

ASF Praktikan

Handbok för arbetsintegrerande sociala företag



ASF Praktikan

Handbok för arbetsintegrerande sociala företag

INNEHÅLL

Inledning	6
Kapitel 1. Att driva arbetsintegrerande sociala företag	10
Ett ASF - det annorlunda företagandet med stora samhällsnyttiga effekter	11
Skoopis definition av vad ett ASF är	14
Effektmätning - och vikten av att kunna beskriva den samhällsnytta vi bidrar med	16
De Globala målen - de vi alla behöver vara med och bidra till	19
Varför det är så viktigt att lyfta ändamålet i ett ASF	27
Hur ser samarbetet ut med det offentliga och vilka verktyg har vi tillgång till i det samarbetet?	30
Kapitel 2. ASF och dess affärsmässighet	32
Företagandet - att vara ett ASF och göra hållbara affärer	33
Upphandling med reserverade kontrakt	37
De dubbla affärsidéerna	47
Att driva företag, att växa och utvecklas - och att vara affärsmässig	51
Varför tvekar vi att gå till banken för att få lån till investeringar?	57

Kapitel 3. Att driva ett ASF i kooperativ form.....	60
De sju kooperativa principerna	61
Sociala kooperativ i andra länder	73
Kapitel 4. ASF genom den formella ordningen	80
Vilken företagsform ska vi välja?	81
Att driva ett aktivt styrelsearbete i ett ASF	91
Policydokument om jämställdhet, tillgänglighet, icke diskriminering och våra hållbarhetsprinciper	101
Kapitel 5.	
Om eldsjälar, medarbetarskap och ledarskapets betydelse	104
Om eldsjälar och entreprenörer	105
Medarbetarskap	109
Ledarskapets betydelse	115
Vi är varandras arbetsmiljö - om arbetsmiljöarbetet inom ett ASF	129
Certifierade ASF - ett sätt att garantera kvalitet	137
Om krisen ändå kommer	141



Den här boken är skriven som en praktika, en praktisk handbok om att bli och vara ett hållbart arbetsintegrerande socialt företag - ett ASF. Den är framtagen av Skoopi med medel från Europeiska socialfonden, utifrån en önskan om att boken ska utgöra ett handfast stöd för alla som vill lära sig mer om vad det innebär att vara och driva ett arbetsintegrerande socialt företag. Skoopi är vår egen intresseorganisation där vi som medlemmar kommer samman i en strävan om att skapa bättre förutsättningar för ASF i Sverige.

Det arbetsintegrerande syftet

ASF Praktikan är skriven av oss själva, för oss själva - utifrån Skoopis långa erfarenhet av vilka förutsättningar som krävs för att driva ASF, med alla dess hinder och framgångar, och inte minst utifrån all den kärlek som ett ASF rymmer. Att vi nu, utifrån våra samlade kunskaper och erfarenheter, för första gången skriver vår egen handbok för ASF är stort. Att driva ASF, kräver precis som allt företagande, kunskaper inom många olika områden. Det som är specifikt för ASF, är att kunskaperna inom alla dessa områden måste anpassas till det arbetsintegrerande syftet. Det gör oss och våra kunskaper på många sätt unika.

Ett ASF kombinerar individ- och samhällsnytta

Det unika med ASF är att de finns till för människor som av olika anledningar har mycket små möjligheter att hitta, få och behålla ett arbete. Arbetsintegrerande sociala företag kombinerar individnytta med affärs- och samhällsnytta som få andra företag gör. När du köper en tjänst av ett ASF, bidrar du till att människor som av olika anledningar står långt från arbetsmarknaden, ges ett meningsfullt sammanhang och egen försörjning. I vissa ASF är samhällsnyttan så hög att den bidrar till upp emot 7 av FN:s 17 Globala mål, Agenda 2030. Att köpa en tjänst eller en produkt av ett ASF är med andra ord en god social investering och ett bidrag till ett mer hållbart samhälle.

Ett under att vi överlever - om vi gör det

Vi som verkar i ett ASF vet att vi bidrar med individ- och samhällsnytta. Men vi vet också, att det är ett under att vi överlever - om vi gör det. Vi existerar, trots att förutsättningarna för vår överlevnad många gånger är begränsade. Vi finns till, trots att vi i mångt och mycket inte blir sedda för det vi så starkt bidrar till - en inkluderande arbetsmarknad. Det behöver vi ändra på.

Vi måste leverera, kavla upp ärmarna och jobba ut mot kund

Kunskapen om vad ett ASF är måste öka hos både privat och offentlig sektor. De behöver även kunskapen om vad som krävs, för att på ett kvalitativt sätt driva ett ASF. I ASF:en har vi inte alltid tid med det, att ta in ny kunskap. Vi måste leverera, kavla upp ärmarna och jobba ut mot kund. Men vi tror att det är viktigt att vi tar oss den tiden, tiden att ta reda på hur vi blir ett starkare företag - för att kunna växa och utvecklas, kunna göra fler affärer och på så vis kunna anställa fler av dem som vi finns till för. I och med det, även styra undan de kriser som så ofta uppstår i våra företag.

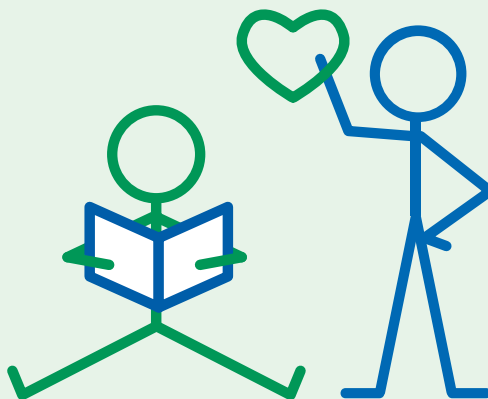
ASF Praktikan - ett verktyg för att växa och utvecklas som företag

Vårt mål med att skriva en handbok är att den ska bli ett verktyg för just detta, för ökad kunskap om vad ett ASF är i alla dess delar. För delarna är viktiga. Delarna är byggstenarna som möjliggör den dynamik som våra företag består av. Vår strävan är att handboken ska vara så enkel och begriplig som möjligt, en vägledning för er som vill bli ett ASF eller för er som redan är ett ASF, men som vill bli stärkta i era strukturer och ledningsfunktioner, i ert affärsmannaskap och medarbetarskap. Ni kan läsa handboken från pärm till pärm eller välja ut valda delar som ni för tillfället ser som angelägna att fördjupa er i. Genom innehållsförteckningen kan ni snabbt orientera er kring innehållet i boken.

ASF Praktikan syftar även till att vara ett verktyg för hur ni kan tänka när offentliga eller privata aktörer önskar något speciellt av er - eller om ni önskar något speciellt av dem. Det gör att boken riktar sig till alla som vill få en ökad kunskap och förståelse för vad ett ASF är, vad som är vår värdegrund och vilken samhällsnytta vi bidrar med. Vi som arbetat med att ta fram den här boken har alla vår bas i ett ASF, ett ASF som också är medlemmar i Skoopi - de arbetsintegrerande sociala företagens intresseorganisation.

Bidra till lite “gladigheter”

Vi hoppas även att ni som söker information genom ASF Praktikan ska få lite pepp genom att läsa om hur andra har gjort. Vi vill även att den ska vara till hjälp för er som vill föra samtal med era medarbetare när ni vill ta tag i något speciellt och också att den ska bidra till lite “gladigheter”. Att tänka tillsammans är roligt - och ger perspektiv på det vi behöver komma vidare med i vårt arbete, i det som kan upplevas som tungt och tråkigt - i det som kan vara tufft att ta tag i. Som inspiration att tänka tillsammans finns i slutet av varje kapitel en “Tips- och dialogruta” som stöd för er kunskapsinhämtning när det gäller ASF. Så gör gärna det - ge er in i frågorna och låt er utmanas i syfte att lära er mer - i ett tillsammansskap. I det arbetet önskar vi er varmt lycka till!





Att driva arbetsintegrerande sociala företag

Ett ASF - det annorlunda företagandet med stora samhällsnyttiga effekter

Ändamålet med företaget

Ett ASF är ett helt vanligt företag som drivs som vilket annat företag som helst, men där det unika är att hela syftet med företaget handlar om att erbjuda anställningar för människor som har svårt att hitta, få eller behålla ett arbete. Ofta är ett ASF en ideell eller en ekonomisk förening - som i sin grund drivs efter de kooperativa principerna. Ett ASF kan även vara ett aktiebolag eller en stiftelse. Företagsformen är mindre viktig, men ett ASF kan aldrig drivas som en enskild firma eller ett handelsbolag. Bolagsordning, stadgar eller liknande behöver förklara vart vinsten tar vägen. I ett ASF skapas delaktighet för medarbetarna genom ägande, eller avtal och den ekonomiska vinst som genereras, återinvesteras i företaget med målet att växa och anställa fler. ASF:et är också helt fristående från offentlig sektor.

