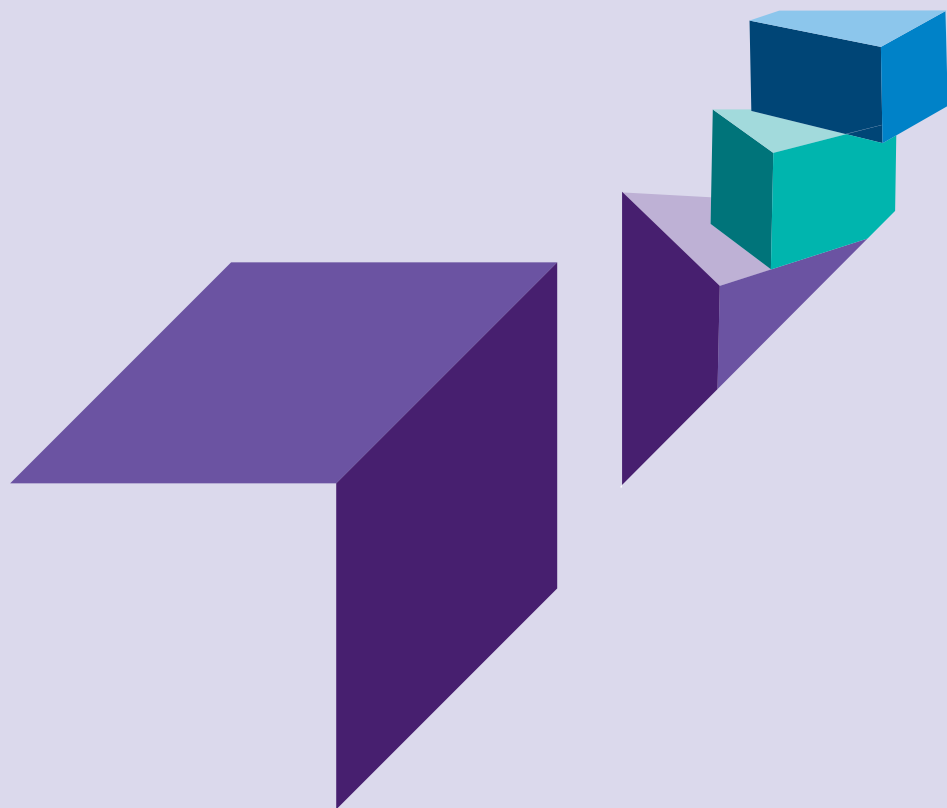


# Starkare tillsammans

– Arbetsintegrerande sociala företags  
nätverkande och modeller



## **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](http://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](http://publikationer.tillvaxtverket.se).

### **© Tillväxtverket**

Stockholm, November 2017

Digital: ISBN 978-91-88601-51-3

Rapport 0238

### **Har du frågor om denna publikation, kontakta:**

Eva Carlsson

Telefon, växel 08-681 91 00

Rapporten är framtagen av Sweco på uppdrag av

Tillväxtverket

## Förord

Tillväxtverkets uppdrag är att bidra till utvecklingen av konkurrenskraftiga och hållbara företag som skapar arbete för Sveriges befolkning. För att få en hållbar tillväxt och bidra till de globala målen för hållbar utveckling behöver vi lösningar för de samhällsutmaningar vi står inför. En av dem är att människor fastnar i långvarig arbetslöshet utan egen försörjning, en lösning är att stärka arbetsintegrerande sociala företag så att de kan anställa och sysselsätta fler personer.

Resultaten från studien ”Starkare tillsammans” visar att företagen blir hållbara genom:

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

Studien tar sin utgångspunkt i en kartläggning och analys av olika samverkansmodeller för arbetsintegrerande sociala företag som finns etablerade i landet. För att få kunskap om vilka faktorer som påverkar hållbarheten innehåller studien samlade erfarenheter från arbetsintegrerande sociala företag som har lagts ned och andra som utvecklats positivt.

Det finns många olika sätt för företagen att samverka som leder till en positiv utveckling. Det är skillnader på vad sammanslutningarna bidrar med och vilka resurser de har till sitt förfogande. För att vara hållbara behöver de arbetsintegrerande sociala företagen, förutom att samverka med andra, en affärsverksamhet som genererar inkomster utöver tjänster inom arbetsintegrering.

Tillväxtverket har, tillsammans med Arbetsförmedlingen, ett regeringsuppdrag att genomföra ett program för sysselsättningsfrämjande insatser genom arbetsintegrerande sociala företag. Regeringens mål med uppdraget är att ge personer med svag förankring på arbetsmarknaden tillgång till arbete genom att skapa bättre förutsättningar att driva arbetsintegrerande sociala företag.

De lärdomar som kommer fram i ”Starkare tillsammans” ger oss och företagen viktig kunskap om hinder och utvecklingsmöjligheter för att skapa hållbara företag som kan ge arbete till flera.

*Tim Brooks*

Avdelningschef Företag  
Tillväxtverket

# Innehåll

Sammanfattning .....	4
Kortfattat sammandrag av rapporten.....	5
<b>1 Inledning .....</b>	<b>9</b>
1.1 Uppdrag .....	9
1.2 Metod och genomförande.....	9
1.2.1 Avgränsningar .....	10
<b>2 Arbetsintegrerande sociala företag och deras strukturer för ömsesidigt stöd .....</b>	<b>10</b>
2.1 Arbetsintegrerande sociala företag .....	10
2.2 Strukturer för ömsesidigt stöd.....	12
<b>3 Kartläggning av samverkansorganisationer .....</b>	<b>14</b>
3.1 Översikt över kartlagda aktörer .....	14
3.2 Beskrivning av aktörerna .....	16
3.3 Sammanslutningarnas uppdrag och funktion.....	18
3.3.1 Rådgivning i start och utveckling .....	19
3.3.2 Affärssamverkan avseende verksamhet och marknader .....	20
3.3.3 Samverkan avseende stödprocesser .....	20
3.3.4 Utbildning, kompetensutveckling.....	21
3.3.5 Samverkan/ Påverkansarbete.....	21
3.3.6 Finansiering.....	23
3.3.7 Vilka funktioner hade kunnat bidra till att företag inte lades ner.....	23
3.4 Sammanfattande överblick över vilket stöd sammanslutningarna av och för ASF kan erbjuda ASF .....	24
3.4.1 Regionala skillnader .....	27
3.5 Aktörernas styrkor .....	28
3.6 Aktörernas utmaningar.....	29
<b>4 Hållbart företagande .....</b>	<b>30</b>
4.1 De intervjuade företagen.....	30
4.1.1 Nystartade företag.....	30
4.1.2 Etablerade företag.....	31
4.1.3 Avvecklade företag .....	32
4.2 Faktorer som stärker företagen .....	32
4.2.1 Nystartade företag.....	32
4.2.2 Etablerade företag.....	33
4.3 Företagens utmaningar och svårigheter.....	34

4.3.1	Nystartade företag.....	34
4.3.2	Etablerade företag.....	35
4.3.3	Avvecklade företag .....	36
4.3.4	Sammanslutningar för ASF .....	38
4.4	Nätverk.....	38
4.5	Samverkan med Arbetsförmedling och kommun.....	39
4.5.1	Nystartade företag.....	39
4.5.2	Etablerade företag.....	40
4.5.3	Avvecklade företag .....	40
<b>5</b>	<b>Sammanfattning och slutsatser .....</b>	<b>41</b>
5.1	Sammanfattning.....	41
5.1.1	Kartläggning av samverkansaktörer .....	41
5.1.2	Hållbart företagande .....	42
5.2	Diskussion .....	44
5.2.1	Sambandet mellan samverkan och hållbart företagande .....	45
5.2.2	Tillväxtverkets program för sysselsättningsfrämjande insatser .....	48
5.2.3	Ideellt arbete .....	49
	<b>Bilaga 1 Lista på kartlagda aktörer i bokstavsordning.....</b>	<b>50</b>
	Bollnäs kommuns samordnartjänst .....	50
	Café REKOmmenderas .....	51
	Forum Skill.....	52
	Gävleborg/Glada Hudik-modellen (inte enskild aktör) .....	53
	IOGT-NTO .....	54
	Kompetensbyrån Dalarna.....	55
	Kooptjänst .....	55
	Le Mat .....	56
	Luleå kommuns samordnartjänst .....	57
	ORIGO.....	58
	ROSAK.....	59
	SAL Sociala arbetskooperativ i länet Norrbotten.....	60
	Samarkand - samordnarfunktion .....	61
	Samordnarfunktion på Samordningsförbundet Östra Södertörn .....	62
	SEFUR .....	63
	Skooopi.....	63
	Skyddsvärnet .....	64

Social Trade .....	65
SofiJ 66	
Stockholms stadsmission .....	67
Vägen ut! .....	67
<b>Bilagor: exempel av olika slag .....</b>	<b>70</b>
Bilaga 2 IOGT-NTO:s Tillväxtlån.....	70
Bilaga 3 Lokala strukturer som ger ASF sammanhang och stöd: Koncernen Malung-Sälens föreningar, Macken och Yalla Trappan Malmö.....	71
Bilaga 4 Exempel på samarbetsavtal.....	73
Bilaga 5 Exempel på avtal om arbetsträning.....	79

## Sammanfattning

Tillväxtverket ska under 2016–2018 genomföra ett nationellt program för sysselsättningsfrämjande insatser genom arbetsintegrerande sociala företag, (ASF).

Sweco har tagit fram ett kunskapsunderlag till programmet, en kartläggning av hur ASF samverkar och undersökning av vilka faktorer som bidrar till företagens hållbarhet och stabilitet.

Sweco har utgått från en analysmodell som omfattar de olika funktioner som är delar av ett bra stöd till ASF, grupperade i sex kategorier:

- Rådgivning
- Affärssamverkan
- Samverkan kring stödprocesser
- Utbildning och kompetensutveckling
- Påverkansarbete /Samverkan med offentliga aktörer
- Finansiering

Genomgången av vilket stöd olika aktörer erbjuder ASF visar att de flesta aktörerna gör lite av varje. Två sammanslutningar är mer specialiserade: Social Trade i Göteborg och Skoopi, den nationella intresseorganisationen. Den minst vanliga funktionen är finansiering.

När det gäller hållbarhet konstaterar Sweco att företag som inte har en hållbar affärsmodell har svårt att överleva.

Undersökningen visar på följande faktorer som bidrar till hållbart företagande för ASF:

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

Undersökningen visar på följande faktorer som utgör svårigheter för hållbart företagande för ASF:

- Ekonomi: det tar tid att få företaget att gå runt
- Relationen med myndigheter som köper arbetsintegrerande tjänster
- Ledarskap
- Sårbarhet kopplat till dels svaga medarbetare, ideellt arbete, eldsjälar.

De avvecklade företagen tycks ha haft alltför ensidigt fokus på arbetsintegrerande tjänster och inte utvecklat det andra benet i sina företag: vinstdrivande verksamhet på den öppna marknaden.

Efter denna sammanfattning följer ett fyrsidigt sammandrag av rapporten.

## Kortfattat sammandrag av rapporten

Tillväxtverket ska under 2016–2018 genomföra ett nationellt program för sysselsättningsfrämjande insatser genom arbetsintegrerande sociala företag, (ASF). Tidigare studier som genomförts av ASF visar att det finns ett antal faktorer som är viktiga för ett företags utveckling, överlevnad och hållbarhet, bland annat samverkan. Tillväxtverket har uppmärksammat en kunskapsbrist avseende befintliga samverkansstrukturer för ASF. Sweco har därför anlåtits för att ta fram ett underlag kring dessa strukturer samt undersöka vilka faktorer som bidrar till företagens hållbarhet och stabilitet.

Uppdraget har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer. Sweco har även arbetat fram en analysmodell och inom ramen för uppdraget verifierat att modellen är ett relevant ramverk för att förstå de behov ASF har.

Figur 1 Analysmodell för analys av nätverk för ömsesidigt stöd inom ASF-sektorn



Modellen grupperar de olika funktioner som är delar av ett bra stöd till ASF, inom sex kategorier:

- Rådgivning
- Affärssamverkan
- Samverkan kring stödprocesser
- Utbildning och kompetensutveckling
- Påverkansarbete /Samverkan med offentliga aktörer
- Finansiering



## Kartläggning av samverkansaktörer

Modellen har använts för att analysera vilka funktioner sammanslutningar av ASF har i stödet till enskilda ASF. Det stöd dessa sammanslutningar kan ge ASF har satts i relation till vad några andra typer av aktörer kan ge för stöd. De andra aktörer som ingått i kartläggningen är större organisationer som driver ASF, offentliga aktörer som åtagit sig att stötta ASF samt exempel på enskilda ASF som är uppbyggda så att stödstruktur finns inom organisationen.

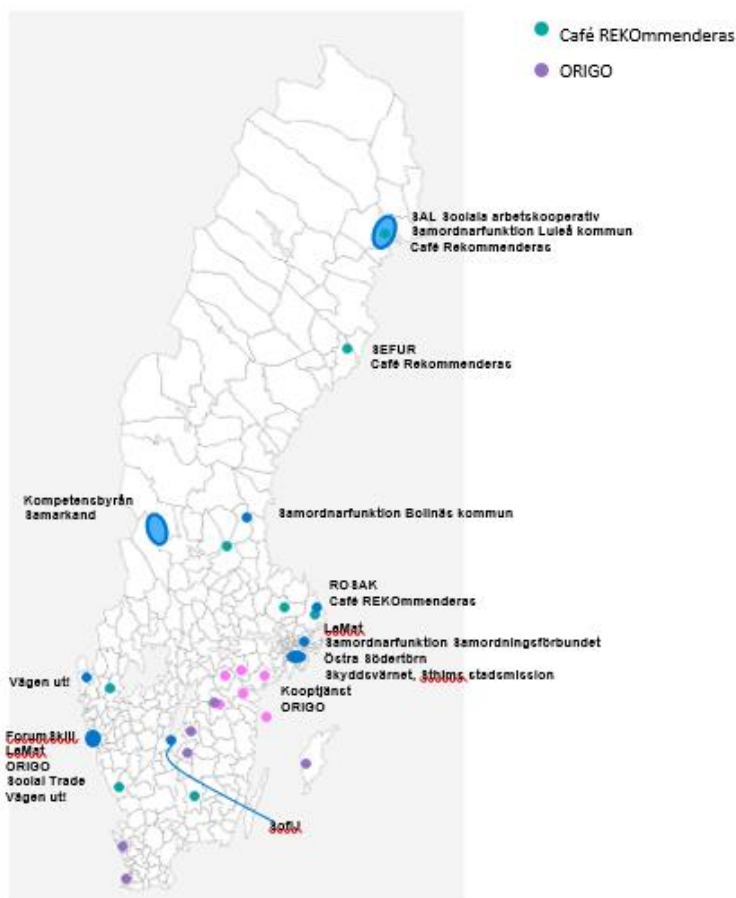
Följande matris sammanfattar vilka aktörer som agerar inom vilka funktioner.

SAMMANSLUTNING	Rådgivning	Affärs-samverkan	Stöd-processer	Kompetens	Strategisk samverkan	Finansiering
Café REKOMmenderas	X	X	X	X	X	X
Forum Skill	X	X	X	X	X	X
GF SAK	X	X	X	X	X	
Kompetensbyrån i Dalarna	X	X	(x)	X	X	
Kooptjänst	X	(x)	X	X	X	
Le Mat	X	X		X	X	
Origo	X	X	X	X	X	
ROSAK	X	X	X	X	X	
SAL Norrbotten	X	X	X	X	X	
SEFUR		X	X	X	X	X
Skooppi		X	X		X	
Social Trade		X			X	
Sofij	X	X	X	X	X	
Vägen Ut!	X	X	X	X	X	
IOGT-NTO	X		X	X	X	X
Skyddsvärnet	X	X	X	X	X	X
Stadsmissionen			X	X	X	
Bollnäs kommun	X	X		X	X	
Luleå kommun		X			X	X
Samarkand	X	X	X	X	X	
Samordningsförbundet	X	X	X	X	X	X

Den funktion som företagen själva vanligtvis inte kan erbjuda varandra i det ömsesidiga stödet, är tillgång till finansiering eller ekonomiskt stöd. I vissa fall klarar man dock av även detta i bemärkelsen att den centrala strukturen kan täcka upp tillfälliga ekonomiska mindre hål.

Kartan nedan redovisar var i Sverige de olika aktörerna befinner sig. Kartan ger en bild av de geografiska skillnader som finns i förutsättningar för ASF.

Figur II Aktörernas geografiska spridning



Kartan visar bland annat att det finns några regioner eller områden där ett större antal aktörer är aktiva. I dessa regioner hittar man flera olika typer av aktörer, både sammanslutningar av ASF, aktiva offentliga aktörer och organisationer som driver ASF som del av sin verksamhet. De regioner som framträder som mer aktiva är:

- Luleå
- Dalarna
- Stockholm
- Östergötland
- Göteborg

I flera fall sammanfaller dessa med de regioner där många ASF har etablerats. Här finns en växelverkan mellan en aktiv offentlig aktör och ett kritiskt antal ASF som driver utveckling underifrån.

### Hållbart företagande

Undersökningen har genomförts genom intervjuer med nystartade företag, företag som är etablerade och har haft en positiv utveckling samt företrädare för företag som avvecklats.

Studien av företag visar att de arbetsintegrerande sociala företagen är olika, har haft olika behov och har vänt sig åt olika håll för att söka stöd. Det finns koncerner, det finns stora organisationer som är moderbolag till ett antal ASF och så finns det hundratals mikroföretag med ett fåtal anställda. De större aktörerna har byggt upp erfarenhet och

centrala resurser, ett antal funktioner som de mindre företagen inte självklart har tillgång till. Flera små företag har gått samman för gemensamt skapa funktioner de behöver för att stärka affärsverksamheten.

Några faktorer som har betydelse för företagets hållbarhet framträder emellertid klarare. Sweco kan dra en generell slutsats: företag som inte har en hållbar affärsmodell överlever inte.

Tabell 1 Sammanfattning av undersökningen av Arbetsintegrerande sociala företag

	Faktorer som bidrar till hållbart företagande	Faktorer som utgör svårigheter
<b>Nystartade</b>	Aktivt arbete med tjänsteutveckling Näringslivskontakter Att leverera varor och tjänster med kvalitet Lång etableringsperiod	Ekonomi: det tar tid att få företaget att gå runt Relationen med myndigheter som köper arbetsintegrerande tjänster Ledarskap
<b>Etablerade</b>	Aktivt arbete med tjänsteutveckling Näringslivskontakter Bra samverkan med köpare av arbetsintegrerande tjänster God ledning	Ekonomi Ersättning för arbetsintegrerande tjänster Sårbarhet kopplat till dels svaga medarbetare, ideellt arbete, eldsjälur.
<b>Avvecklade</b>	Bra avtal om arbetsintegrerande tjänster Bra arbetsledning	Ekonomi

De avvecklade företagen tycks ha haft alltför ensidigt fokus på arbetsintegrerande tjänster och inte utvecklat det andra benet i sina företag: vinstdrivande verksamhet på den öppna marknaden.

### Diskussion

Utifrån de slutsatser som Sweco har dragit av materialet omfattar rapporten även en diskussion kring ett antal frågor:

- Hur ser sambandet ut mellan företagets behov och olika aktörers möjlighet att möta dessa behov? I det första avsnittet nedan diskuteras vilka aktörer som har potential att stötta ASF avseende de faktorer som har betydelse för företagets långsiktiga hållbarhet.
- Kan utredningen bidra med något till Tillväxtverkets program för sysselsättningsfrämjande insatser genom ASF?
- Ideellt arbete

# 1 Inledning

Tillväxtverket ska i samråd med Arbetsförmedlingen genomföra ett nationellt program för sysselsättningsfrämjande insatser genom arbetsintegrerande sociala företag, (ASF). Programmet pågår under 2016–2018 och omfattar totalt 60 miljoner kronor. Inom ramen för programmet genomförs en rad olika insatser som till exempel projektmedel till regionalt utvecklingsansvariga aktörer för att bygga upp regionalt stöd och samverkan för att de arbetsintegrerande sociala företagen ska bli hållbara och kunna anställa och sysselsätta personer. Andra delar av programmet är affärsutvecklingscheckar som ASF kan söka, medel till projekt som riktar sig till nyanlända kvinnor och män samt etableringsanalyser i ett urval kommuner.

Tidigare studier som genomförts av ASF visar att det finns ett antal faktorer som är viktiga för ett företags utveckling, överlevnad och hållbarhet. Bland annat är samverkan viktigt för företagens utveckling. Under arbetets gång inom programmet för sysselsättningsfrämjande insatser genom ASF har Tillväxtverket uppmärksammat en kunskapsbrist avseende befintliga samverkansstrukturer för ASF.

Sweco har därför anlåtats för att ta fram ett underlag kring dessa strukturer samt undersöka vilka faktorer som bidrar till företagens hållbarhet och stabilitet.

## 1.1 Uppdrag

Swecos uppdrag har varit att:

1. Kartlägga ett antal strukturer för samverkan med avseende på:
  - a. Roll och funktion
  - b. Uppdrag och finansiering
  - c. Kontext
2. Undersöka vilka faktorer som bidrar till att arbetsintegrerande sociala företag klarar sig bättre eller sämre, inklusive:
  - a. Kartlägga orsaker till varför företag lagts ner, kopplat till affärsidéer och ledningsstruktur
  - b. Kartlägga vilka åtgärder som företag vidtar för att hantera svårigheter, inklusive vilket stöd företagen har av samverkansstrukturerna.

I uppdraget ingår att analysera framgångsfaktorer och hinder för samverkansstrukturernas arbete samt att lämna rekommendationer för hållbarare ASF.

Utgångspunkten för kartläggningen var en lista på ett antal aktörer/ samverkansstrukturer som Tillväxtverket tagit fram som en del i arbetet inom ramen för det pågående programmet. De aktörer som ingick i underlaget har Sweco sedan kategoriserat i tre typer:

1. sammanslutningar av ASF
2. större organisationer som startar och driver ASF inom ramen för sin organisation
3. ett antal offentliga aktörer som prioriterat att stödja ASF på olika sätt

## 1.2 Metod och genomförande

Kartläggningen av aktörerna har skett i flera steg. Inledningsvis genomfördes ett antal mer explorativa intervjuer som underlag för att ta fram en analysmodell. Denna analysmodell presenteras i avsnitt 2.2 nedan.

I nästa steg kontaktades samtliga aktörer som ingår i kartläggningen för informationsinhämtning kring de faktorer som ingår i modellen. Totalt har 24 aktörer kontaktats. Totalt 18 intervjuer har genomförts.

För att undersöka vilka faktorer som bidrar till att arbetsintegrerande sociala företag klarar sig bättre eller sämre har information inhämtats från tre olika målgrupper:

- Företag som har lagt ner
- Företag som nyligen startat
- Företag som funnits ett tag och som utvecklats positivt.

När det gäller de avvecklade företagen utgick datainsamlingen från en lista med 42 företag. Dessa kontaktades i första hand via telefon, och sedan via epost om det inte var möjligt att nå dem på telefon. Minst fem kontaktförsök per företag har gjorts. Utfallet av datainsamlingen var att 17 företag lämnade information.

När det gäller företag som nyligen startats har intervjuer genomförts med sju företagsrepresentanter. Tio intervjuer har genomförts med företag som funnits och utvecklats positivt.

### **1.2.1 Avgränsningar**

Kartläggningen av samverkan och undersökningen av faktorer som påverkar hur företag klarar sig har några avgränsningar.

1. Rapporten avser en viss typ av företag inom den sociala ekonomin: Arbetsintegrerade sociala företag
2. Rapporten redovisar en kartläggning av ett antal aktörer och ett antal faktorer i företagens miljö, som de studerade aktörerna har rådighet över. Rapporten avser inte en kartläggning av det företagsfrämjande systemet, inte en kartläggning av samtliga aktörer som på olika sätt kan ge stöd till ASF.
3. Rapporten har ett fokus på Sverige. Den omfattar inte några sammanslutningar på europeisk nivå.

