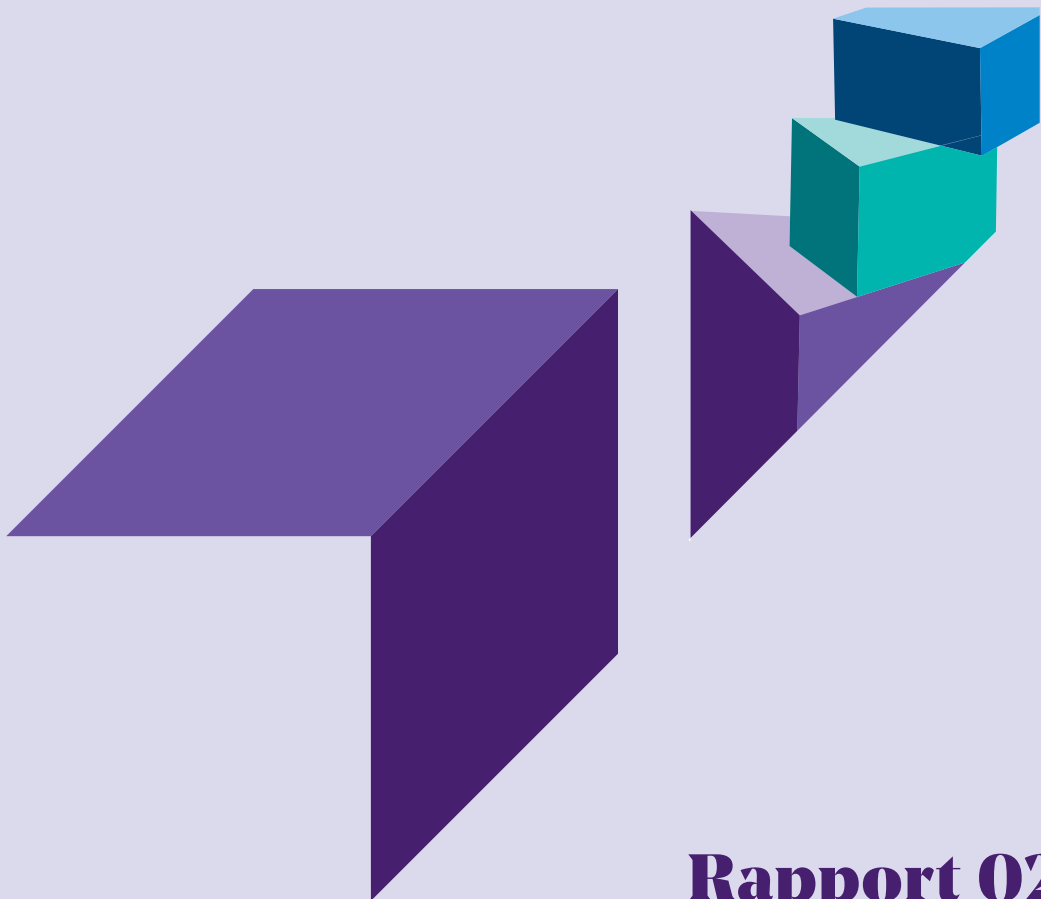


ASF i näringslivet

– Så gör arbetsintegrerande sociala
företag affärer med andra företag



Vi stärker Sverige genom att stärka företagens konkurrenskraft

Tillväxtverket ska skapa så bra förutsättningar som möjligt för företag i hela landet att vara konkurrenskraftiga. Det innebär att vi öppnar dörrar och river barriärer – för ett Sverige där fler företag vill, kan och vågar.

Kunskap, nätverk och finansiering är våra viktigaste verktyg. Tillväxtverkets insatser skapar direkta resultat hos de företag och aktörer som vi samverkar med, men även förutsättningar för företag och regioner att möta framtidens utmaningar. Vårt största enskilda uppdrag är att bidra till att EU-medel investeras i projekt för regional konkurrenskraft och sysselsättning.

Tillväxtverkets publikationer kan laddas ner på tillvaxtverket.se. Vill du beställa en tryckt publikation eller söker du en publikation som publicerades innan 2015 hänvisar vi till vår webbshop publikationer.tillvaxtverket.se.

© Tillväxtverket

Stockholm, mars 2019

Digital: ISBN 978-91-88961-02-0

Rapport 0277

Har du frågor om denna publikation, kontakta:

Antonio Tolj

Telefon, växel 08-681 91 00

Sammanfattning	7
Uppdraget	7
Nätverksträffarna	7
Kartläggningens huvudsakliga resultat.....	7
Övergripande slutsatser	7
Rekommendationer	9
Inledning	10
Bakgrund	10
Rapporten och uppdragets olika delar.....	11
Tillvägagångssätt	12
Kartläggningens analysmodell.....	14
Urval och avgränsningar.....	15
Rapportens upplägg	15
Bakgrund	17
Socialt företagande	17
Arbetsintegrerande sociala företag.....	18
Affärssamarbete och tillgång till marknader - en viktig del av ekosystemet	19
Kartläggningen – en överblick	21
”Rätt” bransch ger tillgång till marknader	21
Affärssamarbete med olika aktörer	23
Samarbete med näringslivssammanslutningar	24
Samarbete med kommuner	24
Affärer med konventionella företag	25
Drivkrafter för samverkan	25
Hur uppstår affärssamarbetet?.....	25
Affärsmässighet.....	27
Socialt ansvarstagande och utveckling av lokalsamhället.....	28
Kompetensförsörjning.....	29
Andra exempel på mervärden i affärssamarbetet.....	30
Utmaningar	32
Kvalitet, pris, leveranssäkerhet och tid	32
Kommunikation	33

Bristfällig kunskap hos potentiella samarbetspartners.....	34
Nätverksträffar	35
Övergripande om nätverksträffarna	35
Rinkeby: Socialt företagande - samverkan för effektiv samhällspåverkan.	35
Västerås: Samtal om lönsamhet och samhällsnytta.	36
Vadstena: Samverkan för lönsamhet och hållbarhet.....	37
Reflektioner	38
Framtida arbetsmodell.....	39
Sammanfattande analys och rekommendationer	41
Det finns en framtidstro	41
Tjänster och varor bör fylla ett tydligt behov.....	41
Marknadsföring och försäljning är viktigt	42
God kommunikation och dialog viktigt för långsiktigt samarbete	43
Varierande eller specialiserad verksamhet? Det är frågan.	44
Ytterligare reflektioner	45
Samhällstrender påverkar	45
Kompetensförsörjning och rekrytering – ett utvecklingsområde	45
Samverkan med näringslivssammanslutningar, handelskammare och affärsnätverk kan utvecklas	45
Behov av internationella jämförelser.....	45

Sammanfattning

Uppdraget

Sweco har fått i uppdrag att kartlägga och analysera exempel på samverkan och affärer mellan arbetsintegrerande sociala företag och övriga näringslivet samt att processleda nätverksträffar. Kartlägningsarbetet har framförallt skett genom en intervjustudie med ASF och deras samarbetsparter. 45 intervjuer genomfördes inom ramen för undersökningen.

Nätverksträffarna

Under hösten 2018 genomfördes tre nätverksträffar i Rinkeby, Västerås och Vadstena. Innehållet i nätverksträffarna planerades i samverkan mellan Tillväxtverket, Sweco och Skoopi. Skoopi ansvarade för att organisera det praktiska genomförandet medan Sweco ansvarade för att processleda träffarna. Träffarna ägde rum under en halvdag vardera. De lärdomar som kan dras utifrån nätverksträffarna var bland annat att de kan vara ett sätt att skapa kontakter mellan ASF och möjliga samarbetspartners samt att en framgångsfaktor är att lägga ner tid på att hitta en variation hos medverkande aktörer och deltagande organisationer. De teman och den information som framkommit i kartläggningen bekräftades i huvudsak av deltagarna på nätverksträffarna.

Kartläggningens huvudsakliga resultat

Kartläggningen visar att affärer mellan ASF och andra företag och organisationer uppstår på en rad olika sätt såsom direktförsäljning, upphandlingar, rekommendationer, nätverk och kontakter eller genom att en person på ASF:et har kunskap och kontakter inom branschen.

Kartläggningen visar även att företag och andra organisationer har många olika drivkrafter när det gäller att göra affärer med ett ASF. Det handlar då dels om den affärsmässiga drivkraften (att det finns ett behov av en viss vara eller tjänst), drivkraften att stötta den lokala arbetsmarknaden och lokalsamhällets utveckling, drivkraften att stötta utsatta grupper i samhället samt drivkraften att arbeta med socialt ansvarstagande och hållbarhet.

De företag och organisationer som gör affärer med ASF pekade även på att det finns en del särskilda utmaningar när det gäller att göra affärer med ASF. Det handlade då om att leveranser kan ta längre tid, att det kan finnas brister i kommunikationen samt att det finns bristande kunskap och fördomar om vad arbetsintegrerande sociala företag är och vad de kan bidra med.

Övergripande slutsatser

Både intervjuerna och nätverksträffarna genomsyras av stor framtidstro när det gäller samverkan mellan ASF och andra företag. De konventionella företagen anser att ASF har en naturlig plats och funktion i näringslivet. Från företagets perspektiv handlar det dels om en vilja att stötta en sektor och personerna däri genom köp av

deras tjänster. Många företag anger att de vill arbeta med social hållbarhet och ta socialt ansvar och ser samarbete med ett ASF som ett bra sätt att göra detta.

Det går även att se att olika typer av samhällstrender skapar nytt, annorlunda eller förnyat intresse för vissa tjänster eller varor. Detta gäller inte minst när en tjänst eller produkt kan ge flera olika värden. Exempel på sådana trender är en ökad medvetenhet när det gäller miljö, integration och när- och härproducerat.

ASF samverkar med en rad olika aktörer och inom en rad olika branscher. Den gemensamma faktorn för lyckad samverkan med företagen och andra aktörer som man säljer tjänster och produkter till är dock att tjänsten eller produkten har ett tydligt värde för den som köper den. Det handlar då exempelvis om att tillhandahålla en unik tjänst som fyller ett tydligt behov eller att leverera tjänster som håller en hög kvalitet. Ytterligare en framgångsfaktor verkar vara att det i ASF:et finns kunskap om den bransch de verkar inom och har kunskap om marknaden.

Flera konventionella företag lyfte även fram att ASF behöver bli bättre på att marknadsföra sig själva och att de ännu tydligare behöver visa vad de gör och vad vinsterna och värdet av att anlita dem är.

Inom ramen för undersökningen framkom det tydligt att det är nödvändigt att det finns en god kommunikation och dialog mellan ASF:et och den som köper en tjänst eller vara om det till exempel uppstår problem eller förseningar kring leveranser. Det är därför viktigt att det finns en person som har ett tydligt ansvar för kommunikationen mellan ASF:et och det aktuella företaget. Det behöver även finnas en kapacitet för att utveckla nya tjänster och varor inom ramen för de samarbeten som finns.

I intervjumaterialet finns en stor variation när det gäller hur verksamheterna är strukturerade. Vissa verksamheter som t.ex. Entrévärdarna är väldigt nischade medan andra verksamheter har en större bredd av verksamheter. Det går inte att utifrån vår undersökning dra några generella slutsatser kring vilken strategi som är bäst när det gäller att nå ett framgångsrikt affärssamarbete – det är snarare så att varje strategi har sina för- och nackdelar.

Vi har i vår undersökning sett några exempel på att ASF kan bidra med kompetensförsörjning när det gäller de organisationer som de har affärssamverkan med. Detta kan bli ett intressant utvecklingsområde inom nischer där det finns brist på arbetskraft och där det finns individer som har specifika yrkeskunskaper, t.ex. industrisömnad eller elektronikmontörer. Dock behövs mer kunskap om hur detta område kan utvecklas.

Många ASF har en samverkan med olika typer av affärsnätverk och sammanslutningar men denna samverkan kan sannolikt utvecklas. Inte minst genom att ASF på lokal nivå går samman och visar vad de kan erbjuda.