De enkla jobben har försvunnit

Sedan 90-talet har arbetsmarknaden specialiserats. De enkla jobben har försvunnit. Arbetsmarknaden, som den är i Sverige idag, kan liknas vid en motorväg där alla direkt förväntas köra 120 km i timmen, en motorväg utan tillgång till olika påfartssträckor. En motorväg som bara de med utbildning och kompetenser inom många olika områden har tillgång till. Ett ASF däremot, utgör mindre vägar, mer anpassade utifrån individens egna möjligheter och förutsättningar. En jordmån för att verka och vara med 100% av sin egen förmåga. I ett ASF kan det till och med finnas små jobbstigar.

Arbetslösheten kan ha många orsaker

Många av dem som kommer till ett ASF har av olika anledningar varit arbetslösa länge. Arbetslösheten kan dock ha många orsaker som utbrändhet, psykisk ohälsa, långtidssjukskrivning, långtidsarbetslöshet, att man inte hanterar språket fullt ut, tidigare missbruk, kriminalitet och eller olika former av funktionsnedsättningar. ASF:en finns till för de som behöver en längre startsträcka för sin etablering och fortsatt stöd för att behålla sin plats på arbetsmarknaden. En orsak kan också vara att man av olika anledningar hamnat utanför systemet och därför inte hittar tillbaka in - eller att man inte identifierar sig med att vara innanför.

Utanförskapet kan i själva verket vara ett innanförskap

Det vi inte får glömma är att många som vi definierar som utanför, i själva verket kan se sig själva som innanför - i en känsla av att det är andra som står utanför. Vi menar att det är sammanhanget som utgör själva innanförskapet. A-laget på parkbänken kan utgöra ett starkt innanförskap - och alla runt omkring, några som de upplever som utanför. Yttre hot mot det egna sammanhanget, kan också sluta gruppen än starkare samman. Om individer i dessa grupper dessutom gjort försök att ta sig ur det invanda, men stött på fördomar, nedlåtande attityder, misslyckande - en känsla av att inte vara någon, inte vara betydelsefull, inte behövas - är vår erfarenhet att en mekanism kan infinna sig; *vill samhället inte ha mig - vill jag heller inte ha samhället*. Ett vi och dom uppstår. A-laget på parkbänken är bara *ett* exempel - i vårt land finns många sådana grupper som av olika anledningar hamnat utanför och som har svårt att ta sig in. Det vi heller inte får glömma är att det i vårt land finns individer som inte tillhör något sammanhang alls, som sitter hemma utan att tillhöra någon gemenskap. ASF:en finns till för att fånga upp målgrupper som står utanför och som av olika anledningar har svårt att hitta, få och behålla ett arbete. Med vår erfarenhet vet vi att det händer något när människor i utsatta situationer ges möjlighet att komma till trygga sammanhang där de blir sedda och hörda, där de ses

som kompetenta och beslutföra, där riktiga jobb erbjuds - där gemenskapen bygger på delaktighet och en värdig väg framåt.

Vad är ett ASF?

För att på riktigt förstå vad ett ASF är, kan vi beskriva det som ett företag som driver näringsverksamhet genom att producera och sälja varor och tjänster. Förutom det, säljer också de flesta ASF:en arbetsträningsplatser till det offentliga som till exempel till Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, kommunen eller till Kriminalvården. Det övergripande ändamålet för ett ASF är att tillhandahålla arbete och anställa människor som av olika anledningar har hamnat långt från arbetsmarknaden.



Tillväxtverkets definition lämnade utrymme för tolkningar

Det har varit Tillväxtverket som genom åren stått för den officiella definitionen av sociala företag. Men dessa definitioner har visat sig lämna utrymme för tolkningar. I Tillväxtverkets rapport *“Sociala företag i Sverige - kartläggning och dialog om definition”* från februari 2021 uppmanas branscherna att själva definiera sig, vilket Skoopi valde att göra. Syftet för Skoopi att ta fram en egen definition har just varit att beskriva vår egen syn på vad ett ASF är. Skoopis definition ligger därför till grund för styrelsens bedömning vid ansökan om medlemskap i Skoopi eller för att komma in på ASF Listan* men också för att antas till den certifiering vi erbjuder.

**ASF Listan synliggör såväl för oss själva i branschen, som för offentliga och privata aktörer vilka ASF som finns i en viss region och inom vilka näringar eller ASF Listan är den officiella svenska listan av arbetsintegrerande sociala företag. Den innehåller information om i vilken bransch samt vilken region företaget är verksamt inom. Listan finns på Skoopis hemsida, www.skoopicoop*

Skoopis definition av vad ett ASF är

- 1. ASF driver näringsverksamhet med målsättningen att integrera människor i samhälle och arbetsliv.** Företagets främsta syfte är social och yrkesmässig integration av målgruppen - personer som p g a funktionsnedsättningar eller andra skäl har svårt att komma in och få fäste på arbetsmarknaden. Ett ASF har som ambition att skapa hållbara anställningar i företaget för personer ur ovanstående beskrivna målgrupp. Företag som under en längre tid enbart bedriver praktik, arbetsträning och motsvarande utan att ha anställda ur denna målgrupp, är därför inte att betrakta som ASF.
- 2. ASF skapar delaktighet för medarbetarna genom ägande, avtal eller på annat väl dokumenterat sätt.** Det måste finnas ett strukturerat och nedskrivet förhållningssätt om hur delaktigheten fungerar på företaget. Det ska finnas dokumenterat hur delaktigheten implementeras vid introduktion av nya medarbetare, under

företagets drift samt gällande viktigare styrelsebeslut. Ett ASF har som ambition att skapa möjligheter till delägarande och medlemskap för medarbetarna.

- 3. Ett ASF återinvesterar i huvudsak sina vinster i den egna eller liknande verksamhet.** Ett ASF är ett icke-vinstutdelande företag oavsett företagsform. Det är möjligt att solidariskt stödja medarbetarna/medlemmarna med avsättning (överskott) innan bokslut, till exempel julbonus eller extra pensionsavsättning. Ett ASF eftersträvar låg lönespridning och att den högsta lönen i företaget inte bör överstiga 2,5 gånger den lägsta lönen beräknad på heltid. Ett ASF kan använda sitt överskott i fastställt bokslut till att stödja och utveckla annan arbetsintegrerande verksamhet utanför den egna organisationen.
- 4. ASF är organisatoriskt fristående från offentlig sektor.** Ett ASF har alltid ett eget organisationsnummer och kan aldrig ha offentlig sektor som ägare. Att det är organisatoriskt fristående från offentlig sektor innebär att handledare som är anställda av offentlig sektor inte kan ha något inflytande över ekonomi och styrning av företaget. Utan de agerar alltid på uppdrag av företagets ledning.



Effektmätning - och vikten av att kunna beskriva den samhällsnytta vi bidrar med

Bara genom att vara ett ASF utifrån ovanstående kriterier, uppstår samhällsnyttiga effekter. I den stund vi i våra företag tar emot de personer som har svårt att hitta, få och behålla ett arbete på den övriga arbetsmarknaden, händer det något i individen. När de hos oss får uppleva en delaktighet och den förståelse som kommer genom egna erfarenheter, sker en inkludering. Det mest samhällsnyttiga värdet av en insats enligt ovan, ska ses i den förändring som sker när en person som stått utanför arbetsmarknaden når en anställning. Forskning visar att arbetsträning är ett effektivt sätt att förflytta personer från arbetslöshet till arbete.

Vikten av att kunna beskriva samhällsnyttan

Med begreppet “effekt” menas i regel “en förändring som inträffat som en följd av en vidtagen åtgärd som inte skulle ha inträffat utan åtgärden”. Det är i själva förändringen som samhällsnyttan uppstår för både individen och samhället. Att kunna visa på vilken samhällsnytta en organisation skapar genom sin verksamhet blir viktigare och viktigare. Vi uppmärksammar att det blir allt vanligare att en offentlig aktör som vill investera medel i en viss verksamhet, också efterfrågar någon form av effektmätning.

Att mäta effekter är ett sätt att styra mot och följa upp satta mål

Att den offentliga aktören efterfrågar effekt, handlar dels om att de som hanterar offentliga medel önskar att få så mycket “pang för pengarna” som möjligt, dels att de på något sätt ska kunna utvärdera verksamheten mot de uppsatta målen. Låt oss välkomna det. Den formen av effektmät-

ning leder också till ett sätt att styra, där mätningen dels blir ett verktyg för att definiera vilka mål man vill uppnå, dels ett verktyg för att arbeta så att man når dessa. Viktigt dock i våra verksamheter - att vi *inte* hamnar i allt för detaljerad målstyrning. Här har Skoopi ett viktigt påverkansarbete att göra. Uppföljningen som görs måste ske på ett hanterbart sätt och värdesätta att människor också får behålla en anpassad anställning i ett ASF.

Hur kan vi veta att en insats leder till förändring?