## **2 Arbetsintegrerande sociala företag och deras strukturer för ömsesidigt stöd**

I föreliggande avsnitt ges en teoretisk bakgrund till den kartläggning som är gjord. Sweco har utgått ifrån den definition på ASF som är etablerad via Sofisam; denna definition redovisas här. Avsnittet omfattar också en redogörelse för den analysmodell som Sweco har utarbetat för kartläggningen.

### **2.1 Arbetsintegrerande sociala företag**

I Sverige finns det ingen enhetlig definition av "social enterprises" eller sociala företag. Vanligtvis 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.

Sofisam definierar arbetsintegrerande sociala företag på följande sätt:

- 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 har olika affärsmodeller och bedriver sin verksamhet på olika sätt när det gäller arbetsintegreringen. Vissa företag fungerar som övergångsarbeten för sina deltagare/medlemmar 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.<sup>1</sup>

En del av företagen verkar som social franchise-kedjor. Även om formerna varierar är grunden i social franchising alltid en franchisegivare som har ett avtal med franchisetagaren i vilket skyldigheter och rättigheter regleras. Franchisetagaren betalar en avgift till franchisegivarens organisation, men bidrar även med sitt engagemang och sin kunskap. Franchise gör det möjligt att utveckla affärskoncept, ha gemensam marknadsföring och arbeta för att upprätthålla kvaliteten i alla enheter. Precis som i all franchise handlar det om att förmedla och vidareutveckla kunskap. Det förutsätter att franchisegivaren har definierat sina framgångsnycklar, dokumenterat dessa i manualer och utbildar de nya entreprenörerna. Då sociala företag är genomsyrade av demokratiska värderingar och empowerment-perspektivet måste även franchiserelationen anpassas för detta. Utbildning, ledningsformer och rutiner måste utformas så att de stärker medarbetarnas egenmakt.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Sofisam

(<http://sofisam.se/download/18.3453fc5214836a9a47298dd0/1472023482639/Bartilsson.%20Handbok%20social%20franchising.pdf>)

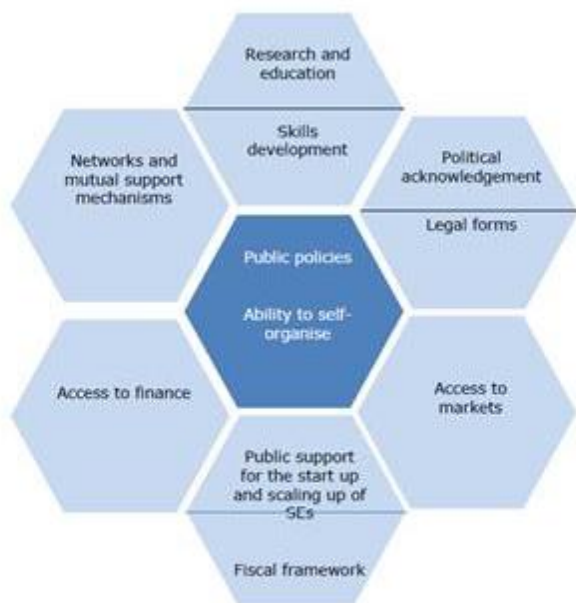
<sup>2</sup> ibid

## 2.2 Strukturer för ömsesidigt stöd

De strukturer och aktörer som Sweco har studerat för föreliggande rapport kan beskrivas som en del av *den sociala ekonomins ekosystem*. Detta begrepp 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 social ekonomi.<sup>3</sup>

Detta ekosystem beskrivs som en komplex struktur som bygger på två huvudpelare: dels det offentliga stödsystemet som utgörs av politiska förutsättningar avseende reglering och stöd till företag, dels de förutsättningar som finns för medborgare att organisera sig. Dessa två grundpelare påverkar och skapar ett antal faktorer som utgör det de sociala företagens ekosystem. Det är samspelet mellan olika faktorer som skapar ekosystemet, vilket således fungerar och ser olika ut i olika sammanhang, t ex i olika länder. Ekosystemet och de faktorer som ingår framgår i följande figur, som är tagen från Europeiska kommissionens forskningsrapport.

Figur 1 Social enterprise eco-system



Den europeiska rapporten framhåller särskilt vikten av organisationer i andra ledet från det centrala företaget, så som företagens egna nätverk, konsortier och paraplyorganisationer som kan tillhandahålla stöd av olika slag till enskilda företag.

Företagens egna nätverk har varit av betydelse för ett strategiskt arbete för att matcha företagens utbud med marknadens efterfrågan och för att tillgängliggöra de sociala företagens koncept som modeller möjliga att återskapa av andra företag. Aktörerna runt de sociala företagen, aktörer och faktorer som påverkar företagen i andra och tredje led (leverantörer, kommunala beslut m.m.) har spelat en nyckelroll i framväxten av en social ekonomi.

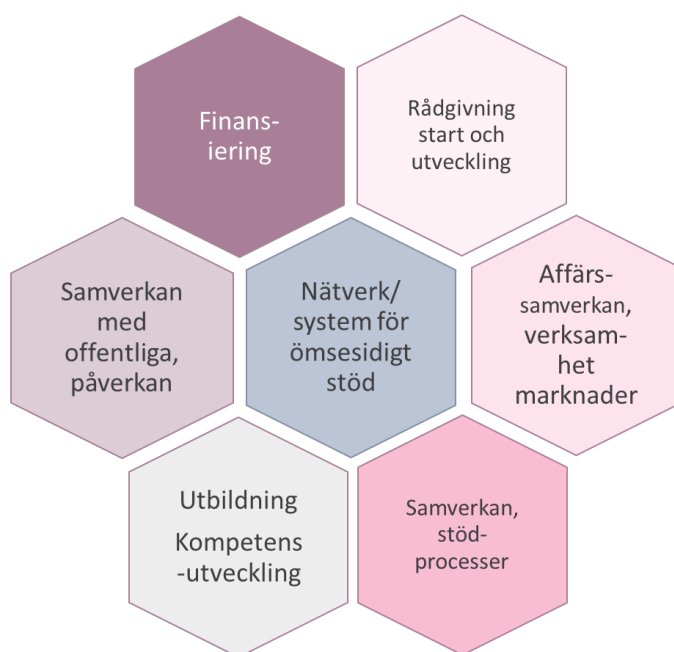
<sup>3</sup> Social Enterprises and their Eco-systems: Developments in Europe, 2016, Europeiska kommissionen

Sweco har tagit fasta på dessa forskningsresultat och arbetat fram en analysmodell som grund för kartläggningen av samverkansstrukturer och deras funktioner för ASF i Sverige. Modellen avser dels skapa en ram för rapportens deskriptiva uppdrag genom att utgöra de olika faktorer som kartläggs hos de studerade objekten, dels utgöra grund för analysen av vilket stöd ASF kan få av olika aktörer.

Analysmodellen är en anpassning av den ovan redovisade modellen för ekosystem för socialt företagande. I Swecos analysmodell har vi tagit med de funktioner som sammanslutningar av eller för ASF kan ha rådighet över.

Modellen redovisas i figur 2 och de olika delarna beskrivs därefter mer ingående.

Figur 2 Analysmodell för kartläggning av samverkansstrukturer för ömsesidigt stöd



De sex kategorier av faktorer som har studerats är:

- *Rådgivning start och utveckling:* en funktion som sammanslutningarna kan ha är att ge ASF rådgivning. Särskilt i en etableringsfas efterfrågar många företag råd. Rådgivningen kan inkludera personlig och digital rådgivning, stöd i att utveckla sin affärsmodell, produktutveckling, särskilda affärsutvecklingsprogram, stöd att ta fram affärsplan, rådgivning kring marknader och marknadsföring, mentorskap med mera.
- *Affärssamverkan:* här avses samverkan då flera företag gemensamt löser frågor som gagnar dem ömsesidigt och som relaterar till företagets verksamhet och till deras marknader. Detta omfattar gemensamma affärsmodeller, gemensam kvalitetssäkring eller gemensamma system för kvalitetssäkring, gemensam handledning, gemensamt deltagande i upphandling (att gemensamt lägga anbud på förfrågning), gemensamma kundkontakter. Inom kategorin affärssamverkan finns även nätverksträffar med generell inriktning.
- *Samverkan stödprocesser:* Gemensamma lösningar för olika stödprocesser så som ekonomi, personal, inköp, marknadsföring. Även hantering av juridiska frågor, så som avtal. Inom kategorin stödprocesser finns även gemensamma IT-lösningar och gemensam vikariepool, som är relevant i något fall.



- *Utbildning och kompetensutveckling* omfattar utbildning och kompetensutveckling avseende både företagande och branschspecifik kunskap. Här ligger även stöd till individer med vägledning och stöttning så som kurativa samtal. Stöd riktat till enskilda individer har vi valt att kalla "karriärstöd".
- *Samverkan med offentliga/Påverkansarbete* avser gemensamma lösningar för samverkan med näringsliv, kommun, region, Arbetsförmedlingen lokalt eller med nationella myndigheter. Här ligger även arbete med certifieringsfrågor.
- *Finansiering*: Den finansiering som ASF kan erbjudas inom ramen för någon av de sammanslutningar som studerats är dels lån, dels bidrag. Inom denna kategori har även gemensamma projektansökningar kategoriserats.

### 3 Kartläggning av samverkansorganisationer

Huvudobjektet för kartläggningen är aktörer som har uppstått ur ASF:s självorganisering, sammanslutningar av ASF som de själva skapat för att lösa gemensamma frågor eller för att samverka kring gemensamma funktioner.

De typer av aktörer som ingår i kartläggningen är aktörer som utgör en form av organiserad samverkan för att stödja och utveckla arbetsintegrerande sociala företag lokalt, regionalt eller nationellt där ASF själva är aktiva i arbetet.

Exempel:

- Nätverk och samverkan mellan ASF lokalt/regionalt för att utbyta erfarenheter och tillsammans påverka förutsättningarna att driva företagen.
- Samverkan mellan ASF-företagen för att tillsammans sälja sina tjänster och produkter.
- Strukturerad samverkan mellan företagen och offentliga aktörer för samarbete om att utföra tjänster som arbetsträning, arbetsmarknadsinsatser mm.
- "Konsortier", en mindre koncern av flera företag som har gemensamt utvecklingsarbete, stödjer varandra ekonomiskt etc.
- Intresseorganisationer som utvecklar ASF och ger stöd till företagen i olika frågor.
- Gemensamma utvecklingsbolag för utbildning och utveckling.

I syfte att ge en bredare bild av vilka möjligheter ASF i Sverige har att få tillgång till de stärkande faktorer som ett bra ekosystem utgör, omfattar kartläggningen även ett antal aktörer som motsvarar någon funktion som ASF:ens sammanslutningar har, men som är skapade på någon annans initiativ. Dessa typer av aktörer som ingår i kartläggningen är av tre olika typer: ett exempel på den första typen är Stadsmissionen, som fungerar som moderorganisation för ett stort antal ASF; den andra typen av aktör är samordningsfunktioner inom kommun eller samordningsförbund som åtagit sig att stötta ASF med någon eller några av funktionerna i ekosystemet; den tredje typen av aktör som kartläggningen har tittat på är enskilda ASF som organiserats på ett sådant sätt att det inom den enskilda organisationen finns tillgång till flera av ekosystemets aktörer, t ex genom en väl sammansatt och välfungerande styrelse eller genom att det enskilda ASF:et är en del av en lokal ideell förening.

#### 3.1 Översikt över kartlagda aktörer

I följande fyra tabeller redovisas samtliga aktörer i kartläggningen. I bilaga beskrivs samtliga aktörer mer ingående.

## TABELL 1A-D: LISTA PÅ KARTLAGDA ORGANISATIONER

Tabell 1A Sammanslutningar av ASF

Aktör	Var finns aktören?	Hur många ASF ingår i strukturen?	Centrala resurser i strukturen: avlönad	Centrala resurser i strukturen: ideellt arbete	Finansiering
Café REKOMmenderas	8 kommuner	8	2	Ja	projekt, medlemsavgift
Forum Skill	Göteborg	2	5–10	Nej	utbildningar, LSS
GF SAK	Göteborg	10	10	Nej	föreningsbidrag, sälj av adm. tjänster
Kompetensbyrån i Dalarna	Dalarna	17	0,5	Ja	projekt
Kooptjänst	5 kommuner	9	2	ja	medlemsavgift
Le Mat	Nationellt	5	3	Nej	projekt, franchise
Origo	Flera kommuner	7	1	Nej	projekt,
ROSAK	Stockholms län	6	2	Nej	försäljning av tjänster LSS
SAL Norrbotten	Norrbotten	6	1	Ja	projekt
SEFUR	Umeåregionen	9	0	Nej	inga inkomster
Skoop	Nationellt	200	<1	Ja	medlemsavgift
Social Trade	Göteborg	15	1	Nej	affärsinkomster
Sofij	Jönköpings kommun	6	0	styrelseledamöter	medlemsavgift
Vägen Ut!	Nationellt	13	12	nej	franchiseavgifter, sälj av adm. tjänster

Tabell 1B Exempel på större organisationer som driver ASF

Aktör	Var finns aktören?	Hur många ASF ingår i strukturen?	Centrala resurser i strukturen: avlönad	Centrala resurser i strukturen: ideellt arbete	Finansiering
IOGT-NTO	Nationellt	12	3	ja	lotteri, fastigheter
Stadsmissionen*	Flera kommuner	3	>4	Ja	offentligt stöd, affärsverksamhet, insamling
Skyddsvärnet	Stockholm	2	10	ja	försäljning av varor och tjänster

\* Den aktör som intervjuats och vars verksamhet beskrivs i rapporten är Stockholms Stadsmission.

Tabell 1C Exempel på offentliga aktörer som stöttar ASF

Aktör	Var finns aktören?	Hur många ASF ingår i strukturen?	Centrala resurser i strukturen: avlönad	Centrala resurser i strukturen: ideellt arbete	Finansiering
Bollnäs kommun (+ Coompanion)	Bollnäs kommun	5	0,5	nej	offentlig
Luleå kommun	Luleå kommun	9	<1	nej	offentlig
Samarkand	Dalarna	4	4	nej	Offentlig (och privat)
Samordningsförbundet Östra Södertörn	Stockholms län	8	1	nej	offentlig

En modell för offentligt stöd till ASF har utarbetats i Gävleborg och har kallats "Glada Hudik-modellen". Inom ramen för kartläggningen har vi som en av de alternativa aktörerna till ASF:ens egna sammanslutningar tagit med Bollnäs kommun, som är en av tre kommuner som arbetar efter denna modell. Det är Coompanion som levererar stödfunktionen, därav är de med i sammanställningen ovan.

Samarkand i Ludvika-Smedjebacken är ett regionalt utvecklingsbolag som är finansierat delvis offentligt, delvis privat. Eftersom den samordningsfunktion som har i uppdrag att stötta ASF är finansierad av Samordningsförbundet, har den tagits med som en offentlig aktör i föreliggande kartläggning.

Tabell 1D exempel på ASF i lokala strukturer som ger sammanhang och stöd

Aktör	Var finns aktören?
Yallatrappan	Malmö
Malung-Sälen	Malung-Sälen
Macken	Växjö

### 3.2 Beskrivning av aktörerna

Totalt 24 olika aktörer ingår i kartläggningen. Ett par av dem beskrivs endast helt övergripande – de är med som exempel på alternativa aktörer, men ingick inte i det ursprungliga urvalet av aktörer att studera.

I följande avsnitt beskrivs aktörerna utifrån ett antal egenskaper:

- **Storlek:** hur många företag ingår i sammanslutningen?
- **Geografi:** finns strukturen lokalt i en kommun, regionalt i flera kommuner eller nationellt, över hela landet?
- **Finansiering:** är de gemensamma resurserna finansierade med offentliga medel, projektmedel, affärsinkomster eller medlemsavgifter?
- **Resurs:** Finns det ideellt arbetande eller avlönade personer som resurs tillgängliga för företagen i sammanslutningen att ta stöd av?

I följande tabeller beskrivs de kartlagda aktörerna utifrån dessa egenskaper.

Tabell 2 Aktörernas storlek

Typ av aktör	Samverkar med fler än 10 ASF	Samverkar med 5–10 ASF	Samverkar med färre än 5 ASF
<b>Sammanslutningar av ASF</b>	GF SAK Kompetensbyrån Dalarna Skoop Social Trade Vägen ut!	Café REKOmmenderas Kooptjänst Le Mat ORIGO ROSAK SAL Norrbotten SEFUR Sofij	Forum Skill
<b>Större organisationer</b>	Stadsmissionen IOGT-NTO		Skyddsvärnet
<b>Offentliga aktörer</b>	Luleå kommun	Bollnäs kommun Samordningsförbundet Östra Södertörn	Samarkand

Översikten visar att de flesta samverkansstrukturer omfattar 5–10 företag. Det hör till undantagen att aktörerna samverkar med färre än fem ASF.

Tabell 3 Aktörernas geografiska position

	Lokal/regional aktör	Nationell aktör
<b>Sammanslutningar av ASF</b>	Forum Skill GF SAK Kooptjänst Kompetensbyrån Dalarna Origo ROSAK SAL Norrbotten SEFUR Social Trade Sofij	Café REKOmmenderas Skoop Vägen Ut! Le Mat
<b>Större organisationer</b>	Skyddsvärnet	IOGT-NTO Stadsmissionen
<b>Offentliga aktörer</b>	Kommuner Samordningsförbund Samarkand	SKL har ett nätverk för samordnare inom kommun, region och Finsam

De flesta sammanslutningarna av ASF är lokala eller regionala. De som är nationella är dels tre franchise-koncept (Café REKOmmenderas, Vägen Ut!, Le Mat), dels Skoop som är den enda intresseorganisation som har som ambition att samla samtliga ASF och vara hela sektorns röst.

Tabell 4 Finansiering och resurs

	Har avlönad personal	Har avlönad och ideellt arbetande personal	Har endast ideellt arbetande personal
<b>Projekt-finansierad</b>	Le Mat* ORIGO*	Café REKOMmenderas* Kompetensbyrån Dalarna	
<b>Affärsinkomster (inkl franchise, provision)</b>	Forum Skill GF SAK** ROSAK Social Trade Vägen ut!	SAL Norrbotten	
<b>Endast medlemsavgifter</b>		Kooptjänst Skoopi	SofiJ

\* Har även medlemsavgifter

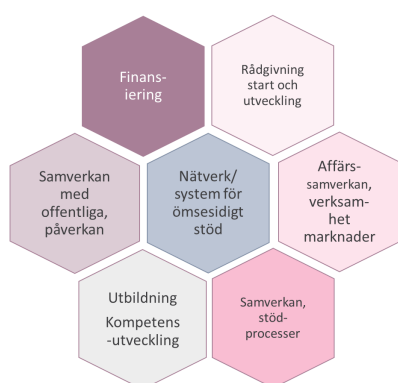
\*\* Har även föreningsbidrag

Den position i tabellen ovan som kan anses vara den mest hållbara, är den position som motsvarar en organisation som har avlönad personal och som finansierar denna med affärsinkomster. En organisation är inte med i tabellen, det är SEFUR, som inte har någon resurs alls, varken ideell eller avlönad.

De större moderorganisationerna och de offentliga aktörerna är inte redovisade i tabellen, de har annan typ av finansiering. De offentliga aktörerna har endast avlönad personal.

### 3.3 Sammanslutningarnas uppdrag och funktion

I följande avsnitt redovisas vad de arbetsintegrerande sociala företagens sammanslutningar har för uppdrag och funktion. Redovisningen utgår från den tidigare beskrivna analysmodellen för ett ekosystem för den sociala ekonomin.



Enligt modellen har företagen behov som kan tillfredsställas av de egna sammanslutningarna, som grupperats i sex kategorier:

- Rådgivning i start och utveckling
- Affärssamverkan avseende verksamhet och marknader
- Samverkan avseende stödprocesser
- Utbildning, kompetensutveckling
- Samverkan med offentliga aktörer och näringsliv/ Påverkansarbete
- Finansiering

Nedan redovisas resultatet av datainsamlingen: för varje kategori i analysmodellen beskrivs vad de olika aktörerna stöttar företagen med. Underlaget är intervjuer och skriftlig kommunikation med de aktörer som redovisades i 3.1 ovan: fjorton sammanslutningar av ASF, tre större organisationer som driver ASF som en del av sin verksamhet, fyra exempel på hur offentliga aktörer stöttar ASF samt ASF vars lokala kontext omfattar ett nätverk som tillhandahåller delar av motsvarande funktioner.

### 3.3.1 Rådgivning i start och utveckling

Rådgivning i start och utveckling	Rådgivning vid start av verksamhet
	Produktutveckling (varor och tjänster)
	Utveckling av arbetsintegrerande tjänster
	Rådgivning marknader och marknadsföring

Tretton av fjorton sammanslutningar stöttar företagen med rådgivning. Den funktion som är vanligast (11 sammanslutningar) är att stötta företagen i utveckling av varor och tjänster.

Sex av sammanslutningar är social franchise-koncept eller närliggande, vilket gör att rådgivning i start av verksamhet är en integrerad del av deras uppdrag. Några av de andra uppger att när det gäller rådgivning för att starta ASF, hänvisar de alltid till Coompanion. Eftersom Coompanion är en del av det offentligt finansierade företagsfrämjande systemet, är detta ett uppdrag som Coompanion har nationellt och regionalt, vilket gör det högst rimligt att hänvisa dit.<sup>4</sup>

Majoriteten av de större organisationerna och de offentliga aktörer som valt att stötta ASF arbetar med rådgivning i start av verksamhet. I t ex Bollnäs, där kommunen har köpt vissa tjänster för råd och stöd av Coompanion är det inte möjligt att särskilja Coompanions officiella uppdrag som en del av det företagsfrämjande systemet och det uppdrag organisationen har inom ramen för separat upprättade avtal med den enskilda kommunen. I Bollnäs kommun är det således Coompanion som är den aktör som i praktiken ger rådgivning, även om det är kommunens som finansierar tjänsten. I Luleå kommun, det andra exemplet som ingår i kartläggningen, ingår det inte i kommunens uppdrag att ge rådgivning till ASF.

Nio av fjorton sammanslutningar uppger att de erbjuder rådgivning avseende företagets arbetsintegrerande tjänster. De som inte har det är Skoopi – som i och med arbetet med att ta fram certifiering av ASF ansvarar för att andra aktörer kan kvalitetssäkra de arbetsintegrerande tjänsterna – och Social Trade, som medvetet fokuserar på de andra affärerna. Av de större organisationerna som driver ASF är det två av tre som erbjuder stöd relaterat till arbetsintegration. De kommuner som stöttar ASF erbjuder inte sådant stöd inom ramen för den kommunala samordnartjänsten, men i Bollnäs där kommunen finansierar stöd som Coompanion levererar, har företagen tillgång till rådgivning även avseende utveckling av arbetsintegrerande tjänster. Samordningsförbundet Östra Södertörn har som kontrast till kommunerna särskilt uttalat att det är stöd i det arbetsintegrerande uppdraget som är grunden för att Samordningsförbundet åtagit sig en samordnande roll. Denna roll kan jämföras med det stöd som finansieras av Finsam i

<sup>4</sup> Coompanions uppdrag är att stötta kooperativt företagande, den sociala ekonomins företagande och lokal/regional utveckling. De är inte företagsrådgivare generellt, utan specialiserade inom denna sektor.

Dalarna: här finansieras en tjänst som är placerad i det regionala utvecklingsbolaget Samarkand. Inom region Dalarna finns flera aktörer utöver Samarkand som tillhandahåller olika delar av ekosystemet för ASF.