Rekommendationer

Utifrån de undersökningar som har genomförts ger Sweco följande rekommendationer:

- ▶ ASF som startar och/eller utvecklar sin verksamhet bör lägga energi på att undersöka vilka behov som finns av företagets verksamhet eller tjänst. Företagen kan då konkurrera genom att tjänsten är unik och fyller en specifik funktion eller att den har en hög kvalitet.
- ▶ ASF bör vara lyhörda för nya behov som kan uppstå i det lokala samhället för att kunna utveckla sin verksamhet och erbjuda nya produkter och tjänster.
- ▶ Arbetsintegrerande sociala företags förmåga att sälja in sina tjänster till nya kunder måste öka för att de på ett bättre sätt ska kunna vidga sin marknad och locka fler kunder. De måste arbeta med att bygga relationer, skapa kontakter med potentiella kunder och att få fler personer inom företaget att fungera som ambassadörer. Detta ställer krav på ASF:s organisation och ledarskap, det måste finnas vilja och kapacitet att effektivt kommunicera företaget utåt.
- ▶ ASF kan utveckla sitt arbete med marknadsföring och försäljning på en rad olika sätt. Det kan handla om att få mer kunskap om hur man kan arbeta professionellt med detta område, att anställa eller samverka med personer som kan bistå ASF:et med att skapa och behålla kontakter med kunder eller att se till att det finns personer i organisationen som har tid och möjligheter att arbeta med dessa frågor på olika sätt.
- ▶ Arbetet med marknadsföring och försäljning kan också utvecklas genom att ASF:et ingår i en gemensam säljorganisation eller andra typer av samarbeten med andra ASF kring marknadsföring.
- ▶ Offentliga aktörer och företagsfrämjare på lokal, regional och nationell nivå kan på olika sätt verka för att göra arbetsintegrerande sociala företag, deras verksamheter och vad de kan bidra med, mer kända.
- ▶ Offentliga aktörer och företagsfrämjare kan erbjuda utbildningsinsatser till ASF när det gäller försäljning av produkter och tjänster samt bjuda in ASF till företagsträffar för erfarenhetsutbyte.
- ▶ Att det finns en utsedd kontaktperson både hos ASF:et och hos kunden som har ansvar att sköta kommunikationen dem emellan.
- ▶ Det är fördelaktigt för ett ASF att ha en tydlig affärsidé när det gäller verksamhetens fokus, detta inte minst för att kunna marknadsföra och sälja in den på ett bra sätt. Liksom är fallet med andra företag bör ASF:en dock vara lyhörda inför att nya behov uppstår på marknaden.
- ▶ Det är viktigt att ha en tydlig strategi och affärsplan för verksamheten för att kunna fatta bra beslut om vilka uppdrag företaget ska ta eller inte ta utifrån vikten av att leverera i tid och med kvalitet.

Inledning

Bakgrund

Tillväxtverket har, tillsammans med Arbetsförmedlingen, ett regeringsuppdrag som innebär att genomföra ett program för sysselsättningsfrämjande insatser genom arbetsintegrerande sociala företag (ASF). Inom ramen för programmet genomförs en rad olika insatsområden såsom affärsutvecklingscheckar till ASF, projekt som riktar sig till nyanlända och utrikesfödda arbetsökande kvinnor och män samt etableringsanalyser i ett urval kommuner.

Arbetsintegrerande sociala företag är företag vars verksamhet och mål handlar om att skapa samhällsnytta. Ett arbetsintegrerande socialt företag har som mål att genom arbete och delaktighet integrera människor i samhälle och arbetsliv. Det finns inte något särskilt regelverk eller någon särskild företagsform för arbetsintegrerande sociala företag. Dessa företag skiljer sig dock från andra sociala företag genom att huvudsyftet är att skapa arbete för personer som av olika anledningar står långt från arbetsmarknaden. Det finns andra företag som också har breda samhällsnyttiga syften och där huvudsyftet är att producera välfärdstjänster inom vård, omsorg och utbildning med mera. Även dessa företag kan naturligtvis skapa arbetstillfällen för utsatta grupper, men definieras inte som arbetsintegrerande sociala företag.

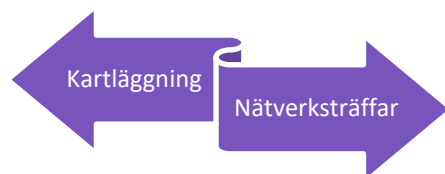
Tidigare studier som har genomförts när det gäller arbetsintegrerande sociala företag visar att det finns ett antal faktorer som är viktiga för ett företags utveckling, överlevnad och hållbarhet. Resultaten från studien "Starkare tillsammans"¹ visar att företagen blir hållbara genom:

- ▶ Bra samverkan med köpare av arbetsintegrerande tjänster, näringsliv och samverkan med andra arbetsintegrerande sociala företag.
- ▶ En hållbar affärsidé på marknaden som kompletterar de arbetsintegrerande tjänsterna.
- ▶ Möjlighet till en lång etableringsperiod.

Med utgångspunkt i resultatet från ovannämnda studie har Sweco fått i uppdrag att kartlägga och analysera exempel på samverkan och affärer mellan arbetsintegrerande sociala företag och övriga näringslivet samt att processleda fyra nätverksträffar.

¹ Starkare tillsammans – arbetsintegrerande sociala företags nätverk och modeller, Tillväxtverkets rapport 0237, 2017.

Figur 1 Uppdragets omfattning



Rapporten och uppdragets olika delar

Uppdragets övergripande syfte

I denna slutrapport behandlas de resultat som framkommit ur uppdragets båda delar. Den första delen av uppdraget har omfattat kartläggning och analys av arbetsintegrerande sociala företags samverkan och affärer med övriga näringslivet. Mer specifikt handlade den första delen av uppdraget om att:

- ▶ kartlägga och analysera exempel på arbetsintegrerande sociala företags samverkan och affärer med övriga näringslivet.
- ▶ beskriva hur samarbetet har utvecklats, organiserats, vilka för- och nackdelar som finns.
- ▶ analysera framgångsfaktorer och hinder.

Den andra delen av uppdraget har omfattat att vara med och planera och processleda fyra nätverksträffar med syfte att

- ▶ ha ett kunskapsförmedlande syfte i att sprida kunskap om det som kommer fram i kartläggningen och analyserna av arbetsintegrerande sociala företags samverkan och affärer med övriga näringslivet.
- ▶ vara en mötesplats där arbetsintegrerande sociala företagare, andra företagare och näringslivsaktörer diskuterar konkreta idéer till samverkan och affärer i sitt närområde.
- ▶ att dokumentera nätverksträffarna och rekommendera modeller för nätverksträffar inför framtiden.

Konkret har uppdraget handlat om att tillsammans med Skoopi och Tillväxtverket välja ut lämpliga orter/regioner för träffarna och att i samverkan med Skoopi och Tillväxtverket planera innehåll, processleda nätverksträffarna, dokumentera upplägg, genomförande, resultat och reflektioner som kommer upp, samt ta vara på den kunskap som kommer fram vid träffarna för att utveckla materialet från kartläggningen, ge förslag på en arbetsmodell för kommande nätverksträffar

Ett övergripande syfte med uppdraget handlar även om att lämna rekommendationer när det gäller:

- ▶ hur Tillväxtverket, andra offentliga aktörer och näringslivet kan stödja utvecklingen när det gäller de arbetsintegrerade sociala företagens affärssamverkan.
- ▶ hur arbetsintegrerade sociala företag kan agera för att utveckla god samverkan och affärer med övriga näringslivet.
- ▶ hur företag och organisationer i näringslivet kan utveckla sitt CSR-arbete eller sina affärsmodeller genom affärsrelationer med arbetsintegrerade sociala företag.

Tillvägagångssätt

Kartläggningen

Kartlägningsarbetet har skett genom en intervjustudie med ASF och deras samarbetsparter. Utgångspunkten för intervjuerna var en förteckning över ett antal arbetsintegrerade sociala företag som Tillväxtverket försett Sweco med. Listan utgår ifrån den kunskap som finns på Tillväxtverket om arbetsintegrerade sociala företag som har lyckats etablera intressanta samarbeten med näringslivet.

Inledningsvis genomfördes 20 sonderande intervjuer med arbetsintegrerade sociala företag och andra aktörer såsom Coompanion och kommuner. Syftet med att genomföra de sonderande intervjuerna var att säkerställa att de arbetsintegrerade sociala företag som fanns med på listan verkligen var företag som lyckats med att etablera en god samverkan med näringslivet. I de sonderande intervjuerna fick Sweco ytterligare tips på arbetsintegrerade sociala företag som också kontaktades.

Totalt har 22 sonderande intervjuer genomförts (några tillkom efter hand). Fokus för de sonderande intervjuerna var att undersöka arbetsintegrerade sociala företags samverkan med:

- ▶ privata företag,
- ▶ näringslivssammanslutningar av olika slag,
- ▶ kommuner och regioner,
- ▶ andra ASF.

Genom de sonderande intervjuerna fick Sweco kontaktuppgifter till ett antal samverkansaktörer. Dessa intervjuades i nästa steg. Totalt har 23 intervjuer gjorts med samverkansaktörerna. Fokus för dessa intervjuer har varit att undersöka samverkansaktörernas drivkrafter och vilken nytta och mervärden de funnit i samarbetet med det arbetsintegrerade sociala företaget. Därefter har resultatet sammanställts och analyserats utifrån den analysmodell som vi närmare beskriver i kapitlet "Affärssamverkan och tillgång till marknader."

Det har funnits ett visst bortfall när det gäller intervjuer med både de arbetsintegrerade sociala företagen och deras samverkansparter. Några av de ASF som fanns på den lista som Tillväxtverket tillhandahöll har vi inte lyckats komma i kontakt med trots upprepade försök att etablera kontakt (e-post och telefon).

Företrädare för en del av de arbetsintegrerande sociala företagen har vid intervjutillfället lovat att återkoppla med kontaktuppgifter till deras samverkanspartner men har sedan inte återkommit trots upprepade påstötningar. Detta kan givetvis handla om tidsbrist och att vissa av företagen inte ser det som en prioriterad och viktig fråga för dem. Det kan även handla om en rädsla för att exponera samarbetspartners och att man inte vill ha uppmärksamhet som riskerar att på något vis störa samarbetet. Flera av de vi har intervjuat har också gjort kommentarer kring presentation av materialet och att de är måna om att affärer och samarbeten inte framställs på ett missvisande eller felaktigt sätt.

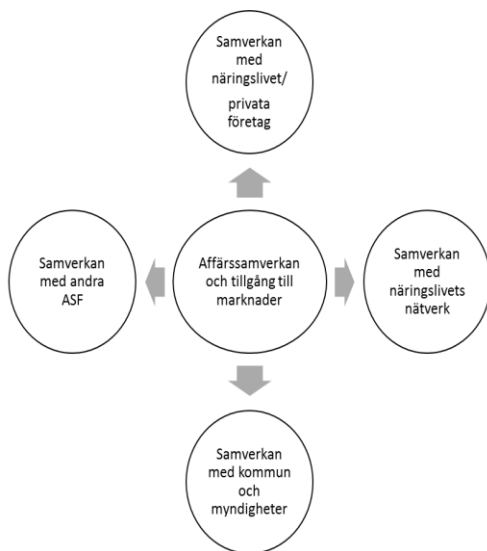
Nätverksträffar

Under hösten 2018 har tre nätverksträffar genomförts i Rinkeby, Västerås och Vadstena. Innehållet i nätverksträffarna planerades i samverkan mellan Tillväxtverket, Sweco och Skoopi. Skoopi ansvarade för att organisera det praktiska genomförandet medan Sweco ansvarade för att processleda träffarna. Träffarna ägde rum under en halvdag.

Kartläggningens analysmodell

Sweco har arbetat fram en modell som utgångspunkt för kartläggningen av affärssamverkan med aktörer som är viktiga för ett hållbart företagande. Modellen avser framförallt att skapa en ram för rapportens deskriptiva del.

Figur 2 Samverkansaktörer



Modellen beskriver arenor där arbetsintegrerande sociala företag får tillgång till en marknad för sina tjänster och produkter. I kartläggningen har vi hittat exempel på samarbeten från samtliga samverkansarenor. Det handlar då om samverkan kring följande aspekter:

- ▶ *Samverkan med näringslivet/privata aktörer* - innebär att ett arbetsintegrerande socialt företag har en affärsmässig relation och säljer sina tjänster eller produkter till ett annat företag. Samverkan kan vara formaliserad genom avtal men är inte alltid det. Det kan även innebära att företagare eller företagsvana personer har ett fördjupat samarbete med det arbetsintegrerande sociala företaget genom att de sitter med i företagets styrelse, är mentor för den person som driver företaget eller på andra sätt hjälper till att skapa affärskontakter.
- ▶ *Samverkan med näringslivsnätverk* - innebär att arbetsintegrerande sociala företag är aktiva och deltar i lokala och/eller regionala sammanslutningar för företagare, som till exempel handelskammare, företagsnätverk, styrelseakademier.
- ▶ *Samverkan med kommuner och myndigheter* - innebär att det arbetsintegrerande företaget har en affärsmässig relation till en kommun eller myndighet, tex

Arbetsförmedlingen. Samverkan kan vara formaliserad genom avtal eller IOP² men är inte alltid det.