En relevant fråga att ställa är: “- Hur vet vi att det vi gör leder till förändring?” För att veta att insatser leder till förändring, behöver vi enkla verktyg för att göra avstämningar, såväl i anslutning till att individen påbörjar en insats, som när den avslutar densamma. Viktigt att de båda avstämningarna görs utifrån samma frågeställningar. Många ASF saknar dessa verktyg och Skoopi har därför tagit fram en fördjupad vägledning kring hur våra ASF på ett hanterbart sätt och med enkla metoder ska kunna mäta och följa upp effekter. Vägledningen finns på www.skoopicoop

Vilken samhällsnytta vi bidrar med finns sammanställt i en Effektrapport

Förutom den fördjupade vägledningen, har Skoopi tagit fram en Effektrapport med rubriken; “*Arbetsintegrerande sociala företag och dess samhällsnytta i Sverige. Effektrapport år 2022 av Skoopi - de arbetsintegrerande sociala företagens intresseorganisation*”. I den finns en fördjupad beskrivning av hur våra ASF är med och bidrar till en positiv samhällsförändring. Rapporten utgår från den förändringsteori som Skoopi i nära samarbete med ett antal ASF:en har tagit fram. I rapporten finns också enkätsvar sammanställda som ASF i samarbete med Skoopi har svarat på. Frågorna handlar om på vilket sätt ASF som bransch arbetar för att uppnå en mer inkluderande arbetsmarknad.



En tanke med frågorna är att få ett samlat resultat

Frågorna i enkäten är i hög grad baserade på de frågor som även ASF-liknande företag får svara på i Europa, men i enkäten är de anpassade efter svenska förhållanden. Tanken med de sammanställda enkätsvaren är att de ska fungera som inspiration för våra ASF - att kommunicera sina effekter till Arbetsförmedlingen, en kommun eller en privat aktör. Eller varför inte i sina årsredovisningar eller i sin marknadsföring.

Sammanställda värden

Från Skoopis sida vill vi även använda de sammanställda svaren, i syfte att få fram ett samlat värde, för det vi som bransch bidrar till i form av samhällsnytta. I rapporten finns även flera fallstudier som exempel på hur ett ASF kan mäta och rapportera uppnådd samhällsnytta. Rapporten finns att ladda ner på Skoopis hemsida. www.skoop.coop

Att beskriva utveckling i form av effektberättelser

Det absolut bästa och starkaste sättet att beskriva vilken effekt en insats i våra företag har på de individer som kommer till oss, är att fånga människors egna berättelser om den resa de har gjort. För att ge inspiration för er att samla egna effektberättelser - eller för att använda andras berättelser, har vi samlat några av dessa på Skoopis hemsida. Även ovan nämnda vägledning beskriver hur ett ASF metodiskt kan gå tillväga för att samla effektberättelser.



De Globala målen - de vi alla behöver vara med och bidra till

Ett annat sätt att visa på effekten av ett ASF är att beskriva på vilket sätt man är med och bidrar till de Globala målen. De Globala målen, även kända som “Agenda 2030 för hållbar utveckling” är 17 övergripande mål som antogs av FN 2015 och som har skrivits under av många nationer, kommuner och företag. Syftet med målen är att fram till 2030 uppnå en socialt, miljömässigt och ekonomiskt hållbar utveckling världen över. Ett ASF bidrar till många av de Globala målen. Det behöver vi på alla sätt känna till och bli medvetna om. Att det finns stora samhällsvärden i våra ASF, det vet vi, men vi behöver också hitta vägar för att kommunicera ut dessa - och göra andra medvetna om vårt stora bidrag.

Flera delmål som ligger nära det vi gör och dagligen uppnår i våra ASF

Inom Agenda 2030 finns det flera delmål som ligger väldigt nära de syften som driver ASF. Under en workshop år 2022 deltog ett 20-tal ASF som identifierade ett antal av de 167 globala delmålen som ASF:en bidrar till specifikt. Bland dessa märks bland andra:

Delmål



8.5 Full sysselsättning och anständiga arbetsvillkor med lika lön för alla

Senast 2030 uppnå full och produktiv sysselsättning med anständiga arbetsvillkor för alla kvinnor och män, inklusive ungdomar och personer med funktionsnedsättning, samt lika lön för likvärdigt arbete.



3.4 Minska antalet dödsfall till följd av icke smittsamma sjukdomar och främja mental hälsa

Till 2030 genom förebyggande insatser och behandling minska det antal människor som dör i förtid av icke smittsamma sjukdomar med en tredjedel samt främja psykisk hälsa och välbefinnande.



5.a Lika rätt till ekonomiska resurser och ägande samt tillgång till finansiella tjänster

Genomföra reformer för att ge kvinnor lika rätt till ekonomiska resurser, möjlighet att äga och kontrollera mark och andra former av egendom samt tillgång till finansiella tjänster, arv och naturresurser, i enlighet med nationell lagstiftning.



10.2 Främja social, ekonomisk och politisk inkludering

Till 2030 möjliggöra och verka för att alla människor, oavsett ålder, kön, funktionsnedsättning, ras, etnicitet, ursprung, religion eller ekonomisk eller annan ställning, blir inkluderade i det sociala, ekonomiska och politiska livet.

Vill du veta mer?

I denna sammanställning kan du se fler delmål som ASF i hög grad bidrar till: Skoopi (www.skoop.coop) har även tagit fram en film som beskriver hur olika ASF bidrar till och kommunicerar sitt engagemang för de Globala målen: På <https://www.globalamalen.se/> kan du se alla målen och läsa mer.



Förändringsteori för ASF

Vad menas med en förändringsteori?

En förändringsteori är ett sätt att beskriva ett projekts eller en insats olika förutsättningar, genomförande och förväntade resultat. Den illustrerar hur saker och ting antas hänga ihop och illustrerar en gemensam syn på insatsen och dess syften, samt hur en verksamhet kopplar ihop sina aktiviteter med förväntade resultat. På nästa sida illustreras en förändringsteori som beskriver hur ett generaliserat ASF arbetar för att skapa samhällsförändring. Förändringsteorin har tagits fram i en gemensam process mellan ett antal ASF, föreningen Effektfullt och Skoopis ledning, med Skoopis ansvariga för effektmätning som processledare. En förändringsteoretisk bild bygger på några viktiga delar som; resurser, aktiviteter - och vilken samhällseffekt dessa aktiviteter leder till. Delarna bildar en form av värdekedja - som påverkar varandra. Utan resurser, de rätta aktiviteterna - på väg mot de satta målen - uppnås inte förväntad effekt. Delarna kan ses i följande:

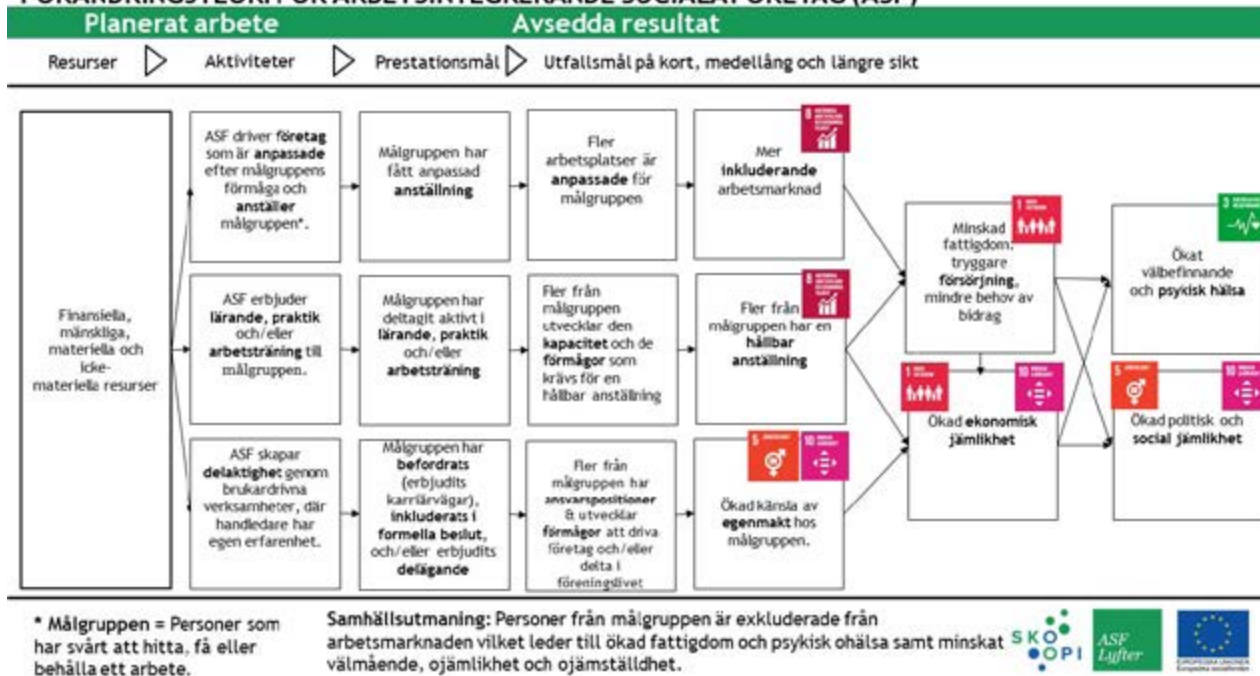
Resurser

När man tar fram en förändringsteoretisk bild är det viktigt att se över vilka resurser man har att tillgå. Resurser i ett ASF kan vara allt från medarbetare och förtroendevalda, den kunskap och erfarenhet som ASF:et besitter om målgruppen, metoder för arbetsträning, kunder i form av både offentliga och privata - till det egna kapitalet och kanske projektmedel och eller lån.

