbetarna i någon mening ett bättre liv än det de anser sig ha haft innan de började arbeta i företaget. I det sociala företaget arbetar man av fri vilja, för att man själv vill det. Det sociala företaget får aldrig bli en arbetsmarknadsåtgärd bland andra, som man blir anvisad eller "skickad till" av en myndighet för att få behålla ett försörjningsstöd eller annan samhällelig insats. En vision kan förändras och utvecklas, eller falla i glömska och sluta att spela någon roll för dem som vid en viss tidpunkt arbetar i företaget. Att en vision förändras, omvandlas och utvecklas är förhoppningsvis något positivt. Det betyder att företaget och dess ledning tar sina medarbetare på allvar och håller liv i diskussionen om företagets syfte, eftersom det inte är vinstmaximering. Ett socialt företag utan en vision leder till en slentrianmässig produktion, utan utmaningar och därmed utan möjlighet till mänsklig tillväxt. Företaget har därmed slutat att vara ett socialt företag för mänsklig tillväxt, egenmaktsföretag.

### **Kan vem som helst starta ett socialt företag?**

Både ja och nej. Ja, för att med hyfsat goda personliga förutsättningar, relativt god självkänsla och ett inflytelserikt kontaktnät, handlar fram-

---



gång om att ha en idé, en vision och en ordentlig portion uthållighet. Men med dåliga personliga förutsättningar, knäckt självkänsla och inget kontaktnät är det däremot mycket svårare att lyckas.

Detta konstaterande värderar inte personligheternas mänskliga värde, utan konstaterar bara det som de flesta vet, nämligen att ”den som har ska vara givet”. Motgångar har en tendens att utmana och sporra en optimistisk personlighet, medan samma motgångar knäcker och bekräftar alltings djävlighet för den som alltför ofta har fått se sina förhoppningar grusas. Att starta företag är en process. Processer tar tid, och även om visionärerna och initiativtagarna vet vart de vill komma, så vet de inte hur vägen dit kommer att se ut och om de klarar att leva med det. Insikten om att processen innebär framgångar och bakslag är avgörande för sociala företag som vänder sig till människor i utsatta livssituationer, som t.ex. missbrukare, psykiatripatienter och mångåriga socialbidragstagare. Det är inte ovanligt att de har gått på så många smällar i livet att de har svårt att tänka i processer som ska leda till något bättre i en obestämd framtid. Deras motto är vanligare ”Jag vill ha ett bättre liv, här och nu!”

### **Ska privata skäl redovisas när man vill verka i ett socialt företag?**

Svaret är ja. Det gäller både när företaget ska startas, och när man börjar arbeta i ett redan befintligt företag. När ett socialt företag ska startas behövs projekterings- och planeringstid. I det skedet bör samtliga medverkande redovisa sina personliga förhoppningar på det nya företaget. På så sätt får de inblandade en ärlig chans att ta ställning huruvida de verkligen vill vara med att satsa tid, känslor och energi i projektet. Sannolikheten för att det kommer uppstå mer eller mindre allvarliga slitningar i projekteringsarbetet är stora nog, utan att det senare framkommer att man redan från början hade motstridiga uppfattningar om hur företaget ska drivas. Planeringen inför företagsstarten är en tid som, rätt använd, är värdefull för att skaffa erfarenheter och se hur gruppen fungerar ihop. I ett visst läge kan det vara klokt att stänga gruppen för nykomlingar, så att stabilitet skapas och gruppen kan gå framåt istället för att stå och stampa och återupprepa sådant som de anser sig redan ha diskuterat färdigt. Processen kan i vissa situationer ha nytta av utomstående erfarenheter och kunskaper, men en utomstående som, omedvetet

eller medvetet, tar över projekteringsansvaret riskerar att sabotera hela projektet. Istället för att skapa ett oberoende företag som drivs av medarbetarnas önskan om ett bättre liv genom individuella egenmaktsprocesser byggs en gammal välkänd hjälplöshetskultur in i organisationen, och det innan den ens har kommit igång.