### 3.3.2 Affärssamverkan avseende verksamhet och marknader

Affärssamverkan, verksamhet och marknader	Gemensamma modeller
	Kvalitetssäkring
	Gemensam handledning
	Stöd vid upphandling, att lägga anbud
	Hitta marknader, bearbeta kontakter
	Nätverksträffar

Den vanligaste aktiviteten inom kategorin affärssamverkan är nätverksträffar. Sådana träffar kan omfatta flera frågor och även kompetenshöjande inslag. I föreliggande kartläggning har de emellertid placerats in i kategorin Affärssamverkan avseende verksamhet och marknader, då det är denna aspekt som varit tydligast i de genomförda intervjuerna.

Den näst vanligaste aktiviteten inom affärssamverkan är kvalitetssäkring. Vägen Ut! har exempelvis utvecklat ett system för dokumentation som ger berörda kommuner bättre underlag på arbetsträningen.

Det är också vanligt att sammanslutningarna (elva av fjorton) stöttar sina företag med att hitta marknader och bearbeta kontakter. Den samverkan som är minst vanlig i ASF:ens egna sammanslutningar är gemensam handledning, det vill säga att flera företag går ihop för att ha en gemensam resurs som handleder de deltagare som är i arbetsintegrering.

Affärssamverkan avseende verksamhet och marknader är mindre vanlig för de andra aktörer som studerats. Två av sju aktörer stöttar inte sina företag alls inom detta område, utöver nätverksträffar.

### 3.3.3 Samverkan avseende stödprocesser

Samverkan, stödprocesser	Gemensam administration – ekonomi, personal
	Samverkan HR-frågor (rekrytering, förhandling)
	Juridiska frågor
	Gemensamma inköp o beställningar
	Reklam, gemensam marknadsföring
	Vikariepool
	Gemensamt förhandlade avtal (försäkring, arbetsgivarorganisation)
	Gemensamma IT-stöd

En generell bild är att det är färre gemensamma aktiviteter avseende stödprocesser än avseende affärsverksamheten. Ett par av sammanslutningarna stöttar inte alls sina företag med samverkan i stödprocesser. I ett par av sammanslutningarna består stödet av att något av företagen i sammanslutningen säljer administrativa tjänster till de andra; en

lösning som samtidigt skapar en marknad för ett företag och ger goda förutsättningar för andra att kunna arbeta långsiktigt hållbart.

Den aktivitet som är vanligast i ASF:ens egna sammanslutningar, är att samverka kring reklam och gemensam marknadsföring, tolv av fjorton aktörer har det i sina uppdrag.

De offentliga aktörerna har olika förhållningssätt till samverkan i stödprocesser. Kommunerna stöttar inte alls när det gäller stödprocesser, det regionala utvecklingsbolaget som delvis är offentligt finansierat, har däremot uppdrag inom fler aktiviteter kopplade till stödprocesser, inte minst när det gäller gemensamma avtal och marknadsaktiviteter.

### 3.3.4 Utbildning, kompetensutveckling

Utbildning, kompetens- utveckling	Utbildning - företagande
	Utbildning – branschspecifik
	Kompetensutveckling - företagande
	Kompetensutveckling - branschspecifik
	Karriärstöd

Tretton av fjorton sammanslutningarna tillhandahåller utbildning eller kompetensutveckling, framförallt inom företagande och inom branschspecifika områden. Cirka hälften av sammanslutningarna hjälper enskilda individer på företagen med stöd. Exempel på det stöd individer kan få i dessa sammanhang är vägledning och kurativa samtal.<sup>5</sup>

De stora organisationerna som driver ASF erbjuder generellt utbildning, kompetensutveckling och stöd till individerna. De offentliga aktörerna uppger att de stöttar företagen med viss kompetensutveckling inom företagande, t ex genom seminarier eller genom att de bjuder in föreläsare till en nätverksträff, men för de offentliga aktörerna är detta en betydligt mindre del av vad de erbjuder företagen.

### 3.3.5 Samverkan/ Påverkansarbete

Samverkan/ Påverkans- arbete	Samverkan med näringsliv
	Samverkan med kommun/region
	Samverkan med Arbetsförmedlingen lokalt
	Samverkan med nationella myndigheter
	Certifieringsfrågor

Tretton av fjorton sammanslutningar samverkar med Arbetsförmedlingens lokala avdelningar eller med de kommuner där de verkar. Detta avser samverkan utöver den relation som företaget har till enskilda AF-handläggare som beställare av arbetsintegrerande tjänster. I de intervjuer som genomförts framhåller flera av aktörerna att de

---

<sup>5</sup> I den skriftliga kommunikationen med aktörerna har vi använt begreppet "karriärstöd". Någon av de som svarat skriftligt har påtalat att de tyckte begreppet var oklart. Svaren på just denna punkt kan därför innehålla en viss felmarginal.



har regelbundna möten med chefer och ibland med handläggare på myndigheterna för att diskutera hur de kan stärka ASF. Den aktör som inte samverkar med Arbetsförmedlingen lokalt är Social Trade, vars uppdrag är att vara ett antal företags gemensamma säljbolag. Om Social Trade möter Arbetsförmedlingen är det som kund till företagen. Påverkansarbete ingår inte i uppdraget.

De frågor som tas upp i samverkan med kommuner är t ex:

Det arbetsintegrerande uppdraget – kvalitet och leverans – samt hur det ska ersättas. Den kommunala arbetsmarknadspolitiken skiljer sig åt mellan kommunerna och företagen har därför avtal med kommunerna som skiljer sig åt på många sätt. De företag som tycks ha de stabilaste avtalen är de som levererar tjänster inom LSS och daglig verksamhet.

Upphandlingsfrågor: sammanslutningarna försöker påverka kommunerna att göra upphandlingar med sociala hänsyn och att köpa tjänster av ASF:en. Det framkommer i intervjuerna att kommunernas tjänstemän har mycket olika kunskap om upphandling och om vad som gäller och vad som är möjligt.

Lokaler – ASF är som regel beroende av att hyrorna är jämförelsevis låga och stabila över tid. I några fall har kommunen varit företagen behjälpliga med att tillhandahålla lokal.

I de kommuner där det finns en tydligt uttalad politisk vilja att stärka ASF och använda ASF som en aktiv del i arbetsmarknadspolitiken, uppger de intervjuade att detta har varit en framgångsfaktor. Så är fallet i tex Bollnäs, Göteborg, flera kommuner i Dalarna och några kommuner i Stockholms län.

Flera organisationer uppger att kommunerna under senare år har börjat ställa högre krav på kvalitet i arbetsträningen. Det utmanar enskilda ASF, vilket ökar behovet av sammanslutningarnas insatser.

Nära knutet till samverkan med kommunen är samverkan med det lokala näringslivet. De kommunala näringslivsenheterna har ofta mycket starka nätverk ut i det lokala näringslivet. Detta är en ingång även för ASF som söker marknader för sina varor och tjänster. I några fall har goda relationer och regelbunden kontakt med kommunens näringslivsenhet öppnat vägar in till andra företag på orten. I andra fall har det varit en framgångsfaktor för stödstrukturen att det i t ex en styrelse sitter personer med egna starka relationer med det lokala näringslivet.

Det framgår tydligt i intervjuerna att relationerna med kommunerna kan variera avsevärt i kvalitet. I vissa kommuner uppges möjligheten för dialog med högre tjänstemän vara praktiskt taget omöjlig att få till, medan det i andra fall finns etablerade kanaler. För det allra mesta verkar emellertid kontakterna vara i hög grad individberoende. Ett byte av, som exempel, arbetsmarknadschef kan innebära att relationen till kommunen nästan börjar om från början, inte minst eftersom kommunala chefer uppges kunna vara viktiga talespersoner för ASF internt i kommunerna, exempelvis genom att bana väg för sektorn i de årliga kommunala budgetförhandlingarna.

### 3.3.6 Finansiering

Finansiering	Lån
	Bidrag
	Gemensamma projektansökningar

Det är mycket ovanligt att ASF:ens egna sammanslutningar kan stötta företagen med finansiering. De som gör det är de sociala franchise-koncepten som i vissa fall kan tillhandahålla någon resurs för att starta företag. Två av 14 sammanslutningar uppger att de stöttar företag genom att samordna projektansökningar och därigenom tillgängliggör finansiering till företagen.

Att kunna tillhandahålla finansiering till ASF är däremot något som de större organisationerna, som driver ASF som en del av sin verksamhet, gör. Två av tre av dessa aktörer uppger att de ger både lån och bidrag till ASF-verksamheterna inom organisationen.

Bland de offentliga aktörerna är det två aktörer (Luleå kommun och Samarkand) som stöttar ASF med bidrag. I Luleå får alla som vill starta ASF 50 000 kronor i startbidrag. Kommunen har också som princip att skjuta till lönebidrag utöver det som Arbetsförmedlingen ger, de tre första åren som ett ASF anställer en person. Hösten 2017 pågår en diskussion i kommunen om detta ekonomiska stöd är det bästa sättet att använda dessa medel för att stötta ASF, eller om man genom just denna typ av bidrag inte skapar bästa förutsättningar.

Företrädare för Samarkand uppger att lån och bidrag existerar, men inte i någon stor omfattning – det kan således betraktas som ett undantag.

I övrigt har ASF inte tillgång till finansiering via någon av de aktörer som kartlagts.

### 3.3.7 Vilka funktioner hade kunnat bidra till att företag inte lades ner

När de aktörer som utgör sammanslutningarna själva svarar på frågan om något företag inom sammanslutningen har lagts ner senaste åren och vilket stöd det företaget hade behövt för att kunna fortsätta, är det nio aktörer som uppger att något företag inom sammanslutningen avvecklats. Aktörerna tillfrågades om vad de avvecklade företagen hade behövt för stöd för att kunna fortsätta sin verksamhet. De svar de har gett har utredarna relaterat till analysmodellen och de funktioner som beskrivits i föreliggande avsnitt. Enligt de intervjuade aktörerna hade de nedlagda företagen behövt stöd relaterat till:

- Lokaler (3)
- Anvisning av deltagare från Arbetsförmedlingen eller kommun (3)

Bara en av de nio som känner till nedlagda företag tar upp en aspekt som de själva hade kunnat påverka. Denne aktör tar upp *handledning* som ett behov det nedlagda företaget hade. Den aktör som uttrycker detta utgör en sammanslutning som inte stöttar "sina" företag med just handledning.

De aktörer som intervjuats har tillfrågats om de anser att det är värdefullt för ASF att ha nätverk för stöd och rådgivning. De ombads ange hur de värderar lokala nätverk respektive nationella nätverk.

Tretton aktörer svarade på frågan om värdet av nätverk. Elva av dem tycker det är "mycket" viktigt med lokala nätverk, medan något färre (elva aktörer) tycker det är "mycket" viktigt med nationella nätverk.

### **3.4 Sammanfattande överblick över vilket stöd sammanslutningarna av och för ASF kan erbjuda ASF**

I följande figurer ges en överblick över samtliga aktörer och de funktioner som olika aktörer har, indelat i de sex kategorier som ingår i analysmodellen.

Figur 3 redovisar en översikt över aktörernas funktioner. Den aktör som samlar flest ASF är Skoopi, samtidigt som det är den aktör som finns minst representerad i översikten över vilka funktioner sammanslutningarna för ASF har. Skoopi har dels väldigt små resurser, dels ett tydligt fokus på en del i ekosystemet – att vara en samlande röst. Styrkan finns således i prioriteringen av påverkansarbetet nationellt.

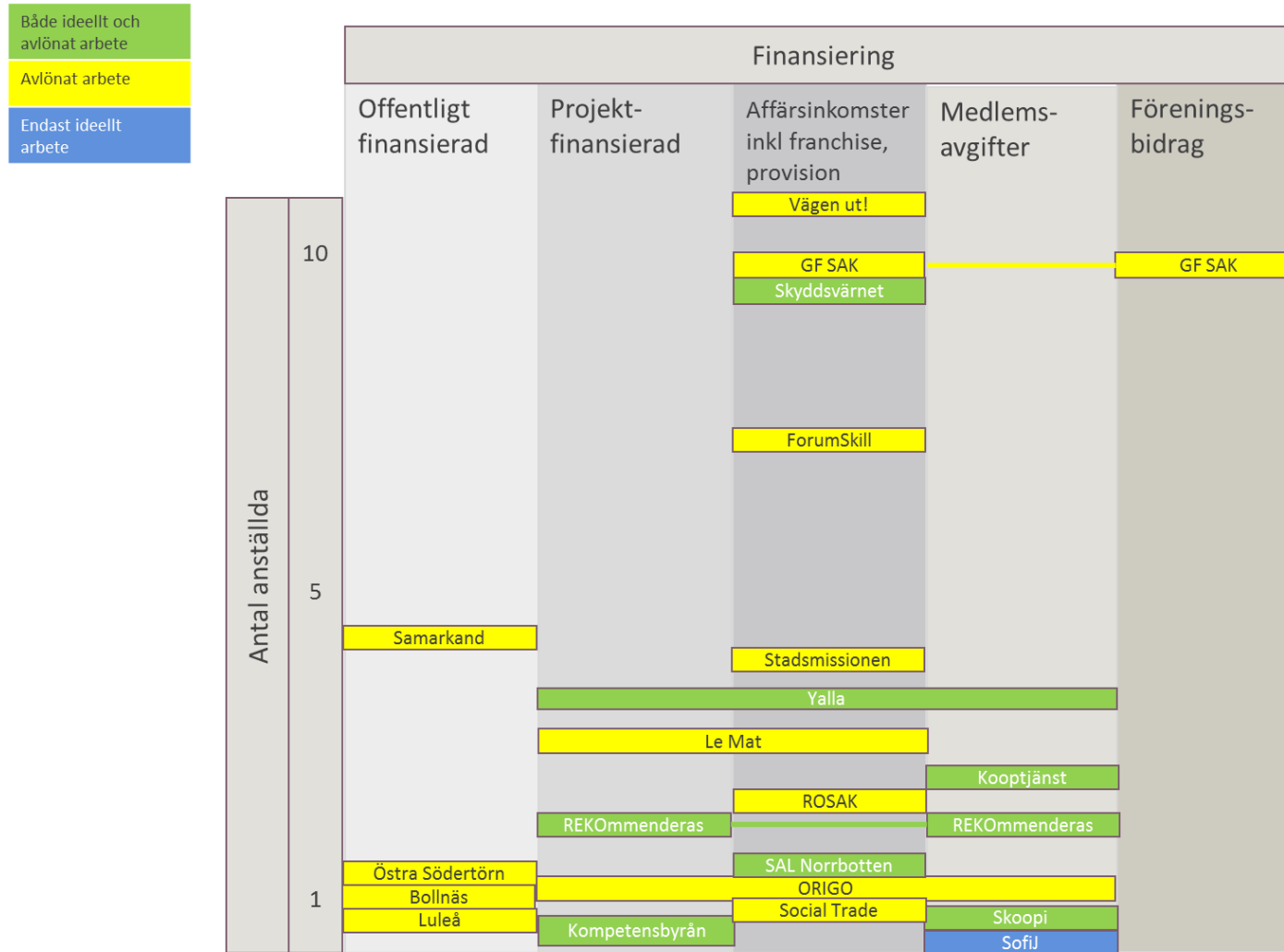
Översikten visar att många av aktörerna har funktion inom flertalet olika kategorier. Förutom Skoopi är det Social Trade som är den aktör som har tydligt fokuserat sin verksamhet på färre funktioner. De offentliga aktörerna har något mindre bredd.

Figur 4 redovisar en översikt över aktörernas finansiering och resurs. Aktörerna är kategoriserade efter antal anställda samt efter typ av finansiering av de anställda. SEFUR är inte med i översikten, för i den sammanslutningen finns varken inkomst eller resurs. Figuren visar även om aktörerna har avlönade anställda och om de har ideella resurser.

Figur 3 Översikt aktörernas funktion

	Rådgivning i start och utveckling	Affärssamverkan, verksamhet	Affärssamverkan, stödprocesser	Utbildning, kompetensutv	Samverkan/påverkansarbete	Finansiering Ekonomiskt stöd
Samman- slutning av ASF	REKOmmenderas					
	Forum Skill					
	GF SAK					
	Kompetensbyrån Dalarna					
	Kooptjänst					
	Le Mat			Le Mat		
	ORIGO					
	ROSAK					
	SAL Norrbotten					
		SEFUR				
		Skoopi		Skoopi		
		Social Trade		Social Trade		
		Sofij				
		Vägen ut!				
Större organisationer som driver ASF	Stadsmissionen					
	IOGT-NTO		IOGT-NTO			
	Skyddsvärnet					
Offentliga aktörer som stöttar ASF	Samarkand					
	Bollnäs kommun (enl modell Glada Hudik)		Bollnäs kommun (enligt modell Glade Hudik)			
	Luleå kommun		Luleå kommun			
	Samordningsförbundet Östra Södertörn					
Lokala strukturer	Malung-Sälen					
	Yallatrappan					

Figur 4 Översikt aktörernas finansiering och resurs



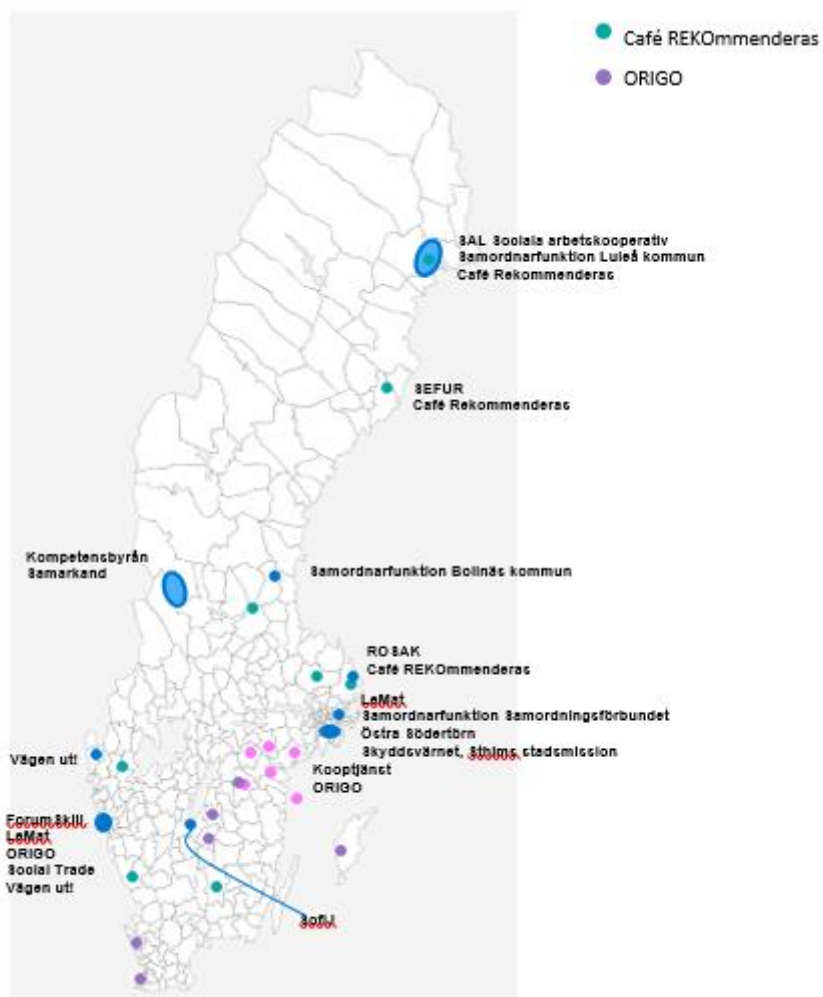
Majoriteten av sammanslutningarna har anställd avlönad personal. Cirka en tredjedel har verksamhet som bygger på att någon eller några personer arbetar ideellt med att stötta ASF:en.

Bilden visar också att flera av sammanslutningarna finansieras genom en kombination av intäkter. Fyra av fem som har projektfinansiering har även annan finansiering, vilket är rimligt, då det annars är låg sannolikhet att strukturen kommer leva vidare när projektfinansieringen är slut. Således skulle Kompetensbyrån, som är den enda aktören i kartläggningen som endast har projektfinansiering, behöva se över långsiktigheten i verksamhetens finansiering.

### 3.4.1 Regionala skillnader

Kartan nedan redovisar var i Sverige de olika aktörerna befinner sig. Kartan ger en bild av de geografiska skillnader som finns i förutsättningar för ASF.

Figur 5 Aktörernas geografiska spridning



Kartan visar bland annat att det finns några regioner eller områden där ett större antal aktörer är aktiva. I dessa regioner hittar man flera olika typer av aktörer, både

sammanslutningar av ASF, aktiva offentliga aktörer och organisationer som driver ASF som del av sin verksamhet. De regioner som framträder som mer aktiva är:

- Luleå
- Dalarna
- Stockholm
- Östergötland
- Göteborg

I flera fall sammanfaller dessa med de regioner där många ASF har etablerats. Här finns en växelverkan mellan en aktiv offentlig aktör och ett kritiskt antal ASF som driver utveckling underifrån.

### 3.5 Aktörernas styrkor

I intervjuerna med aktörer inom sammanslutningar, större organisationer och offentliga organisationer ställdes frågor kring vad de ser är den egna organisationens styrkor.

Sex aktörer håller fram den lokala förankringen som en styrka, som även hänger ihop med att ha förståelse för både de sociala företagen och för de myndigheter de möter i de arbetsintegrerande tjänsterna.

#### ***Aktörernas främsta styrkor/mervärde för företagen:***

##### ***Att ha lokal förankring och kontaktnät***

*"Stöd från en lokal aktör är avgörande för att säkerställa social och ekonomisk hållbarhet."*

*"Lokala nätverk är nödvändiga. Gemensamt har vi kraft att orka."*

*"Samarbete med bostadsbolag som varit värdefullt."*

*"Den lokala strategiska inriktningen (politiken) ger styrka till det lokala nätverket. Det måste finnas en politisk vilja att luta sig emot."*

*"Att ha en lokal nätverksmotor som är neutral gentemot både kommuner och Arbetsförmedlingen är en styrka."*

*"Nätverket medlade mellan ASF och Arbetsförmedlingen när det skar sig – det hade det enskilda ASF:et aldrig löst själv."*

*"Att ha en person anställd som har förståelse både för ASF villkor och för regelverket i myndigheterna."*

Tre aktörer framhåller att det stöd de kan ge företagen i att arbeta effektivt med affärer och med stödprocesser är deras främsta styrka.

***Aktörernas främsta styrkor/mervärde för företagen:***

***Att bidra till hållbara affärer***

*"Samarbete med bostadsbolag som varit värdefullt."*

*"Att kunna fixa gemensamma upphandlingar och gemensamt köpa in den externa hjälp som behövs."*

*"Vi kan vara den smarta, entreprenörsdrivna person som de långtidsarbetslösa i ASF inte är, men som krävs för att skapa hållbara företag."*

Två av de intervjuade tar upp att ett mervärde är att arbeta nationellt för att driva frågor. En av de intervjuade tar upp att sammanslutningens styrka är att ge stöd till individer.

### **3.6 Aktörernas utmaningar**

I cirka en tredjedel av aktörerna arbetar hela eller delar av stödresurserna ideellt. Det ideella arbetet är av två olika karaktärer. Det finns dels strukturer som är stora etablerade organisationer, där de som engagerar sig drivs av engagemang för civilsamhället av olika anledningar. En organisation av den karaktären är IOGT-NTO, en annan organisation av det slaget är Skyddsvärnet. Det finns även en annan karaktär på det ideella arbetet, och det är i de strukturer som är skapade just runt ASF där det ideella arbetet drivs av en önskan om att stödja just dessa ASF. En sådan organisation är SAL Norrbotten.

Det ideella arbetet i de stora organisationerna är mindre sårbart än det i de mindre. I de organisationer där det ideella arbetet drivs av enskilda personers önskan att stötta ASF, är arbetet många gånger personberoende och därför sårbart.

Sårbarheten är uppenbar även i de organisationer som visserligen avlönar sin personal, men där inkomsterna är osäkra eller projektberoende. Det är således en utmaning för ett antal av sammanslutningar för ASF att ha en långsiktig ekonomi. En av dem uttrycker att en stor del av tiden som stöd till ASF går åt till att träffa företrädare för offentliga myndigheter för att få mer stöd.