Aktiviteter

Med aktiviteter menar vi de de huvudsakliga aktiviteterna i ett ASF som är: 1) Att driva företag som är anpassad efter målgruppens (personer som har svårt att hitta, få eller behålla ett arbete) förmåga och att anställa målgruppen: 2) Att erbjuda arbetsträning för målgruppen:

FÖRÄNDRINGSTEORI FÖR ARBETSINTEGRERANDE SOCIALA FÖRETAG (ASF)



3) Att skapa delaktighet genom brukardrivna verksamheter (där handledarna ofta har tillhört målgruppen, dvs “har egen erfarenhet”).

Aktivitet 1

För den första (1) av dessa aktiviteter är målet att det ska leda till att fler ur målgruppen har fått en anställning. På längre sikt är förväntan att det ska finnas fler anpassade arbetsplatser på arbetsmarknaden, vilket i sin tur leder till en mer inkluderande arbetsmarknad.

Individ och samhällseffekt

Effekten av aktivitet 1 innebär att individer på längre sikt får en trygg försörjning, minskat bidragsberoende, minskad fattigdom och en ökad nivå av välbefinnande och förbättrad psykisk hälsa - men också att individerna som deltar ska uppleva en ökad ekonomisk, social och politisk jämlikhet.

Aktivitet 2

För den andra (2) aktiviteten, den som handlar om arbetsträning, är målet att målgruppen ska ha deltagit aktivt (till exempel ha slutfört) sin arbetsträning/praktik/lärande.

Individ och samhällseffekt

Effekten av aktivitet 2 förväntas leda till att målgruppen utvecklar den kapacitet och de förmågor som krävs för att ha en hållbar anställning. På längre sikt ska det i sin tur leda till att fler ur målgruppen får en hållbar anställning. Samhällseffekter på längre sikt är även här att fler ska ha en trygg försörjning, minskat bidragsberoende, minskad fattigdom och en ökad nivå av välbefinnande och förbättrad psykisk hälsa.

Aktivitet 3

För den tredje (3) aktiviteten är målet att delaktigheten ska leda till att fler ur målgruppen har befordrats/erbjudits karriärvägar, inkluderats i formella beslut och/eller erbjudits delägarande. På sikt ska detta leda till att fler från målgruppen innehar en ansvarsposition och utvecklar kapacitet och förmågor att driva företag och/eller delta i föreningslivet, vilket i sin tur leder till en ökad känsla av egenmakt.

Individ och samhällseffekt

Samhällseffekt på längre sikt blir en ökad känsla av jämlikhet för personer som tillhörde målgruppen.

Vill du veta mer?

Skooppi har tagit fram en film som beskriver ASF:ens förändringsteori, med andra ord vilket problem som ASF försöker lösa, hur de gör det och vad det leder till i fråga om positiv samhällsförändring. Filmen finns på www.skooppi.coop

Tips och dialogruta

Till ASF:en

- Vilka tankar får ni om innanförskap och utanförskap?
- Vilka fler förtjänster menar ni att ett ASF utgör?
- När ni läser igenom kriterierna av ett ASF - stämmer dessa in på ert ASF?
- När ni tar del av effektberättelserna på Skoopis hemsida - vad får ni för tankar om det?
- Vilka av de Globala målen menar ni att ni bidrar till?

Till tjänstemän och politiker

- Finns det några av dessa grupper som skulle gagnas av att få ingå i ett ASF?
- Vilka målgrupper ser ni i er kommun som permanent har hamnat utanför?
- Vilka ASF finns i er kommun?
- Vilka förtjänster ser ni för era medborgare, att det finns ASF i närområdet?
- På vilket sätt kan ni bidra till en gynnsam miljö för ASF:en i er kommun/region?
- På vilket sätt kan samverkan med ASF i er region/er kommun bidra till era hållbarhetsmål?

Mer om effektmätning kan ni läsa på www.skoop.coop



Varför det är så viktigt att lyfta ändamålet i ett ASF

Civilsamhället och de sociala företagen

Det finns de som upplever civilsamhällets aktörer som lite spretiga och svårtolkade, att det kan vara svårt att urskilja vad de olika aktörerna har som mål med sina verksamheter. Och det är egentligen inget konstigt med det, eftersom civilsamhället består av olika verksamheter med egna visioner och mål även om grunden - det civila och idéburna är densamma. Till civilsamhället räknas också de sociala företagen in.

Men vad är då ett socialt företag i jämförelse med ett ASF?

Regeringens beskrivning av vad som kännetecknar sociala företag

Enligt regeringens handlingsplan för sociala företag kännetecknas dessa av att det är företag, oberoende av associationsform, där den affärs-
mässiga verksamheten är ett medel för att uppnå ett eller flera specifika samhällsnyttiga mål, exempelvis minska utanförskap, förbättra klimatet och miljön eller bidra till en tryggare livsmiljö. Företagets resultat mäts i relation till uppfyllelsen av de samhällsnyttiga mål som angetts som dess syfte att uppnå. Företagets ekonomiska överskott återinvesteras huvudsakligen i verksamheten, alternativt investeras i nya samhällsnyttiga projekt, istället för att primärt tas ut som vinst genom avkastning till ägarna.

Det finns alltså inget i definitionen av sociala företag som säger att de specifikt ska ägna sig åt sociala insatser eller arbetsintegration. Däremot ägnar sig många sociala företag åt just det, som *en del* av sin verksamhet och då ofta som ett medel för att uppnå andra syften.

Bilden nedan kan illustrera den mångfald av företag som uppfyller regeringens definition av sociala företag och som i sin verksamhet erbjöd arbetsintegration på olika sätt. Det kan vara allt från idrottsföreningen som har en vaktmästare anställd genom en anpassad anställning, till ett trossamfund som driver en second hand butik med plats för arbetsträning. Arbetsintegration blir då ett *verktyg* för att uppnå de *syften* man finns till för - till exempel få en välskött fotbollsplan för sin ungdomsverksamhet eller få ihop medel till bistånd genom arbetet i secondhandbutiken.



I ett ASF däremot är det själva *arbetsintegrationen* som är *syftet* med att vi finns till, och som ett eventuellt överskott återinvesteras i.

Som vi skrev om i första kapitlet har Skoopi, som intresseorganisation för de arbetsintegrerande sociala företagen - ASF, tagit fram en tydlig definition av vad ett ASF är. Med den definitionen tydliggörs även skillnaden mellan det bredare begreppet sociala företag och just *arbetsintegrerande sociala företag*. ASF är alltså sociala företag som sätter *arbetsintegrationen* i första rummet. Detta blir till genom att ASF:en driver affärsverksamheter med möjligheter till arbetsträning och anpassade anställningar i företaget. Ambitionen är alltid att skapa förutsättningar för personer som står långt ifrån arbetsmarknaden att få hållbara anställningar - i själva ASF:et.

Det innebär alltså att ASF:ens hela identitet och syfte grundar sig i att vi som målgrupp själva tillsammans driver företag och i den verksamheten tar emot andra personer för arbetsträning, vilket har som mål att leda till långsiktiga anställningar.

För Skoopi och våra medlemsföretag har det varit viktigt att arbeta fram en klar och tydlig definition. Vi tror nämligen att de som gör affärer med oss, privata såväl som offentliga aktörer (till exempel Arbetsförmedlingen och kommunerna) vill veta vad de i första hand kan förvänta sig av ett samarbete med oss *och* vad vårt överskott används till. Vi tror med andra ord att ju tydligare vi är desto lättare blir det också för andra aktörer att samverka med oss. För samverkan är inte alltid enkel, speciellt när ändamålet med det sociala företagandet kan vara så olika.



Hur ser samarbetet ut med det offentliga och vilka verktyg har vi tillgång till i det samarbetet?

Samarbetet mellan de arbetsintegrerande sociala företagen och det offentliga är Arbetsförmedlingens reformering låg. Den har påverkat förutsättningarna för handläggarna att vägleda och anvisa deltagare till våra verksamheter. Samarbete med det offentliga är överhuvudtaget nyckfullt på många sätt och därför svårt att beskriva villkoren för. Det är nyckfullt då villkoren så snabbt kan förändras - eftersom det offentliga är politiskt styrda myndigheter.

Här kommer vi ändå att beskriva några tillgångar som finns för våra målgrupper. Arbetsförmedlingen kallar dessa för sin verktygslåda, men det kan vara svårt att ge råd om vad som gäller för dessa, eftersom handläggare tenderar att tolka möjligheten olika för olika målgrupper. Men vi väljer ändå att beskriva några av verktygen, med förbehåll att dessa kan komma att förändras. Det är viktigt att vi ständigt uppdaterar oss i det som händer i omvärlden.