Den som söker sig till ett redan etablerat socialt företag bör som vem som helst som söker en ny tjänst kunna motivera varför man söker det specifika jobbet. Många som levit i utanförskap har lärt sig en överlevnadsstrategi som går ut på att göra som man blir tillsagd, även om man inte gillar det man uppmanas att göra. Den kulturen måste brytas. I det sociala företaget arbetar man därför att man har gjort ett eget aktivt val. Det mogna sociala företaget vet att det tar tid att bryta med utanförskapets passivitet och koder.

### **Kan en supportergrupp vara det som skiljer framgång från nederlag?**

Svaret på frågan är ja. Med en supportergrupp menas en grupp människor som är inflytelserika på områden som är viktiga när det sociala företaget ska startas. Ett annat ord för supportergrupp skulle kunna vara ett nätverk. Supportergruppen ska inte i första hand ha synpunkter på hur företaget projekteras eller drivs. När en supportergrupp väl är skapad och tror på projektet är det istället gruppens uppgift att öppna dörrar. Ju mindre kontakter som de som ska starta företaget har med det etablerade samhällets makthavare, desto viktigare blir det att ha en trovärdig supportergrupp. Supportergruppens medlemmar går i god för entreprenörerna och har kontakter inom politiken, byråkratin, finansieringskällor, företagsvärlden etc. Kontakter och kontaktnät är ovärderliga, även om vi i Sverige – i jämförelse med andra länder i t.ex. Sydeuropa – ibland tror oss vara relativt befriade från det informella nätverkets osynliga makt och påverkan.

### **Har inte egenmakt blivit ett innehållslöst modeord?**

Svaret på frågan är kanske. Det är riktigt att egenmakt eller det närbesläktade engelska begreppet empowerment har blivit populära och används i alla möjliga positiva sammanhang. Inte minst är ordet användbart för den som söker bidrag inom det sociala fältet och kan hävda att

---

det planerade projektet är egenmaktsbaserat. Ibland kan man nästan få känslan att egenmakt är, eller håller på att bli, en strukturerad behandlingsmodell som kan användas för att komma till rätta med alla olika sorters utanförskap!

Egenmaktsprocesser i det sociala företaget är däremot inget modeord eller schematisk modell utan ett förhållningssätt. Att understödja individuella egenmaktsprocesser ska vara det sociala företags personalpolitik. Det innebär att göra det möjligt för medarbetarna att i etapper stärka sin självkänsla och bryta de känslor av isolering och värdelöshet som ett långvarigt utanförskap ofta för med sig. Viktiga ingredienser i en egenmaktsbaserad personalpolitik är att ledningen verkligen ser medarbetarnas insatser och deras personliga framsteg, och också vågar diskutera och intressera sig för deras svårigheter. Egenmaktsprocessen är inget som sker enbart när företags personalchef träffar medarbetaren. Produktionen ska vara organiserad på så sätt att de enskilda medarbetarna i vardagen på sin arbetsplats får feedback på sitt sätt att förhålla sig till arbetskamrater, sitt ansvarstagande för produktionen, sitt bemötande av kunder, det vill säga allt, som när de börjar fungera, ökar den egna självkänslan genom att det man gör är ”på riktigt”. Beviset på det är att utomstående kunder efterfrågar det som jag och arbetskamrater producerar.

### **Hör krass ekonomi ihop med det sociala företags rehabilitering?**

Svaret på frågan kan vara ja, men det kan också vara nej. Det beror på hur företaget är organiserat. Företaget som strävar efter att sprida makten och därför skapar en decentraliserad organisation bör kunna bli en effektiv struktur. Egenmaktsprocesser handlar om medarbetare som genom ett allt större ansvarstagande, från det lilla över det något större till det riktigt stora, tar beslut som rör hela företags framtid. Det ska vara tydligt att individens framgångar är företags framgångar och vice versa. När det går bra för hela företaget ska jag vara stolt. Då har en specifik företagsanda skapats: ”Mitt företag och jag.” I en decentraliserad organisation skapas ansvars- och maktpositioner – chefsposter – som väntar på att bli tillsatta. Det motsatta gäller i företag där några få chefer styr och ställer allt: Där utvecklas inte medarbetarnas ansvarstagande.