- *Samverkan med andra arbetsintegrerande sociala företag* - innebär att det arbetsintegrerande sociala företaget samarbetar med andra ASF för att skapa bättre tillgång till marknader. Det kan även handla om att etablera en gemensam säljorganisation för att tillsammans sälja sina varor och tjänster.

Urval och avgränsningar

Den här rapporten gör inte anspråk på att ge en heltäckande bild över arbetsintegrerande sociala företags samverkan med näringslivet och andra aktörer då en sådan studie skulle bli alltför omfattande att genomföra i förhållande till avsatt tid. Syftet med studien är snarare att hitta goda exempel och belysa de drivkrafter som framförallt näringslivet har när det gäller att göra affärer med ASF – detta för att kunna ge inspiration och rekommendationer kring hur området kan utvecklas framöver.

Urvalet av respondenter har byggts på Tillväxtverkets och utredarnas kunskaper om vilka företag och samarbeten som finns runt om i landet. Tillväxtverket har även genom sina sociala medier efterlyst goda exempel på samarbeten. I urvalet har även en mångfald av branscher och geografisk spridning eftersträvat.

Sweco har inte undersökt de affärsmässiga relationer som kan finnas mellan Arbetsförmedlingen eller kommunen och det arbetsintegrerande sociala företaget där företaget tillhandahåller tjänster för arbetsträning, sysselsättning och rehabilitering (dessa frågeställningar har behandlats mer indirekt i intervjuerna). Kartläggningsarbetet har avgränsats till den del av verksamheten som inte handlar om arbetsintegrering.

Rapportens upplägg

Denna rapport är upplagd på följande sätt:

- 1) Först följer ett bakgrundskapitel som behandlar affärssamverkan och tillgång till marknader.
- 2) Sedan följer ett kapitel där vi dels visar schematiskt inom vilka branscher de arbetsintegrerade sociala företagen finns, dels vad deras affärssamverkan består av.
- 3) Sedan följer ett kapitel där vi redogör för kartläggningens resultat när det gäller hur ASF samverkar med konventionella företag. Kapitlet avhandlar även vilka drivkrafter, nyttor och värden som de konventionella företagen ser när det gäller att göra affärer med ASF.
- 4) Efter detta kapitel följer en beskrivning av de utmaningar som ASF och andra aktörer ser när det gäller affärssamverkan med ASF.

² IOP är en avtalsform som togs fram av organisationen Forum Idéburna organisationer med social inriktning. Det är ett avtal mellan en eller flera idéburna organisationer och den offentliga sektorn. Denna modell av partnerskap som kan användas när varken traditionellt föreningsbidrag eller upphandling är en lämplig form. Källa: Göteborgs stad.

- 5) Sedan följer ett avsnitt där vi redogör för de nätverksträffar som ordnats och de reflektioner som kan göras utifrån dessa. En modell för hur nätverksträffar kan genomföras presenteras även.
- 6) Till sist följer ett kapitel med en sammanfattande analys och rekommendationer.

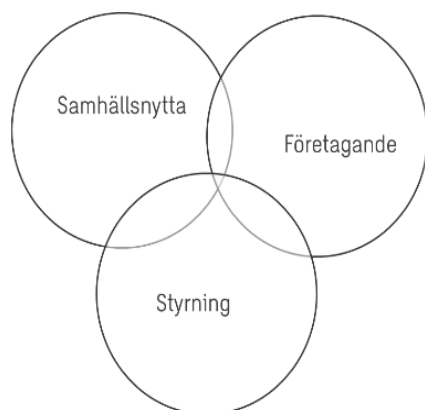
Bakgrund

I följande avsnitt ger vi en kort bakgrund till socialt företagande med fokus på arbetsintegrerande sociala företag. Avslutningsvis redogör vi för affärssamverkan och tillgång till marknaden som en viktig del i det ekosystem som behövs för socialt företagande.

Socialt företagande

I Sverige började sociala företag uppmärksammas i början av 2000-talet. Då handlade den ökade uppmärksamheten i första hand om behovet av att skapa nya arbetstillfällen och vägar till arbetsmarknaden för grupper som av olika anledningar står eller riskerar att stå utanför arbetsmarknaden. Etableringen av dessa *arbetsintegrerande sociala företag* har pågått sedan 1980-talet och då ofta på initiativ från ideella organisationer. Andra begrepp som brukar användas parallellt är företag med sociala ändamål, företag inom den sociala ekonomin, socialt företagande, ideella företag samt idéburet företagande.³ Utifrån den forskning som finns om socialt entreprenörskap har man identifierat att socialt entreprenörskap huvudsakligen omfattar tre dimensioner⁴.

Figur 3 Dimensioner av socialt entreprenörskap



Samhällsnyttan innebär att företagets primära och uttalade syfte och drivkraft är social nytta. Det skiljer dem från kommersiella företag vars primära syfte och drivkraft är vinst.

Företagande innebär att ett socialt företag bedriver ekonomiska aktiviteter och drivs som ett konventionellt företag. Det vill säga företaget producerar och utbyter

³ Socialt entreprenörskap og sosial innovasjon. Kartläggning av innsatser for sosialt entreprenörskap och sosial innobasjon i Norden, Tema Nord 2015:502, Nordiska ministerrådet

⁴ A map of social enterprises and their eco-systems in Europe, European Commission, 2015

varor och/eller tjänster mot betalning. Det skiljer dem från icke-vinstdrivande organisationer.

Styrning innebär att det finns mekanismer som "låser in" organisationens sociala mål. Det finns en organisatorisk självständighet, det kan finnas ett demokratiskt beslutsfattande, och det kan finnas begränsningar när det gäller vinstutdelning.

Det som utmärker sociala företag är att de verkar inom ramen för alla dessa dimensioner samtidigt, till skillnad från vinstdrivande företag och icke-vinstdrivande organisationer.

Arbetsintegrerande sociala företag

När det gäller de sociala företagen finns det i Sverige ingen enhetlig definition av vad "social enterprises", eller sociala företag, är. Vanligtvis när man pratar om sociala företag syftar man på arbetsintegrerande sociala företag, ASF (work integrated social enterprise, WISE) vars huvudsakliga syfte är att skapa arbete för människor som står långt från arbetsmarknaden. Det är dessa sociala företag som står i fokus för denna rapport. Sweco utgår från den definition som Sofisam använder⁵. Sofisams definition utgår ifrån att sociala företag kännetecknas av följande:

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

De arbetsintegrerande sociala företagen är heterogena och har olika affärsmodeller, organisationsformer och bedriver sin verksamhet på olika sätt när det gäller arbetsintegreringen. Vissa företag fungerar som övergångsarbeten för sina deltagare/medlemmar/anställda innan de går vidare till annat arbete. En del företag erbjuder arbetsplatser till personer med funktionsvariationer. Andra skapar lönearbete för sina medlemmar i den egna affärsverksamheten. Ofta är företagen en kombination av dessa saker och kan för olika medlemmar fylla olika behov.

⁵ www.sofisam.se

Arbetsintegrerande sociala företag kan ibland erbjuda lägre priser än konventionella företag. Detta beror på att leveranstiderna ibland är längre och att det är fler personer som får dela på jobbet på grund av att det kan finnas individer i arbetsgruppen som har en nedsatt arbetsförmåga, etc. En del anställda har någon form av lönestöd, såsom lönebidrag, vilket fungerar som en kompensation för uppfattad lägre produktivitet och en bedömning att individen har en nedsatt arbetsförmåga. Lönestöden är konkurrensneutrala. Lägre priser kan därför inte betecknas som illojal konkurrens.

I rapporten "Starkare tillsammans"⁶ konstateras att ett arbetsintegrerande socialt företag som inte har en hållbar affärsidé utanför erbjudandet av arbetsintegrering har svårt att överleva. I rapporten framgår ett antal faktorer som bidrar till ett hållbart företagande:

- ▶ Aktivt arbete med tjänsteutveckling
- ▶ Näringslivskontakter
- ▶ Att leverera varor och tjänster med kvalitet
- ▶ Lång etableringsperiod
- ▶ Bra samverkan med köpare av arbetsintegrerande tjänster
- ▶ God ledning

I föreliggande rapport kommer vi belysa vikten av affärssamverkan, näringslivskontakter och det arbetsintegrerande företagets tillgång till en marknad där de kan leverera varor och tjänster.

Affärssamarbete och tillgång till marknader - en viktig del av ekosystemet

Arbetsintegrerande sociala företags affärssamarbete och tillgång till marknader kan beskrivas som viktiga delar i det ekosystem som behövs för ett framgångsrikt socialt företagande.

Begreppet *ekosystem för socialt företagande* har använts inom forskningen kring social ekonomi i Europa under ett antal år. Relaterat till entreprenörskap beskrivs "ekosystem" som den kombination av funktioner som bidrar till (eller motverkar) entreprenörens utveckling och förmåga att lyckas med sitt företag.

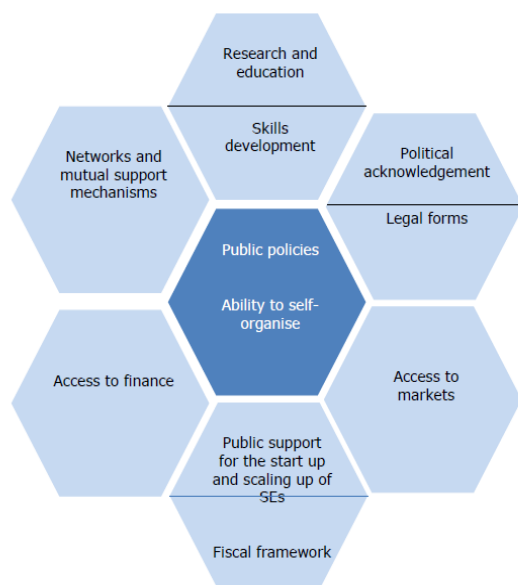
Europeiska kommissionen har tagit fram en modell över ekosystemet för socialt företagande, som visas i en figur på nästa sida⁷. I den ovan nämnda rapporten lyfts företagens egna nätverk fram som betydelsefulla för ett strategiskt arbete när det gäller att matcha företagets utbud mot marknaders efterfrågan.

⁶ Starkare tillsammans – arbetsintegrerande sociala företags nätverk och modeller, Tillväxtverkets rapport 0237, 2017.

⁷ A map of social enterprises and their eco-systems in Europé, 2015, Europeiska kommissionen.

Aktörerna runt de sociala företagen, aktörer och faktorer som påverkar företagen i andra och tredje led (kunder, leverantörer, kommunala beslut m.m.) spelar en nyckelroll i framväxten av en social ekonomi.

Figur 4 Social enterprise eco-system



I föreliggande kartläggning har Sweco fokuserat på den funktion/del i ekosystemet som handlar om *tillgång till marknader och affärssamarbete*. För flera arbetsintegrerande sociala företag är offentlig sektor en viktig marknad att kunna sälja sina tjänster på. Den *offentliga marknaden* kan dock vara svår för sociala företag att få tillgång till då offentliga tjänster och produkter många gånger upphandlas. Av den anledningen är offentliga upphandlingar många gånger avgörande för att få affärer. Från och med 1 januari 2017 har upphandlingsreglerna förändrats och det finns möjlighet för upphandlande myndigheter eller enheter att reservera deltagandet i upphandlingsförfarandet för vissa så kallade sociala företag, alternativt föreskriva att kontrakt ska fullgöras inom ramen för program med skyddad anställning⁸. Detta är frivilliga bestämmelser, men de öppnar en möjlighet för vissa sociala företag. Sweco erfar att flera kommuner i landet har börjat tillämpa de nya reglerna i syfte att underlätta för bland andra arbetsintegrerande sociala företag att få tillgång till denna marknad.

Fokus för den här rapporten har varit arbetsintegrerande sociala företags möjligheter till att göra affärer med näringslivet och belysa goda exempel på sådan samverkan. Men även exempel på affärsmässiga relationer med näringslivssammanslutningar och kommuner finns.