Arbetsförmedlingens verktygslåda

Från Arbetsförmedlingens sida finns det flera olika verktyg som syftar till att minska kostnaderna för att anställa personer ur vissa specifika målgrupper. Idag finns det två typer av lönesubventioner. Det ena stödet kan ges utifrån tid i arbetslöshet eller att individer är nya i Sverige. Dessa utgörs av nystartsjobb och introduktionsanställning. Båda anställningsstöden är en ny typ av subventionerade anställningar som är framförhandlade av arbetsmarknadens parter.

Lönestöd utifrån dokumenterat arbetshinder

Den andra typen av lönestöd är till för personer med ett dokumenterat arbetshinder/funktionsnedsättning som i sin tur medför nedsatt arbetsförmåga. Det finns idag tre olika typer av lönebidrag:

- Lönebidrag för utveckling i anställning
- Lönebidrag för anställning
- Lönebidrag för trygghet i anställning

Normalt sett kan en person inte få ett lönebidrag hos en arbetsgivare om personen kommer att ha en arbetsledande ställning, men i det här avseendet är ASF:en undantagna. **I ett ASF är det fullt möjligt att ha en lönebidragsanställning, inneha en arbetsledande ställning och till och med sitta i företagets styrelse.** Detta undantag gäller dock inte personer som vill vara med och starta upp företaget. Vidare finns det olika typer av extra stöd som verktyget utvecklingsbidrag och stöd till personligt biträde.

Viktigt att notera är, att anställningsstöd i form av till exempel lönebidrag, är personligt och inte ett bidrag till företaget. Många gånger vill man tillskriva ASF:en att man får bidrag för att ha anställda, men detta ska istället ses som lägre lönekostnader. Anställningsstöd är något som följer den anställde, oavsett vilket företag man arbetar i.

De förordningstyrda insatserna arbetsträning AT och förstärkt arbetsträning FAT

För arbetsgivare som tar emot personer på arbetsträning och liknande finns i vissa fall möjligheten att få kostnadsersättning efter överenskommelse med Arbetsförmedlingen för de förordningstyrda insatserna; arbetsträning (AT) och förstärkt arbetsträning (FAT). Många deltagare kommer till våra ASF via denna insats. För er som vill veta mer om de olika verktygen är det lätt att hitta information om de olika stöden genom att gå in på Arbetsförmedlingens hemsida. I vissa regioner är även Samordningsförbundet en offentlig part att samarbeta med. Många ASF har även andra former av samarbeten med offentliga aktörer. Mer om det i nästa kapitel.



Om ASF och dess affärsmässighet

Företagandet - att vara ett ASF och göra hållbara affärer

Företagen som lever i ständig kris!

Många ASF ger uttryck för att befinna sig i ett konstant krisläge, en kris som tenderar att bli ett normalläge. Krisen kan ha många orsaker, men ofta grundar den sig i att ASF:en har små marginaler inom flera områden, som gör att företaget hela tiden går balansgång mellan det ordnade och det oordnade. Det har sin grund i att förutsättningarna för att driva ASF i Sverige fortfarande är en utmaning till exempel genom lönebidragets konstruktion, att vi inte har någon särställning rent skattemässigt och eller att vi inte har någon juridisk särställning vad gäller upphandlingar eller andra avtal. Även konkurrensen från det statliga bolaget Samhall är påtaglig. De har helt andra ekonomiska förutsättningar och ersättningsmodeller för att anställa personer ur målgruppen, än vad ett ASF har, vilket verkar leda till att de i hög grad vinner upphandlingar.

Om drivkrafter i och runt ett ASF

Drivkraften i ett ASF är att kunna ta emot dem som står längst ifrån arbetsmarknaden för att på sikt kunna anställa. Verktöget för både rehabiliteringen och för att så småningom kunna erbjuda långsiktiga anställningar, är att driva företaget ihop. För att kunna leva och överleva arbetar ett ASF på samma sätt som vilket företag som helst, genom att leverera en kvalitativ tjänst eller produkt mot kund och gå med vinst. Men för att lyckas med det är ett ASF också beroende av andras drivkrafter.

Individens drivkrafter

Rekryteringen av medarbetare till ett ASF ser helt annorlunda ut än till ett vanligt företag. Till oss kommer individer ytterst för att de är i behov av en insats, ett framtåsyftande sammanhang. Hur väl individen kommer att lyckas etablera sig i ASF:et kan vara olika beroende på individens livssituation, hälsa, arbetsförmåga, vilja till förändring och relationer till sig själv, sin familj och omvärlden - och hur väl den finner sig tillrätta i ASF:et.

Samhällets drivkrafter

Men ett ASF är också beroende av samhällets drivkrafter - ett samhälle som just vill skapa goda förutsättningar för individer som står långt från arbetsmarknaden. Idag finns det från myndigheternas sida en "skickarkultur" - som innebär att individer som inte kommer vidare i en insats, kan riskera att skickas till nästa och nästa och mer eller mindre tvingas in i olika insatser som är villkorade - "annars får man ingen ersättning".

ASF:ets drivkrafter

Drivkraften för våra ASF handlar i mångt och mycket om att lösa utmaningar som vi ser i samhället - och genom lösningarna skapa bättre förutsättningar för de målgrupper vi finns till för. Och - eftersom det ofta är lite trassligt runt oss när vi kommer till ett ASF, är det lätt att trasslet också påverkar vårt företagande, om vi inte har en stabil grund att stå på. Men samtidigt får grunden inte vara för fyrkantig. Människor som kommer till oss är ofta runda - och runda människor passar inte in i fyrkantiga hål. Det gör att våra företag behöver vara anpassningsbara och tryggt omfamna dem som kommer precis som de är - så att de dels känner sig inkluderade, dels ges förutsättningar att arbeta efter sin förmåga. Det finns en utmaning för våra företag i just det. Att inte riktigt veta, att inte riktigt ha kontroll över vad en dag, en vecka en månad kan innehålla. Det gör också att det är svårt att bygga eget kapital som andra företag gör. I de bästa av världar ska ett företag klara sex månader av ekonomisk kris - det är nog få ASF som klarar det. Speciellt när det mesta av överskottet används till att anställa.

En bärkraftig och långsiktig samverkan styr undan “krisföretaget”

Det är just det nyckfulla som bidrar till “krisföretaget”, till ASF:ens obalans. Vi behöver få ordning på den obalansen. Som vi ser det är vägen till bättre balans, en god dialog med samverkande aktörer som; Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, kommunen, Kriminalvården eller med regionerna. En dialog som bygger på en bärkraftig och långsiktig samverkan till exempel genom upphandling med reserverade kontrakt. Med reserverade kontrakt skulle de mer enkla jobben kunna identifieras och upphandlas. Tjänster som till exempel är betydelsefulla inom hemtjänsten, men som kanske inte hinns med - som att gå ut på promenader, handla, utföra städ och tvätt i syfte att också avlasta hemtjänsten att kunna göra mer kvalitativa uppgifter. Om kommuner upphandlar sådana tjänster genom reserverade kontrakt, kan mer hållbara anställningar göras - och ASF:en bli just mer bärkraftiga. En kommunikation med det offentliga skulle kunna vara - “Ge oss jobbet och folket”. Investera i arbetsträningsplatser för individer i behov av en insats och köp våra tjänster och produkter.



Sigtuna Hantverkshus, Märsta.



Upphandling med reserverade kontrakt

Det enklaste och kanske bästa sättet för en kommun att stötta ASF och då vår bransch är att handla av ASF:en. Helt enkelt köpa våra tjänster och produkter. Men när det offentliga ska köpa tjänster behöver dessa konkurrensutsättas genom upphandling. Det är viktigt att veta att all offentlig upphandling i Sverige styrs av lagen om offentlig upphandling LOU. En upphandling kan många gånger vara tuff för ett mindre ASF att vara med på, eftersom traditionella upphandlingar ofta är stora, administrativt krångliga och innehåller många krav. 2017 kom dock nya upphandlingsregler. Bland annat möjligheten för offentliga aktörer att göra så kallade reserverade upphandlingar. En reserverad upphandling bygger på en typ av positiv särbehandling som innebär att en offentlig aktör har möjlighet att reservera upphandlingar för vissa typer av företag. Så här är lagstödet för reserverade kontrakt formulerat:

Enligt 4 kap. 18 § LOU Reserverad upphandling

18 § En upphandlande myndighet får för en upphandling

*1. reservera deltagandet i en offentlig upphandling för skyddade verkstäder eller för leverantörer **vars främsta syfte är social och yrkesmässig integration** av personer med funktionsnedsättning eller av personer som har svårt att komma in på arbetsmarknaden.*

*2. En förutsättning för att en leverantör ska få delta i en offentlig upphandling av ett reserverat kontrakt är att **minst 30 procent av dem som sysselsätts** i den skyddade verkstaden, hos leverantören eller i programmet för skyddad anställning är personer med funktionsnedsättning eller personer som **har svårt att komma in på arbetsmarknaden**.*

Enligt 19 kap. 25 § LOU. Reserverad upphandling för vissa tjänster enligt bilaga 2

25 § En upphandlande myndighet får reservera deltagandet i en upphandling av tjänster som anges i bilaga 2 som

1. har till syfte att fullgöra ett offentligt uppdrag som är kopplat till att tillhandahålla sådana tjänster,
2. återinvesterar eventuell vinst för att uppnå syftet enligt 1, och
3. har en lednings- och ägarstruktur som grundar sig på personalens ägande eller deltagande eller som kräver aktivt deltagande av personal, användare eller berörda parter. Löptiden för kontraktet får inte överstiga tre år.