Ansvar för ekonomifrågorna i det decentraliserade företaget sker på minst två nivåer. Det går att organisera på ytterligare nivåer, men den första tydliga nivån är de lokala arbetsplatserna. Här finns en ekonomisk eller budgetansvarig som upprättar arbetsplatsens budget och har det löpande ansvaret för budgetuppföljningen under året. Den andra ”högre” ansvarsnivån handlar om att vara med och att ta ansvar för företagets totala ekonomi. Bäst fungerar det när de enskilda arbetsplatsernas ekonomiansvariga involveras i driften av hela företaget. Från ledningens sida kan detta understödjas med kontinuerliga resonemang med de arbetsplatsansvariga medarbetarna. Ett bra hjälpmedel i dessa diskussioner är det tidigare beskrivna koordinatsystemet (sid. 51). I vilket av de fyra fälten, och mer precist, var någonstans i fältet, befinner sig företaget som helhet? Koordinatsystemets två axlar symboliserar på ett tydligt och enkelt sätt det sociala företagens innersta kärna, symbiosen mellan medarbetarnas välbefinnande och ett företag att känna sig stolt över.

---

# Litteratur med anknytning till Basta och egenmakt

*Andersson, P* red. (2003) Goda Nyheter, bra journalistik från svenska medier 2003, sid. 261–273.

*Andersson, V* (2001) Berättelser – verkligheter och möjligheter och sociala entreprenörer, Egalité.

*Askheim, OP & Starrin, B* (red) (2007) Empowerment i teori och praktik. Gleerups förlag.

*Carlberg, A* m.fl. (1991) Södertörnsmodellen – Om möjligheten att med kommunalt stöd starta ett arbetskooperativ för missbrukare, Stockholms läns landsting. Idéserie om Kooperation.

*Carlberg, A* (2001) Socialt företagande – Om den sociala ekonomins dynamik, Exemplet Basta, Socialstyrelsen.

*Carlberg, A* (2003) De utforskade utforskarna, Socialvetenskaplig tidskrift 4-2003.

*Carlberg, A* (2005) Ett bättre liv är möjligt- om empowerment och social mobilisering, ESF/Nutek.

*Heule, C* (2002) Exemplet FUNK att reproducera det idéburna projektet Basta, Socialhögskolan Lund.

*Heule, C* (2005) Ideologi, praktik & en utvärdering av Bastas etablering i Västsverige, Socialhögskolan Lund.

*Heule, C* (2005) Makt, kön & identitet en utvärdering om att vara kvinna på Basta, Socialhögskolan Lund.

*Heule, C & Lago, L* (2005) YES pedagogik för utsatta med ideologiska förtecken, Socialhögskolan Lund.

*Hansson, J-H & Wijkström, F* (2001) Civilt Samhälle, social ekonomi eller nonprofit? Fallet Basta Arbetskooperativ. Slutrapport från ett forskningsprojekt, Sköndalsinstitutets skriftserie.

*Meeuwisse, A* (2001) Ett högriskprojekt – Om missbrukarrehabiliteringen på Basta Arbetskooperativ.

*Nilsson, I & Wadeskog, A* (2007) Ur samhällets perspektiv – Sammanfattning av rapport om Socioekonomiska bokslut för Vägen ut! Kooperativen och Basta Arbetskooperativ, ESF/Nutek.

*Rosén, A* red. Vägval Vänster, sid. 79-88

*Tengqvist, A* m.fl. (2007) Kärnan av Empowerment, Kvinnoforum förlag.

*Älverbrandt, L* (2005) Socialt företagande – Exemplet Basta, KTH Examensarbete.

# Sociala företag i ett utvidgat Europa: Begrepp och realiteter<sup>21</sup>

*Professor Jacques Defourny, professor vid avdelningen för ekonomi och ledning och direktör vid centret för social ekonomi vid universitetet i Liege samt ordförande för EMES' europeiska nätverk.*

69

## Ett nytt entreprenörskap

Kan man tala om ett nytt socialt entreprenörskap och inte bara en utveckling av "non profit" eller den sociala ekonomins organisationer? Den här frågan erinrar om de olika teorierna som rör entreprenörskap, vilket inte utvecklas närmare i den här texten. Jag kommer däremot att hänvisa till *Schumpeters* klassiska verk (1934) där ekonomisk utveckling beskrivs som en "process av att skapa nya kombinationer" i produktionsprocessen, och där entreprenörerna är personer vars roll är att förverkliga dessa nya kombinationer. Enligt denna författare äger entreprenörerna inte nödvändigtvis företaget, men de är ansvariga för att introducera förändringar i åtminstone ett av följande sätt: a) introduktionen av en ny produkt eller en ny kvalitet på produkten, b) introduktionen av en ny produktionsmetod, c) öppnandet av en ny marknad, d) införskaffandet av en ny råvarukälla eller e) en omorganisering av en sektors verksamhet.