⁸ Se www.upphandlingsmyndigheten.se/hallbarhet/Sociala-tjanster-och-reserverade-kontrakt/reserverad-upphandling/

Kartläggningen – en överblick

”Rätt” bransch ger tillgång till marknader

I ekosystemet för socialt företagande framhävs betydelsen av att de sociala företagen har tillgång till olika marknader där de kan sälja sina tjänster och produkter. Utifrån detta faktum är det intressant att undersöka om valet av bransch har påverkat tillgången till marknader och möjligheter att sälja sina tjänster och produkter.

Följande avsnitt beskriver de branscher och verksamheter som de arbetsintegrerande sociala företagen, som har ingått i kartläggningen, verkar inom.

Tabell 1 Branscher

Bransch	ASF	Stickans bokföring och event	Kamrattstödet i Gnosjö	Koopus	Gislavedsallarna	Yalla trappan Malmö	Yalla Sjöbo	Sömnadskollektivet Luleå	Le Mat Jonsered	Vägen ut fastighetsservice	Träd och Trade	Mamas Retro	Aspiranterna	Entrevårdarna	Clean car Service	Lärjeåns trädgårdar	RTAS	Cykelreturen	Gotland skog och miljö
Café/restaurang Catering Hotell/konferens			x		x	x	x		x							x			
Service (tex montering av tält, utkörning av matvagnar, cykel-rensning, stängsling) Städ		x				X				x				x				x	x
Utbildning (matlagningskurs, livsmedelshygien, svenska)							x	X			X								
Bemannning		x	x										X				x		X
Bygg/reparation/ fastighetsservice			X							x									X
Sömnad				X		x		x			x								
Butik/handel (tex second hand/inredning/cykel-försäljning)					x							x							X
Hemtjänst/boendestöd			X																
Återvinning/återbruk Underhåll																	x	X	X
Bilvård/rekond Cykelvård/reparation			X															X	
Skogsvård/skogsrojning Trädgårdstjänster Odling			x							x						x			X
Legoarbeten (tex montering, packetering, demontering, efterbearbetning)			x	x													x		

Som framgår av tabellen verkar företagen inom en rad olika branscher. Den vanligast förekommande inriktningen bland de som deltagit i studien är att driva någon form av catering/matlagning, café, restaurang/matsal, hotell med konferensmöjligheter eller erbjuda någon form av städ- och servicetjänst. Tre företag erbjuder tjänster inom legoarbeten främst till industrin och bygg- och fastighetservice. Fyra företag erbjuder sömnadstjänster eller någon typ av skogsvård eller trädgårdstjänster. Fem av företagen erbjuder olika typer av bemanningstjänster. Ett av företagen erbjuder hemtjänst och boendestöd. Variationen av branscher speglar den urvalsprincip som ligger till grund för kartläggningen då ett syfte var att hitta goda exempel från olika branscher.

Kartläggningen visar att flera av företagen har valt att rikta sig mot en specifik bransch. Ett fåtal verkar inom flera olika branscher. Av intervjuerna framkommer att det finns flera orsaker till att de valt en viss bransch eller verksamhet. Det beror bland annat på:

- behov och efterfrågan i närområdet
- ledningens kunskap och erfarenhet av en viss bransch
- de anställdas/deltagarnas/medlemmarnas kompetens och intressen

Ett exempel på att behov och efterfrågan i närområdet har styrt valet av bransch är *Le Mat Jonsered*. De är ett nystartat ASF och driver ett hotell med konferensdel i Jonsered. Företaget ligger i ett fabriksområde där det idag finns ett 70-tal småföretag och ett par stora företag. Deras verksamhetsidé är att vända sig mot små lokala företag i kommunen. ASF:et startade sin verksamhet då många av företagen under en lång tid hade efterfrågat ett hotell på orten. Orten har en väldigt aktiv företagarförening som på olika sätt drivit på kommunen för att ge stöd att etablera ett hotell och ASF:ets ordförande sitter i Företagarnas styrelse. De har avtal med tre lokala fabriker och med Göteborgs universitet som skickar sina gäster till dem. De har även en bra samverkan med kommunens näringslivssekreterare.

Ett exempel på hur ledningens kunskap och erfarenhet av en viss bransch har styrt ASF:ets inriktningen är *Koopus ekonomisk förening i Dalarna*. Koopus gör bland annat legoarbeten gentemot industrin. De monterar och paketerar hörselskydd åt ett företag som är deras största kund. Verksamhetsledaren har tidigare arbetat inom industrin och har lång erfarenhet av branschen och kunskap om marknaden. Företaget de samarbetar med har varit med från start när Koopus bildades. Företagsdelen är den starkaste delen av företaget, men de har även arbetsträning och förstärkt arbetsträning mot Arbetsförmedlingen och kommunen.

***Aspiranterna* är ett exempel på ett nystartat ASF där de anställdas kompetens är drivkraften bakom företaget affärsidé och val av bransch.** Aspiranterna tillhandahåller konsulttjänster inom data och IT. Syftet är att stötta personer med autismspektra med diagnosen Asbergers syndrom/högfungerande autism, som har en gedigen utbildning/kunskap inom IT, att komma ut på arbetsmarknaden och bli självförsörjande. De samarbetar bland annat med IT-spåret, som utbildar personer med Asberger. Tanken är att de kommer till Aspiranterna och får arbetslivserfarenhet. En kund hyr en IT-konsult från Aspiranterna och förhoppningen är att kunden senare anställer personen när denne fått möjlighet att

visa sina kunskaper. Aspiranterna är ett bra exempel på hur ett arbetsintegrerande socialt företag kan bidra till företagets kompetensförsörjning.

Affärssamarbete med olika aktörer

Tabellen nedan ger en överblick över de typer av affärssamarbeten som de arbetsintegrerande sociala företagen har med olika aktörer.

Tabell 2 Affärssamarbeten

Affärssamverkan	ASF	Stickans bokföring och event	Kamrätstödet i Gnosjö	Koopus	Gislaveds allarna	Yalla trappan Malmö	Yalla Sjöbo	Sjömadskollektivet Luleå	Le Mat Jönsered	Vägen ut fastighetservice	Träd och Trade	Mamas Retro	Aspiranterna	Entrevårdarna	Clean car Service	Lärjeans trädgårdar	RTAS	Cykelreturen	Gotland skog och miljö	
Samverkan med näringslivet/privata företag																				
a) Affärsmässiga relationer-säljer varor och tjänster		x	x	x		x	X	X	x	x	X		x	x	x	x	x	x	x	x
b) Företagsvan i ledningen eller styrelsen		x	x	x			x	X	x											X
c) Företagare som mentor																			x	
d) Samverkan formaliserat genom avtal			x	På g				X	x		X							x	x	X
Samverkan med näringslivs-sammanslutningar (företagsnätverk, handelskammare, kluster)		x		x	Ej längre		x	X	x	x	Ej längre		x		x	-	x	x	x	X
Samverkan med kommun		x	x	x	x	x	x	X	x		X	x			x	x	x			
a) Genom IOP			x			x			x		X									
b) Ramavtal																				x
Samverkan med AF					x	x	x	X		x		x			x	x	x			X
Samverkan med andra ASF		x	x	x	x	x	x	X	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	-

Av de arbetsintegrerande sociala företagen som intervjuats är det endast två företag som inte har affärssamarbeten med näringslivet. Dessa två företag säljer främst sina varor till privatpersoner, men har samverkan med kommunen genom att de tar emot deltagare på arbetsträning alternativt att företaget erbjuder daglig verksamhet. Övriga ASF har affärssamarbete med kommersiella företag.

Flera av de arbetsintegrerande sociala företagen har någon form av samarbete, ibland formaliserat genom medlemskap, med olika typer av näringslivssammanslutningar. Många har även ett samarbete med kommunen, varav några av företagen har ett IOP eller ett ramavtal med kommunen där de säljer tjänster eller varor.

Endast hälften av de intervjuade arbetsintegrerande sociala företagen har ett samarbete med Arbetsförmedlingen. Några av företagen uttryckte ett behov av att utveckla samarbetet med Arbetsförmedlingen i syfte att kunna bereda arbetsplatsträningsplatser och liknande på företaget.

Samarbete med näringslivssammanslutningar

Flera av de arbetsintegrerande sociala företagen har någon form av samarbete med olika typer av näringslivssammanslutningar. Med näringslivssammanslutningar avses olika typer av branschorganisationer, företagsnätverk, kluster, handelskammare med mera. Den här typen av samarbete har inte varit något som de intervjuade representanterna från ASF:en lade så stor vikt vid i intervjuerna trots att olika frågor ställdes på detta tema. I vissa fall angav man helt enkelt att man inte hade något samarbete och i andra fall hade man inte så mycket att säga om själva samarbetet.

Några av de arbetsintegrerande sociala företagen är medlemmar i Företagarna som är en branschorganisation för företagare. Någon är med i en lokal Science Park och några ASF har varit inbjudna till kommunens företagsnätverk. Få av de arbetsintegrerande sociala företagen har mer affärsmässiga relationer med näringslivssammanslutningar. Ett exempel på ett företag som har det är Stickans Bokförlag och event i Jönköping. De har ett samarbete med Jönköping City, som är en sammanslutning av handlare och fastighetsbolag i Jönköping. De köper tjänster av ASF:et såsom att sätta ut marschaller längs med gågatorna, ljussättning av olika slag, montera och demontera tält och försäljningsstånd.

Samarbete med kommuner

En majoritet av de arbetsintegrerande sociala företagen samarbetar med kommunen, men det är endast fem av dem som har ett formaliserat samarbete genom ett IOP (Idéburet offentligt partnerskap) eller ett ramavtal.

De idéburna offentliga partnerskapen ser lite olika ut, men de innebär bland annat att det arbetsintegrerande sociala företaget tar emot praktikanter, erbjuder olika former av arbetsträning, kompetenskartläggning, språkträning eller att de är en öppen träffpunkt.

Ett av de arbetsintegrerande sociala företagen i kartläggningen har ett ramavtal med en kommun om att anordna konferenser. Ett annat arbetsintegrerande socialt företag är LOV-aktör både för hemtjänst och boendestöd. I kartläggningen har bara ett fåtal kommunrepresentanter intervjuats så några generella slutsatser går inte att dra kring deras drivkrafter att samarbeta med det arbetsintegrerande sociala företaget.

Affärer med konventionella företag

En majoritet av de arbetsintegrerande sociala företag som intervjuats har ett affärssamarbete med ett eller flera kommersiella företag. Att bygga upp affärs- och marknadsmässiga relationer med näringslivet är en nödvändighet för ett ASF som vill få fäste och kunna verka på en lokal eller regional marknad. Detta framkommer med tydlighet i de intervjuer som Sweco genomfört med företag som köpt en tjänst eller vara av ett ASF.

Ett grundläggande krav för att ett sådant samarbete ska vara möjligt är att de ekonomiska förutsättningarna för samverkan fungerar för båda parter. Affärsmässighet är således mer eller mindre alltid en nödvändig grund. Intervjuerna färgas även märkbart av glädje och framtidstro och en vilja från näringslivet att bidra och hjälpa genom att samarbeta med arbetsintegrerade sociala företag.

Drivkrafter för samverkan

En majoritet av de intervjuade företrädarna från konventionella⁹ företag pekar på tre huvudsakliga drivkrafter när det gäller att samarbeta med arbetsintegrerande sociala företag. Det handlar då om:

- ▶ Den rent affärsmässiga drivkraften
- ▶ Drivkraften att stötta den lokala arbetsmarknaden och lokalsamhällets utveckling
- ▶ Drivkraften att stötta individen och utsatta grupper i samhället

Vilken av dessa som lyfts fram som den viktigaste drivkraften varierar, dock är det för alla vinstdrivande företag nödvändigt att det finns en affärsmässighet i samarbetet. De stora aktörer som intervjuats arbetar ofta långsiktigt för att ta ett socialt ansvar och engagera sig i närsamhället. De ser samarbete med ASF som ett sätt att arbeta med hållbarhetsfrågor och socialt ansvarstagande. De anger att ett samarbete med ett ASF gör det möjligt att påverka samhället i en positiv riktning samtidigt som det är ett sätt att marknadsföra företaget.

Mindre företag är mer krassa och ser mer till den direkta affären och de ekonomiska möjligheter den medför. Att samarbetet innebär utveckling av lokalsamhället och att individer som står långt från arbetsmarknaden stötts blir en positiv bieffekt.