I bilaga 2 finns bland annat CPV koden för yrkesrehabilitering med nr 85312510-7 med och den används t ex vid upphandling av arbets-
träning och liknande.



Varför är upphandlingar viktiga för ASF?

Att få till en eller flera affärer via upphandlingar innebär att ett ASF ges en stabilare och mer förutsägbar ekonomi. Det eftersom upphandlingar ofta har en avtalstid på minst 2 år med möjlighet till 2 års förlängning. Om ASF:et till exempel bara har privata kunder som kommer till ett café, kan det vara svårt att förutse inkomsterna vecka för vecka, vilket i sin tur kan göra det svårt för företaget att planera för de fasta kostnaderna vad gäller lokaler och löner med mera. Om ASF:et också ges affären att leverera smörgåsar till kommunens möten genom en upphandling, kommer företaget i högre grad kunna anpassa resurserna efter intäkterna - och kanske till och med våga växa i antalet anställda.

Möjligheten att upphandla med reserverade kontrakt finns redan

Möjligheten för offentliga aktörer att upphandla tjänster och produkter av ett ASF finns således redan - och har även funnits över tid i Europa, med samma lagutrymme vad avser upphandling som i Sverige. I många länder är det till och med lag på att offentliga aktörer ska upphandla tjänster med reserverade kontrakt. I vissa regioner i Frankrike sätter kommuner till och med upp mål, att man via upphandlingen ska uppnå till exempel resultatet att 80% av kvinnorna i en viss målgrupp ska komma in på arbetsmarknaden via upphandlingen. Det har vi inte kommit i Sverige ännu.

Vad krävs för att offentliga aktörer ska använda sig av reserverad upphandling?

För att komma vidare i frågan behöver vi pålästa politiker som ger tjänstemän i uppdrag att undersöka möjligheten att nyttja dessa upphandlingar, vilket fler och fler kommuner är på väg att göra. Ett sätt för politikerna att flytta fram positionerna i frågan, är att ge uppdrag till tjänstemännen att ta fram en upphandlingspolicy som beskriver vad det är man vill åstadkomma genom upphandlingar med reserverade kontrakt. Kommun efter kommun börjar nu inse nyttan med, att

förutom att få en städtjänst eller trädgårdstjänst utförd, även genom upphandlingen bidra till att människor som har svårt att hitta, få eller behålla ett arbete - kommer i jobb. Men för att upphandlingarna ska falla väl ut behöver den offentliga parten ha de drivkrafter vi beskrivit innan. Drivkrafter som bygger på en genuin vilja att lösa samhällsutmaningar via verktyget upphandling.

Att gå samman - en väg till större affärer

Men vi behöver enkla former för upphandling. ASF:en är ofta små och saknar muskler för att klara allt för tung administration. Att gå samman i mindre konsortier (sammanslutningar) eller att skapa en gemensam regional säljorganisation, kan vara en väg för mindre ASF att göra större affärer. Social Trade i Västra Götaland är en sådan organisation. Social Trade bildades 2015 för att skapa arbete och stöd till människor som varit utanför arbetsmarknaden under lång tid. Genom att företagen gick ihop och organiserade sig kunde de ta sig an större affärer.

Ett tydligt exempel är Göteborgs stads upphandling av fruktkorgar som Social Trade svarade på och som idag skapar arbete för tre ASF, vilket också har lett till en stabilare ekonomi för de enskilda företagen. Läs gärna mer om Social Trade på deras hemsida, www.socialtrade.se. Även i Östergötland finns ambitionen inom det regionala Coompanion kontoret att starta ett Social Trade.

En kommun kan också göra en direktupphandling

Att göra en direktupphandling är ytterligare ett sätt för kommuner och regioner att göra affärer med ASF. I februari 2022 kom det nya regler kring direktupphandling, som gör det enklare för kommuner att upphandla utifrån höjda tröskelvärden för vissa tjänster, som till exempel arbetsträning. Tröskelvärdet är den beloppsgräns som avgör vilka regler en upphandling ska följa. Ytterst är det Europeiska kommissionen som beslutar om tröskelvärdena.

Dialog under hela upphandlingsförfarandet

Det som särskiljer en direktupphandling från andra upphandlingar är att det inte finns några särskilda krav på hur upphandlingen ska genomföras. Det finns till exempel inga krav på hur annonseringen ska göras eller hur konkurrensutsättningen ska gå till, alltså hur många kommunen behöver tillfråga för att jämföra ett pris. Det finns heller inga regler om hur lång upphandlingstiden ska vara. Det är också möjligt att under pågående process, förhandla med leverantörer och föra dialog under hela upphandlingsförfarandet. Det kommunerna dock inte kan bortse ifrån, är att de även i denna upphandling behöver ta hänsyn till de grundläggande upphandlingsrättsliga principerna som är; likabehandling, icke-diskriminering, öppenhet, ömsesidigt erkännande och proportionalitet. Det innebär med all sannolikhet att det kommer att ta tid för kommunerna att fullt ut hitta formerna för direktupphandling samt att kommunerna förmodligen kommer fram till lite olika former för förfarandet kring den upphandlingen. Läs gärna mer på Upphandlingsmyndighetens hemsida www.upphandlingsmyndigheten.se.

IOP Idéburet offentligt partnerskap

Organisationer inom det civila samhället har under det senaste århundradet utvecklat ett stort antal idéer och arbetssätt i syfte att göra vårt samhälle till en bättre plats för personer i utsatta situationer. Flera sådana idéer möjliggörs nu även inom verktyget idéburet offentligt partnerskap (IOP). Verktöget bygger på en ömsesidig samverkan mellan idéburna och offentliga aktörer, där båda parter ser en möjlighet att uppnå förändring för specifika målgrupper genom att just gå samman - och tillsammans försöka hitta lösningar. Ett IOP skrivs ofta på tre år, men fungerar dock bara då den idéburna aktören har en lösning som ingen annan aktör har. Om det finns flera aktörer som kan erbjuda samma lösning inom ett lokalområde, kan den offentliga parten inte ingå ett IOP med till exempel ett specifikt ASF.

Att göra affärer med privata aktörer

I den stund man köper en tjänst av ett ASF bidrar man till att människor som av olika anledningar står långt från arbetsmarknaden, ges ett meningsfullt sammanhang och egen försörjning. Idag jobbar många inom det privata näringslivet utifrån FNs globala mål, vilket också gör att det finns ett stort intresse för företagen att göra "samhällsnytta". I vissa ASF är samhällsnyttan så hög att den bidrar till upp emot 7 av FNs 17 Globala mål. Att köpa en tjänst eller en produkt av ett ASF är med andra ord en god social investering och ett bidrag till ett mer hållbart samhälle. Några konkreta exempel på samarbete mellan privata företag och ASF är:

- IKEAs samarbete med Yalla Trappan i Malmö är kopplat till sömnad. Samarbetet med IKEA genererade inte så många anställningar, men när IKEA visade att de ville göra affärer med Yalla Trappan blev även andra företag intresserade av ett samarbete. Det i sin tur ledde till att över 50 kvinnor idag är anställda i Yalla Trappan.
- Stena fastigheter gör en direktupphandling med Social Trade i Göteborg. Upphandlingen handlar om mindre fastighetstjänster som snöröjning, städ och trädgårdstjänster. Samarbetet är relativt nytt, vilket gör det svårt att utvärdera hur många anställningar upphandlingen har genererat, men ambitionen är tydlig från Stena, att se starten som en början på ett längre samarbete. Stena vill även utvidga samarbete till fler tjänster och även sprida samarbetet till Stockholm och Malmö.
- Tidaholms Alltjänst har fått uppdraget av Coop att byta ut alla batterier i de digitala prisetiketterna - som är många hundratusen, vilket innebär ett längre uppdrag för företaget - och säkerställer arbete för de anställda under hela året. Tidigare hade företaget mycket jobb under sommarhalvåret med bland annat trädgårdstjänster, men under vintern hade de inte haft en lika stabil tillvaro. Samarbetet med Coop har lett till fler hållbara anställningar.