Enligt de arbeten som utförts av *D. Young* (1983) och *CH. Badelt* (1997) kan indelningen som beskrivits anpassas till den tredje sektorns och det är relevant att undersöka, på alla nivåer, i vilken utsträckning ett nytt entreprenörskap kan identifieras inom den sociala ekonomin.

<sup>21</sup> Översättning av kap 2–4 av "Social enterprises in an enlarged Europe: Concepts and realities". Texten har översatts av Alec Carlberg och Annika Mansnérus samt granskats av Kristina Blixt.

### *Nya produkter eller en ny kvalitet på produkterna*

Ett antal analyser av den tredje sektorn har visat att sektorn ofta har utvecklats som svar på behov där den traditionella privata sektorn eller det offentliga inte har förmått tillhandahålla tillfredsställande lösningar. Det finns otaliga exempel på organisationer som har uppfunnit nya former av tjänster som motsvarar den tidens behov. Idag, precis som tidigare, kan många av dessa organisationer sägas ha vuxit fram ur en ”entreprenöriell” dynamik. Men har de senaste två decennierna varit annorlunda än de tidigare i något specifikt avseende? Jag tror att det är möjligt att tala om ett nytt entreprenörskap, vilket troligen är vanligare förekommande i Europa än i USA, beroende på kriserna i de europeiska välfärdssystemen (i termer av budgeteffektivitet och legitimitet). Detta har resulterat i att de offentliga alltmer börjar se sig om efter privata initiativ för att tillhandahålla lösningar som de själva skulle ha genomfört om det ekonomiska klimatet hade varit lika lysande som under de magnifika åren 1945–1975. Minskningen av det offentligas initiativ är utan tvekan mest slående i Storbritannien, men samma trend syns i de flesta av EUs medlemsländer, om än i varierande grad.

De två områdena som främst studerats av det Europeiska Forskningsnätverket, EMES, nämligen arbetsintegrationen av utbildade arbetsökande och personlig service, har upplevt mängder av innovationer i termer av nystartade verksamheter eller för att garantera att tjänsterna bättre anpassas efter behoven, oavsett om det gäller yrkesutbildning, barn- och äldreomsorg eller hjälp till vissa grupper av missgynnade personer (misshandlade barn, flyktingar, immigranter etc.).

Detta entreprenörskap tycks än mer innovativt, även inom den tredje sektorn, eftersom det kontrasterar skarpt mot det byråkratiska och endast marginellt innovativa handlingsmönster som utmärker vissa stora traditionella organisationer (t.ex. de mycket stora tyska välfärdsorganisationerna, *Wohlfartsverbände*).

### *Nya organisationsmetoder och/eller produktion*

Det är vanligt att den tredje sektorn organiserar sina aktiviteter utifrån olika mönster från den traditionella privata och offentliga sektorn. Men det som är mest slående hos den nuvarande generationen av sociala företag är involveringen av olika partners och av olika kategorier av aktörer; avlönade anställda, volontärer, brukare, stödorganisationer och lokala

---



myndigheter är ofta partners i samma projekt, medan de traditionella sociala ekonomiorganisationerna i allmänhet har skapats av mer homogena sociala grupper. Om detta inte nödvändigtvis revolutionerar produktionsprocessen i ordets verkliga betydelse så förändrar den ofta det sätt på vilket verksamheten organiseras. I vissa fall skulle man kunna tala om en gemensam konstruktion av tillgång och efterfrågan, som till exempel när de som tillhandahåller tjänsterna och brukare samarbetar i organisering och ledning av vissa nära tjänster. Skapandet av daghem som drivs av föräldrar i Frankrike eller i Sverige är bara ett exempel på sådant samarbete.