Hur uppstår affärssamarbetet?

I följande avsnitt redogör vi för hur affärssamarbetet har uppstått mellan det konventionella företaget och det arbetsintegrerande sociala företaget. Hur affärssamarbetet uppstod, tog form och formaliserades varierar relativt mycket och är till viss del avhängigt vilken arbetsuppgift som ska utföras, i vilken utsträckning och med vilken leveransfrekvens.

⁹ Vi använder begreppet "konventionella företag" för att beskriva företag som inte är ASF.

Starten för samarbetet är vanligtvis att det konventionella företaget har någon form av behov eller uppgift som behöver lösas, och där de, antingen på grund av egen tidigare erfarenhet av socialt företagande eller genom kontakt med någon person med sådan erfarenhet, får kontakt med ett ASF. Det framgår ur intervjuerna med företrädare för de arbetsintegrerande sociala företagen att kontakten med potentiella kunder och affärspartners sker på en mängd olika sätt. I vissa fall är det ASF:et själva som har sålt in sig genom till exempel platsbesök eller genom en mäsas. I andra fall handlar det om att det arbetsintegrerande sociala företaget:

- har identifierat ett behov och efterfrågan på den tjänst eller vara som ASF:et levererar och kontaktar aktuellt företag genom direktförsäljning
- har medverkat i upphandlingar antingen som leverantör eller underleverantör åt ett kommersiellt företag
- får förfrågningar från företag genom att ha blivit rekommenderade av någon annan
- får kännedom om behov eller kontakter med potentiella kunder genom styrelsemedlemmar med breda nätverk och kontakter
- har en etablerad kontakt med en bransch eller ett företag innan ASF:et startar.

Parterna träffas sedan för att diskutera ett eventuellt samarbete. En återkommande kommentar från de konventionella företagen var att detta inledande möte, och perioden efter fram till att det faktiska samarbetet startar, bäst beskrivs som en process med givande och tagande och där båda parter i slutändan måste kunna se nyttan och mervärdet i samarbetet. Varje part måste dessutom ha rätt förutsättningar för att kunna uppfylla sina åtaganden. I vissa fall utmynnade samarbetet i något som inte var företagets plan från början men där man såg att en viktig sidoeffekt av samarbetet var att man såg en nytta för den egna organisationen.

Ett exempel på hur affärssamarbete kan uppstå är *Gotlands skog och miljö (GSM)*. De bygger sin affärsidé på tre nischer. Det handlar 1) om att bemanna återvinningsstationer, 2) göra enklare byggnationer samt 3) maskinmanuell skogsröjning och stängsling, främst i känsliga områden. Den maskinmanuella skogsröjningen och stängslingen är deras största verksamhet. GSM har ett avtal med ett företag kring bemanning av återvinningsstationer. Avtalet kom till genom att en person i styrelsen fick höra att företaget vunnit kommunens upphandling och insåg att kooperatorerna på GSM skulle vara lämpade att bemanna återvinningsstationerna. GSM kontaktade företaget och sålde in idén och numera är GSM underleverantör åt företaget i avtalet till kommunen.

Ett annat exempel är *Stickans bokföring och event* som bygger sin affärsidé på två verksamheter. Den ena delen är att ta hand om företags bokföring, bokslut och viss administration kring att starta företag. Den andra delen handlar om att medverka i olika event och arrangemang. Det kan handla om att montera och demontera tält, sköta städning, sätta upp och riva stängsel, hjälpa till med flyttning, service av olika slag samt transporter. De fick till exempel ett stängslinguppdrag på rekommendation från ett annat företag. Det gick till så att anställda på det arbetsintegrerande sociala företaget arbetade på ett större arrangemangs personalområde. I personalområdet fanns en kafévagn som sköttes av ett företag

och där fick personalen gratis kaffe. Efter arrangemanget ringde en person från Skogsröjet¹⁰ i Rejmyre och undrade om de kunde komma och riva ett stängsel på 1000 kvm. Hen hade fått dem rekommenderade av företaget som ansvarat för kafévagnen. De rev stängslet och fick ytterligare uppdrag att både sätta upp stängslet och riva det vid nästa festival.

Muntliga avtal är vanligast

Samarbetet formaliseras i vissa fall genom avtal, men oftast gäller muntliga överenskommelser och löpande kommunikation kring hur problem och frågor ska lösas. I många fall kan erbjudande och prisnivåer diskuteras från uppdrag till uppdrag. Det senare är vanligt i de samarbeten där något ska produceras i en viss kvantitet. I de fall det mer är en fråga om återkommande tjänster, verkar faktiska avtal vara mer vanligt. Oavsett menar flera intervjuade att god och löpande kommunikation är helt avgörande för ett gott samarbete. Följande citat kan ses som representativa för hur företagen resonerar när det gäller överenskommelser och avtal:

"Vi ger dem en arbetsbeskrivning, de följer den och vi kontrollerar. De får ersättning för det jobb de genomför."

"(Det är) viktigt att man formaliserar samverkan i ett avtal. Vi skriver samma som vi gör med [...] med förväntningarna på vad varje part ska göra."

Flera av de arbetsintegrerande sociala företagen lyfter fram betydelsen av att formalisera samarbetet genom avtal. Däremot är det knappt hälften av de ASF som ingått i kartläggningen som har formaliserat samverkan genom avtal. En företrädare för ett av de ASF som ingår i studien menar till exempel att:

"Det är viktigt med avtal – (det är) ett utvecklingsområde vi har."

Några ASF lyfter dock fram att det finns vissa risker med ett formaliserat avtal då det i många fall innebär ett större åtagande för dem, med ökade förväntningar och krav på vad som ska levereras och när. Ett formaliserat avtal är inte alltid till fördel för ett ASF, som av många uppskattas just för sin flexibilitet och möjlighet att anpassa utförande och leverans efter behovet just då och inte enbart utifrån ett avtal. Det finns även representanter från samverkansparterna som uttrycker att det finns risker och inte bara fördelar med formaliserade avtal:

"Man skulle kunna formalisera sådana samarbeten även i andra frågor och även anlita dem [ASF] för större uppdrag. Men jag är lite kluven till det. Då ställs det högre krav på leverans och eventuellt att flexibiliteten och spontaniteten försvinner."

"ASF kan anpassa sig till våra behov på ett helt annat sätt. Matchning mellan vad de kan och vi behöver."

Affärsmissighet

Alla företag behöver generera vinst för att möjliggöra fortsatt drift och för att kunna växa. Affärsmissighet är något som i grunden finns, och måste finnas, som en del i varje företags motiv för att samverka med arbetsintegrerande sociala företag.

¹⁰ Skogsröjet är en musikfestival som äger rum i Rejmyre varje år.

Representanter för de konventionella företagen är noga med att poängtera att även om man ser stora mervärden när det gäller att samverka med ett ASF så räcker det inte att företaget är ett ASF för att man ska göra affärer. Att kunna komma fram till en marknadsmässig lösning ger då ofta flera mervärden och en "win-win situation". Följande citat kan ses som representativa:

"(Det handlar om) både affärsmässighet och ansvarstagande för vår del."

"En stor drivkraft är att vi genom detta samarbete kan växa som bolag. Vi driver ett vinstdrivande bolag, vi tjänar pengar på det, vilket är viktigt och nödvändigt."

"...att vi jobbar med ett högre syfte och att vi skapar samhällsvärden, vi tror att detta kommer att gynna oss som varumärke och företag".

"...en del av detta är att samverka med olika aktörer för att göra skillnad – kombinera samhällsnytta med affärsnytta."

Detta lyfts till exempel av flertalet intervjuade företagare inom tillverkningsindustrin som menar att de genom att samarbeta med ett lokalt ASF kan göra ekonomisk vinst samtidigt som de stöttar en god sak. ASF som har nischat sig mot industrin kan, genom lägre prisnivåer, konkurrera med billigare arbetskraft utomlands. Detta gör att de kan ta sig an arbetsuppgifter som inte går att automatisera och som tidigare har outsourcats till låglöneländer.¹¹

Vinsterna i att kunna behålla delar av produktionen lokalt, med ökad kontroll och insyn och till rimliga kostnader, väger tungt för många av de företag Sweco intervjuat. I och med att produktionen finns lokalt (när det gäller RTAS har man t.ex. ofta en samlokalisering med de företag som man samarbetar med) ökar också möjligheten att ha en tätare dialog mellan företagen vilket uppskattas av de konventionella företagen. De två verksamheterna, tillverkningsföretag och ASF med relevant profil, kompletterar varandra väl.

Socialt ansvarstagande och utveckling av lokalsamhället

Som tidigare nämnts ser de konventionella företagen det som viktigt och värdefullt att arbeta med social hållbarhet och socialt ansvarstagande. En viktig drivkraft för de konventionella företagen när det gäller att göra affärer med ASF är att de specifikt bidrar till att stärka den lokala arbetsmarknaden och lokalsamhället. Detta sågs som en viktig aspekt av samarbetet för i stort sett alla konventionella företag som vi intervjuade. Dels menade företagen att de genom att stötta utsatta individer på arbetsmarknaden bidrar till att minska sociala problem men också att utvecklingen av nya varor och tjänster kan bidra till en rad olika positiva effekter i närsamhället. Följande citat visar hur företagen resonerar när det gäller social hållbarhet och utveckling av lokalsamhället:

"Vi arbetar utifrån ledstjärnor, och att ta ansvar för vårt område är en viktig sådan."

¹¹ Detta kan handla om rensning av plastprodukter, sortering eller demontering av skrot, enklare slutmontering och liknande uppgifter.

"...visa engagemang i närområdet, många i [...] jobbar i industrin och att de engagerar sig beror på att en stor del av deras arbetskraft är bosatt i området."

Några av företagen i studien hade sin verksamhet lokaliserad (ofta sedan lång tid tillbaka) i ett utsatt område. Dessa företag såg det som extra viktigt att bidra till att lyfta området på olika sätt. Ett sätt att åstadkomma detta är att samverka med ett lokalt ASF. Genom att de köper de tjänster som ASF:et erbjuder, stärker de ASF:et och de individer som arbetar där. I förlängningen innebär detta även ett lyft för området då de anställa i ASF:et ofta också bor i området.

Samarbetet mellan Volvo Cars och Clean Car Service är ett bra exempel i detta sammanhang på affärsnytta, service till anställda och en vilja att verka för utveckling av närområdet. Samarbetet innebär att de anställdas vardag underlättas genom att det finns möjligheter att få bilen tvättad och tankad under arbetstid. Samtidigt bidrar utvecklandet av affärssamarbetet till att sysselsättningen ökar i närområdet.

Några ASF menar dessutom att det för deras kunder är viktigare att de tjänster och varor de köper är närproducerade eller härproducerade än att de är ett socialt företag. De menar då att hållbarhet nu och i framtiden kommer att handla om vad som kan göras lokalt med minsta möjliga miljöpåverkan. Det är en möjlighet för ASF som både utgår från lokalsamhällets behov och kompetensen hos de personer i kommunen som står långt från arbetsmarknaden.

Kompetensförsörjning

Att ha medarbetare med rätt kompetens blir allt viktigare för företagens konkurrenskraft eftersom kunskapsinnehållet i de varor och tjänster som produceras i näringslivet stiger. I de intervjuer som gjordes inom ramen för kartläggningsarbetet frågade vi de konventionella företagen om de såg samarbetet med ASF som ett sätt att stärka kompetensförsörjningen och hitta ny arbetskraft.

De flesta av de intervjuade företagen menade att det ibland händer att individer från ASF:et anställs i företaget men att denna aspekt på samverkan än så länge är underutvecklad. De uttryckte även en oro över vad som ska hända med individen när anställningen på ett ASF är över. Vissa företag menade att om inte de själva kan erbjuda praktik eller anställning till personen i fråga, är det lätt hänt att personen återigen hamnar hos AF och kanske i arbetslöshet. Dock uttryckte varken representanterna från de konventionella företagen eller representanterna från ASF:en några specifika idéer eller önskemål när det gäller hur denna samverkan kan utvecklas för att underlätta att fler personer från ASF kan få en anställning utanför ASF:en.

Vad gäller kompetensförsörjning har ASF, åtminstone i vissa branscher, en roll att spela när det gäller att bidra till ökad matchning på arbetsmarknaden och kompetensförsörjning. Detta kan t.ex. ske genom att vissa ASF har anställda inom områden där det finns arbetskraftsbrist eller att ASF:en kan underlätta kompetensförsörjningen genom att de gör arbetsförmågebedömningar.