## 4 Hållbart företagande

Sweco har intervjuat ett antal företag i syfte att inhämta deras tankar om framgångsfaktorer och utmaningar. De har tillfrågats om vilka faktorer, inklusive nätverkande, som har stärkt dem respektive vilka faktorer de upplevt som utmanande för att skapa ett långsiktigt hållbart företag. De har även tillfrågats om vilket behov av stöd de har och om de vänder sig till de sammanslutningar som andra ASF skapat, eller till andra aktörer för att få detta stöd.

I Swecos uppdrag har det ingått att intervjua företag i tre olika kategorier:

- Nystartade företag
- Etablerade företag som har haft en positiv utveckling
- Avvecklade företag

I följande avsnitt redovisas dessa intervjuer.

### 4.1 De intervjuade företagen

I följande avsnitt ges grundläggande information om de företag som Sweco har intervjuat i samband med undersökningen.

#### 4.1.1 Nystartade företag

Endast fyra företag som startade 2016–2017 kunde identifieras. För att få ett underlag till rapporten kontaktades även några företag som startats 2015.

Följande tabell ger grundläggande information om de nystartade företagen som intervjuats.

Tabell 5 Nystartade företag som ingår i undersökningen

Företag	Verksamhet	Organisation	Antal anställda	Region
1	Hantverk och hushållsnära tjänster	Ekonomisk förening	3	Gävleborg
2	Tvätt och rekond av bilar	Ekonomisk förening	25	Blekinge
3	Second hand	Aktiebolag	5	Skåne
4	Byutveckling	Ekonomisk förening	12	Gävleborg
5	Konferens, städ, utbildning	Ekonomisk förening Ideell förening	2	Västerbotten
6	Cykelverkstad	Ekonomisk förening	2	Örebro
7	Restaurang	Ekonomisk förening	8	Göteborg

De ASF som startat 2015–2017 omfattar flera olika typer av verksamheter. Flera av företagen verkar inom sektorer som är vanliga för ASF: hushållsnära tjänster, second hand, städ och restaurang. Sex av sju företag är ekonomisk förening. Ett av företagen är aktiebolag.

#### 4.1.2 Etablerade företag

När det gäller etablerade företag har Sweco intervjuat företrädare för tio företag som har haft en positiv utveckling. Urval av företag har gjorts tillsammans med Tillväxtverket.

Följande tabell ger grundläggande information om de intervjuade företagen.

Tabell 6 Etablerade företag som ingår i undersökningen

Företag	Verksamhet	Organisation	Antal anställda	Region
1	Stenläggning och skogsbruk	Ekonomisk förening	34	Gotland
2	Diversifierad (hunddagis, bilvård, hushållsnära tjänster)	Ekonomisk förening	40	Norrbottnen
3	Diversifierad (trädgård, sömnad, m.m.)	Ekonomisk förening	48	Östergötland
4	Däck och cykel	Ekonomisk förening	4	Västra Götaland
5	Hantverk	Ideell förening	5	Stockholm
6	Hantverk	Ekonomisk förening, har testat AB	3	Småland
7	Legoarbeten	Ekonomisk förening	12	Dalarna
8	Diversifierad (hund, second hand)	Ekonomisk förening	8	Gävleborg
9	Hushållsnära tjänster	Ekonomisk förening	10	Dalarna
10	Mat	Ideell förening	?	Stockholm

Flera av företagen omfattar flera olika verksamheter. Tre av företagen är större, med över 30 anställda. Samtliga har utöver de anställda även deltagare i de arbetsintegrerande tjänsterna.

### 4.1.3 Avvecklade företag

Cirka 40 ASF avvecklades under 2016–17. I Swecos uppdrag har det ingått att kontakta samtliga och be dem delta i undersökningen. Eftersom det är just avvecklade verksamheter det gäller, så förväntades kontaktinformationen inte vara helt uppdaterad. För cirka hälften av företagen visade det sig att det inte fanns någon aktuell kontaktinformation.

Sweco har således varit i kontakt med ett 20-tal företag som enligt Sofisam lagt ner under 2016 och 2017. Företagen har kontaktats per telefon och svarat på frågor muntligt. I några fall har de bett att istället få frågor skriftligt och har svarat i ett formulär.

Under den period som arbetet med undersökningen har pågått har några av de företag som kontaktades ombildats eller på andra sätt återuppstått. I slutet av uppdragsperioden inhämtades kompletterande information från företagen, varvid det uppdagades att en del av de uppgifter som lämnats i tidigare skede inte längre var aktuella. Utredarna konstaterar således att det är ett rörligt mål som studeras och att uppgifterna behöver tolkas därefter.

12 av de 17 företagen var ekonomiska föreningar, tre var aktiebolag, övriga har inte angett organisationsform. Ingen av dem arbetade efter någon specifik affärsmodell, eller var franchisetagare.

I följande tabell redovisas ett antal uppgifter kring de avvecklade företagen.

Tabell 7 Avvecklade företag som ingår i undersökningen

Egenskap	Alternativ	Antal
Hur länge var företaget aktivt?	0–3 år	4
	4–6 år	5
	Mer än 6 år	8
Företagets kontext	Samverkan med offentliga aktörer	14
	- Företaget hade avtal om tjänster	6
	Samverkan med privata aktörer	11
	- Företaget hade avtal om tjänster	4

## 4.2 Faktorer som stärker företagen

I intervjuerna till nystartade och till de etablerade företagen ställdes frågor om företagets affärsmodeller och organisation, liksom frågor om hur de är rustade för ett hållbart företagande.

### 4.2.1 Nystartade företag

De *nystartade* företagets syn på sina möjligheter och vad de anser stärker deras möjligheter, visar att de ser tre faktorer som särskilt viktiga:

- Att arbeta aktivt med tjänsteutveckling
- Näringslivskontakter

- Att leverera varor och tjänster med kvalitet

Detta hanterar de nystartade företagen på olika sätt. En av dem pratar om vikten av att diversifiera, att utveckla flera produkter och att bredda kundbasen. En annan av de nystartade företagen framhöll styrkan i att ha en bakgrund som företagare på orten: när han startade ett ASF:et hade han redan ett starkt lokalt nätverk.

På frågan om vilket offentligt stöd de har tagit del av nämner ett par företag att de har uppskattat Tillväxtverkets affärsutvecklingscheckar. Ett företag nämner att en kurs i upphandling var bra.

Vid en analys som omfattar både de egenskaper som företagen har och hur de uttrycker sig kring framgångsfaktorer för hållbart företagande, framkommer ytterligare en framgångsfaktor. De företag som själva tycker att de har goda förutsättningar och som uttrycker sig strategiskt kring sin utveckling, är samtliga företag som haft en lång etableringsprocess. Det är verksamheter som växt fram under en period utan att vara ASF och som har insikt i många av företagandets aspekter när företaget väl startar. Några företag är med i föreliggande studie, eftersom de teoretiskt sett är nystartade företag, men som verksamheter är de inte nya. Andra är verksamheter som startats som en ny verksamhet av en aktör som redan är etablerad ASF- företagare. Följande exempel på verksamheter med lång etableringsprocess finns i materialet:

1. En verksamhet som utvecklats under 20 år i kommunal regi
2. En företagare som under lång period tagit emot praktikanter m.m. från Arbetsförmedlingen och som ombildat företag till ASF
3. En avknoppning från en ideell förening som utfört arbetsintegrerande insatser under många år ideellt
4. En företagare som arbetat kommunalt med målgruppen i många år
5. En verksamhet som startats som projekt finansierat av kommunen, och ombildats till ASF efter att ha testat olika verksamheter och arbetat upp en kundbas.

#### 4.2.2 Etablerade företag

De etablerade företagen tar upp ett antal faktorer som de menar har bidragit till företagets hållbarhet:

- Aktivt arbete med tjänsteutveckling
- Näringslivskontakter – befintliga nätverk eller någon som är säljare
- Kommunala kunder, avtal med kommun
- Bra dialog med Arbetsförmedlingen
- God företagskultur/ledning, delaktiga medarbetare, att företaget är bra på att ge medarbetare stöd

De företag som tar upp att de arbetat aktivt med tjänsteutveckling uttrycker till exempel att ”vi har alltid öron och ögon öppna”, eller att ”vi tänker expansivt”. En kommentar som två av företagen gör är att arbetet med tjänsteutveckling inte är detsamma i ett ASF som i ett traditionellt företag, eftersom affärerna hela tiden måste utvecklas både utifrån de möjligheter som marknaden ger och utifrån de möjligheter som de för tillfället aktiva medarbetarna och deltagarna har. Det senare kan kanske låta som en begränsande faktor, men ett av företagen uttrycker detta som att det snarast handlar om att fånga de idéer och den energi som medarbetare för med sig in i verksamheten.

Kopplat till arbete med tjänsteutveckling är vikten av näringslivskontakter. En av de intervjuade etablerade företagarna uttrycker att ”man måste leta jobb för att få in jobb” och att det är genom att styrelserepresentanterna som de hittar uppdrag. Ett annat av

företagen har haft som strategi att söka upp bostadsbolag och få till större affärer med färre aktörer istället för många små jobb. Den intervjuade personen i detta etablerade företag framhöll även att det är viktigt med branschkunskap. I ett av tio företag tog den intervjuade personen upp att det fanns en resurs i företaget som hade i uppdrag att arbeta med försäljning.

De offentliga myndigheterna, kommunerna och Arbetsförmedlingen, utgör en marknad för sig. Vikten av goda kontakter och samarbete med de offentliga aktörerna framhålls som en viktig faktor av sex av tio etablerade företag. Goda relationer är ett steg till att kunna ta uppdrag av det offentliga och sälja arbetsintegrerande tjänster.

**Övriga svar som kommit fram på frågan om vad som är företagets framgångsfaktorer:**

*Sammanhållningen mellan företag: "om vi får mer jobb än vad vi har handledare för, så kan vi ta in någon som konsult"*

*Ansvarig verksamhetsledare med bakgrund inom socialpsykiatri*

*Att vara med i EU-projekt*

*Ideella krafter*

*Tillgång till stödfunktioner*

### **4.3 Företagens utmaningar och svårigheter**

Till samtliga tre målgrupper – nystartade, etablerade och avvecklade företag – ställdes frågor om vilka utmaningar och svårigheter de har mött och hur de har hanterat dem.

#### **4.3.1 Nystartade företag**

Utredningen identifierar tre tydliga linjer i de nystartade företagens svar på frågor om vad de har för utmaningar, vad som bekymrar dem och vad de anser är svårt. Det första är *ekonomin*. De tar upp att det är svårt att få rulljans, likviditeten är svag och att de har haft kostnader för att starta verksamheten som varit svåra att hämta in på kort tid. Det andra de tar upp är *relationerna med de myndigheter* som köper arbetsintegrerande tjänster.

Den tredje linjen i svaren kring utmaningar relaterar till *individerna i företaget*. Fyra av sex intervjuade tar upp frågor relaterade till individer. Det är svårigheter med ledarskapet i företagen, svårigheter relaterade till att medarbetare inte har något starkt driv, att det krävs individstärkande insatser generellt och även svårigheter som relaterar till den psykosociala arbetsmiljön och att det är svårt att hantera arbetsgruppen, till exempel om det uppstår konflikter i gruppen.

Ett par företag nämner att det är utmanande att få koll på affärsmodellen och hur affärsutveckling ska ske.

De nystartade företagen ombads i intervjuerna att berätta hur de ser sin utveckling framåt och ange om det är något som de tror eller vet att de kommer ha behov av framöver.

- Kontakter med det offentliga: marknadsföring av ASF:ens kapacitet. En av dem uttrycker att "Kommunen behöver se att vi levererar bra resultat, innan de gör beställning".

- Marknadsföring av sina övriga affärer
- Finansiellt stöd. En av de intervjuade nystartade företagen funderar på om det vore bra med någon sorts mikrolån med resultatbaserad återbetalning – att lånet är amorteringsfritt fram till dess att verksamheten har ett positivt resultat.
- Ledarskap eller någon sorts mentorskap. En av dem föreslår att Skoopi kunde ta fram ett ledarskapsstöd eller mentorsprogram – och att Tillväxtverket kunde finansiera det.
- Nätverksträffar med andra ASF och med andra företag.

#### 4.3.2 Etablerade företag

Faktorer som de intervjuade upplever försvårar för företagen att bli hållbara är enligt två etablerade företagare att de arbetsintegrerande uppdragen ger för låg ersättning. "Vi får inte bidrag för handledare, då kan vi inte ta oss an fler praktikanter." En annan försvårande faktor som kommer fram i intervjuerna är att företaget har hög sjukfrånvaro och att medarbetarna har sådana svårigheter att det är svårt att få ihop ekonomin. En av dem uttrycker att "Vi måste få tid att pröva affärsidén, med offentligt stöd. Sen ska det inte vara bidrag hela tiden".

En av de etablerade företagare som intervjuats tar upp vad han sett hos andra företag: han menar att flera företag har svaga affärsmodeller och att det är ett problem som är generellt för många ASF, även de som har sökt stöd i att utveckla sina affärsmodeller. Det är ett problem för sektorn, menar den intervjuade personen, att aktörer i det företagsfrämjande systemet är mindre insatta i arbetsintegrering.

I ett par företag är generationsväxlingen ett bekymmer. Två intervjuade personer tar upp att företagen kommer att ha en utmaning när nyckelpersoner går i pension. Sårbarheten när verksamheten hänger på få personer kommer fram även i kommentarer om utmaningar relaterade till målgruppen. En intervjuad etablerad företagare säger till exempel att givet vikten av att arbeta aktivt med utveckling av affärerna, så blir medarbetarnas brist på initiativkraft en stor utmaning. En annan av de intervjuade beskriver medarbetarna som "energifattiga" och att det är en utmaning att hitta sätt att arbeta med marknadsföring givet detta.

Fem av tio uppger att finansieringen inte är stabil. En av de som uppger att finansieringen är stabil, är en verksamhet som startats av en stor moderorganisation som redan har flera andra ASF-verksamheter.

De etablerade företagen tillfrågades om de hade beredskap för kriser och vilket stöd de skulle behöva om de hamnade i kris.

På frågan om vilken beredskap de har för kriser svarar de tio företagen:

*- Vi har ingen beredskap. "Då får vi varsla i sådana fall."*

*- Vi har korta uppsägningstider för att kunna säga upp personal om vi inte får några uppdrag. Men i första hand försöker vi hitta andra uppdrag om ett uppdrag upphör. Vi har omplacerat*

*- Vi har på ett sätt ständig beredskap och vi är alltid oroliga för att det kan ske saker. Företaget har en liten buffert, men det är svårt.*

*- Vi har ingen beredskap. Vi håller tummarna*

*- Vi har ingen beredskap, men känner heller ingen oro*

- *Vår strategi är att stärka lönsamheten för att kunna vara beredd om det skulle bli kris: Vi tar bara arbetsintegreringsuppdrag i de former som ger fasta bidrag, inte sådana som är politiskt osäkra.*

- *Beredskap? Man får utveckla eller avyttra*

- *Vi är mindre sårbara genom att vi kan samarbeta med vår organisations andra verksamheter.*

De etablerade företagen uttrycker att de behöver följande stöd:

- Någon som kunde arbeta med våra HR-frågor på heltid
- Marknadsföring
- Att få tillträde till kommun och Arbetsförmedlingen, få berätta om vår verksamhet
- Utvecklingsmedel, så att man kan skala upp
- Ersättning för handledning/ rimlig ersättning för våra tjänster
- Skattesystem som gynnar ASF

På frågan om vilket stöd de behöver och om de har något medskick till Tillväxtverket framkommer att Affärscheckarna uppskattas.

#### **4.3.3 Avvecklade företag**

De avvecklade företagen har tillfrågats om vad som var den avgörande anledningen till att verksamheten lades ned. En majoritet, tolv av företagen, hänvisar till att det var de ekonomiska förutsättningarna som gjorde att företaget lade ner. En av dem hänvisar specifikt till att de hade haft för stora omkostnader när de drog igång. En annan beskriver en situation där Arbetsförmedlingen hade köpt tjänster för en målgrupp men remitterat deltagare som var sämre rustade vilket innebar större kostnader för handledning och kringarbete än vad som var beräknat i budget.

Femton av sjutton företag uppger att de hade kompetens inom företagande och inom ledarskap. Elva av dem uppger att de hade viss planering för sämre förutsättningar så som förändrad efterfrågan. De två företag som saknade kompetens inom företagande och ledarskap var två av de sex som inte hade tagit fram några planer för ändrade förutsättningar. Fyra av företagen kommenterade lite mer utförligt hur de hanterade nedläggningen. Det företagen gjorde för att motverka nedläggning var t ex att diskutera hur aktiviteten behövde förändras för att bli lönsam – men det företag som uppger detta säger också att det inte gick att höja arbetsförmågan hos medarbetarna och att det därför inte var en framkomlig väg. Ett företag uppger att de sa upp medarbetare för att inte behöva lägga ner direkt.

I intervjuerna med de avvecklade företagen ställdes frågor kring vad de hade behövt för stöd och om de har några förslag på hur det stödet hade kunnat tillgängliggöras.

Tabell 8 Avvecklade företag: Behov och möjligheter

De behov avvecklade företag uttrycker	De lösningar företagen föreslår
<b>Ekonomi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Att ha en buffert</b></li> <li>- <b>Finansiering av uppskalning</b></li> </ul>	Lån med villkor som är anpassade efter ASF förutsättningar.  Startbidrag från Tillväxtverket.
<b>Affärer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Att kunna leverera uppdrag till kommuner</b></li> <li>- <b>Att kunna leverera uppdrag till Arbetsförmedlingen</b></li> </ul>	Offentliga upphandlingar som är anpassade efter ASF förutsättningar (t ex att stora uppdrag delas upp i flera mindre)  Om inte upphandlade allt centralt kunde ASF ta uppdrag inom stöd och matchning. Nu får bara de stora nationella aktörerna dessa uppdrag.
<b>Arbetsledning</b>	Finansiering av arbetsledare, möjlighet till bollplank till arbetsgruppen, lagarbete och konflikthantering.
<b>Lång etableringsprocess</b>	

De avvecklade företagens svar på hur de ser på sina behov visar att de har haft ett ensidigt fokus på den del av sina affärer som relaterar till arbetsintegration.

Följande citat är företagens egna formuleringar av vilka behov de har:

- *Ett problem för sociala företag som växer och har många anställda är behovet av ekonomisk buffert. Lönebidragen har karens med en månad. Man behöver därför medel för att klara tidsglappet. Som ekonomisk förening får man inte låna pengar av banken. Förslag om att staten borde kunna låna ut pengar till buffert, alternativt borde lönebidraget betalas ut utan karens.*
- *Man kan inte driva företag med för mycket bidrag; när politiken ändrar förutsättningarna så är man mycket sårbar. Vi trodde på vår affärsidé men lyckades inte hela vägen.*
- *Affärsmässighet är viktigt samt man förväntar sig att man får ersättning för sitt jobb - lönebidrag viktigt - viktigt att det är långsiktigt. Vinsterna vi skapar gör nytta för arbetsintegreringen för de här människornas skull.*
- *Det finns stor efterfrågan från Arbetsförmedlingen på tjänster som vi skulle kunna göra, men vi uppfyller inte skalkraven – Stöd och matchningsuppdragen till stora aktörer som finns i hela Sverige.*
- *Vi har haft svårt att få till avtal med en av våra större kunder för hållbar utveckling och få ekonomisk ersättning för tjänster vi erbjöd.*
- *Med lite starkare stöd från kommun mfl offentliga hade det nog kunnat fortsätta.*
- *Ett år var lite för kort för att etablera verksamheten ordentligt. Vi hade nog åtminstone behövt två år på oss.*
- *Kommunen är villig att starta upp kooperativa verksamheter, men så fort de tycker att de borde stå på egna ben tar de bort stödet helt. Det vore bättre om man istället kunde satsa under en längre tid. Det finns vinster i att hålla verksamheter aktiva så att folk arbetar och mår bra. Det vi producerar är förstås viktigt för samhället också.*



#### 4.3.4 Sammanslutningar för ASF

I de intervjuer som gjordes med företrädare för sammanslutningar av ASF och med större organisationer som driver ASF ställdes också frågor om företag som avvecklats och vad de hade behövt för att klara sig. Sju av dessa företrädare uppger att något företag i nätverket har avvecklats. På frågan om vad dessa företag hade behövt för att klara sig handlar svaren om:

- Bättre avtal med Arbetsförmedlingen eller kommunen (i fyra fall)
- Stöd till medarbetare eller arbetsgrupp/medarbetare med större arbetsförmåga (i två fall)
- Bättre affärsmässighet
- Nya lokaler

#### 4.4 Nätverk

Företagen har tillfrågats om vart de har vänt sig när de har behövt stöd i uppstarten av verksamheten och i andra sammanhang. De har särskilt tillfrågats om de ingår i nätverk med andra ASF. I följande tabell ges en överblick över vilka aktörer de intervjuade ASF samverkar med

I följande tabell redovisas vilka typer av aktörer som nystartade och etablerade företag samverkar med, och hur de har använt denna samverkan.

Tabell 9 Företagens nätverk

Nätverk	Nystartade Syfte eller funktion med nätverket	Etablerade Syfte eller funktion med nätverket
<b>Coompanion</b>	Utbildning Marknadsförningsstöd Affärsmodell	Stöd och rådgivning Utbildning
<b>Andra ASF i närheten</b>	Mentor	Köp av adm. tjänster
<b>Lokal sammanslutning av ASF</b>	Ömsesidigt stöd, täcker upp för varandra Utbildning Gemensam marknadsföring Gemensamma projekt	Gemensam handledning Utbildning
<b>Lokalt näringsliv</b>	Styrelseledamot: Stöd att göra affärsstrategi Köp av adm. tjänster	Styrelseledamot: marknadskontakter
<b>Arbetsförmedlingen</b>	Samverkan kring utbildningar	
<b>Kommun/Regionen/ Samordningsförbundet</b>	Erbjuder utbildning	Nätverk Utbildning
<b>Skooopi</b>	Nätverk	Nätverk

I tabellen ovan framgår att de nystartade företagen främst samverkar med aktörer lokalt: dels andra ASF eller sammanslutningar av ASF, dels det lokala näringslivet. Tre av de sju nystartade företagen har vänt sig till en någon lokal sammanslutning av ASF. Fyra av sju nystartade företag nämner att de har haft kontakt med Coompanion.

När det gäller den andra gruppen företag som intervjuats – de etablerade företag som haft en positiv utveckling – uppger fem av tio att de har vänt sig till Coompanion för stöd. Tre av dem nämner Skoopi.

Två av de intervjuade företagen framhåller att de också haft stöd genom nätverk som inte drivs av andra ASF:

- Kontakter med näringslivet via den egna styrelsen
- Nätverk som en del av det regionala projektet som är finansierat av Tillväxtverket
- Kompetensutveckling bekostat av kommunen, utfört av Coompanion
- KFO har gett stöd kring rättigheter och skyldigheter.

Två företag nämner finansiella stöd som varit av betydelse. Ett företag har fått bidrag från Axfoundation, som är en finansiär av sociala entreprenörer. Ett annat företag nämner att de har haft finansiering inom EU-programmet Leader.

När det gäller de avvecklade företagen är det endast två av 17 som uppger att de har haft kontakt med någon aktör för att få stöd. De två aktörer som nämns är Skoopi och Coompanion. Tre av de intervjuade företagen uppger att samverkan och nätverkande inte hade hjälpt dem, det var finansiering som fattades dem.

## 4.5 Samverkan med Arbetsförmedling och kommun

De intervjuade företagens relationer till köparna av arbetsintegrerande tjänster ser olika ut. Ett av företagen har som princip att bara ta emot personer som de har för avsikt att anställa, dvs inte några kortare tjänster för att slussa personer vidare närmare arbetsmarknaden i ett nästa steg. Ett annat företag är mer inriktad på kortare uppdrag och i detta fall har företaget fått till en överenskommelse med Arbetsförmedlingen som innebär att de får handledarersättning för varje deltagare. Ett tredje företag samarbetar bara med kommunen, inte alls med Arbetsförmedlingen.