### *Nya produktionsfaktorer*

Ett av de främsta och genomgående specifika kännetecknen för den tredje sektorn är dess förmåga att mobilisera volontärer. Användningen av volontärer är i sig ingen innovation, men i ett stort antal nya initiativ är det något nytt eftersom dessa gör det möjligt att producera varor eller tillhandahålla tjänster som tidigare inte var tillgängliga, eller var tillgängliga enbart med hjälp av betald arbetskraft (i det fallet är det sällsynt att det verkligen är samma "produkt").

Det är också värt att notera att frivilligarbete i grunden har ändrat sin karaktär under de senaste decennierna; det tycks som om det inte bara blivit mycket mindre av välgörenhet i jämförelse med för 40 eller 50 år sedan, utan den har också blivit mindre "militant" än vad den var på 60- och 70-talen. Dagens frivilligarbetare är relativt pragmatiska och koncentrerar sig på produktionsmål och aktiviteter som svarar mot faktiska behov. Dessutom är det inte ovanligt att finna en "entreprenöriell" roll i dess vanligaste använda betydelse – att starta en verksamhet – utförd av frivilligarbetare.

Betalt arbete har också genomgått olika innovationer. Å ena sidan har många organisationer i den tredje sektorn legat i framkanten med att pröva olika udda typer av anställningar, som att hyra betald arbetskraft inom ramen för ett program för att minska arbetslösheten, utvecklingen av till hälften frivilligarbetare eller deltidsarbete (med starkt reducerad arbetstid) etc. Å andra sidan kan det sägas att den traditionella arbetstagarrollen ofta blir "berikad" när anställda i sin egen kapacitet blir erkända som medlemmar av de styrande organen i det sociala företaget, med den kontroll- och beslutsmakt som det innebär.

### *Nya marknadsrelationer*

I ett ökande antal länder finns en trend mot att "lägga ut" uppdrag och mot en utveckling av kvasimarknader för vissa tjänster som tidigare sköttes av det offentliga eller privata "non profit" organisationer, som länge föredrogs av staten. Med siktet inställt på att minska kostnaderna och tillförsäkra att tjänsterna bättre anpassas till behoven, ökar faktiskt myndigheterna användningen av anbudsförfarande, vilket innebär att olika tjänsteutövare sinsemellan tävlar om offentlig finansiering, kopplat till i förväg definierade specifikationer. Den konservativa regeringen i Storbritannien gick längst i den riktningen, men omsvängningen från "beskyddande kontroll" till "konkurrenskontroll" blir allt vanligare nästan överallt.

Sådana grundläggande förändringar i välfärdsstaten får med nödvändighet betydande konsekvenser på olika nivåer. Inom ramen för denna introduktion räcker det med att framhålla faktorer som tenderar att betona föreningarnas "entreprenöriella" särdrag, i betydelsen att de har ett ökande antal karakteristika gemensamt med traditionella företag och också delvis i termer av "nya kombinationer" som Schumpeter hänvisade till:

- befintliga föreningar upptäcker att de befinner sig i en konkurrens-situation, ibland också med traditionella företag, när de lämnar anbud vid upphandlingar,
- de tvingas som en följd av detta att inrätta eller förstärka en intern ledningskultur som i stora stycken liknar den kommersiella sektorns,
- upphörandet av vissa offentliga monopol (exempelvis i Sverige) eller av de monopol som vissa stora privata välfärdsorganisationer åtnjuter (som exempelvis i Tyskland) uppmuntrar tillkomsten av nya privata initiativ (för vinstdrivande organisationer eller för "non-profit" organisationer) som från början organiseras utifrån dessa förutsättningar,
- sist men inte minst: den ekonomiska risken är större både för gamla som för nya organisationer eftersom deras finansiering framöver beror på deras förmåga att vinna dessa kvasimarknader och att tillfredställa brukarna

Slutligen behöver det knappast sägas att detta ytterligare förstärks av den ökade efterfrågan bland privatpersoner med tillräckligt god eko-

nomi för vissa tjänster som blir tillgängliga på grund av den ökade levnadsstandarden hos en viktig del av befolkningen. Så till exempel representerar äldre människor med hyggliga pensioner eller stora besparingar nya marknader, ofta mycket konkurrenskraftiga.