Ett bra exempel på det förstnämnda är ett av företagen i studien som under ett års tid hyrde in en individ från ett ASF. Personen hade uppgiften att bygga upp ett IT-system. Planen har varit att personen i fråga också ska anställas när systemet väl säljs. Till dess är personen en utmärkt resurs för företaget då han är insatt i deras

system och därför kan agera ”back-up” utifall den ordinarie personalen är frånvarande. Arrangemanget är troligen särskilt gynnsamt och relevant för små företag, där en persons frånvaro kan få stora konsekvenser för produktionen. Ett annat ASF arbetar med industrisömna, vilket är en bransch där det finns brist på personer med rätt kompetens. Företrädare för ASF:et menar att de på sikt kan bidra med kompetensförsörjning inom denna bransch.

Ytterligare exempel på hur ett ASF kan bidra till kompetensförsörjningen är ett ASF inom industri- och tillverkningsbranschen som indirekt hjälper företag med arbetskraft genom att de gör en arbetsförmågebedömning. Individen arbetar till en början i ASF:et som i vissa fall hyr in sig hos företaget. Företaget får då en möjlighet att göra en bedömning av individens arbetsförmåga vilket i sin tur ibland leder till att de kan anställa personen.

Ett annat exempel som avser kompetensförsörjning utifrån att företaget ska kunna behålla sin kompetens är Galaxens samarbete med Kamratstödet i Gnosjö. Galaxen är byggsektorns eget företag för arbetsplatsförlagd rehabilitering, arbetsmiljö och hälsa i byggbranschen. Galaxen riktar sig till personer med byggbakgrund som har någon typ av funktionsnedsättning. Galaxen kom i kontakt med Kamratstödet och fick information om vad ett ASF är och vad de kan erbjuda. Galaxen såg att det fanns potential för ett affärssamarbete då personer med byggbakgrund, som av olika anledningar har en funktionsnedsättning, kan förlägga sin arbetsplatsförlagda rehabilitering hos ASF:et för att senare komma tillbaka till sin arbetsplats.

Andra exempel på mervärden i affärssamarbetet

Företrädare för de konventionella företagen ser inte bara en marknadsmässig potential och vinning i att samarbeta med ASF, med sidoeffekten att de stöttar lokalsamhället och individer som är utsatta på arbetsmarknaden. De ser även andra mervärden i ett sådant samarbete, nyttor som de anger att de inte hade fått i ett samarbete med ett konventionellt företag.

Flera representanter från konventionella företag anger att ASF:en kan vara flexibla på ett sätt som konventionella företag inte kan vara.¹² De konventionella företagen upplever att ett ASF har förmågan och viljan att anpassa sig efter kundens behov. Deras spontanitet och förmåga att lösa problem efter hand har uppskattats mycket och de har i vissa fall upplevts kunna leverera på ett sätt som andra bolag inte kan. Denna flexibilitet lyfts även fram av de arbetsintegrerande sociala företagen – de menar att de kan ”jobba med snabba puckar”.

Många av de intervjuade från konventionella företag lyfte fram de många positiva mervärden det innebär att personalen i ett ASF kan ha olika bakgrunder och förutsättningar. En av de intervjuade menade att det helt enkelt var mycket roligare att arbeta med ett ASF som motpart just för att det var så stor variation och bredd på den personal som utförde tjänsten. Dessutom innebar det i detta specifika fall att även slutprodukten, i detta fall lagad mat, var mer varierad, vilket uppskattades.

¹² Detta tema, som framkom ur flera intervjuer, var inget vi reagerade på vid intervjutillfället. Hur och varför de arbetsintegrerande sociala företag sågs som mer flexibla än andra företag förklarades inte närmre vare sig av ASF:en själva eller deras samarbetspartners.

Att arbeta med människor vars livssituation är något annat än vad som vanligen möter kunder och samverkansparter, och där det finns andra aspekter till samarbetet än leveranser och affärer, gör enligt en intervjuad att det blir naturligt att prata om hur man mår. Samarbetet innebär därför inte bara en stöttning för ASF och personer som får en chans att yrkesträna och rehabilitera sig. Det ger, enligt en intervjuad, även något tillbaka till personalen på företagen som köper tjänsten:

"Samarbetet skapar nya kontaktvägar, river ned murar och det blir en möjlighet att träffas över gränserna och har en integrerande effekt."

Ett ytterligare exempel på mervärden som uppstår då ett ASF engageras istället för ett konventionellt företag lyfts av ett intervjuat företag som driver en caféverksamhet, samt en restaurang med hjälp av personal från ett ASF. Att sälja luncher bär sig egentligen inte ekonomiskt i det specifika fallet, men eftersom det är ett ASF som driver restaurangen kan företaget i fråga ha mer personal på plats under längre tid vilket värderades högt av kunderna. Samma mervärde skapades i driften av caféet, som i sig inte var ekonomiskt gångbart men där ASF-personalen, förutom att sälja kaffe, skapade en arena för människor att mötas. Detta gynnade området och de människor som bodde där.

Utmaningar

Det finns några uppenbara utmaningar som uppstår specifikt i samverkan mellan ASF och de konventionella företag som de gör affärer med. De flesta av dessa går att sortera in under kategorierna kvalitet, kommunikation eller kunskap. I detta avsnitt redogör vi för hur de ASF som ingår i undersökningen, och deras samverkansparter i näringslivet, ser på de särskilda utmaningar som de upplever när det gäller att göra affärer.

Kvalitet, pris, leveranssäkerhet och tid

I stort sett samtliga ASF framhåller vikten av att kunna leverera med kvalitet och leveranssäkerhet precis som vilket företag som helst. Flera påtalar vikten av att man håller vad man lovar, att man har förtroendefulla relationer och en bra kommunikation med sina kunder. Det handlar också om att visa på värdet, nyttan och kvalitén på de produkter som man levererar. En representant från ett ASF menade till exempel att:

"Ett bra arbete leder till fler arbeten."

Det råder delade meningar om priset måste vara marknadsmässigt eller om ASF:et kan erbjuda ett något lägre pris än ett vinstdrivande företag. Vissa ASF menar att det finns en risk att potentiella kunder blir misstänksamma om de sätter ett för lågt pris på varan eller tjänsten. Å andra sidan har en del av de arbetsintegrerande sociala företagen haft fördel av att de kan erbjuda ett något lägre pris än vinstdrivande företag.

För de företag som köper en tjänst eller vara av ett ASF, kan själva kvalitén på den produkt som levereras ibland vara bristfällig. I flera fall kan detta justeras genom god kommunikation och genom att nödvändiga justeringar görs, i andra fall är det för företaget godtagbart med något lägre kvalitet givet att det finns en plats för produkten oavsett och där kostnaden väger upp för en eventuell lägre kvalitet.

En annan aspekt på begreppet kvalitet, och som lyftes av några kommersiella företag som en utmaning, är tiden det tar att genomföra uppdraget och leverera det som beställts. En återkommande kommentar från företagen var att de var väldigt nöjda med varan eller tjänsten som det arbetsintegrerande sociala företaget i fråga levererade, men att det ofta tar lite längre tid för dem att leverera. En av informanterna från ett konventionellt företag uttryckte problematiken på följande sätt:

"En utmaning för oss är att vi måste planera för deras ledtider och mer komplexa personalsituation. Det är längre ledtider vilket vi måste beakta och ha förståelse för."

Detta kan kanske uppfattas som bristande kvalitet, men flera företag betonade att tidsaspekten är en grundläggande förutsättning för samverkan med ett ASF och något som de konventionella företagen måste förstå och ta hänsyn till i sin egen planering och produktion. En viktig pusselbit för att samarbetet ska fungera är därför det egna engagemanget och tålamodet. En uppmaning från ett företag var att inte mäta kvalitet utifrån leveranssäkerhet och tid, utan att se till helheten och till den nytta som samarbetet ger dem (leveranser såväl som ytterligare positiva

bieffekter) givet vad de betalar för tjänsten. Några av företagen uttrycker problematiken på följande sätt:

"Företag som vill gå in i partnerskap med sociala företag måste förstå att det krävs engagemang och tålamod från sin egna sida."

"Det tar alltid längre tid att jobba med ett socialt företag, när man jobbar med de här grupperna."

"Man måste vara medveten om att det tar längre tid, dock blir slutresultatet eller produkten lika bra."

Att saker och ting tar längre tid beror i vissa fall på att ASF-anställda, av olika anledningar, inte alltid kan arbeta en given dag. Det kan bero på att vissa anställda har en nedsatt arbetsförmåga och en hälsosituation och mående som kan variera från dag till dag. Ett ASF löser ofta denna situation genom att det är flera personer som delar upp arbetsuppgifterna men de kan inte planera för alla eventualiteter. Representanter från de konventionella företagen betonar dock att ASF alltid är öppna med att så är förutsättningarna. Detta gör att själva tjänsten eller produktionen som ASF-personalen levererar blir något mindre stabil och svårare att planera utifrån, vilket är en utmaning särskilt inom tillverkningsindustrin.

Kommunikation

Bristfällig kommunikation uppgavs relativt ofta av de kommersiella företagen som en utmaning i samarbetet och en faktor som förlänger ledtider. I vissa fall handlade det om bristfälliga språkkunskaper, i andra fall om att ASF-personalen i fråga inte har förmågan (eller kapaciteten) att kommunicera med det samverkande företaget eller träffa kunder personligen. Konsekvensen blir längre kommunikationsvägar med en tredje part som agerar mellanhand.

För företag inom tillverkningsindustrin kan detta särskilt vara ett problem under högkonjunktur då den egna produktionen går på högvarv och där de måste prioritera en upprätthållen produktionsnivå. Det gör det ibland svårt att anställa personer som behöver extra stöd. För företag som köper en tjänst som inte har en lika skarp deadline, till exempel IT-tjänster, är detta ett hinder men inget som företagen i fråga inte kan arbeta runt.

Att kommunikation är viktigt bekräftas i intervjuerna med de arbetsintegrerande sociala företagen. De menar att även om de i regel levererar varor och tjänster med hög kvalitet som vilket företag som helst så har ofta deras anställda särskilda utmaningar vilket kräver ständig kommunikation och dialog med kunden. Det är viktigt att inte misslyckas för då förlorar företaget i trovärdighet. Det kan vara lättare att reparera ett misstag mot en privatperson, men i relationen med större kunder måste de göra ett bra jobb. Om ett uppdrag skulle vara bristfälligt utfört är en bra kommunikation och dialog med kunden avgörande, menar flera ASF. En företrädare för ett ASF menar till exempel att:

"Det gäller att leverera med tider och kvalitet. Att kommunicera om det är nya personer som börjar och följa upp att allt går bra."

Bristfällig kunskap hos potentiella samarbetspartners

Flera ASF framhåller att det fortfarande är många företag som är skeptiska till dem. Många höjer på ögonbrynen bara för att de är en ekonomisk förening och inte ett aktiebolag. En företrädare för ett ASF menar till exempel att:

"Vi skulle – om alla hade ett öppet sinne - vara en pool av duktiga konsulter som företag skulle kunna anlita. Företag söker kompetens, men tar inte tillvara på den som finns."

Vid en första kontakt kan de antingen möta en viss skepsis eller en respekt och öppenhet där företaget vill hitta former för samarbete. De menar att det fortfarande behövs mer kunskap om vad ett ASF gör och det finns fortfarande många förutfattade meningar när det gäller ASF:ens verksamhet och hur de fungerar. Ett ASF har helt enkelt slutat säga att de är ett socialt företag då de upplever att det finns en rädsla hos potentiella kunder.

Från de konventionella företagens sida framhåller man att det skulle vara bra att få mer kännedom om olika ASF i närområdet och vad de kan bidra med. Vissa företag menar då att de från början inte ens visste om att det fanns ASF på orten. En representant för ett konventionellt företag menade t.ex. att:

Att det finns en god kännedom om vad ett ASF är, vilka ASF som finns i närområdet samt vad de kan bidra med torde öka möjligheterna för de konventionella företagen att göra affärer med olika ASF.

Nätverksträffar

I följande kapitel redogör Sweco för genomförandet av nätverksträffarna. I detta kapitel följer även avsnitt med de reflektioner och lärdomar som kan göras i relation till nätverksträffarna. Ett förslag ges även på hur framtida träffar skulle kunna läggas upp.