En kommande bransch är också återbruk och återvinning. Det finns stora pengar och miljövinster att hämta i restprodukter - till exempel i återvunnen plast. Marknaden är ännu liten - men har sin relevans ur ett hållbarhetsperspektiv kopplat till klimatmålen. Allt detta sammantaget innebär ett läge för vår bransch, att hålla koll på marknaden och vad den har att erbjuda i affärer som är direkt riktade till ASF:en.

Ett annat fält att hålla ett öga på, är att många företag har fått upp ögonen för att det finns ett värde i att ha kvar sin produktion i Sverige, med andra ord att hämta hem den produktion som företaget tidigare förlagt utomlands för att hålla kostnaderna nere. Idag ökar antalet företag som vill ta hem sin produktion. De vill helt enkelt ha kontroll över hela sin produktionskedja utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Branscher där vi ser att företagen vill lägga produktionen i Sverige istället, är bland annat inom sömnad och viss tillverkningsindustri.



En ny lag kan komma att gagna våra frågor

I juni 2022 sade riksdagen ja till regeringens förslag om att idéburna organisationer i offentligt finansierad välfärdsverksamhet ska kunna registrera sig i ett särskilt register. Det möjliggör för upphandlande myndigheter, att reservera rätten för vissa välfärdstjänster till idéburna organisationer, vars allmännyttiga syfte bidrar till att uppfylla ändamålet med den tjänst som upphandlas. Lagen syftar till att öka möjligheterna för idéburna organisationer att tillhandahålla offentligt finansierade välfärdstjänster. Hösten 2022 var det fortfarande oklart hur och på vilket sätt registreringen skulle ske. Dock var det tydligt att det bara var företag som:

- bedriver eller har för avsikt att bedriva offentligt finansierad verksamhet (där det offentliga upphandlar, eller köper en tjänst av företaget),
- enligt organisationens stadgar, bolagsordning, urkund eller motsvarande handling har ett syfte som uteslutande är allmännyttigt,
- inte ägs eller kontrolleras på ett sätt som innebär att staten, en region, eller en kommun har ett rättsligt bestämmande inflytande över organisationen, och
- i sina stadgar, bolagsordning eller motsvarande handling har en bestämmelse som anger att kvarvarande tillgångar vid organisationens upplösning ska skiftas på ett sådant sätt att de inte bryter mot de begränsningar beträffande värdeöverföringar som föreslås gälla för registrerade idéburna organisationer.

Det finns många mervärden, om den reserverade rätten kommer att användas av våra myndigheter. Den idéburna sektorn är liten i Sverige, bara 3 procent av den svenska välfärden drivs av idéburna aktörer att jämföra med Norge med 8% och Danmark med 14%. Vill ni veta mer om innehållet i lagen eller formerna för registreringen så ta kontakt med Fremia www.fremia.se

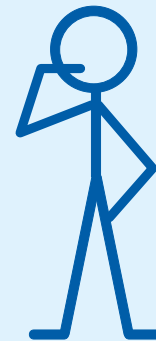
Tips och dialogruta

Till ASF:en

- Vilka tankar får ni kring beskrivningen - att vara ett "krisföretag"? Stämmer den beskrivningen på ert företag?
- Hur ser ni på upphandling? Är det en väg för er att göra affärer?

Till tjänstemän och politiker

- "Ge oss jobbet och folket" - att vid placeringar och upphandling köpa tjänster av ett ASF för ökad hållbarhet både för individ, företagande och samhälle - vad får ni för tankar om det? Vad kan hindra er i det arbetet? Vad skulle kunna vara möjligt att påbörja redan nu?
- Finns det något i er verksamhet som skulle kunna upphandlas som reserverade kontrakt till företag som har social och yrkesmässig integration som sitt främsta syfte?
- Hur tydligt är det för er vad ett ASF är och står för?
- Hur viktigt är det för er som offentliga aktörer att det är långsiktiga anställningar som ASF står för?
- Fundera på hur ni kan skapa goda förutsättningar för ASF:en att verka just i er kommun.
- Om det inte finns några ASF - vad kan det bero på?
- Hur ser ni på den nya lagen som möjliggör för offentliga aktörer att reservera rätten för upphandling av vissa välfärdstjänster för just idéburna aktörer?





De dubbla affärsidéerna

Det ena benet

Tillväxtverket kommunicerade ofta i sitt arbete kring arbetsintegrerande sociala företag, att ASF har minst två affärsben. Ett av benen är att man utför arbetsrehabiliterande tjänster mot ersättning. Det är i princip bara offentlig sektor som är och kan vara kund. Det gör benet nyckfullt ur ett politiskt perspektiv. När Arbetsförmedlingen nu kraftigt minskar sitt engagemang i grupper som står allra längst ifrån arbetsmarknaden, kan vi se en viss ökning av intresset för köp av arbetsträningsplatser från Samordningsförbund och kommuner, men tappet av intäkter kan bli stort innan det intresset är omsatt i konkreta handlingar.

Det andra benet

Det andra benet är att ASF säljer varor och tjänster till en bredare kundkrets av privatpersoner, företag, föreningar och offentlig sektor. Det är detta ben som är själva verktyget för att uppnå den arbetsintegration som är verksamhetens syfte. Vad detta ben består av varierar kraftigt mellan ASF, men många ASF fokuserar på arbetsuppgifter som har låga eller inga krav på formell utbildning.

Balansen mellan dessa två affärsben

Att hitta en bra balans mellan dessa två affärsben är av största vikt för att kunna bli och fortsätta vara ett ASF. Att ha för stor tyngd på arbetsrehabiliterande tjänster är riskfyllt, eftersom det har en smal och oförutsägbart kundbas. Ofta har det benet en större andel av omsättningen under de första åren, för att sedan minska i ekonomisk betydelse, när andra affärer utvecklas.

En bra tumregel

En bra tumregel kan vara att intäkterna för arbetsträning ska motsvara kostnaderna för lokaler, handledning, arbetskläder med mera samt att verksamheten i det andra benet ska kunna bära sig, även utan personer på arbetsträning. Det genom att handledare istället kan arbeta fullt ut i produktionen och att kostnaderna för kläder och handledning på så sätt kan minskas. En annan tumregel kan vara att inte mer än 30% av omsättningen ska komma från de arbetsrehabiliterande tjänsterna. I denna beräkning tas inte intäkter i form av lönebidrag eller liknande med, utan berör endast intäkter kopplade till personer, som inte är anställda. Självklart är detta ingen exakt måttstock, men det kan vara bra att som ASF ställa sig frågor som:

- Vad skulle hända om placeringarna upphör eller kraftigt minskar?
- Klarar vi "produktionen" i det andra benet även utan personer på arbetsträning?
- Hur stor del av vår omsättning kommer från arbetstränande intäkter?
- Hur jobbar vi företagsmässigt med kontinuerliga riskbedömningar för att vara redo att ställa om när omvärlden ändrar sig?

Att ha kontakt med arbetsmarknadens parter

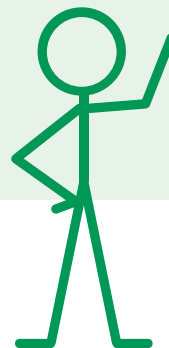
En del av ordningen och redan i ett företag är att ha ett tecknat kollektivavtal och på så vis ha en god dialog med arbetsmarknadens parter. Många ASF är anslutna till arbetsgivarorganisationen Fremia som är den enda arbetsgivarorganisationen som har ett speciellt avtal för de arbetsintegrerande sociala företagen - det så kallade ASF avtalet, som är ett avtal speciellt anpassat för vårt företagande. Många ASF vittnar om det stora stöd de får när de tar kontakt med Fremia i en rad olika frågor som; arbetsrättsliga, juridiska och arbetsmiljöfrågor för att nämna några. Fremia tillhandahåller också en rad utbildningar för sina medlemmar där många av dem är gratis. Sedan många år tillbaka har Skoopi ett avtal med Fremia som innebär att våra medlemmar kan ingå i Skoopis gruppmedlemskap, vilket gör att kostnaden för medlemskapet

i Fremia blir lägre. Vi kan heller inte nog poängtera vikten av god dialog med de fackförbund som våra medarbetare tillhör. Genom kollektivavtalet med Fremia är det främst Kommunal som är den stora avtalsparten. Gå gärna in på Fremias hemsida och läs mer om vilket stöd de ger till ASF. www.Fremia.se

Tips och dialogruta

- Hur ser fördelningen ut hos er vad gäller de två affärsbenen?
- Hur säkerställer ni stabilitet i ert samarbete med en politiskt styrd myndighet som till exempel Arbetsförmedlingen?
- Hur ser ert samarbete ut med privata företag?
- Har ni en stabil kundkrets?
- Hur ser nätverk och nära samarbeten ut med andra arbetsintegrerande sociala företag?
- Hur ser samarbetet i ert företag ut med arbetsmarknadens parter?
- Är ni anslutna till en arbetsgivarorganisation, till exempel kollektivavtal med Fremia?
- Vilken dialog har ni med olika fackförbund?
- Uppmanar ni anställda att vara anslutna till ett fackförbund, A-kassa?
- Har ni samråd med Fremia och facken vid praktikplaceringar, uppsägningar och annat?
- Deltar ni i parternas utbildningar som ofta är gratis?