### 4.5.1 Nystartade företag

Fem av sex nystartade företag uppger att den goda relation de har till offentliga aktörer är en av företagets styrkor. För ett par av dem är grunden i relationen enskilda personer som

*"Efter 6 mån samarbete m Arbetsförmedlingen så lossnade det, då förstod de hur vi vill arbeta. Jag uppmuntrar även andra ASF att aktivt övertyga Arbetsförmedlingen om att företaget tänker långsiktigt. Jag har föreläst för rehab-handläggarna, bjudit in andra handläggare till studiebesök och haft en rad andra kontakter – man behöver lägga tid på att få Arbetsförmedlingen att förstå vad företaget vill"*

*"Samarbetet med myndigheterna bygger på att vi levererar tjänster med kvalitet och att vi kan garantera leverans. Då får vi förtroende och även andra företag litar på oss."*

*"Kommunen har en tydlig politisk inriktning och vill samverka."*

*"Arbetsförmedlingen lokalt är lösningsinriktad".*

antingen har haft en långvarig samverkan med Arbetsförmedlingen, eller som har ett förflutet som chef inom Arbetsförmedlingen.

Två av de nystartade företagen har någon negativ upplevelse av samverkan med det offentliga. En av dem uppger att kommunen inte är villig att finna på lösningar, även när Arbetsförmedlingen är det. Den andra uppger att det har varit ett bekymmer att Arbetsförmedlingen har beviljat insatser som enligt företaget är för korta.

En annan fråga som kommer upp är ett företag som upplever att kommunala tjänstemän är misstänksamma mot ASF:et och ser det som en konkurrent till kommunens egna arbetsmarknadsinsatser.

#### **4.5.2 Etablerade företag**

Fyra av de sju etablerade företag som intervjuats uppger att de har ett bra samarbete med AF. Två av dem tycker att det har varit utmanande att ta sig fram till ett bra samarbete. Den ena uttrycker sig liknande det nystartade företaget ovan: att hon har haft många kontakter med Arbetsförmedlingen för att berätta om verksamheten. "Arbetsförmedlingen har börjat förstå efter 2,5 år."

Det framkommer också i intervjuerna att företagen upplever att det är bekymmersamt att Arbetsförmedlingen förändrar förutsättningarna ofta, som en konsekvens av olika politiska beslut.

Ett av de etablerade företagen tar upp att ett behov företaget har är att få rimlig ersättning för handledarstöd till den kategori deltagare de tar emot för arbetsintegrering.

#### **4.5.3 Avvecklade företag**

I intervjuerna med avvecklade företag framkommer en frustration över Arbetsförmedlingen och de regelverk som de arbetsintegrerande sociala företagen har att förhålla sig till, till exempel svårigheten att hänga med när regelverk förändras. Ett par företag ta också upp exempel på att samarbetet med Arbetsförmedlingen lokalt eller kommunen inte har fungerat.

*"Omvärlden har börjat förstå vad socialt företagande handlar om. Nu har Tillväxtverket fått pengar att fördela, vilket är bra. Men Arbetsförmedlingen förstår inte hur de ska agera."*

*"Det fanns ett samarbete med Fas 3 som fungerade väldigt fint, för både vår del och de som arbetade. Vi skulle önska lite mer stöd från kommunen, även om vi gick viss hjälp från kulturförvaltningen."*

## 5 Sammanfattning och slutsatser

Föreliggande rapport redovisar dels en studie av ett antal arbetsintegrerande sociala företag, dels en kartläggning av hur ASF samverkar genom sammanslutningar med andra ASF. Studien av företagen hade fokus på faktorer som bidrar eller hindrar företagens hållbarhet. En av de faktorerna är tillgången till de funktioner som sammanslutningar av ASF kan lösa gemensamt.

Som analysram för studien av vilka funktioner som efterfrågas och erbjuds, har Sweco använt konceptet med ett ekosystem för företagande, enligt följande figur:



Modellen är i sig ett av resultaten av uppdraget. Sweco har intervjuat ett stort antal aktörer, både företag och nätverksaktörer och har genom dessa intervjuer kunnat verifiera att ekosystemmodellen är relevant som ramverk för att förstå företagets behov.

Den här kartläggningen har studerat vilka funktioner som större aktörer har byggt upp, vilka funktioner som sammanslutningar av ASF har byggt upp samt hur offentliga aktörer i några fall har åtagit sig att tillhandahålla vissa funktioner. Genom att studera dessa olika lösningar vill Sweco bidra till förståelsen av hur ett ändamålsenligt stödsystem för ASF kan konstrueras. Vi har identifierat vilka av faktorerna i ekosystemet som respektive aktör har fokus på och därmed kan vi ge Tillväxtverket ett underlag för beslut om i vilka delar ASF egna sammanslutningar behöver stärkas. Modellen kan användas av andra aktörer som underlag för att identifiera vilka funktioner som är tillgodosedda i en specifik lokal kontext respektive vilka funktioner som behöver stärkas.

### 5.1 Sammanfattning

#### 5.1.1 Kartläggning av samverkansaktörer

Genomgången av vilka funktioner de olika sammanslutningarna har och vilket stöd de erbjuder ASF visar att de flesta aktörerna gör lite av varje. Två sammanslutningar är mer specialiserade: Social Trade i Göteborg och Skoopi, den nationella intresseorganisationen.

Göteborgsområdet är ett av de områden som utmärker sig för att ha en tätare struktur, fler aktörer, som erbjuder stöd och nätverk för ASF. Detta menar Sweco är en förutsättning för att en av dem har kunnat specialisera sig och uppjobba expertis inom området sälj och marknadsföring.

Göteborg och Dalarna är exempel på områden där flera strukturer för samverkan växt fram. Detta har skett i en växelverkan mellan enskilda företags egna drivkraft och offentliga aktörers strategier och efterfrågan på att köpa tjänster av ASF. När några aktörer har fått ännu mer luft under vingarna så har det bildats ännu fler.

Följande matris sammanfattar vilka aktörer som agerar inom vilka funktioner

SAMMANSLUTNING	Rådgivning	Affärs-samverkan	Stöd-processer	Kompetens	Strategisk samverkan	Finansiering
Café REKOMmenderas	X	X	X	X	X	X
Forum Skill	X	X	X	X	X	X
GF SAK	X	X	X	X	X	
Kompetensbyrån i Dalarna	X	X	(x)	X	X	
Kooptjänst	X	(x)	X	X	X	
Le Mat	X	X		X	X	
Origo	X	X	X	X	X	
ROSAK	X	X	X	X	X	
SAL Norrbotten	X	X	X	X	X	
SEFUR		X	X	X	X	X
Skoopi		X	X		X	
Social Trade		X			X	
SofiJ	X	X	X	X	X	
Vägen Ut!	X	X	X	X	X	
IOGT-NTO	X		X	X	X	X
Skyddsvärnet	X	X	X	X	X	X
Stadsmissionen			X	X	X	
Bollnäs kommun	X	X		X	X	
Luleå kommun		X			X	X
Samarkand	X	X	X	X	X	
Samordningsförbundet	X	X	X	X	X	X

Den funktion som företagen själva vanligtvis inte kan erbjuda varandra i det ömsesidiga stödet, är tillgång till finansiering eller ekonomiskt stöd. I vissa fall klarar man dock av även detta i bemärkelsen att den centrala strukturen kan täcka upp tillfälliga ekonomiska mindre hål.

### 5.1.2 Hållbart företagande

Studien av företag visar att de arbetsintegrerande sociala företagen är olika, har haft olika behov och har vänt sig åt olika håll för att söka stöd. Det finns koncerner, det finns stora organisationer som är moderbolag till ett antal ASF och så finns det hundratals

mikroföretag med ett fåtal anställda. De större aktörerna har byggt upp erfarenhet och centrala resurser, ett antal funktioner som de mindre företagen inte självklart har tillgång till. Flera små företag har gått samman för gemensamt skapa funktioner de behöver för att stärka affärsverksamheten.

Några faktorer som har betydelse för företagens hållbarhet framträder emellertid klarare. Sweco kan dra en generell slutsats: företag som inte har en hållbar affärsmodell överlever inte. Som i allt företagande krävs att företaget hittar och bearbetar en marknad genom försäljning och bearbetning av kunder och det krävs att företagets produkter prissätts på ett sådant sätt att affären bär sig. ASF har två ben, affärsintegrering och någon eller några andra affärsverksamheter. Det är de andra affärsverksamheterna som måste bära företaget. För att vara hållbara, behöver företagen ha en affärsverksamhet som genererar en sådan inkomst att de också kan arbeta med arbetsintegrering.

En majoritet av företagen upplever att finansieringen av företaget är instabil. Flera intervjuade företagare tar upp svårigheterna att ta lån för att finansiera investeringar.

En aspekt som kommer upp i majoriteten av intervjuerna med de företag som avvecklats, är att företagen efterfrågar ekonomiskt stöd eller bättre ekonomiska villkor genom högre ersättning för de samhällsnyttiga tjänster de utför.

Swecos bedömning är att det är en självklarhet att en aktör som utför en tjänst åt staten begär rimlig ersättning för uppdraget. Sedan kommer ett stort antal frågor att besvara som handlar om att definiera uppdraget som ska utföras och vad som är en rimlig ersättning för detta. De frågorna har emellertid inte varit i fokus för föreliggande rapport. Istället utgår de reflektioner Sweco gör utifrån ett nuläge där det de facto inte går att skapa en hållbar affärsmodell enbart på försäljning av arbetsintegrerande tjänster. Utgångspunkten för rapporten är att de personer som väljer att jobba med arbetsintegration behöver göra det i en kontext där grunden är en affärsverksamhet som är ekonomiskt hållbar, utifrån en verksamhet som "bär sig".

I följande tabell redovisas en sammanfattning av vilka faktorer som bidrar respektive utgör svårigheter för de arbetsintegrerande sociala företagen.

Tabell 10 Sammanfattning av undersökningen av Arbetsintegrerande sociala företag

	Faktorer som bidrar till hållbart företagande	Faktorer som utgör svårigheter
<b>Nystartade</b>	Aktivt arbete med tjänste-utveckling Näringslivskontakter Att leverera varor och tjänster med kvalitet Lång etableringsperiod	Ekonomi: det tar tid att få företaget att gå runt Relationen med myndigheter som köper arbetsintegrerande tjänster Ledarskap
<b>Etablerade</b>	Aktivt arbete med tjänste-utveckling Näringslivskontakter Bra samverkan med köpare av arbetsintegrerande tjänster God ledning	Ekonomi Ersättning för arbetsintegrerande tjänster Sårbarhet kopplat till dels svaga medarbetare, ideellt arbete, eldsjälar.
<b>Avvecklade</b>	Bra avtal om arbetsintegrerande tjänster Bra arbetsledning	Ekonomi

De avvecklade företagen tycks ha haft alltför ensidigt fokus på arbetsintegrerande tjänster och inte utvecklat det andra benet i sina företag: vinstdrivande verksamhet på den öppna marknaden.

## 5.2 Diskussion

Utifrån de slutsatser som Sweco har dragit av materialet kan ett antal frågor vara relevanta att diskutera vidare. Följande avsnitt utgör utredarnas reflektioner kring materialet och kan förhoppningsvis fungera som underlag för vidare diskussioner om hur arbetsintegrerande sociala företag kan stärkas och utgöra en del av den svenska arbetsmarknadspolitiken.

De frågor som diskuteras i detta avsnitt är:

- Hur ser sambandet ut mellan företagets behov och olika aktörers möjlighet att möta dessa behov? I det första avsnittet nedan diskuteras vilka aktörer som har potential att stötta ASF avseende de faktorer som har betydelse för företagets långsiktiga hållbarhet.
- Kan utredningen bidra med något till Tillväxtverkets program för sysselsättningsfrämjande insatser genom ASF?
- Ideellt arbete

### 5.2.1 Sambandet mellan samverkan och hållbart företagande

I tabell 11 nedan har Sweco haft ansatsen att göra en sammanvägning av informationen från de två delarna i uppdraget. Tabellen kan betraktas som ett diskussionsunderlag snarare än ett konkret resultat av undersökningen: det är respektive aktörs potential så som Sweco har uppfattat den, som är utgångspunkten.

Efter att ha studerat företagets behov och hur olika faktorer för hållbart företagande hanteras av aktörer vars avsikt är att stötta ASF, så är det relevant att diskutera vad som skulle vara en ändamålsenlig fördelning av ansvar mellan Tillväxtverket, Arbetsförmedlingen, andra offentliga aktörer, de enskilda företagen och vad sammanslutningar av ASF kan bidra med.

Tabellen omfattar information om både företagets behov och ett antal aktörer som kan stötta företag. I kolumnen till vänster listas de olika faktorer som undersökningen har identifierat är mest relevanta för att skapa hållbara företag:

- Lång etableringsprocess
- Aktivt arbete med affärsutveckling
- Kvalitetssäkring
- Ledning/HR
- Stödprocesser
- Finansiering

I de följande kolumnerna har Sweco listat olika typer av aktörer som erbjuder stöd till ASF.



Tabell 11 Företagens behov och vem som kan möta dem

Faktorer av betydelse för företagets hållbarhet	Aktörer som skulle kunna erbjuda stödfunktion					
	Annat ASF/sammanslutning	Kommun/Region	Moderorganisation	Cooperation	Tillväxtverket	AF
<b>Lång etableringsprocess</b>		Projektmedel	Ekonomiskt stöd i inledande period, Rådgivning		Startbidrag Projektmedel Lån?	Utbildning för start av ASF
<b>Affärsutveckling</b> <b>Inklusive marknad och försäljning</b>	Nätverk: idéutveckling, kontakter Gemensamma tjänster inom sälj, marknadsföring	Nätverk: samverkan med offentliga kunder Upphandling med social hänsyn*	Nätverk: marknader Marknadsföring	Erbjuder div. konsulttjänster	Affärsutvecklingscheckar	Upphandling med social hänsyn*
<b>Kvalitetssäkring</b>	Certifiering Gemensamma kvalitetssäkrings-system		Kvalitetssäkrings-system	Erbjuder div. konsulttjänster	Affärsutvecklingscheckar	Tydliga beställningar av arbetsintegrerande tjänster
<b>Ledning/HR</b> <b>Inkl mentorskap</b>	Gemensamma tjänster Mentor		Gemensamma tjänster	Konsulttjänster		
<b>Övriga stödprocesser (ek mm)</b>	Gemensamma tjänster		Gemensamma tjänster			
<b>Finansiering**</b>	Gå ihop för att få likviditet för lån	Olika typer av stöd, t ex startbidrag, se Luleås exempel Regionala investeringsfonder	Finansiera start m.m.	Utveckling av mikro-fonder	Utveckling av finansieringsformer riktade till socialt företagande Affärsutvecklingscheckar	

\* inkl reserverade kontrakt och tjänster genom IOP

\*\* Finansiering är ett stort behov, som emellertid inte varit i fokus i just den här undersökningen och därför har Sweco heller inte analyserat denna aspekt i sin helhet

En slutsats Sweco drar av undersökningen av företagens behov är att många ASF saknar tillgång till tillräckliga kunskaper eller stöd i affärsutveckling i bemärkelsen att sälja och att bearbeta marknader. Detta menar utredarna är ett område där Tillväxtverket har möjlighet att spela en roll genom att stötta framväxten av aktörer som kan tillhandahålla stöd i affärsutvecklingen.

Affärsutveckling är enligt Sweco nyckeln till att företagen kan bli hållbara. I de intervjuer som genomförts med de olika ASF:en, deras sammanslutningar och andra intressenter så framträder starkast att ASF behöver arbeta med utveckling av sina affärer för att bli hållbara. De företag som har haft en positiv utveckling har t ex ofta diversifierade affärer – de har utvecklat vilka varor och tjänster de säljer efterhand som de har identifierat nya möjligheter. För många av de affärer som är aktuella för ASF är det en omogen marknad, där det gäller att identifiera affärer som inte har funnits tidigare. Detta ställer än högre krav på att jobba aktivt med försäljning och med att bearbeta kunder. Det är detta företagen uttrycker när de pratar om aktivt arbete med tjänsteutveckling och vikten av näringslivskontakter.

Affärsutveckling är viktigt för de arbetsintegrerande sociala företagen. Utifrån vad Sweco har sett i den föreliggande studien är det möjligt att identifiera ett antal olika sätt som ASF kan stärka affärsutvecklingsdelarna kopplade till marknad och sälj. I det följande beskrivs några sådana exempel, som är reflektioner från utredarna.

För ett ASF finns det följande möjliga lösningar för att ha tillgång till en resurs för arbete med marknad och sälj:

- Ett gott exempel bland de kartlagda strukturerna är sammanslutningen Social Trade. Här har ett antal ASF gått ihop för att gemensamt finansiera en säljare. Verksamheten finansieras genom provision vilket ger en ekonomisk hållbarhet.
- Det finns flera exempel på att ASF genom sin egen styrelse har tillgång till resurser som agerar säljare åt verksamheten. Yalla har lyckats med detta, även Järfälla resurs och ett antal andra ASF.
- Andra exempel finns på ASF som har kunnat tillvarata kompetens och driv hos enskilda medarbetare. I Vägen ut! har detta förekommit. Personer som arbetstränar och som har kapacitet att arbeta med marknader och sälj har kunnat göra det.
- Möjligheter som inte har setts i studien, men som kan vara värda att titta på eller utveckla är att ett ASF köper tjänster kopplade till marknad och sälj av en annan aktör: ett annat ASF, ett traditionellt företag, någon av de stora organisationerna som driver ASF (stadsmissionen etc).
- En annan möjlighet som Tillväxtverket kan fundera vidare på är om det kan vara relevant att stötta en säljande funktion på nationell nivå, någon som identifierar möjliga uppdrag för ASF och syr ihop koncept med nationella aktörer som skapar möjlighet för ASF på lokal nivå att åta sig uppdrag. Samhall jobbar på liknande sätt med övergripande avtal med dagligvarukedjor för butiksstädning.

Det finns säkert fler möjligheter för ASF att utveckla sin försäljning. En av de kartlagda aktörerna menar dock Sweco inte är lämplig som resurs i detta: de kommuner som erbjuder ASF stöd och nätverk bör inte ägna sig åt att stötta företagen med försäljning. Sweco bedömer att det inte är förenligt med det kommunala uppdraget. Däremot bör kommunen ge ASF tillgång till det lokala näringslivet i kommunens egna nätverk, för att företagen själva ska kunna vidga sina affärer – detta är nämnt ovan.

I ett engelskt arbetsmarknadsprojekt pratade projektledaren om att det han gjorde var "job-carving": han tog kontakt med det lokala näringslivet, kollade runt i ett antal företag och i deras affärsprocesser identifierade han moment som kunde utföras av mindre kvalificerad personal, av deltagarna i arbetsmarknadsprojektet. Detta tillvägagångssätt – "job-carving" – finns det inte ens en svensk term för. Det tyder på att det sättet att sälja in delar av andras processer är en omogen marknad. Sweco bedömer att det skulle finnas många möjligheter för ASF genom affärsutveckling genom "job-carving". Det sätter också fingret på en annan aspekt som nämnts ovan: vikten av att det finns en resurs som ägnar sig åt att leta idéer/marknader/kunder och att bearbeta dem.

Som alla företag behöver de arbetsintegrerande företagen tillgång till finansiering och kapital. Sweco menar att det är relevant att skilja på detta generella behov för företagare av alla slag, och det som många av de avvecklade företagen uttrycker: att de förutsätter att det offentliga ska bekosta deras verksamhet. Affärsutveckling generellt kräver ibland investeringar och dessa företag har svårt att få tillgång till finansiering. De företag som ska ta lån får ofta krav på att visa upp tillgångar att belåna, vilket kan vara svårt för ett företag vars verksamhet främst är leverans av tjänster. Här finns en möjlighet att förenkla för sociala företag genom att utveckla dels statliga finansieringsalternativ med anpassade krav på återbetalningstakt, dels att se till att villkoren för finansiering gynnar aktörer som bidrar med sociala värden och långsiktiga samhällsekonomiska vinster.

### **5.2.2 Tillväxtverkets program för sysselsättningsfrämjande insatser**

I den första delrapporten som Sweco levererade inom uppdraget att utvärdera Tillväxtverkets program för sysselsättningsfrämjande insatser gjordes en bedömning av hur relevanta olika delar av programmet är för att stärka sektorn. Sweco har i sina tidigare bedömningar pekat på att affärsutvecklingscheckarna är ett bra sätt att stötta ASF. Utredningen av företagens behov stärker denna slutsats.

När det gäller delprojekt etableringsanalyser, som syftar till att starta utbildningar för arbetslösa för att starta ASF har det framkommit saker i föreliggande undersökning som påverkar bedömningen av insatsen. I föreliggande undersökning är en av slutsatserna att en framgångsfaktor för att ett ASF ska bli långsiktigt hållbart är att företaget har möjlighet att få en lång etableringsprocess. Detta behöver Arbetsförmedlingen ta med i beräkningarna när utbildningar för arbetslösa personer utan tidigare erfarenhet av företagande drar igång. De grupper av deltagare som startar företag kommer med stor sannolikhet att behöva stöd under ett antal år. I det stöd sådana nystartade företaget får bör det ingå stöd i affärsutveckling, inklusive tjänsteutveckling, att bearbeta marknader och kunder och utveckla företagets försäljning. Företagen kommer också att behöva stöd i ledarskap och grupputveckling.

Inom programmet har Tillväxtverket finansierat ett antal regionala projekt för att stärka de regionala strukturer som skulle kunna stötta ASF. Många ASF har ett stort behov av att kunna vända sig till någon för praktiska frågor om stort och smått. Ett behov som kan tänkas finnas (med något annorlunda innehåll i frågorna som kommer upp kanske) även för traditionella företag. Ofta handlar det om frågor som rör lokala förhållanden. Många kommuner har näringslivskontor för att stötta det lokala näringslivet. Ett antal kommuner (och i vår kartläggning även ett exempel från ett Samordningsförbund) har gett sitt näringslivskontor eller någon annan del av organisationen ett särskilt uppdrag att stötta sociala företag – en del av de regionala projekten finansierar under projekttiden motsvarande funktioner. Sweco anser att det verkar högst rimligt att kommuner och regioner inte ger arbetsintegrerande sociala företag; som ju ofta är något svagare företag;

sämre villkor än övriga näringslivet, utan tvärtom tillser att det finns resurser för dem. En av de modeller som kartlagts i utredning innebär att kommunen bekostar rådgivning, men köper denna som en tjänst från en extern aktör från vilken företagen kan avropa stöd per timme. Sweco ser att detta är en intressant modell, som också skulle kunna utvecklas. En möjlig utveckling är att det finns offentliga medel till sådant stöd. En annan möjlig utveckling är att finansiera etableringen av ett antal ASF som kan tillhandahålla sådant stöd. När dessa möjligheter möts skulle ASF-branschen få dubbel vinst: Det offentliga skickar in pengar i systemet som riktas direkt till företagen och som de använder för att anlita andra ASF och därmed stärker branschen ytterligare.

### **5.2.3 Ideellt arbete**

Sweco konstaterar att flera av sammanslutningarna mer eller mindre bygger på ideellt arbete. Eftersom det finns människor som känner ett stort engagemang är det positivt att de engagerar sig. Men när det gäller långsiktig hållbarhet för sektorn, så är det Swecos åsikt att sammanslutningarna av ASF likväl som de enskilda företagen, måste tänka affärsmässigt. Om det ska finnas en central resurs tillgänglig för företagen att nyttja för en funktion som positivt påverkar det enskilda företagens lönsamhet, så måste det också finnas en inkomst som finansierar den resursen. Swecos erfarenhet är att projektmedel är en god idé för att testa något nytt, bygga upp en funktion, men det är inte projektmedel som skapar långsiktig hållbarhet.