### *Nya företagsformer*

Den senaste tidens införande av diverse legala ramverk i nationell lagstiftning i olika europeiska stater tenderar att bekräfta att det handlar om en genuint ny typ av entreprenörskap. Dessa nya regelverk syftar till en bättre anpassning till det nya än de traditionella ”non-profit” eller kooperativa strukturerna.

Vi har tidigare nämnt den nya ställning som skapades för italienska sociala kooperativ år 1991.<sup>22</sup> I samma ”kooperativa” tradition introducerade Portugal ”sociala solidaritetskooperativ” år 1998 och den spanska lagen från år 1999 om kooperativ sörjde för existensen av ”sociala initiativ kooperativ”, med introduktionen av speciella legala ramverk i olika autonoma regioner. Frankrike skapade år 2001 lagen om ”kooperativa föreningar av kollektivt intresse” och en polsk lag från år 2006 införde en ny ställning för de ”sociala kooperativen”.

Utan att direkt referera till den kooperativa traditionen antog det belgiska parlamentet 1995 en lag som införde begreppet ”företag med socialt syfte”. Senare antogs en ny lag i Storbritannien (2004) om samhällliga intresseföretag<sup>23</sup> medan man i Finland skapade ett rättsligt regelverk med fokus på ”socialt företagande” år 2004 och i Italien år 2006.

Allmänt sett har dessa nya lagar och regelverk skapats för att uppmuntra en ”entreprenöriell” och kommersiell dynamik som en viktig och integrerad del av olika sociala projekt. I olika fall tillhandahåller de också ett sätt att formalisera den ”multi-intressent” kultur som finns i många av initiativen, genom att involvera berörda parter (anställda, frivilliga, brukare etc.) i beslutsprocessen. Men det måste ändå betonas att i många länder använder den stora majoriteten av sociala företag fortfarande den traditionella tredje sektorns legala associationsformer.

---

<sup>22</sup> Det avsnittet i uppsatsen saknas i denna översättning.

<sup>23</sup> Community interest company.

## **Företag som kan kallas ”sociala”**

Om – vilket tycks vara fallet – det går att identifiera en ny form av entreprenörskap så återstår att förklara varför dessa företag skall beskrivas som ”sociala”. Man kan också fundera över om de nya ekonomiska trenderna i deras agerande är i överensstämmelse med uttalade sociala dimensioner.

Det tycks som om alla dessa dimensioner kan komma till uttryck på tre huvudsakliga nivåer, vilket också återfinns i begreppsbyggnad av den tredje sektorn.

74

### *Verksamhetens syfte*

Begreppet social ekonomi inkluderar som ett grundkriterium ”målet att betjäna samhällets medborgare snarare än att skapa vinster”, medan en ”non-profit”-ansats framhåller att medlemmar eller ledare inte får någon del av överskottet. Även om den sociala ekonomin inte utesluter begränsad fördelning av vinster till medlemmar, speciellt i kooperativ, skall det gemensamma särdraget hos dessa två ansatser understrykas här, som det återfinns i samtliga sociala företag: detta gemensamma särdrag är kravet (helt eller delvis) på att produktionsöverskottet ska ”socialiseras”, dvs. det skall återinvesteras i utvecklingen av verksamheten eller användas för allmännyttiga ändamål för andra än dem som kontrollerar organisationen.

### *Icke – kommersiella resurser*

De båda begreppen (”non-profit sektorn” och den sociala ekonomin) inbegriper som redan har nämnts existensen av något som är till nytta, för samhället eller för en särskild målgrupp. Det är den nyttan som ofta rättfärdigar bidrag till den tredje sektorns organisationer. Det stämmer också för de flesta sociala företag som är finansierade både av resurser som kommer från marknaden och av icke-kommersiella resurser som kommer från offentliga myndigheter i samhällets namn. Många gånger används också donationer och icke-monetära resurser (som t.ex. volontärarbete).