Övergripande om nätverksträffarna

De huvudsakliga syften som fanns med nätverksträffarna var följande:

- Att sprida kunskap om de resultat som framkommit i den kartläggning och analys som har gjorts av ASF:s samverkan och affärer med övriga näringslivet.
- Att vara en mötesplats där ASF, andra företagare och näringslivsaktörer diskuterar konkreta idéer till samverkan och affärer inom sitt närområde.

Ett övergripande innehåll för nätverksträffarna planerades i samverkan mellan Tillväxtverket, Sweco och Skoopi. Vi kom överens om att ha ett specifikt tema för respektive nätverksträff och valde utifrån det en lämplig ort att genomföra dem på. De nätverksträffar som planerades var följande:

- Jönköping- tema Kompetensförsörjning.
- Borås - tema Textilbranschen.
- Stockholm, Rinkeby - tema Affärssamverkan inom fastighetsbranschen.
- Västerås - tema Affärssamverkan med det lokala näringslivet.
- Vadstena - tema Lokal samverkan.

Upplägget planerades vara ungefär likadant på varje träff. Sweco presenterade kartläggningen och deltagarna fick möjlighet att föra samtal och reflektera över resultaten. Vid varje träff fick även deltagande arbetsintegrerande sociala företag och deras samarbetspartner berätta kort om sitt samarbete.

Sammanlagt genomfördes tre nätverksträffar av fem planerade. De nätverksträffar som genomfördes var i Rinkeby, Vadstena och Västerås. De planerade nätverksträffarna som ställdes in skulle ha ägt rum i Jönköping och Borås. Att de ställdes in berodde dels på tidsbrist och dels på att för få personer var anmälda.

Skoopi ansvarade för att organisera det praktiska genomförandet medan Sweco ansvarade för att processleda träffarna. Träffarna ägde rum under en halvdag.

Rinkeby: Socialt företagande - samverkan för effektiv samhällspåverkan.

Den första träffen ägde rum den 12 oktober 2018 på Yalla Rinkeby i Rinkeby. Temat för träffen var affärssamverkan inom fastighetsbranschen. På träffen deltog 17 personer förutom de medverkade i programmet (totalt 25 personer). Det var en bred uppslutning av deltagare. De kom från olika ASF, kommuner, samordningsförbund, företagsfrämjande organisationer, politiska partier, fastighetsbolag och företag.

Följande aktörer medverkade:

- ▶ Lissy Yelka, verksamhetschef Yalla Rinkeby och deras samarbetspart Mira Grunewald, marknads-, och konceptutvecklare på ByggVesta.
- ▶ Natte Högberg, verksamhetschef Yalla Vårby och Ilhan Demirkiran, områdeschef Stockholm Balder.
- ▶ Johnny Bergström, enhetschef Basta Byggservice och Mari Odenbjörk Social Trade.

Det framkom på träffen att fastighetsbolagen ligger i framkant med att arbeta med social inkludering. Det kan bero på att de ser sig som "samhällsbyggare" och kan erbjuda arbetsuppgifter som inte nödvändigtvis kräver någon lång utbildning, exempelvis i form av fastighetsskötsel.

I de avslutande diskussionerna lyfte deltagarna fram vikten av att hitta eldsjälarna och betydelsen av att ha människor som brinner för att driva liknande projekt. Deltagarna lyfte att det är viktigt att bjuda in och dela kunskap. Det är också viktigt att ha ledare som brinner för social inkludering och som ser kompetensen hos de arbetsintegrerande sociala företagen. För det arbetsintegrerande företaget är det viktigt att kunna sälja in sin tjänst eller produkt. Hinder som lyftes upp av deltagarna var svårigheten att skapa kontakt med mindre företag som har fullt upp med att driva sin verksamhet - man måste ha en viss portion tur för att hitta rätt person.

Västerås: Samtal om lönsamhet och samhällsnytta.

Den andra träffen genomfördes den 31 oktober hos Företagarna i Västerås. Tema för träffen var ASF, det lokala näringslivet och samarbete med Företagarna. På träffen deltog 15 personer inklusive Tillväxtverket, Sweco och Skoopi. Deltagarna kom från kommunen, ett ESF-projekt, en företagshub, flera företag och arbetsintegrerande sociala företag.

Följande aktörer medverkade:

- ▶ Ove Jansson, Företagarna - Nyanlänt företagande.
- ▶ Ulrica Persson, Dialogkraft AB (SVB).

I de avslutande diskussionerna lyfte deltagarna vikten av att sprida information om arbetsintegrerande sociala företag till rekryterare och de som ansvarar för personalfrågor, exempelvis HR. Man uppfattade att speciellt yngre personer vill arbeta i företag som har ett bra CSR-arbete¹³. För övrigt menade informanterna att:

- Man bör även börja med att undersöka vad det finns för behov hos de företag som finns nära.

¹³ CSR står för Corporate Social Responsibility och handlar om företags samhällsansvar. Det vill säga att företag ska ta ansvar för hur de påverkar samhället, ur såväl ett ekonomiskt, miljömässigt som socialt perspektiv.

- Det är bra om det finns en företagarförening och en kommun som är positivt inställd till arbetsintegrerande sociala företag.
- Deltagarna menade att de arbetsintegrerande sociala företagen många gånger är alltför inriktade på den offentliga sektorn.
- Deltagarna menar att det finns ett stort intresse i vissa branscher, exempelvis fastighetsbranschen.
- En idé som framkom var möjligheten för arbetsintegrerande sociala företag att erbjuda mindre företag outsourcing av mindre arbetsuppgifter eller att ha ett inhouse-ASF på större företag.

Vadstena: Samverkan för lönsamhet och hållbarhet

Den tredje träffen ägde rum den 8 november i Vadstena på det arbetsintegrerande sociala företaget Koop M. Tema för nätverksträffen var lokal samverkan. 16 personer deltog i träffen inklusive Tillväxtverket, Sweco och Skoopi. Deltagarna kom från kommunen (kommunalsråd och näringslivschef), fastighetsbolag och företag (Carbex AB), Vadstena Sparbank, Koop M (ordförande) och ett ESF-projekt. Företagsfrämjande aktörer deltog även.

Följande aktörer medverkade:

- Peter Karlsson, tillträdande kommunalsråd.
- Arne Sjöberg, ordförande i Koop M.
- Lars Larenius, Vadstenabostäder.
- Tomas Ek, Carbex AB.
- Jörgen Forsell, Koop M.
- Dennis Nyholm, Vadstena Sparbank.

Under diskussionerna framhölls småskalighetens betydelse och att det i kommunen, och i det lokala näringslivet, finns ett socialt engagemang. Detta leder ofta till att man ser nytta för det lokala samhället när det gäller att anlita arbetsintegrerande sociala företag.

Det framhölls även i diskussionerna att det är viktigt för ett arbetsintegrerande socialt företag att ha kunder som kräver ett längre engagemang och åtagande, då kan man även ta kortare insatser. Det är viktigt att ha tentaklarna ute och prata med både befintliga och potentiella kunder. Samtidigt som deltagarna på träffen framhöll att personliga kontakter är bra menade de att det är ännu viktigare att leverera med god kvalitet.

Vidare fanns det deltagare som menade att man även måste kunna säga nej till arbeten som inte passar in i företagets strategi. Det är viktigare att kunna leverera i tid med kvalitet än att ta in arbete som man inte hinner med eller som inte ligger i linje med affärsplanen.

För övrigt framhöll deltagarna följande:

- Några deltagare menade att det många gånger finns ett alltför "kommunalt" tänkande i de arbetsintegrerande sociala företagen - att pengar är något man kan äska.
- Man poängterade även att arbetsintegrerande sociala företag är vinstdrivande och att man investerar vinsten i verksamheten. Det är viktigt att de anställda kan känna en trygghet och en social gemenskap och stolthet över att arbeta på företaget.
- De medverkande företagen lyfte fram det positiva med det arbetsintegrerande sociala företagets flexibilitet. Företaget vinner framförallt på samarbetet när det har höga arbetstoppar. Då kan deras medarbetare ägna sig åt andra uppgifter istället för att lägga tid på det som det arbetsintegrerande sociala företag gör åt dem.
- I Vadstena fanns det även deltagare som såg vikten av lokala Banker som är engagerade i frågorna.
- Deltagarna framhöll även att det är tydligt att en framgångsfaktor för ett ASF är att ha företagskompetens, exempelvis genom styrelsen. I detta sammanhang framhölls ordföranden i Koop M i Vadstena och Byggvestas engagemang i Yalla Rinkeby som goda exempel.
- Även verksamhetsledarens roll och kunskap om branschen för att lyckas sälja in företaget till affärspartners synliggjordes (vilket även var fallet under de andra träffarna).

Reflektioner

I följande avsnitt redovisar Sweco de reflektioner som har gjorts efter de genomförda nätverksträffarna. De är sammanfattningsvis:

- Sweco uppfattar att det var en bra blandning av aktörer som medverkade i programmet och som deltog på träffarna.
- Gruppernas storlek skapade goda möjligheter för samtal och dialog mellan deltagarna vilket borgar för fortsatta kontakter mellan dem.
- Flera deltagare uttryckte att de var nöjda och uppgav att de hade knutit nya kontakter och fått ingångar till nya nätverk. Detta oavsett om deltagaren kom från ett arbetsintegrerande socialt företag, en kommun eller från ett konventionellt företag.
- Tillväxtverket och Skoopi uttryckte att de dels fått bekräftelse på det som de redan visste och dels att de hade fått nya insikter om förutsättningarna för en bra affärssamverkan.
- Sweco kan konstatera att kartläggningens resultat bekräftades under nätverksträffarna.
- Deltagarna kände igen sig i de utmaningar och framgångsfaktorer som beskrevs av Sweco.

Framtida arbetsmodell

I avsnittet nedan ger Sweco förslag på en modell för eventuella kommande nätverksträffar med utgångspunkt i de lärdomar som dragits från de genomförda nätverksträffarna.

Sweco brukar använda följande modell vid planering av möten. Modellen kan även användas vid planering av nätverksträffar.

Figur 5 Modell för planering av nätverksträffar



Inledningsvis är det viktigt att formulera ett syfte med nätverksträffen. I fallet med de ovan beskrivna nätverksträffarna var syftet tvåfaldigt; dels att sprida kunskap och dels att erbjuda en arena för aktörer som vanligtvis inte möts. Det finns även en poäng att formulera vad deltagarna ska ha med sig när de lämnar träffen: är det exempelvis en viss kunskap eller nya kontakter? När det gäller de träffar som arrangerats inom ramen för projektet fokuserade vi på att deltagarna skulle få med sig nya kontakter, men även ny kunskap. När det gäller val av metod för träffen bör de/den väljas utifrån träffens syfte, vilka resultat man vill nå och målgruppens behov. Vid de träffar som genomfördes inom ramen för uppdraget var det viktigt att det fanns tid för dialog och att skapa kontakt mellan deltagarna. Av den anledningen var kunskapspasset relativt kort och tid fanns för mingel och samtal i mindre grupper.

Vikten av att mobilisera "rätt" målgrupp

Sweco uppfattar att en framgångsfaktor i de genomförda nätverksträffarna var att hitta "rätt" målgrupp både bland de medverkande och deltagarna. Ytterligare en framgångsfaktor är att lägga ner tid på att hitta en variation hos medverkande aktörer och deltagande organisationer och verksamheter samt att säkerställa att både offentliga aktörer, företagsfrämjare, arbetsintegrerande sociala företag och konventionella företag finns representerade. Sweco kan för framtida träffar rekommendera att involvera exempelvis sociala entreprenörer och/eller aktörer som arbetar med sociala innovationer. Det kan även vara lämpligt att intervjua några ur den förväntade målgruppen för att definiera behovet.

Sammanfattande analys och rekommendationer

I följande kapitel redovisas slutsatser och rekommendationer baserat på kartläggningens och nätverksträffarnas resultat.

Det finns en framtidstro

Både intervjuerna och nätverksträffarna genomsyras av stor framtidstro när det gäller samverkan mellan ASF och andra företag. De konventionella företagen anser att ASF har en naturlig plats och funktion i näringslivet.

I flera fall är samarbetet mellan företag och ASF relativt nytt och något som utvecklas efter hand, men det finns ofta en uppenbar vilja från båda parter att försöka fortsätta arbeta tillsammans, och gärna då i ett större format. Något som illustreras väl genom följande citat:

"Stora möjligheter i vårt samarbete. Vi kan växa tillsammans med [...]"