Om finansieringen var hållbar, kunde aktören anställa personer som kan utgöra resurs för företagen. Då är det relevant att fundera över möjliga affärer för sammanslutningarna, det vill säga att fundera över vad som efterfrågas på deras marknad. Företagen som intervjuats uppger att de behöver hjälp med sina stödprocesser. Få sammanslutningar erbjuder stöd just i detta. Här finns således en möjlighet för de aktörer som ännu inte erbjuder företagen i sina nätverk stöd i administration och andra stödprocesser, att börja erbjuda sådana tjänster som företagen kan avropa.

## Bilaga 1 Lista på kartlagda aktörer i bokstavsordning

### Bollnäs kommuns samordnartjänst

Vad?	Offentlig aktör
När?	2015
Var?	Bollnäs kommun
Hur många?	5

#### Uppdrag

Bollnäs kommun har tillsatt en samordnartjänst inom Arbetsmarknadsenheten, med uppdrag att samordna de ASF som finns i kommunen och att ingå i de nationella nätverk som finns. Uppdraget omfattar inte att arbeta direkt åt ASF, samordnaren ska inte sköta administrativa uppgifter åt företagen eller sälja in dem – uppdraget är snarare att vara ett smörjmedel som får kommunikation och processer att förbättras. Ett sätt som detta sker är att samordnaren kan stötta enskilda personer som av Arbetsförmedlingen får insats som utförs av ASF, t ex genom att följa med vid ett första studiebesök.

Samordnarens uppdrag är framförallt att driva nätverk mellan ASF och mellan ASF och myndigheterna. Kontakter med kommunens näringslivsenhet är ytterligare en del av uppdraget, liksom kontakter med det lokala näringslivet, vilket dock ännu ej hunnits med i någon större utsträckning. Samordnaren har kontakt med andra kommunala förvaltningar och arbetar för att ASF stimuleras genom att kommunala verksamheter köper tjänster av dem.

Samordnaren har inte i sitt uppdrag att vara rådgivare inom affärsutveckling till företagen, men kommunen finansierar en sådan resurs genom att ha anlitat Coompanion. ASF:en i Bollnäs kan avropa stöd per timme från Coompanion.<sup>6</sup> Denna modell för stöd – när en kommun finansierar de arbetsintegrerande sociala företagens stödresurs genom att köpa tjänsten av Coompanion – används i tre kommuner och Coompanion kallar modellen för Glada Hudikmodellen. Den beskrivs separat nedan.

Kommunen stimulerar ASF:en genom att köpa tjänster av dem.

Samordnaren har även regelbunden kommunikation med Arbetsförmedlingen, och träffar företrädare för det lokala kontoret en gång i månaden.

#### Resurs och finansiering

Den sammanlagda resursen är dels en halvtids tjänst placerad på kommunstyrelseförvaltningen, dels den resurs som kommunen har köpt av Coompanion. Den resursen är inte preciserad, men beräknad till 50 timmar i månaden, dvs ca 25 % av en heltid.

---

<sup>6</sup> Avtalet med Coompanion finns i bilaga.

## Café REKOmmenderas

Vad?	Sammanslutning av ASF Franchisegivare Ekonomisk förening
När?	2013
Var?	8 kommuner <i>Falun, Uppsala, Luleå, Vänersborg, Umeå, Växjö, Falkenberg, Norrtälje</i>
Hur många?	8 ASF

### Uppdrag

Café REKOmmenderas är en social franchisekedja med Fair Trade-caféer. Franchisegivaren har tagit fram en koncepthandbok som stöd för att starta upp och driva verksamhet. Medlemmarna i kooperativet hjälps åt, men varje café ett eget företag och har ansvar för att organisera och leda sin egen verksamhet. De delar som görs gemensam i kedjan är:

- Kompetensutveckling
- Handledning
- Upphandlingar och projektansökningar
- Marknadsföring och grafisk profil
- Inköp (samordning har påbörjats)

Företagen i sammanslutningen fungerar också som stöd och hjälp till varandra, inte minst gör de gemensam sak när det gäller att vara en röst utåt, gentemot offentliga aktörer som de vill föra dialog med. Franchisegivaren ger dem även stöd i ekonomihantering. Kravet från Franchisegivaren är bland annat att caféerna ska ha en ekoprofil och att personalen ska ha franchisekedjans logga på kläderna.

### Resurs och finansiering

Caféerna betalar 0,5 % av sin omsättning i avgift till den centrala organisationen. Centralt arbetar 2 personer, delvis ideellt. Den företrädare för franchisegivaren som intervjuats beräknar att om kedjan behöver växa till att bli 20 caféer så kommer avgiften på 0,5 % räcka till att ha en anställd på ett centralt kontor. Samtidigt vill man inte höja avgiften, eftersom ekonomin i företagen är ansträngd som den är.

Vid tidpunkten för undersökningen är en del av finansieringen till caféerna projektmedel från Tillväxtverket. Tidigare har kedjan haft projektmedel från Arvsfonden.

## Forum Skill

Vad?	Sammanslutning av ASF Franchisegivare Närmar sig att utgöra större organisation som driver ASF som en av flera verksamheter Ideell organisation
När?	2009
Var?	Göteborg
Hur många?	2

### Uppdrag

Forum Skill är en resursorganisation som har både ASF och andra företag i sitt nätverk. Organisationen har två olika fokus: dels kunskapsspridning (om identitet och normer respektive våld) genom en stor utbildningsenhet, dels arbetsintegration.

Ett av ASF:en är en secondhandbutik enligt ett koncept som har gjorts till franchise med utbildningar och instruktionsböcker – Mammans Retro. Två butiker är igång och en tredje i planeringsstadiet. Forum Skill ansvarar för personalfrågor och har ansvar för arbetsträningstjänsterna i företagen. Ett annat företag som i dagsläget är en start-up kommer att bli ett ASF som ska ha större ansvar för personal, där Forum Skill kommer att vara en paraplyorganisation.

Utbildningsverksamheten i Forum Skill har nationella uppdrag i utbildning kring identitet, normer och sexualitet. Organisationen säljer utbildningar till kommuner och föreningar. Forum Skill har ett antal andra områden de utbildar inom, t ex genomförs utbildningar i arbetsmiljö för ASF och andra. Forum Skill har i olika sammanhang fått uppdrag från kommunen att utarbeta ett utbildningskoncept och fått betalt för att ta fram ett utbildningspaket, som organisationen efter utvecklingsfasen kan sälja vidare. För närvarande pågår en sådan utveckling när det gäller upphandlingskunskap. I Göteborg har det varit vanligt att medel riktas till sociala sektorn på detta sätt.

Forum Skill samverkar med kommunen genom att sitta i olika referensgruppen, men också med andra nätverk så som Skoopi, GF SAK och Coompanion. När det gäller kommunen menar en företrädare för sammanslutningen att de ser sig som partners med kommunen i många frågor: "Vi är ju en aktör som gör det som politikerna har bestämt"

### Resurs och finansiering

Totalt (både centralt och i verksamheterna) arbetar 32 personer på Forum Skill, samtliga är avlönade och ingen arbetar ideellt. Hälften av dessa anställdes efter att ha arbetstränat utifrån en funktionsnedsättning eller psykisk ohälsa.

I det franchisekoncept som Forum Skill använder, är personalen anställd av den centrala organisationen. Personalkostnaderna belastar inte det arbetsintegrerande sociala företaget, vars ekonomi därmed har betydligt mer gynnsamma förutsättningar.

Forum Skills inkomster kommer främst från utbildningarna och från försäljning av LSS-platser och arbetsträning.

## Gävleborg/Glada Hudik-modellen (inte enskild aktör)

Vad?	Modell, offentligt finansierat stöd till ASF
När?	2005
Var?	3 kommuner
Hur många?	Hudiksvall: 5 ASF Bollnäs: 5 ASF Nordanstig: 4 ASF

### Uppdrag

Glada Hudik är en modell för offentligt finansiera rådgivning och stöd till ASF via Coompanion som stödorganisation. Syftet med modellen är att skapa en hållbar stödstruktur. De tre kommuner som arbetar efter modellen har upprättat avtal med Coompanion, som innebär att de arbetsintegrerande sociala företagen kan avropa tjänster från Coompanion så att de har tillgång till stöd, råd och kompetensutveckling.

I bilaga till rapporten finns två exempel på avtal, dels Coompanions mall, dels avtalet som Bollnäs har gjort med Coompanion (i Bollnäs använder ansvarig tjänsteman i och för sig inte begreppet Glada Hudik för detta avtal).

I de kommuner där denna modell har använts, har Coompanion även utvecklat fler samarbeten med myndigheterna. T ex har ett samarbete gjorts med socialtjänsten så att kommunen (i) köper en utredningstjänst som undersöker om försörjningsstödstagare är mogen en anställning, och (ii) i nästa steg köper en arbetsintegrationstjänst i ett ASF, och där ASF:et möter Arbetsförmedlingen och kommunen och utformar en anställning.

Ursprunget till modellen är ett projekt finansierat av Arbetsförmedlingen. Inom projektet utformades en resurs inom Coompanion Gävleborg, med uppdrag att utgöra stödstruktur för de lokala arbetsintegrerande sociala företagen.

### Resurs och finansiering

När projektet var slut beslutade Hudiksvalls kommun och Arbetsförmedlingen att gå in med en finansieringslösning där de offentliga myndigheterna finansierade Coompanion, som anställde den person som arbetat i projektet och byggt upp arbetssättet.

Vid tidpunkten för kartläggningen bestod den resurs som finns tillgänglig för ASF av 1 tjänst som finansieras av de 3 kommuner som använder modellen.



## IOGT-NTO

Vad?	Större organisation som driver ASF
När?	2008
Var?	Örnsköldsvik
Hur många?	12 ASF

### Uppdrag

IOGT-NTO äger ett antal ASF. Huvudföreningen har en ägarandel på minst 51 %. Centralt på IOGT-NTO finns tillgång till kamratstöd, som är en funktion som IOGT-NTO har för alla medlemmar. IOGT

tillhandahåller ekonomiskt och administrativt stöd. Det har även förekommit att företagen får hjälp i upphandlingar. Den centrala organisationen är mer aktiv i uppstarten av nya ASF: ju bättre det går för företagen, desto mindre kontakt har de med IOGT centralt.

IOGT-NTO tillgängliggör finansiering för sina ASF genom att erbjuda lån (reverslån, ordenshuslån och studielån samt tillväxtlån). Ett ASF inom IOGT kan få låna max 250 000 SEK på 25 år, med lägre ränta.

Genom att vara en del av IOGT-NTO får företagen även tillgång till andra nätverk. Många av medlemmarna i föreningen är företagare, vilket ger ett visst nätverk i lokalt näringsliv. Andra medlemmar är politiskt engagerade, vilket ger företagen en ingång till beslutsfattare.

### Resurs och finansiering

3 personer på nationella kansliet arbetar med frågor relaterade till ASF (men inte endast med detta), samt konsulenter anställda regionalt. Det är oftast lokalföreningar som äger de enskilda ASF:en och på lokal nivå finns i många fall personer som arbetar ideellt med de enskilda företagen.

De lokala föreningarna som äger företagen har i några fall tillhandahållit andra resurser, så som gratis lokal, tillgång till bil eller annat.

IOGT-NTO:s verksamhet finansieras av lotteri och av hyror och räntor på fastighetsbeståndet.

## Kompetensbyrån Dalarna

Vad?	Sammanlutning av ASF Ekonomisk förening som ägs av 17 ASF, en kommun och Coompanion
När?	2014
Var?	Dalarna
Hur många?	17 ASF

### Uppdrag

Föreningen startade som ESF-projekt. Föreningen har som ändamål att främja medlemmarnas ekonomiska intressen genom att utgöra en stödstruktur för arbetsintegrerande sociala företag, bland annat genom att tillhandahålla utbildningar. Företagen i sammanslutningen kan vända sig till Kompetensbyrån med alla typer av frågeställningar. Exempel på frågor som kommer upp är personalfrågor och handledning eller frågor om hur Arbetsförmedlingen fungerar. Kompetensbyrån ger däremot inte stöd i affärsutveckling – detta stöd erbjuder istället Samarkand. Coompanion är även en aktiv aktör i regionen och det finns eventuellt en viss överlappning i uppdragen för Kompetensbyrån, Samarkand och Coompanion.

I Kompetensbyrån samverkar utöver 17 ASF även Coompanion och en kommun (Hedemora). Det finns några ASF i Dalarna som inte är medlemmar, men även dessa kan ta del av det stöd som Kompetensbyrån erbjuder.

Kompetensbyrån är en av parterna i det regionala projekt för stärkta stödstrukturer för ASF som Region Dalarna driver med finansiering från Tillväxtverket. Samarkand är en annan part i det projektet.

### Resurs och finansiering

En halvtidstjänst som finansieras via det projekt regionen har inom Tillväxtverket ASF-program. Medlemmarna betalar en symbolisk avgift, som inte räcker till att finansiera någon central resurs.

Ordföranden i Kompetensbyrån arbetar även ideellt med stöd till ASF.

## Kooptjänst

Vad?	Sammanlutning av ASF Ekonomisk förening
När?	2012
Var?	fem kommuner i Östergötland och Södermanland
Hur många?	9

### Uppdrag

Kooptjänst (formellt Kooperativtjänst K ekonomisk förening) är en ekonomisk förening med verksamhet i sex kommuner i Östergötland, Södermanland och norra Småland. Verksamheten spänner över ett flertal områden och inkluderar bland annat butiker för second hand, möbelreparation och choklad, samt hunddagis, handelsträdgård och ett tygtryckeri. Dessa kan betraktas som varsin enhet inom organisationen Kooptjänst och är var för sig ganska små, med upp till en handfull anställda.

Kooptjänsts enheter är relativt självgående och förväntas själva ta ansvar för driften. Det stöd som Kooptjänst på central nivå erbjuder, inkluderar administration, ledning, ekonomi, personalfrågor, utbildning (t.ex. språkstöd och praktisk träning på konkreta arbetsuppgifter) och kompetensutveckling, liksom fastighetsförvaltning och stöd och koordinator i upphandlingar, inköp och marknadsföring. Stödet utgår i alla faser av en enhets utvecklingsfas – från idé och uppstart till utveckling och (om det behövs) avveckling. Enheterna har inte sällan uppkommit genom att utomstående parter sökt sig till Kooptjänst för att starta sin verksamhet i Kooptjänsts hägn.

Kooptjänst samverkar framförallt med Arbetsförmedlingen och kommuner. Kommunerna uppges generellt vara goda samarbetsparter, eftersom de som regel anser att samarbetena innebär ekonomiska och sociala mervärden jämfört med andra alternativ. Kooptjänst har även med viss framgång fått några kommuner att upphandla med villkor som möjliggör att Kooptjänst kan vara konkurrenskraftiga, och de har vid ett par tillfällen också vunnit. Kooptjänst har även en del kontakt med Försäkringskassan, men i mer begränsad utsträckning eftersom Försäkringskassan inte har medel till arbetsträning eller liknande.

### Resurs och finansiering

Centralt inom Kooptjänst finns vid rapportens skrivande två verksamhetsledare. Antalet har nyligen minskats från sju till två på grund av svag ekonomi.

Den centrala nivån i organisationen finansieras genom att enheterna avsätter en viss procentsats av omsättningen dit.

## Le Mat

Vad?	Sammanslutning av ASF Franchisegivare Ekonomisk förening
När?	2007
Var?	Nationellt
Hur många?	5 i Sverige

### Uppdrag

Le Mat är en social franchisekedja som driver Hotell och B&B. Det är ett internationellt koncept. Det första Le Mat startades i Sverige av Vägen ut! och knoppades sedan av. Varje Le Mat är ett enskilt företag. Le Mat är således både ett nätverk av flera företag som är franchisetagare och den modell som dessa företag arbetar efter. Nätverkets uppdrag omfattar en handbok och avtal mellan parterna. Det finns en central franchiseledaren vars uppdrag har varit att starta upp de fem företag som startats i Sverige hittills. I detta ligger att vara med och bygga upp lokala partnerskap, rekrytera personal och sedan starta en

entreprenörutbildning som Coompanion håller i. I några av de företag som startats har franchiseledaren inledningsvis haft verksamhetsansvaret innan rekrytering av verksamhetsledare har gjorts.

Manualerna i Le Mat är ganska detaljerade, för att vara en hjälp för personer som står långt ifrån arbetsmarknaden och för att tillförsäkra att företagen arbetar med stort medbestämmande för medarbetarna. Det står t.ex. att man ska ha personalmöten varje vecka, och det finns checklistor på vad som är bra att ta upp på mötena.

### Resurs och finansiering

En franchiseledare finns centralt placerad och utgör viss resurs för samtliga företag, åtminstone inledningsvis. Franchiseledaren sitter tillsammans med representanter från de fem franchisetagarna i den nationella styrelsen. Det finns även ett europeiskt nätverk där gemensamma intressen dryftas. I vissa länder – Italien – finns anställda på konsortienivå, vilket det inte gör i Sverige.

De företag som startat har varit ESF-finansierade projekt inledningsvis. Den centrala resursen – franchiseledaren – är finansierad av projektmedel. Den representant för konsortiet som intervjuats uppger att det är en mängd saker som de skulle göra om de hade haft mer resurser, så som att förbättra hemsidan, kvalitetssäkra verksamheterna, nätverka med de olika intressenterna för att hålla dem aktuella samt att jobba med marknadsföring. En del sådana uppgifter anser respondenten är att betrakta som investeringar, som skulle kunna betala sig på längre sikt om fler Le Mat startade och gemensamt finansierade vissa saker, eller om det fanns tillgång till investerare/kapital.

En del av den ekonomiska kalkylen bygger på att hitta en fastighetsägare som hyr ut lokaler till låg hyra.

### Luleå kommuns samordnartjänst

Vad?	Offentlig aktör
När?	2014
Var?	Luleå kommun
Hur många?	9

#### Uppdrag

I Luleå kommun har samordnarens uppdrag huvudsakligen inriktats mot att förmedla uppdrag till ASF. Detta uppdrag grundar sig i kommunens uppfattning att de kontakter kommunen har med det lokala näringslivet ska skapa mervärde för ASF:en.

Samordnaren ansvarar för nätverk med ASF och med flera offentliga aktörer. Navet i detta är ett partnerskap som länsstyrelsen driver för hållbar utveckling och samordning. De övriga parterna i länspartnerskapet är regionen, Coompanion, Finsam, Luleå tekniska universitet, Polisen, Sametinget, Migrationsverket, Region Norrbotten, Arbetsförmedlingen, Försvarsmakten, Handelskammaren, Företagarna, Trafikverket och övriga kommuner i Norrbotten. I detta sammanhang har man diskuterat villkoren för att ASF ska ta emot personer för arbetsträning.

Luleå har även åtagit sig att stötta ASF ekonomiskt. Således får alla ASF som vill starta 50 000 kronor i startbidrag. Kommunen har också som princip att skjuta till lönebidrag utöver det som Arbetsförmedlingen ger, de tre första åren som ett ASF anställer en person.

Hösten 2017 pågår en diskussion i kommunen om detta ekonomiska stöd är det bästa sättet att använda dessa medel för att stötta ASF, eller om man genom just denna typ av bidrag inte skapar bästa förutsättningar.

### Resurs och finansiering

Luleå kommun har räknat ut den totala ekonomiska resurs som har gått till stöd till ASF 2015: den motsvarade 1,6 miljoner. I detta ingår samordnartjänsten (delar av tjänst) och ekonomiska bidrag till ASF.

## ORIGO

Vad?	Sammanslutning av ASF Gemensam modell (franchise-liknande) Ideell förening
När?	2002
Var?	7 orter runt om i landet: Huskvarna, Nässjö, Linköping, Visby, Göteborg, Landskrona, Malmö
Hur många?	7 ASF-verksamheter

### Uppdrag

Origo är en idéburen organisation som har tagit fram en modell för rehabilitering av personer med utmattningssyndrom.

Origo är nu ett nätverk med syfte att:

- att bistå medlemmarna med kunskaper och stöd att utveckla verksamheten,
- att stimulera att fler ASF bildas i anslutning till kyrkliga och ideella organisationer i landet.

Medlemsorganisationer har ett avtal med Origo Resurs som reglerar förhållandet. De arbetar efter samma modell (att erbjuda arbetsträning, samtalsgrupp och individuellt stöd) som främjar personers fysiska, psykiska, sociala, existentiella hälsa och arbetsförmåga.

Medlemmar stöttar varandra genom studiebesök, tipsar om och genomför gemensamma utbildningar, hjälper till med avtal med Af eller kommuner, använder varandras varumärken, deltar i nätverksträffar.

Origo Resurs är navet, eller hubben i nätverket. De har ensamrätt till samtalsmaterial, utbildningar för samtalsledare och processhandledare. De övervakar aktuella upphandlingar för alla orter och fungerar som modell för verksamheterna. Origo skriver också avtal och deltar i upphandlingar.

Varje samarbetspart är självständig och ofta är den en mycket liten del av organisationens hela arbete som utgör rehabiliteringsarbetet. Organisationerna bokför intäkter och

utgifter som en egen resultatenhet inom budgeten. Verksamheterna har oftast inget eget organisationsnummer utan blir en del av en annan, större verksamhet.

Modellen säljs vidare till andra organisationer så som Erikshjälpen, Hela Människan och Frälsningsarmén.

### Resurs och finansiering

Organisationerna i nätverket betalar för utbildningar som de deltar i, som inte finansieras av projektmedel från annan finansiär. Dessutom erbjuder Origo Resurs en rad andra tjänster som bara anlitas i mindre omfattning. Organisationer har ofta dessa resurser själva (delta i lokala överläggningar med Arbetsförmedlingen och kommunen, databas, ekonomiadministration, handledning, webbsida mm).

Verksamheten har kunnat utvecklas tack vare projektmedel. Det drevs i ett ESF-projekt i samverkan med Eksjö kommun. 2009 flyttade föreningen till Huskvarna och modellen användes i ett nytt projekt, finansierat av Arvsfonden, samt i ytterligare fler kommuner inom Arbetsförmedlingens RESA-projekt.

Inom RESA-projektet hanterade den centrala organisationen administration för flera enheter. Detta finansierades genom att organisationen centralt tog 15 % av den ersättning som de enskilda verksamheterna fick från Arbetsförmedlingen.

## ROSAK

Vad?	Sammanslutning av ASF Ekonomisk förening
När?	2009
Var?	I Roslagen/norra Stockholms län
Hur många?	8 medlemmar (6 ASF, 2 Coompanion)

### Uppdrag

ROSAK är en sammanslutning av 6 ASF och 2 stödorganisationer. Företag inom föreningen arbetar med daglig verksamhet på uppdrag av kommunen och med arbetsintegrering. Som nätverksmotor och drivande i samverkan bjuder ROSAK in till nätverksträffar där företagen får möjlighet att utbyta erfarenheter och information. Företagen byter tjänster med varandra, medarbetare går mellan företagen och ibland anordnas gemensamma försäljningstillfällen.

ROSAK har i sitt uppdrag att bidra med kompetens och anordnar både utbildningar och studiebesök.

Sammanslutningen har även en funktion i kommunikationen med myndigheter och fungerar som en gemensam röst jämt mot kommun och Arbetsförmedlingen. ROSAK ordnar träffar med Arbetsförmedlingen där gemensamma frågor diskuteras.

Det har även förekommit att ROSAK har hjälpt företagen i nätverket att söka gemensamma projekt, genom att ordna skivastugor och stötta vid projektansökningar.

### Resurs och finansiering

Två handledare är anställda för handledning till ASF med daglig verksamhet. Finansieringen av de centrala funktionerna består av den kommunala ersättningen för riktat stöd till dagliga verksamhet. Nätverket samverkar med Coompanion och företagen i nätverket har därigenom tillgång till personer som vid behov går in med resurs som samordnare av affärsstöd. Denna tjänst betalar företagen inte för.