### *Särskilda organisatoriska metoder*

Både ”non-profit” och social ekonomi som ansats delar synen att den tredje sektorns organisationer är självständiga enheter, med egna beslutsfattande organ. När det gäller den sociala ekonomin betonas också

att det bör finnas en demokratisk beslutsprocess. Sådana drag finns ofta i sociala företag, eftersom dessa i allmänhet är baserade på dynamiken i medlemmarnas (anställda med lön, volontärer, brukare och/eller andra partners som t.ex. representerar lokalsamhället) deltagande i ledning och kontrollorgan, och eftersom medlemmarnas makt normalt inte heller står i proportion till deras eventuella ekonomiska insats. Det innebär att vi här har kännetecknen som kan betecknas som sociala.

## Mot en definition av sociala företag

Det finns för närvarande två definitioner av det sociala företaget som genomgående återkommer. De tjänar därför som en begreppslig referenspunkt för andra arbeten.

Den senaste definitionen, utvecklad av den brittiska regeringen, publicerades i juli 2002. Den återfinns i ett dokument med rubriken *Socialt företag: En framgångsstrategi*. ”Ett socialt företag är en affärsverksamhet med först och främst sociala mål, vars överskott i huvudsak återinvesteras i det syftet i företaget eller i samhället, snarare än att drivas av behovet att maximera vinsten för aktieägare och ägare”. Tidigare förekom en bred variation av sätt att se på detta allt populärare koncept, men därefter har flera vetenskapliga studier baserade på denna definition genomförts.

Uppdraget att summera forskningen gavs till en forskningsorganisation<sup>24</sup> som rapporterade sina resultat till *Social Enterprise Unit*. I rapporten konstaterades att 1) regeringens definition bidrog till klargöra konceptet och 2) att det enligt en preliminär uppskattning fanns omkring 5 300 sociala företag i UK. Men rapporten underströk också en rad svårigheter i form av konsistens och jämförbarhet för att göra definitionen användbar. Författarna pekar på att somliga studier också undersökte hur sociala företag arbetar i praktiken. I syfte att fullfölja sin ansats rekommenderade de att definitionen bryts ner i ett antal karaktäristika eller indikatorer, vilket är betydligt mer användbart än ett ”övergripande påstående” när det är fråga om att skapa ett register över sociala företag i UK. Indikatorer som kan komma ifråga fördelar sig på tre kategorier: ”entreprenöriell” inriktning, sociala mål och socialt ägandeskap av verksamheten ifråga.

<sup>24</sup> ECOTEC Research & Consultants Limited.

Medan den brittiska approachen förtjänar ett stort erkännande eftersom den har introducerat en politik som uttryckligen främjat tillkomsten av sociala företag är den med andra ord fortfarande under uppbyggnad. De studier den har genererat är dessutom en del av ett nationellt ramverk som än så länge är begränsat. Därför förefaller det rimligt att på detta stadium ge företräde åt den approach som har utvecklats sedan mitten av 1990-talet av Europeiska Forskningsnätverket, EMES. Till den senares fördelar hör bland annat att den är utvecklad i en omfattande dialog med en rad olika discipliner (ekonomi, sociologi, statsvetenskap och ledarskap) samt att den också tar hänsyn till olika nationella traditioner och särdrag i EU. Slutligen har den – eftersom det handlar om ett både teoretiskt och empiriskt projekt – redan från början prioriterat identifiering och klargörande av indikatorer snarare än koncisa och eleganta definitioner.

Sedan 1996 har EMES nätverk ägnat sig åt att definiera ett antal gemensamma kriterier för att identifiera verksamheter som skulle kunna kallas ”sociala företag i vart och ett av de 15 EU-länder som har studerats. På så sätt utvecklades en arbetsdefinition. Den ansågs vara en ”arbetshypotes”, som inte nödvändigtvis måste inbegripa samtliga aspekter av sociala företag, men det visade sig att denna första uppsättning indikatorer var relativt robusta och tillförlitliga.

Denna arbetsdefinition skiljer mellan å ena sidan kriterier som främst ekonomiska och å andra sidan indikatorer som är främst sociala. Indikatorerna, som återfinns i arbeten publicerade av nätverket presenteras nedan.