"Tro, hopp och kunskap beskriver vår resa, det är fantastiskt."

"Sociala företag har framtiden för sig.(De)skapar möten mellan människor som annars aldrig träffas."

Utifrån företagets perspektiv handlar det dels om en vilja att stötta en sektor och personerna däri genom köp av deras tjänster. Men det handlar även om en uppskattning för de varor och tjänster som olika ASF levererar till dem. Många av företagen menar att de får mycket tillbaka genom att göra affärer och samverka med arbetsintegrerade sociala företag. Som tidigare nämnts ser t.ex. många företag inom tillverkningsindustrin att samverkan med sociala företag kan innebära att arbetsmoment kan stanna kvar lokalt snarare än att förläggas utomlands vilket ger både en närhet till den man gör affärer med och en möjlighet att stötta lokalsamhället.

Andra vill fortsätta för att de ser unika mervärden och nyttor med att utveckla samarbetet och det finns de som menar att de inte kan få samma produkt eller tjänst av andra företag.

Det finns också de som nämner ASF:s viktiga roll som brygga mellan företag och personer som står långt från arbetsmarknaden, men även som partner för företag som vill göra skillnad i sitt område men som kanske inte vet hur de kan hjälpa till. Många företag anger att de vill arbeta med social hållbarhet och ta socialt ansvar och ser samarbete med ett ASF som ett bra sätt att göra detta.

Tjänster och varor bör fylla ett tydligt behov

Analys

ASF samverkar med en rad olika aktörer och inom en rad olika branscher. Den gemensamma faktorn för lyckad samverkan med företagen och andra aktörer som man säljer tjänster och produkter till är dock att **tjänsten eller produkten har ett tydligt värde för den som köper den**. Det handlar då exempelvis om att tillhandahålla en unik tjänst som fyller ett tydligt behov eller att leverera tjänster som håller en hög kvalitet.

Det är svårt att dra några slutsatser om val av bransch har betydelse för ett hållbart företagande, ett bra affärssamarbete och tillgång till marknader. Däremot framstår det vara av betydelse att ASF:et har kunskap om sina potentiella kunders behov och vad de efterfrågar: om det finns en tydlig affärsidé som motsvarar efterfrågan finns det större möjligheter att hitta en marknad för sina tjänster och produkter.

Ytterligare en framgångsfaktor verkar vara att det i ASF:et finns kunskap om den bransch de verkar inom och har kunskap om marknaden. Verksamhetsledarens eller grundarens tidigare erfarenhet framstår som en framgångsfaktor. Det är lättare att sälja in företagets tjänster eller varor om det finns personer med kunskap och erfarenhet av branschen eller av liknande arbetsuppgifter. Då vet hen vad som krävs och förväntas för att kunna leverera med kvalitet och det ger ASF:et trovärdighet gentemot kunderna. Det som dock kan skilja ett ASF från ett kommersiellt företag är den hänsyn ASF:et tar till de anställdas och/eller deltagarnas kompetens och arbetsförmåga och att deras intresse till viss del får styra vilken affärsidé och verksamhet som ska utvecklas.

Rekommendationer till ASF

- ▶ ASF som startar och/eller utvecklar sin verksamhet bör lägga energi på att undersöka vilka behov som finns av företagets verksamhet eller tjänst. Företagen kan då konkurrera genom att tjänsten är unik och fyller en specifik funktion eller att den har en hög kvalitet.
- ▶ ASF bör vara lyhörda för nya behov som kan uppstå i det lokala samhället för att kunna utveckla sin verksamhet och erbjuda nya produkter och tjänster.

Marknadsföring och försäljning är viktigt

Analys

Samverkan och affärer mellan ASF och företag kan uppstå på en rad olika sätt. Flera konventionella företag lyfte fram att ASF behöver bli bättre på att marknadsföra sig själva. Att de ännu tydligare behöver visa vad de gör och vad vinsterna och värdet av att anlita dem är. Det handlar först och främst inte om att göra reklam för ASF:et utan att ha tid att kontakta potentiella kunder och visa på företagets kompetens och engagemang. Samtidigt finns det en rädsla hos vissa arbetsintegrerande sociala företagen att berätta att de är ett socialt företag. De vill inte att deras anställda eller andra aktörer ska uppleva att "de inte är som alla andra".

Frågan om att marknadsföra sig och öka kundkretsen tangerar också frågan om de ansträngda ekonomiska premisser som många ASF verkar under, där en förlorad kund kan innebära att det inte längre bär sig ekonomiskt. Några av de intervjuade konventionella företagen menade att de gärna ville utveckla samarbetet just för att kunna ge ASF i fråga fler uppdrag och ytterligare inkomst, men att detta inte alltid var möjligt för dem. En större och bredare kundkrets skulle ge ASF bättre förutsättningar och insatser för att möjliggöra detta måste därför bedömas vara ett viktigt utvecklingsområde.

Rekommendationer till ASF

- ▶ Arbetsintegrerande sociala företags förmåga att sälja in sina tjänster till nya kunder måste öka för att de på ett bättre sätt ska kunna vidga sin marknad och locka fler kunder. De måste arbeta med att bygga relationer, skapa kontakter med potentiella kunder och att få fler personer inom företaget att fungera som ambassadörer. Detta ställer krav på ASF:s organisation och ledarskap, det måste finnas vilja och kapacitet att effektivt kommunicera företaget utåt.
- ▶ ASF kan utveckla sitt arbete med marknadsföring och försäljning på en rad olika sätt. Det kan handla om att få mer kunskap om hur man kan arbeta professionellt med detta område, att anställa eller samverka med personer som kan bistå ASF:et med att skapa och behålla kontakter med kunder eller att se till att det finns personer i organisationen som har tid och möjligheter att arbeta med dessa frågor på olika sätt.
- ▶ Arbetet med marknadsföring och försäljning kan också utvecklas genom att ASF:et ingår i en gemensam säljorganisation eller andra typer av samarbeten med andra ASF kring marknadsföring.

Rekommendationer till offentliga aktörer och företagsfrämjare:

- ▶ Offentliga aktörer och företagsfrämjare på lokal, regional och nationell nivå kan på olika sätt verka för att göra arbetsintegrerande sociala företag, deras verksamheter och vad de kan bidra med, mer kända.
- ▶ Offentliga aktörer och företagsfrämjare kan erbjuda utbildningsinsatser till ASF när det gäller försäljning av produkter och tjänster samt bjuda in ASF till företagsträffar för erfarenhetsutbyte.

God kommunikation och dialog viktigt för långsiktigt samarbete

Analys

Det är inte bara viktigt att få en affärssamverkan till stånd. Det är, för att samarbetet ska bli långsiktigt, viktigt att det finns god kommunikation mellan de olika företagen. Det är viktigt att det som ska levereras, levereras i tid och att varor och tjänster håller en god kvalitet.

Det är nödvändigt att det finns en god kommunikation och dialog mellan ASF:et och den som köper en tjänst eller vara om det till exempel uppstår problem eller förseningar kring leveranser. Det är därför viktigt att det finns en person som har ett tydligt ansvar för kommunikationen mellan ASF:et och det aktuella företaget.

Det behöver även finnas en kapacitet för att utveckla nya tjänster och varor inom ramen för de samarbeten som finns. Det är därför viktigt att det inom ASF:et finns en bra organisation och en arbetsledning som fungerar men också att det finns anställda i ASF:et som har tid och kompetens när det gäller att föra dialog med de samverkande företagen kring utveckling av tjänster och produkter.

Rekommendationer till samverkande företag:

- ▶ Att det finns en utsedd kontaktperson både hos ASF:et och hos kunden som har ansvar att sköta kommunikationen dem emellan.

Variierande eller specialiserad verksamhet? Det är frågan.

Analys

I intervjumaterialet finns en stor variation när det gäller hur verksamheterna är strukturerade. Vissa verksamheter som t.ex. Entrévärdarna är väldigt nischade medan andra verksamheter har en större bredd av verksamheter. Det går inte att utifrån vår undersökning dra några generella slutsatser kring vilken strategi som är bäst när det gäller att nå ett framgångsrikt affärssamarbete – det är snarare så att varje strategi har sina för- och nackdelar.

Att verka i en tydlig nisch kan göra det lättare för företaget att organisera sig och leda sin verksamhet, men det kan också innebära att expansionsmöjligheterna är mindre. Det kan vara svårare att på kort tid ställa om sin verksamhet utifrån nya behov i samhället. En verksamhet som har flera olika verksamheter kan vara mindre sårbart om en kund väljer att avsluta sitt engagemang. Samtidigt är det viktigt att företaget har en tydlig affärsidé och en affärsplan/strategi för vad man vill åstadkomma.

Rekommendationer till ASF

- ▶ Det är fördelaktigt för ett ASF att ha en tydlig affärsidé när det gäller verksamhetens fokus, detta inte minst för att kunna marknadsföra och sälja in den på ett bra sätt. Liksom är fallet med andra företag bör ASF:en dock vara lyhörda inför att nya behov uppstår på marknaden.
- ▶ Det är viktigt att ha en tydlig strategi och affärsplan för verksamheten för att kunna fatta bra beslut om vilka uppdrag företaget ska ta eller inte ta utifrån vikten av att leverera i tid och med kvalitet.

Ytterligare reflektioner

Samhällstrender påverkar

Som påpekades tidigare finns framgångsrika exempel på affärssamverkan mellan ASF och andra aktörer inom en rad olika branscher och områden. Vi kan dock se att olika typer av samhällstrender skapar nytt, annorlunda eller förnyat intresse för vissa tjänster eller varor. Detta gäller inte minst när en tjänst eller produkt kan ge flera olika värden. Exempel på sådana trender är:

- ▶ **Miljömedvetenhet.** Inom ramen för den undersökning som vi har gjort har vi sett flera exempel på hur ökad miljömedvetenhet har skapat intresse för flera nya tjänster. Det kan handla exempelvis om att förlägga produktion till Sverige som annars skulle ha skett utomlands och därigenom spara på transportkostnader och dess miljöpåverkan.
- ▶ **Här- och närproducerat.** Det finns ett ökat intresse för att samarbeta med småskaliga lokala aktörer och därigenom bidra till en bra utveckling i närmiljön och det lokala samhället.
- ▶ **Integration.** På grund av migrationen till Sverige finns ett stort intresse när det gäller att stötta aktörer som på olika sätt verkar för integration i praktiken. Många vill hjälpa till men vet inte själv vad de kan göra – då ses samverkan med ett ASF som ett bra sätt att bidra till integrationen.

Kompetensförsörjning och rekrytering – ett utvecklingsområde

Vi har i vår undersökning sett några exempel på att ASF kan bidra med kompetensförsörjning när det gäller de organisationer som de har affärssamverkan med. Detta kan bli ett intressant utvecklingsområde inom nischer där det finns brist på arbetskraft och där det finns individer som har specifika yrkeskunskaper, t.ex. industrisömnad eller elektronikmontörer. Dock behövs mer kunskap om hur detta område kan utvecklas.

Samverkan med näringslivssammanslutningar, handelskammare och affärsnätverk kan utvecklas

Många ASF har en samverkan med olika typer av affärsnätverk och sammanslutningar men denna samverkan kan sannolikt utvecklas. Inte minst genom att ASF på lokal nivå går samman och visar vad de kan erbjuda.

Behov av internationella jämförelser

En av informanterna i undersökningen påpekar att det finns generella skillnader mellan hur ASF fungerar i Sverige och i en del andra länder – detta mot bakgrund av att ASF i Sverige generellt sett har fått mer stöd av det offentliga. Det skulle mot denna bakgrund vara intressant att göra jämförelser i en internationell kontext för att se hur affärssamverkan mellan ASF och andra aktörer ser ut i samhällskontexter där förutsättningarna är annorlunda.

Tillväxtverket

Swedish Agency for Economic
and Regional Growth

Tel 08-681 91 00
tillvaxtverket.se

Tillväxtverket stärker Sverige genom att stärka företagens konkurrenskraft

Vi skapar bättre förutsättningar för företagande och bidrar till attraktiva regionala miljöer där företag utvecklas. Våra verktyg är kunskap, nätverk och finansiering: Kunskap om företag och regioner. Nätverk för effektiv samverkan. Och finansiering som stärker näringslivet. Tillväxtverket är en myndighet under Näringsdepartementet med 400 anställda och med kontor på nio orter.