## SAL Sociala arbetskooperativ i länet Norrbotten

Vad?	Sammanslutning av ASF Ekonomisk förening
När?	2009
Var?	Norrbotten
Hur många?	6 ASF

### Uppdrag

Med finansiering från Europeiska regionalfonden genomfördes Sunderby Folkhögskola ett projekt som syftade till att stärka ASF och skapa en stödorganisation. Projektet avslutades 2009 och tanken var att stödet skulle leva vidare genom den ekonomiska föreningen SAL. Den ursprungliga inriktningen var att utgöra en typ av inkubator, med finansiering från bland annat Samordningsförbundet. Det konceptet höll emellertid inte och föreningen fick inte finansiering som motsvarade det som var tänkt. Istället har SAL:s uppdrag varit handledning och att driva nätverk mellan ASF för att kunna lyfta gemensamma frågor. En stark koppling till folkhögskolan har funnits kvar. I handledning och verksamhetsledning är utgångspunkten individutveckling tillsammans med företagsutvecklingen. Detta görs utifrån frågeställningarna "vem är jag/företaget/vi tillsammans?".

I den intervju som genomförts med företrädare för SAL uppger respondenten att SAL hjälper ASF med allt – "det blir mest att släcka bränder".

Några konkreta uppgifter som SAL har hjälpt företagen med:

- kort handledning i specifika ärenden
- arbetsmiljöfrågor
- samverka med myndigheter
- utveckling av företagen
- gemensamma utbildningar
- hjälp med datorer
- social redovisning

Många gånger tar ASF kontakt med SAL för att få hjälp att tolka vad som är sagt i kommunikation med olika myndigheter.

Ytterligare ett stöd som ASF kan få, men som inte är kopplat direkt till SAL, är att utnyttja möjligheten att köpa redovisningstjänster från Sunderby Folkhögskolas aktiebolag Bevista som säljer tjänster till ca 40 idéburna organisationer varav många finns inom den sociala ekonomin under namnet Resurscentrum

## Resurs och finansiering

Vid tidpunkten för undersökningen finns en handledare tillgänglig. Tjänsten är placerad på Sunderby Folkhögskola och finansieras av ett ASF, 25% och av ett projekt, 50%. De ASF som är med i projektet får ta del av handledarresursen på ca 10 % var av tiden. Den person som innehar funktionen som handledare arbetar även ideellt utanför arbetstid.

Kopplad till SAL finns därutöver en ideellt arbetande koordinator som verkar som stöd i de flesta frågor utom frågor som rör individ.

Den intervjuade företrädaren för SAL uppger att samtliga företag behöver mer stöd än vad SAL har möjlighet att erbjuda.

## Samarkand - samordnarfunktion

Vad?	Samordnarfunktion för ASF - offentlig aktör Utvecklingsbolag som ägs av privata företag och regionen
När?	2012
Var?	Dalarna
Hur många?	4 ASF + 1 företag som är närliggande

### Uppdrag

Samarkand är ett regionalt utvecklingsbolag registrerat som ett privat bolag med ett gemensamt offentligt- och näringslivsägande där ett av flera uppdrag är att driva en stödplattform för ASF i regionen. Utvecklingsbolaget är nätverksmotor och sammankallar varje månad Arbetsförmedlingen, kommunernas arbetsmarknads- och näringslivsenheter samt Finsam. Utvecklingsbolaget driver även ett nätverk för verksamhetsledarna för ASF i regionen som också träffas månadsvis.

Samarkand hjälper företagen i alla faser av verksamheten: med affärsutveckling, med upphandling och genom att stötta personalen (Samarkand kan t ex erbjuda KBT-terapi). De näringslivskontakter som finns inom utvecklingsbolaget kommer även ASF:en till del, t ex genom att utvecklingsbolaget har kännedom om olika behov som finns i det lokala näringslivet och kan identifiera vad som skulle kunna passa som ASF-verksamhet.

Strukturen och uppdraget har vuxit fram under lång tid. Den representant för nätverket som intervjuades uttryckte det som att det hade "nötts in med tålmod och stort personligt engagemang".

### Resurs och finansiering

Samarkands verksamhet i stort är finansierat dels av privata medel, dels offentligt stöd samt genom medlemsavgifter. Fyra personer arbetar deltid med uppdrag mot regionens ASF. Tjänsterna är finansierade dels med Finsam-medel, dels egenfinansiering.



## Samordnarfunktion på Samordningsförbundet Östra Södertörn

Vad?	Offentlig aktör
När?	2011
Var?	3 kommuner i Stockholms län
Hur många?	8 ASF

### Uppdrag

Samordningsförbundet Östra Södertörn genomförde 2011 ett projekt inom vilket de tillsatte en strategisk tjänst för att hålla ihop ett nätverk med kommunala tjänstemän och handläggare från Arbetsförmedlingen. Ett syfte vara att öka kunskapen lokalt och att främja upphandling av tjänster från sociala företag.

Funktionen har utvecklats till att ta fler operativa frågor och Samordningsförbundets tjänsteman finns nu tillgänglig för myndigheterna och för företagen för rådgivning kring en stor bredd frågor. Samordningsförbundets uppdrag relaterar till rehabilitering, förbundets målgrupp är personer i behov av flera myndighetskontakter. Denna inriktning gäller även för samordnaren för ASF, dvs det är frågor som relaterar till det arbetsintegrerande uppdraget som tjänstemannen främst hanterar, inte annan tjänste- /och produktutveckling.

Företagen har framför allt vänt sig till Samordningsförbundet i tidiga skeden av uppstart av företag, frågor som rör etablering av företaget. Samordnaren har även bidragit till att skapa kontaktytor mellan myndigheter och ASF. Genom att samordnaren har gott i god för företagen har förtroende kunnat etableras snabbare. Samordnaren har haft regelbundna träffar med de lokala Arbetsförmedlingscheferna. Hon uppger att en viktig del har varit att få dem att förstå vad ASF kan erbjuda.

En annan uppgift har varit att ha funktionen som nätverksmotor genom att sammankalla ASF. Samordningsförbundet har haft två olika nätverk: ett för handledare och ett för verksamhetsledare. Nätverken syftar bland annat till att dela kompetens. Vid nätverksträffarna har Samordningsförbundet också bjudit in extern expertis för kompetenshöjande insats. Hon uttrycker att det handlar om inspiration och handledning snarare än om utbildning, ett tillfälle att reflektera över komplicerade frågor tillsammans med expertis. En utbildning som har erbjudits är emellertid utbildning i metoden Supported Employment (SE). En fråga som samordnaren upplever har behövts hanteras är ASF:s förståelse för hur socialförsäkringssystemen fungerar, så att företagen får ökad förståelse för vad som är rimliga förväntningar på t ex Arbetsförmedlingen och kommunerna, eg. från de offentliga sida.

### Resurs och finansiering

Funktionen som samordnare var projektfinansierad inledningsvis, men implementerades och nu är en heltidstjänst finansierad av Samordningsförbundet.

## SEFUR

Vad?	Sammanslutning av ASF Ekonomisk förening
När?	2014
Var?	Umeåregionen
Hur många?	9

### Uppdrag

SEFUR är en förening som stärker och stöttar sina medlemsorganisationer genom utbildning, nätverkande och gemensamma projekt. Föreningen är en gemensam kontakt utåt för sina medlemmar i kontakt med myndigheter, näringslivet, föreningslivet och media.

### Resurs och finansiering

SEFUR har inga anställda eller personer som arbetar ideellt för föreningen.

## Skoopi

Vad?	Sammanslutning av ASF Ideell förening
När?	1999
Var?	Hela Sverige
Hur många?	200

### Uppdrag

Skoopis uppdrag är inriktat mot påverkansarbete. Föreningen syftar till att vara en röst för de arbetsintegrerande sociala företagen ut mot andra delar av samhället. I denna del av uppdraget har Skoopi tagit fram ett 11-punktsprogram för utveckling av branschen (se bilaga). Inom ramen för påverkansuppdraget har Skoopi också haft möten med generaldirektörerna för Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, ESF-rådet, upphandlingsmyndighet och även med VD för Samhall.

Ett annat uppdrag som Skoopi har är att vara drivande i nätverk mellan företagen och hålla ihop branschen genom information och stöd. Årligen bjuds medlemmarna in till verksamhetsledarträffar. De jobbar bland annat med försäkringsfrågor, arbetsgivarfrågor och under perioden för undersökningen (hösten 2017) pågår ett utvecklingsarbete kring certifiering.

En utveckling som har påbörjats och som Skoopi avser gå vidare med är att arbeta mer med att förvalta och sprida affärsmodeller, t ex genom franchise inom vissa modeller. En modell som föreningen förvaltar sedan nyligen är *Rena resurser*, ett tjänstepaket som omfattar städutbildning och koncept för städföretag.

## Resurs och finansiering

Föreningens arbete finansieras huvudsakligen genom medlemsavgifter. Föreningen är beroende av denna inkomst och ägnar en viss tid åt att rekrytera medlemmar. Vissa inkomster kommer vid oregelbundna tillfällen från försäljning av tjänster. Under perioder har Tillväxtverket köpt tjänster från föreningen och under andra perioder har de haft projektpengar från Allmänna arvsfonden. En framtida finansiering kan enligt de intervjuer som genomförts komma att omfatta licensavgifter för franschisemodeller och certifieringsavgifter för det certifieringssystem som byggs upp.

De resurser som står till de 200 medlemmarnas förfogande är en person på 60 % tjänst och en kontorist på 37 % tjänst. Därutöver lägger styrelseledamöterna ned tid ideellt. Skoopi är inte en rådgivningsorganisation: det går inte att ringa och boka tid med en rådgivare, men styrelseledamöterna och den person som är anställd ägnar en del tid åt att vägleda medlemmar som ringer. Om de får frågor om att starta företag, hänvisas den frågande alltid till Coompanion.

## Skyddsvärnet

Vad?	Större organisation som driver ASF Ideell förening
När?	År 2011
Var?	Stockholm
Hur många?	2 ASF

### Uppdrag

Skyddsvärnet har tre fokusområden i sin verksamhet: social omsorg, utbildning och arbetsintegrering. Att starta ASF har därför varit en del av ett större sammanhang. De två ASF som nu är aktiva fungerar som övriga enheter inom Skyddsvärnet, även om de är egna bolag. Centralt finns ett kansli som står för kommunikationstjänster, HR, ekonomifrågor och administrativt stöd. Det finns även en funktion på områdesnivå som ansvarar för att skriva eventuella anbud om företagen deltar i upphandlingar.

Den centrala organisationen har även ett uppdrag som intresseorganisation och att föra företagans talan. I detta ligger att sprida information och att svara på remisser, sitta med i referensgrupper med mera.

Den centrala organisationen har möjlighet att tillhandahålla visst kapital. Om ett företag går med förlust, så skjuter styrelsen till pengar om det finns förutsättningar att verksamheten kommer att bära sig.

## Resurs och finansiering

10 personer arbetar centralt på Skyddsvärnet med uppdrag som omfattar stöd till ASF. Verksamheterna i Skyddsvärnets dotterbolag betalar inte till det centrala kansliet men alla verksamheter inom den ideella föreningen betalar en fastslagen summa per medarbetare och år till kansliet. Skyddsvärnet har heller inga bidrag, utan samtliga inkomster kommer från försäljning av varor och tjänster. Det finns således en tydlig förväntan på samtliga verksamheter inom Skyddsvärnet, liksom på ASF:en, att de ska gå med viss vinst som kan bekosta de centrala funktionerna.

## Social Trade

Vad?	Sammanslutning av ASF Ekonomisk förening
När?	2016
Var?	Göteborg
Hur många?	15 ASF inkl nätverk

### Uppdrag

Social Trade är ett säljbolag i vilket ett antal ASF har gått ihop i en ekonomisk förening som syftar till att hitta affärer och möjliggöra större affärer åt medlemsföretagen. Ingen av företagen har själva resurser att lägga på sälj, men gemensamt bekostar de en säljare som har kundkontakter och letar jobb. Den gemensamma säljaren har lyckats med flera affärer och har till exempel fått till ett avtal med större volym på tjänster som några av företagen gjorde tidigare. Tack vare detta får ASF:en en stabilare affärgrund att stå på och kan fokusera på det arbetsintegrerande uppdraget. Social Trades uppdrag relaterar endast till de andra affärerna, inte de arbetsintegrerande tjänsterna. Försäljningen har fokus på privata kunder.

En del av uppdraget är att stärka kontakterna med övrigt näringsliv. Social Trade är med i företagarföreningar och andra nätverk och är aktiv i dessa för att tala om vilka möjligheter ASF:en ger.

Eftersom en utmaning i arbetet var att garantera leveranssäkerhet, så har föreningen även tagit fram ett kvalitetssäkringssystem som medlemsföretagen kan använda.

### Resurs och finansiering

Föreningen har finansierats av projektmedel i uppstarten. Företagen som är medlemmar betalar en medlemsavgift samt provision på de affärer som Social Trade säljer in. Affärsmodellen är tänkt att vara hållbar så att provisionsinkomsterna täcker kostnaderna för att anställa säljare.

## Sofij

Vad?	Sammanslutning av ASF Ideell förening
När?	2015
Var?	Jönköping
Hur många?	6

### Uppdrag

Sofij samlar sex av ett tiotal ASF i Jönköpings län. Syftet med sammanslutningen är:

- att vara en intressepolitisk röst gentemot regionen och Arbetsförmedlingen,
- att bistå medlemmarna med kunskaper och stöd att utveckla verksamheten,
- att stimulera att fler ASF bildas i länet.

Det största företaget i gruppen – Origo resurs – har vissa nätverksfunktioner inom företaget. Origo genomför utbildningar av andra ASF och kan hjälpa till med avtalsfrågor.

Sofij hade för avsikt att tillhandahålla en viss plattform för företagen, till exempel att ha gemensam hemsida. Företagen i Sofij stöttar varandra. Ett företag i sammanslutningen säljer bokföringstjänster, som andra företag i sammanslutningen utnyttjar. Ett annat företag i sammanslutningen fungerar i sig som en paraplyorganisation och nätverk i sig. Detta nätverk – Origo – beskrivs separat.

Det finns en styrelse för föreningen Sofij i vilken en ledamot från varje ASF sitter, samt representanter för näringsliv och personer kunniga i affärsutveckling. Coompanion erbjöds en plats med hade inte utrymme att delta.

Sofij har också i uppdrag att samverka med de offentliga aktörer som företagen säljer tjänster till. Det innebär kontakter med kommunen och det har även omfattat kontakter med Finsam för att den vägen kommunicera med Arbetsförmedlingen. Föreningen har haft möten med socialchefer och arbetsmarknadschefer. Fler kontakter är planerade med olika aktörer inom ramen för det regionala projektet. Särskilt näringslivskontakter vill man utveckla.

### Resurs och finansiering

Företagen i sammanslutningen betalar en medlemsavgift som motsvarar 0,05 % av föregående års omsättning. Den totala inkomsten på detta var 80 000 SEK år 2016.

Föreningen har ingen avlönad personal, men styrelseledamöterna och ordföranden har varit viss resurs för företagen i sammanslutningen. Ordförande har finansierats av Origo Resurs som lagt ner en hel del tid. Styrelseledamöter finns tillgängliga som stöd och bollplank. Tanken med föreningen var att ha en resurs tillgänglig för ASF för att driva på alla faser i företagets utveckling. Men hittills har nätverket snarare varit ett bollplank. Årsmötet har avvaktat med att ta ut nya serviceavgifter för att istället arbeta på en annan finansieringsmodell med stöd från Regionen eller kommuner.

Styrelserepresentanterna stöttar företagen t ex genom att lägga tid på kontakter med offentliga aktörer. Styrelseuppdraget är oavlönat.

Sofij deltar i det regionala projektet som finansieras inom Tillväxtverkets program för ASF.

## Stockholms stadsmission

Vad?	Större organisation som driver ASF Ideell förening
Var?	Stockholms län
Hur många?	25 enheter

### Uppdrag

Stadsmissionen har arbetat med socialt arbete och drivit second hand-affärer i snart 100 år. Det finns inom riksföreningen nio regionala stadsmissioner som var och en är moderorganisation för ett antal verksamheter.

Stockholms stadsmission säljer arbetsträningsplatser till Arbetsförmedlingen. De verksamheter inom stadsmissionen som tar emot för arbetsträning är ASF-verksamheter.

ASF-verksamheterna får stöd från centrala organisationen i verksamhetsutveckling, stödprocesser och har utbildade (inom MI) yrkescoacher och handledare som stöttar den som arbetstränar.

Gemensamt i moderorganisationen har de arbetsintegrerande verksamheterna stödprocesser så som ekonomi och personal. De har även gemensamma datasystem och tillgång till en funktion för marknadsföring och kommunikation. Utöver denna särskilda funktion har stadsmissionens ASF även mervärde av den marknadsföring som görs av andra delar av Stadsmissionen, vilket stärker varumärket.

### Resurs och finansiering

De tjänster inom moderorganisationen vars funktion är riktad mot ASF är en tjänst för marknadsföring/kommunikation samt 2,5 processledare i arbetsintegration. Utöver detta tar ASF även del av resurs i form av ekonomi, data och personaladministration.

Stadsmissionen finansierar tjänsterna centralt med inkomster från hela verksamheten (offentligt finansierat, insamlingar och affärsverksamhet).

## Vägen ut!

Vad?	Företagskonsortium, Social franchise
När?	2002
Var?	Göteborg med omnejd
Hur många?	13 ASF

### Uppdrag

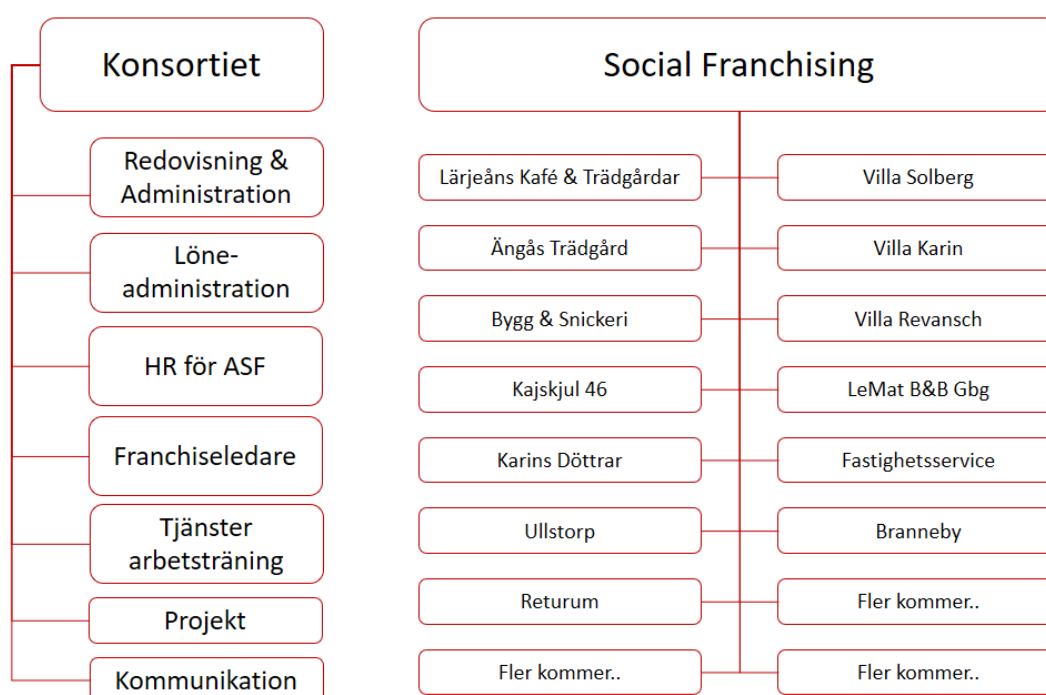
Vägen ut! är ett konsortium som skapar gemensamma lösningar för personal- och arbetsgivarfrågor, löneadministration, redovisning, försäkringar, utveckling, marknadsföring, upphandling, IT med mera. Konsortiet stöttar som franchisegivare med

råd och även med resurser när nya franchisetagare ansluter sig. En tanke med strukturen är också att den ska erbjuda karriärvägar för medarbetare, att man kan gå vidare i systerföretag eller i funktioner inom konsortiet. Konsortiet anordnar även ett stort antal utbildningar för medarbetarna.

Vägen ut! förvaltar och sprider två sociala franchisemodeller: Villa Vägen ut!, och Vägen ut! arbetsträning. Franchisetagare till Vägen ut! får starthjälp, utbildning, administrativt stöd och tillgång till gemensamt verksamhetsledningssystem Bowebb. I systemet finns tillgång till alla gemensamma processer, policys, handböcker, rutiner mm som krävs för att styra och kvalitetssäkra verksamheten. Företaget får stöd att bygga upp sin egen process utifrån de affärsområden det har.

För de som inte vill verka fullt ut under varumärket Vägen ut! finns även möjligheten att använda den kvalitetssäkrade karriärstödsmetoden för arbetsträning på licens. En del som har tillkommit är ett system för dokumentation DOK-arbetsträning som VU utvecklat och som möjliggör för verksamheterna att visa upp vilka resultat de har i sin arbetsträningsverksamhet.

VU säljer även tjänster till sociala kooperativa företag utanför konsortiet



### Resurs och finansiering

Tolv personer är anställda centralt, varav flera arbetar deltid. Cirka hälften, sex personer arbetar med bokföring och administration som medlemsföretagen köper som tjänst av konsortiet. Företagen köper även HR-tjänster av konsortiet, vilket den person som Sweco intervjuat anser är en god lösning då det är många krångliga frågor kopplade till HR för ASF, te x frågor om lönestöd och förhandlingar med Arbetsförmedlingen.

De andra funktionerna centralt på konsortiet är franchiseledare och karriärstödkonsulter som har en funktion som kvalitetsstöd.

Konsortiet hjälper företagen att delta i upphandlingar. Avtal med Göteborgs kommun har tecknats av konsortiet istället för med enskilda företag. Konsortiet har ramavtal med flera kommuner för tjänster levererade av Villa Vägen ut!

Från början var Vägen ut! ett EU-finansierat projekt. I dagsläget har Vägen Ut ingen projektfinansiering. De centrala resurserna finansieras av franchiseavgifterna och genom inkomster från försäljning av administrativa tjänster (löneadministration och bokföring).



## Bilagor: exempel av olika slag

### Bilaga 2 IOGT-NTO:s Tillväxtlån

- 1) En fjärde typ av förbundslån inrättas kallad ”IOGT-NTO:s Tillväxtlån”
- 2) Ansökan kan göras löpande under året.
- 3) Maximalt kan 250 000 kronor beviljas.
- 4) Första året är lånet ränte- och amorteringsfritt.
- 5) Från år två är räntesatsen 0,25 procentenheter över Riksbankens referensränta. Amorteringstiden är på maximalt 25 år, där avisering sker två gånger per år, vid hel och halvårsskiftet.
- 6) Lånen beviljas utan säkerhet. Om däremot låntagaren innehar fast egendom så tas det i beaktande vid prövning av lån.
- 7) Förening, krets eller distrikt kan beviljas lån till aktiekapital för det sociala företaget.
- 8) Årsredovisning måste årligen lämnas in för att lånet ska gälla enligt ovanstående förutsättningar.
- 9) Att fatta beslut om lån delegeras gemensamt till förbundskassören, verksamhetschefen  
och ekonomichefen.

## Bilaga 3 Lokala strukturer som ger ASF sammanhang och stöd: Koncernen Malung-Sälens föreningar, Macken och Yalla Trappan Malmö

De funktioner som sammanslutningar av ASF har för att stärka företagen, kan tillhandahållas i mindre strukturer lokalt, kring enskilda ASF. Tre exempel på lokala struktur där ett ASF är en del i ett lokalt ekosystem är Malung-Sälens föreningar, Macken Växjö och Yalla Trappan Malmö.