För att spegla den ekonomiska och ”entreprenöriella” dimensionen har fyra kriterier förts fram:

*a) En pågående verksamhet som producerar varor och/eller säljer tjänster*  
Till skillnad från traditionella ”non-profit” organisationer har sociala företag normalt inte stödjande aktiviteter eller omfördelning av finansiella flöden (som t.ex. bidragsgivande organisationer) som sin huvudsakliga verksamhet. De är istället direkt engagerade i varuproduktion eller kontinuerligt tillhandahållande av tjänster till människor. Produktionen representerar således ett av de grundläggande motiv för ett socialt företags existens.

*b) En hög grad av självständighet*

Sociala företag skapas av en grupp människor som ett självständigt projekt, och företagen leds av dessa människor. De kan vara beroende av offentliga bidrag, men de styrs inte, varken direkt eller indirekt, av offentliga myndigheter eller andra organisationer (federationer, privata firmor etc.). De har både rätt att ge uttryck för sin egen uppfattning (voice) och att avbryta verksamheten (exit).

*c) En betydande ekonomisk risk*

De som startar ett socialt företag står, helt eller delvis, för den ekonomiska risken. Till skillnad från många offentliga institutioner beror deras ekonomiska överlevnad på medlemmarnas eller de anställdas ansträngningar för att säkerställa adekvata resurser.

*d) En lägsta nivå av avlönat arbete*

Som i många traditionella "non-profit" organisationer kan också sociala företag kombinera monetära och icke-monetära resurser, volontärer och avlönad arbetskraft. I sociala företag skall dock verksamheten kräva en mycket liten andel betald arbetskraft.

För att fånga den sociala dimensionen har fem kriterier föreslagits:

*e) Ett tydligt mål att tjäna samhället*

Ett av de sociala företagens huvudsakliga mål är att tjäna samhället eller en särskild grupp människor. På samma sätt är önskan att främja en känsla av socialt ansvarstagande på lokal nivå kännetecknande för ett socialt företag.

*f) Initiativet kommer från en grupp medborgare*

Sociala företag är resultatet av en kollektiv dynamik som involverar människor tillhörande ett grannskap eller en grupp som delar ett väl definierat behov eller syfte, även om man inte skall bortse ifrån ledarskapets betydelse – ofta förkroppsligat av en person eller liten grupp av människor.

*g) Makten över besluten innehas inte av kapitalägare*

Det innebär i regel principen om "en man en röst", eller åtminstone en beslutsprocess som inte fördelar röststyrka i relation till kapitalinnehav i ledningsfunktionen, som har den yttersta rätten att fatta beslut. Även om kapitalägare är viktiga skall beslutanderätten i första hand delas mellan andra intressenter.

*h) Deltagande natur, som involverar parter som påverkas av verksamheten*  
Representation och deltagande av brukare eller kunder, intressenters inflytande på beslutsfattandet och ett deltagande ledarskap är viktiga kännetecken på ett socialt företag. I många fall är ett av syftena i ett socialt företag att fördjupa demokratin på lokal nivå genom ekonomisk verksamhet.

*i) En begränsad spridning av vinsten*

Sociala företag inkluderar inte bara organisationer som karaktäriseras av totalt fördelningsförbud, utan kan på samma sätt som kooperativ i många länder, fördela vinsten, men bara i begränsad utsträckning. Därigenom undviks ett vinstmaximerande förhållningssätt.











## Framtidens företagande

Den här skriften är en social entreprenörs försök att förklara och beskriva det sociala företagandets sammanhang, ursprung och drivkrafter. Varför finns det sociala företag? Var kommer de ifrån? Vilken roll spelar de i samhället? Men det är också en beskrivning av Basta arbetskooperativs tillkomst och utveckling under perioden 1990–2007. Ett socialt företag som idag sysselsätter närmare 140 personer, flertalet med långvarig egen erfarenhet av missbruk. Med Basta som utgångspunkt resonerar och generaliserar författaren kring det sociala företagandets processer, utveckling och balansgång mellan de sociala och kommersiella målen.

I ett appendix får vi ta del av professor Jacques Defourny's tankar om utvecklingen av ett socialt entreprenörskap och begreppets innebörd ur ett internationellt perspektiv.

Nutek stärker näringslivet i hela Sverige genom att bidra till fler nya företag, fler växande företag och fler starka regioner.

**NUTEK**

Verket för näringslivsutveckling

08-681 91 00  
www.nutek.se