Dessa lokala strukturer tillhandahåller flera delar av ett ekosystem, så som:

- Gemenskap och sammanhang
- Stöd med administrativa uppgifter
- Stöd med kommunikation
- Stöd med personalfrågor
- Tillgång till marknader
- Lokalt erkännande /legitimitet

### Malung-Sälens föreningar AB

Malung-Sälens föreningar AB (svb) är ett aktiebolag med särskild vinstutdelningsbegränsning vilket innebär att all eventuell vinst återinvesteras i den egna verksamheten. Aktiebolaget ägs av den ideella föreningen Malung-Sälens föreningar (som i sin tur ägs av de ideella medlemsföreningarna).



## **Macken Växjö**

Macken Växjö består av ett ASF (ett kooperativ) och en ideell förening. Inom strukturen erbjuds utbildning, stöd och nätverk. I den ideella föreningen arbetar ett antal personer ideellt som resurs för ASF-verksamheterna.

Macken har funnits som socialt företag sedan 2000-talets början. Växjö kommun samverkade med företaget och anslog medel för att via Macken driva en företagarskola för målgruppen. Detta innebar att ASF:et därmed hade möjlighet att planera ekonomin på längre sikt. 2011 blev Macken delaktig i ett EU-finansierat projekt där syftet var att skapa franchisekoncept. Med denna finansiering var tanken att Macken skulle ta fram en handbok för franchisetagare. En franchisetagare öppnade företag innan handboken var klar; Macken Högsby. I en forskningsrapport om företaget konstateras att det var få praktiker som franchisegivare och franchisetagare utvecklade tillsammans. Handboken blev inte klar och Macken Högsbys verksamhet utvecklades, inte på ett sätt som kan kallas franchise. ”praktiken visar dock att de långsiktiga intentionerna och strukturerna många gånger ger vika för det vilda och spontana.”

## **Yalla Trappan**

Yalla Trappan är ett arbetsintegrerande socialt företag och kvinnokooperativ på Rosengård i Malmö. Kollektivet har gemensamt kontor, gemensam utbildningsresurs, verksamhetsledare och en styrelse. Yalla Trappan är också att betrakta som en modell, då företaget har dokumenterat och spridit sina resultat och sitt arbetssätt så framgångsrikt att Yalla- företag har öppnats på flera orter i Sverige. I det ursprungliga kollektivet i Malmö finns följande verksamheter: Servering, catering, Sy-ateljé, svenskundervisning, arbetsmarknad, lokalvård, konferens, projekt.

De centrala funktionerna är ansvariga för personal och ekonomifrågor, samt för ledarskapet. I den handbok som tagits fram framhålls ledarskap och bemötande som viktiga komponenter i det som utgör modellen. I detta ingår ett antal riktlinjer för hur arbetsgivaren ska tillse trygg arbetsmiljö, ett gott socialt klimat och empowerment.

Den centrala organisationen har även tagit fram konkreta arbetsbeskrivningar för specifika tjänster och flödesscheman för verksamhet så som kök.

Cirka hälften av inkomsten i Yalla Trappan är kommersiella intäkter, från verksamheterna och från studiebesök, som har blivit en inkomstkälla då studiebesöken har blivit väldigt många och Yalla Trappan har börjat att ta betalt för dem. En annan inkomst är medlemsavgifter. Alla som arbetar på Yalla Trappan är medlemmar i föreningen. Vem som vill kan bli stödmedlem. Genom projektfinansiering från Region Skåne har föreningen tagit fram en handbok och inspirationsbok, som de har sålt till ett 90-tal kommuner, vilket har gett en viss inkomst. Med flera av kommunerna har föreningen även ingått mentorskapsavtal. Kommunerna betalar 50 000 SEK för en workshop och mentorskapsavtalet. Namnet Yalla Trappan är namnskyddat och kan inte användas av vem som helst. Det är emellertid inte ett franchisekoncept.

## Bilaga 4 Exempel på samarbetsavtal

**INKÖP**  
gävleborg

**Organisation**  
Inköp Gävleborg  
Lina Haglund

### AVTALSDOKUMENT

**Avtal**  
Handledning av arbetsintegrerade sociala företag  
8570

## Avtal 8570 Handledning av arbetsintegrerade sociala företag

**Leverantör** Coompanion Gävleborg Ekonomisk Förening  
Box 975  
801 33 Gävle

**Organisationsnummer** 716458-8534

**Kontaktperson** Lina Andersson  
0702301926  
[lina.andersson@coompanion.se](mailto:lina.andersson@coompanion.se)

**Avtalsnummer** 8570

**Avtalsperiod** 2016-05-16 till 2018-04-30

**Förlängningsvillkor** 2020-04-30


**Upphandlingens ref.nr** 5900

**Avtalsansvarig** Lina Haglund  
010-471 30 19  
E-mail:  
[lina.haglund@inkopgavleborg.se](mailto:lina.haglund@inkopgavleborg.se)

Inköp Gävleborg  
222000-2311

Söderhamn  
826 80 Söderhamn  
SWEDEN

Lina Haglund  
[lina.haglund@inkopgavleborg.se](mailto:lina.haglund@inkopgavleborg.se)  
010-471 30 19  
E-mail:

cu  1/7

## 1 Information

### 1.1 Avtalsparter

Ombud: Inköp Gävleborg som är upphandlande myndighet och tecknar ramavtal för beställaren  
Beställare: Bollnäs Kommun  
Leverantör: Coompanion Gävleborg Ekonomisk Förening  
Avtalsparter Ramavtal: Ombud och Leverantör  
Avtalsparter Avropsavtal: Beställare och Leverantör

### 1.2 Syfte och omfattning

Ramavtal för handledningstjänster till de sociala företag som verkar i offentlig och/eller privata sektorn.

Leverantören ska bidra till ett ökat samarbete mellan de idag befintliga arbetsintegrerade sociala företagen genom regelbundna träffar för att dessa ska kunna hitta samverkanslösningar och åta sig utökade och kvalificerade arbetsuppgifter genom att utveckla nya affärsidéer och ökade intäkter och fler arbetstillfällen.

Målgruppen är arbetsintegrerade sociala företag, d v näringsverksamhet som primärt har till syfte att uppfylla samhällsrelaterade mål, bygger på demokratiska värderingar och är organisatoriskt fristående från offentlig sektor. Verksamheter inom den sociala ekonomin har allmännyttan och/eller medlemsnyttan som främsta drivkraft, inte vinstintresset.

Beräknad volym ca 50 timmar/månad.

### 1.3 Förbehåll

- Uttag kan komma att ske successivt efter behov. Inga volymgarantier kan lämnas.
- Avtalet ska kunna avbrytas om politiska beslut leder till annan driftsform (uppsägning).

### 1.4 Avtalstid

Avtalstiden är 2016-05-01 - 2018-04-30 med möjlighet för Ombudet till 2 års förlängning. Ombudet kommer senast 3 månader innan avtalet löper ut skriftligen meddela Leverantören om avtalet inte ska förlängas. Om så inte sker förlängs avtalet automatiskt med oförändrade villkor. Efter förlängningen upphör avtalet utan särskild uppsägning.

## 2 Kravspecifikation

### 2.1 Godkännande avtalsvillkor

Anbudsgivaren godkänner avtalsvillkoren i formuläret. Villkoren gäller i första hand om motstridiga uppgifter finns med samtliga bilagor.

### 2.2 Genomförande

Leverantören ska bidra till att de ASF som är verksamma i Bollnäs Kommun ges förutsättningar att växa och utvecklas och att de känner sig trygga i rollen som företagare och arbetsgivare.  
Leverantören ska kunna:

1. tillföra ASF nödvändig kunskap inom till exempel konflikthantering, branschavtal, personallfrågor och andra frågor som behöver lösas för att ASF ska kunna fungera som arbetsgivare.
2. erbjuda ASF rådgivning kring organisations- och företagsutveckling som t ex affärsplan, marknadsföringsplan, försäljningsstrategier, kundkontakter, inköp mm.
3. erbjuda stöttning till ASF i deras dialog med t ex Försäkringskassan, Bollnäs kommun, Arbetsförmedlingen m fl

### 2.3 Personalbyte

Nyckelpersoner som erbjuds uppdraget får ej utan synnerliga skäl bytas. I förekommande fall att nyckelpersoner byts sker detta efter förhandlingar med uppdragsgivaren för att få ett godkännande.

Leverantören är skyldig att utan oskäligt dröjsmål byta ut sådan personal som saknar erforderlig kompetens. Leverantören äger inte rätt att debitera kostnader som uppkommer på grund av byte av personal.

För det fall att Beställaren önskar få viss person utbytt, och detta inte är uppenbart opåkallat eller annars oskäligt, ska Leverantören snarast efterkomma sådant önskemål.

### 2.4 Tillgänglighet

Leverantören ska finnas tillgänglig under kontorstid, d v s minst mellan 08.00-17.00

### 2.5 Lokaliteter och material

Basmateriel så som pennor och block tillhandahållas av Beställaren.

Undervisningsmaterial såsom Powerpointpresentationer, kopierat material o dylikt tillhandahålls av leverantören.

Handledningsarbetet ska i första hand ske på plats hos berörda företag och i andra hand i av Näringslivskontoret tillhandahållna lokaler.

### 2.6 Sekretess

Leverantören förbinder sig att under avtalstiden och efter uppdragets upphörande inte, vare sig direkt eller indirekt, för tredje man avslöja konfidentiell information, vilken Leverantören erhåller i uppdraget.

Föreligger skyldighet enligt lag för Leverantören att utlämna sådan information till domstol eller myndighet kan informationen utlämnas under förutsättning att Leverantören begär att informationen beläggs med sekretess hos domstol och myndighet.

Leverantören får endast använda konfidentiell information i syfte att fullgöra sina åtagande enligt denna upphandling.

Leverantören ska tillförsäkra att utlämnade av konfidentiell information begränsas till de anställda hos Leverantören eller anlitade underleverantör som behöver ha kännedom därom. Kopiering eller annan återgivning ska inte ske utom i den utsträckning som är nödvändig för ändamålet. Alla sådana kopior utgör Beställarens egendom och ska på begäran returneras till beställaren vid utgången av avtalstiden.

### 2.7 Beställarens insyn

Beställaren har som huvudman för verksamheten rätt till regelbunden insyn i hur Leverantören utför sitt uppdrag. Leverantören ska utan dröjsmål och extra kostnad överlämna begärda uppgifter och ställa personal till beställarens förfogande för denna insyn.

### 2.8 Underleverantörer

Leverantören äger rätt att nyttja underleverantörer efter godkännande av Beställaren. Leverantören ansvar gentemot

Inköp Gävleborg  
222000-2311

Söderhamn  
826 80 Söderhamn  
SWEDEN

Lina Haglund  
lina.haglund@inkopgavleborg.se  
010-471 30 19  
E-mail:

   
3/7

**Organisation**  
Inköp Gävleborg  
Lina Haglund**Avtal**  
Handledning av arbetsintegrerade sociala företag  
8570

Beställaren för underleverantörernas handlande som för sitt eget handlande.

### 3 Prisivillkor

#### 3.1 Pris

Pris exklusive moms för halvdag (4 timmar): 3 333 kr  
I priset ingår alla kostnader som är förenade med uppdraget, såsom t ex material, traktamente, restidsersättning, logi, förberedelsestid m m

#### 3.2 Prisjustering

Fast pris gäller under hela avtalsperioden.

### 4 Betalnings- och faktureringsvillkor

#### 4.1 Faktureringsvillkor

Fakturan ska vara i SEK och ska skickas som e-faktura från avtalsstart om inte annat avtalats. Olika alternativ för att skicka E-faktura finns i bilaga **Elektronisk handel**.

Fakturering sker månadsvis och baseras på antalet undervisade timmar per vecka. Första fakturering sker efter första månadens utgång.

Om inget annat anges ska fakturan innehålla uppgifter som:

- Kommunens referens
- Organisatorisk enhet/avdelning/kostnadsställe/program/referensnummer
- Beskrivning av utförd tjänst och annan relevant information
- Pris inklusive och exklusive moms
- Adress
- Telefonnummer
- Plus- eller bankgiro

Om fakturan saknar dessa uppgifter skall Leverantören rätta fakturan och skicka en ny.

Dröjsmålsränta enligt räntelagen. I de fall dröjsmålsränta krävs skall det vara en räntefaktura per för sent betald faktura, inte i form av samlingfaktura.

Fakturerings-, uppläggnings-, expeditions-, påminnelseavgift eller andra avgifter godkänns inte och får inte debiteras.

#### 4.2 Betalningsvillkor

Betalning sker 30 dagar efter fakturans ankomstdag och fullgjord samt godkänd leverans

### 5 Avtalsvillkor - Försäkringar

Inköp Gävleborg  
222000-2311Söderhamn  
826 80 Söderhamn  
SWEDENLina Haglund  
lina.haglund@inkopgavleborg.se  
010-471 30 19  
E-mail:cu   
4/7

### 5.1 Försäkringar

Leverantören är ansvarig för skador som uppstår när arbete utförs. Försäkring ska därför finnas hos Leverantören och som gäller för åtagandet under hela avtalsperioden. Bevis om försäkring ska på begäran skickas till Ombudet.

## 6 Kontroll och uppföljning

### 6.1 Förberedelsemöte

Före eller i samband med avtalsstart ansvarar Leverantören för att sammankalla till förberedelsemöte. Mötet äger rum i Bollnäs och genomförs utan kostnad för Beställaren. Deltagare är Leverantören och Beställaren.

### 6.2 Uppföljningsmöte

Leverantören ska återkoppla till beställaren utifrån ovanstående ställda skalkrav minst 4 ggr på årsbasis. Beställaren kommer att följa upp leveransen genom personliga intervjuer med de sociala företagen kring hur de upplever genomförandet.

Beställaren bokar in uppföljningsmöten med leverantören. Mötena sker i Bollnäs och genomförs utan kostnad för Beställaren. Deltagare är Leverantören och Beställaren.

## 7 Socialt ansvar och miljö

### 7.1 Sociala krav

De arbetstagare som är engagerade för utförandet av uppdraget, ska minst erhålla minimilön och andra minimivillkor på de områden som avses i 5 § Utstationeringslagen (SFS 1999:678), under förutsättning att sådan minimilön m.m. är tydligt definierad i ett centralt kollektivavtal som tillämpas i hela Sverige på motsvarande arbetstagare i den aktuella branschen. Av detta följer att Leverantören inte heller får anlita underleverantörer e.d. som ger sina arbetstagare sämre villkor för lön m.m. än det sagda. Leverantör skall, kostnadsfritt, ge möjlighet för kontroller på arbetsplats. Om Leverantören bryter mot vad som anges ovan får Ombudet häva avtalet

## 8 Avtalsvillkor - Leveransbestämmelser

### 8.1 Allmänna leveransbestämmelser

Utöver krav och villkor i detta avtal med bilagor gäller i branschen vedertagna villkor. I det fall motstridiga uppgifter finns, gäller förfrågningsunderlaget med bilagor i första hand.

### 8.2 Avrop och leveransstart

Avrop sker via telefon eller mail.

### 8.3 Leveransförsening

Finns Leverantören att avtalad leveranstid inte kan hållas, eller framstår detta som sannolikt, ska Leverantören utan uppskov, skriftligen meddela Beställaren. Orsaken till förseningen ska anges samt så vitt möjligt den tidpunkt då leverans beräknas kunna ske. Vite utgår med 5% av uppdragets värde för varje vecka uppdragstarten försenas.

Om leveransförseningen beror på Beställaren eller på något förhållande som Beställaren svarar för ska leveranstiden, efter anmälan enligt ovan, förlängas till en med hänsyn till omständigheterna motiverad tidpunkt.



## 9 Avtalsvillkor

### 9.1 Avtalshandlingar

Nedanstående handlingar utgör underlag för avtalet. Om kontraktshandlingarna skulle visa sig vara motsägelsefulla i något avseende gäller de, om inte omständigheterna uppenbarligen föranleder till annat, i följande ordning:

1. Skriftliga ändringar och tillägg till detta avtal
2. Detta avtal med tillhörande bilagor
3. Eventuellt kompletterande förfrågningsunderlag
4. Förfrågningsunderlag med tillhörande bilagor
5. Anbud inkl. ev. förtydliganden. Uppgifter i anbudet som inte har efterfrågats i förfrågningsunderlaget gäller inte som avtalsinnehåll, såvida det inte finns en skriftlig överenskommelse att det ska gälla

### 9.2 Överlåtelse av avtal

Avtal får inte överlåtas på annan fysisk eller juridisk person utan Ombudets skriftliga medgivande.

### 9.3 Omförhandling

Part får påkalla omförhandling av krav och villkor i upprättat avtal vid ändrade förhållanden som väsentligt motverkar parternas gemensamma förutsättningar.

Anmälan om omförhandling ska ske så snart det åberopade förhållandet blivit känt för den part som åberopar omförhandlingsrätten och befriar inte part från skyldigheten att fullgöra berörd avtalsförbindelse.

### 9.4 Ändringar och tillägg

Parterna skall skriftligen komma överens om ändringar och tillägg.

### 9.5 Uppsägning

Om Leverantören under avtalsperioden inte uppfyller de åtaganden som avtalet om fattar ska skriftlig erinran ske av Ombudet. Då erinran har skickats och Leverantören fortfarande efter fyra veckor inte uppfyller sina åtaganden kan omedelbar uppsägning ske.

Uppsägning kan också ske om politiska beslut leder till annan driftsform, se klausul "Förbehåll" ovan. Sådan uppsägning kommer att ske med 3 månaders uppsägningstid. Under denna uppsägningstid fortsätter avtalets villkor och priser att gälla.

### 9.6 Hävning

Ombudet har rätt att omedelbart häva avtalet om Leverantören:

- är i konkurs eller likvidation, under tvångsförvaltning, föremål för ackord eller tillsvidare inställt betalningar eller har näringsförbud
- är föremål för ansökan om konkurs, tvångslikvidation etc
- är dömd för brott avseende aktuell yrkesutövning
- är belastad med allvarliga fel i yrkesutövning
- är i skuld för skatter och avgifter
- är i skuld för skatter eller sociala avgifter och rättelse inte sker eller bristerna avseende betalning upprepas
- bryter mot antidiskrimineringslagstiftning
- inte uppfyller de åtaganden som avtalet omfattar eller för övrigt har sådana ekonomiska svårigheter att företaget inte kan förväntas fullgöra sina åtaganden.

### 9.7 Tvist

Tvist mellan Ombudet och Leverantören i anledning av ingånget avtal löses av Gävle Tingsrätt med tillämpning av svensk rätt.

## Bilaga 5 Exempel på avtal om arbetsträning

### **AVTALSPARTER**

Mellan nedanstående parter, köparen och säljaren har följande avtal träffats.

#### **Köparen**

Umeå kommun  
901 84 Umeå  
212000-2627

#### **Kontaktperson Viva arbetsmarknad**

#### **Kontaktperson Upphandlingsbyrån**

#### **Säljaren**

### **MÅLGRUPP OCH SYFTE**

Målgruppen är vuxna 20 år och äldre som uppbär helt försörjningsstöd.

Syftet är att i samverkan mellan köparen och säljaren anpassa insatser efter den arbetssökandes behov för ökad kompetens, arbetsförmåga och anställningsbarhet.

Definitionen av arbetssökande är i detta avtal den person som är anvisad till praktik.

### **AVTALETS GILTIGHET**

Tecknat avtal löper från och med 2017-09-01 till och med 2018-08-31.

### **PRIS OCH BETALNINGSVILLKOR**

Säljaren ersätts med 225 SEK per arbetssökande och anvisningsdag. Ersättningen ska utgå till säljaren. Stödet ska täcka kostnader för handledning, arbets- och skyddsutrustning samt övriga merkostnader. Stödet betalas ut av Viva arbetsmarknad.

### **FAKTURA**

Faktura utställs och sänds till:

Umeå kommun  
FE3579  
838 81 FRÖSÖN

### **PÅ FAKTURA SKA REFERENS ENLIGT NEDAN ANGES**

Fakturering sker månadsvis i efterskott efter rapporterad närvaro för den arbetssökande. På fakturan ska framgå namn på den arbetssökande, antal dagar samt överenskommer á-pris.

### **KRAV PÅ SÄLJAREN**

Säljaren ska vara registrerad i föreningsregister alternativt företagsregister och ha giltigt organisationsnummer. Säljaren får inte vara i ekonomiskt obestånd eller skuldsatt hos kronofogdemyndighet. I övrigt bedömer köparen via arbetsmarknadskonsulent om säljaren kan leverera åtagandet enligt de individuella handlingsplaner och behov som den arbetssökande har.

### **KÖPARENS ÅTAGANDE**

Köparen ansvarar för:

\* Beslut om och avgörande av för vilken verksamhet som är lämplig för arbetsrehabilitering för målgruppen och enskild arbetssökande.

\* Att praktiköverenskommelse upprättas i samråd med handledare, arbetssökande och handläggare vid Viva arbetsmarknad samt undertecknas av berörda parter.

\* Att kontinuerligt följa upp insatsen och utvärdera praktiken tillsammans med arbetssökande och handledare.

### **SÄLJARENS ÅTAGANDE**

Säljaren ansvarar för att:

- \* inte vidareplacera den arbetssökande hos en annan arbetsgivare.
- \* Arbetsmiljön för den arbetssökande uppfyller krav enligt 2 kap Arbetsmiljölagen, samt enligt punkt 8.0 Arbetsmiljöansvar i detta avtal.
- \* Introduktion sker för den arbetssökande på arbetsplatsen.
- \* På plats tillhandahålla handledare som stöttar den arbetssökande i enlighet med praktiköverenskommelsen.
- \* Redovisa och dokumentera den arbetssökandes närvaro och frånvaro till köparen samt kontakta arbetsmarknadskonsulent vid frånvaro eller andra avvikelser från överenskommelser och handlingsplan.
- \* Medverka vid uppföljning av praktiköverenskommelsen och utvärdering av praktikinsatsen.
- \* Återrapportera händelser till köparen som är av vikt för den fortsatta arbetsrehabiliteringsplanen.

### **ARBETSMILJÖANSVAR**

Den som anvisas för praktik är inte att anse som arbetstagare när hen deltar i verksamheten. Den arbetssökande likställs dock som arbetstagare vid tillämpning av 2 kap Arbetsmiljölagen. När det gäller arbetsmiljöansvar åter sig säljaren att:

- \* Tillse att arbetet utförs enligt 2 kap Arbetsmiljölagen samt de särskilda arbetsmiljöföreskrifter som gäller för förekommande arbetsuppgifter.
- \* Informera den arbetssökande om de särskilda skyddsföreskrifter som förekommer på arbetsplatsen.
- \* Tillhandahålla nödvändig arbetsutrustning, skyddsutrustning, skyddskläder samt se över den fysiska arbetsplatsen.

### **FÖRSÄKRINGSSKYDD**

Köparen ansvarar för att personer som är placerade hos säljaren omfattas av gällande försäkringar. Säljaren kan bli ersättningskyldig för skada som uppstår där inte gällande arbetsmiljölagar och föreskrifter följs.

### **INFORMATION/SAMRÅD**

Parterna ska fortlöpande hålla varandra informerade om förhållanden som i något avseende kan påverka vad som här avtalats.

### **DISKRIMINERING**

Säljaren eller underleverantör som denna anlitar, får inte i sin näringsverksamhet diskriminera någon på grund av kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning, ålder eller av sådana skäl otillbörligt särbehandla arbetstagare eller arbetssökande. Brister säljaren i fullgörandet av detta åtagande äger köparen rätt att häva avtalet.

### **AVTALSEXEMPLAR**

Detta avtal är upprättat i två (2) likalydande exemplar, varav parterna erhållit var sitt.

**Ort/Datum**

**Ort/Datum**

*Behörig för Köparens räkning*  
**KOMMUN**

*Behörig för Säljarens räkning*

---

**Namnförtydligande**  
Upphandlare

---

**Namnförtydligande**

## **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.