Till ASF:en





Att driva företag, att växa och utvecklas - och att vara affärsmässig

Att med stolthet kunna ta betalt

Kan det vara så i vår bransch - att vi är lite rädda för att ta betalt? Att när vi räknar ut en summa för det jobb vi ska utföra, så tycker vi att det blir lite för högt - och så sänker vi det? Det är förståeligt, men inte så affärsmässigt och heller inte så klokt ur ett marknadsperspektiv. Vi måste tänka att vi ska ta betalt för ett bra och kvalitativt utfört jobb. Att vi städar, bygger eller serverar en god lunch med kvalitet och stolthet - och måste sätta priset efter det. Det som kan vara, är att vårt arbete kan ta lite längre tid att utföra så att vi av det skälet kan behöva sänka priset per timme - det finns det en logik i.

Att inte veta vilka resurser man har tillgång till

Kan det vara så att vi ibland tvekar att säga ja till större jobb - för att vi inte riktigt vågar lita på att vi fullt ut kan leverera varan eller tjänsten? Att det nyckfulla i vår bransch kan göra att vi tar det säkra före det osäkra och tackar nej till större affärer eller avtal för att det helt enkelt kan vara svårt att veta vilka resurser vi har tillgång till, i den stund vi ska leverera? Arbetshinder kan innebära att personer inte dyker upp, att dagsformen för dem som kommer just den dagen hindrar dem från att leverera fullt ut. Det som också kan ändras är det politiska landskapet, vilket kan innebära att till exempel Arbetsförmedlingen inte längre vägleder deltagare till ASF:et, som i sin tur leder till att företaget inte fullt ut har de rätta förutsättningarna. Det är här vi utgör ett "krisföretag".

Det är företaget som har ansvar för att leverera

Att vi levererar i våra ASF - det vet vi. Det kan vi ge många exempel på. Det är ytterst företaget som organisation, som tar emot uppdraget för att till exempel leverera smörgåsar till en konferens, trots att man

vet att det kan uppstå trassligheter på vägen. Det ligger liksom i vårt DNA att göra rätt för oss. Är det något som ASF:en har i sin styrka så är det just att få ihop det - trots att det egentligen inte skulle gå. Som humlan som flyger fast vingarna är alldeles för små för den stora kroppen. Men om det blir för många brandkårsutryckningar så tär det på företagandet och det kan finnas skäl att tänka på om det kan ordnas på ett annat sätt - så att vi vågar ta emot större affärer.

Att gå samman med andra ASF

Det kan finnas många vägar till det, men ett sätt kan vara att ta kontakt med med andra ASF eller idéburna verksamheter i lokalområdet. Organisationer som är inom samma bransch, för att höra om de kan tänka sig att samarbeta kring det erbjudna uppdraget. I en del regioner har flera ASF gått samman och bildat ett Skoopi distrikt för att komma samman och driva våra frågor. Dessa finns i Stockholm, Västra Götaland, Halland, Dalarna, Skåne, Gävleborg, Västernorrland och är på gång att bildas på flera ställen i landet. Var dessa finns kan man läsa mer om på www.skoop.coop. I Västra Götaland finns också organisationen Social Trade (se sid 39). Vi kan inte nog understryka vikten av att värna om de affärer som erbjuds, värna om det kundunderlag som finns tillgängligt och som över tid kan vara upparbetat. Det kan räcka med att säga nej till en kund en gång - för att kunden ska försvinna för alltid. Vi tror att en väg till att våga ta flera steg, kan vara att kroka arm med andra - i syfte att växa och utvecklas i vår bransch.

Vikten av att ha god ordning i sina processer

Det finns ett uppvaknande på marknaden att göra samhällsnyttiga affärer. Fler och fler upphandlingar med reserverade kontrakt (se sidan 37) kommer ut på marknaden från offentliga aktörer, men även privata aktörer börjar se möjlighet att upphandla från ASF som ett led i sitt hållbarhetsarbete. De reserverade kontrakten är avtal som skulle kunna leda till längre och för ASF:en, mer stabila affärer. Men för att kunna svara på upphandlingar gäller det att ha god ordning inom en rad områden, dels för att kunna svara på upphandlingen, dels för att på sikt

kunna klara av att genomföra uppdraget. I reserverade upphandlingar kan vi bland annat se att det offentliga frågar efter följande:

- En särskild person ska utses, en kvalitetskontrollant
- Kvalitetskontrollanten ska vara en chef med uppdraget att göra kvalitetskontroller
- Kvalitetskontrollanten ska kunna tala god svenska och förväntas delta i uppföljande möten med beställaren
- En särskild person ska utses, en gruppchef som ska ansvara för att uppdraget blir korrekt utfört i det dagliga arbetet. Denna person ska också vara kontaktperson gentemot beställaren
- Gruppchefen ska kunna tala svenska på hög nivå och ha erfarenhet av liknande uppdrag

Det är alltid värt att lägga tid på att bygga “ordning och reda” i företaget. Att till exempel att ha koll på våra kostnader, veta när skatter och moms ska betalas, vara noggranna med redovisning vad gäller Rot o Rut för de som har sådana uppdrag, veta att vi har rätta priser på våra produkter och tjänster osv. På nästa sida passar vi på att ställa en rad frågor till er om dessa så viktiga delar i ett företagande.



Tips och dialogruta



Till ASF:en

Rutavdraget

Rutavdraget är ett skatteavdrag på hushållsnära tjänster. "RUT" står för rengöring, underhåll och tvätt. Rutavdraget trädde i kraft 1 juli 2007 och innebär att kunderna får skattereduktion på själva arbetskostnaden. I praktiken innebär det att om ni utför en godkänd RUT-tjänst fakturerar ni bara en del av kostnaden från kunden och rekviderar resterande från Skatteverket. 2021 utvidgades avdraget att gälla fler tjänster som till exempel att köra saker till en second handbutik eller att skruva ihop en möbel. Hur bevakar ni dessa tjänster för att inte missa en möjlig affär?

Rotavdrag

Rotavdraget är ett skatteavdrag för privatpersoner. Avdraget gäller för del av arbetskostnaden vid reparationer och underhåll. "ROT" står för renovering, ombyggnad och tillbyggnad och infördes permanent i december 2008. Rotavdraget infördes för att göra om svartjobb till vita jobb och ge privatpersoner ökade möjligheter att bygga om och renovera sina bostäder. Det finns skäl att sätta sig in i vad som gäller när kunder frågar om man kan utföra en rot-tjänst. På Skatteverkets hemsida kan du läsa mer om regler om rot och rut. Skulle dessa tjänster kunna vara något för ert företag?

Moms - hur vet vi att vi gör rätt?

Ett ASF som arbetar med att sälja varor och tjänster måste ha sitt företag registrerat för moms. Hur säkerställer ni i ert företag att ni har koll på momsen?

Skatter

När det kommer till de olika skatterna som företaget ska betala gäller det att ha ordning och reda. Har företaget anställda ska en arbetsgivardeklaration lämnas in till Skatteverket en gång i månaden samtidigt som löneskatterna betalas. Företaget ska också regelbundet betala sin preliminära inkomstskatt. I detta arbetet behöver vi ha koll på vårt skattekonto. Hur ser det ut hos er - vem eller vilka ansvarar för det?



Vad kostar en anställd?

Vårt företagande syftar mycket till att kunna anställa. För att kunna göra det behöver vi ha koll på vad en anställning kostar. Bra att veta är att en anställd kostar en och en halv gånger bruttolönen. Med andra ord - om en person ska anställas på heltid för en lön på 25 000kr behöver vi tänka ett den personens faktiska lönekostnad är 37 500 kr.

Vi behöver också veta:

- att lönestöden kommer in via skattekontot och ska in på lönekontot,
- att vi måste betala skatt och arbetsgivaravgifter för de anställda,
- att vi måste betala in pensioner enligt pensionsvalet.

Vem eller vilka ansvarar för dessa frågor i ert ASF?

Att kunna ta betalt för en tjänst

- När det kommer till frågan om att kunna ta betalt för en vara eller en tjänst i ert företag. På vilka grunder gör ni det?
- Modet att ta lite större jobb - hur ser det ut i ert företag?
- Det nyckfulla i vår bransch - hur jobbar ni förebyggande med det?
- Hur tänker ni inför att ta större affärer eller svara på upphandlingar?



Varför tvekar vi att gå till banken för att få lån till investeringar?

Vi vet att det är många inom ASF världen som tvekar att gå till banken för att söka lån. Lån vi behöver för att växa. Vi tror att det kan bero på att vi i ASF världen till stora delar består av medarbetare som över tid har haft små ekonomiska förutsättningar, vilket har gjort att det inte varit tänkbart att gå till banken och be om ett lån eller ens i vissa fall att öppna ett privat konto. Det i sin tur kan innebära att många av våra medarbetare bär på en känsla av ekonomisk exkludering från såväl samhället, som arbetsmarknaden.

En känsla av att inte vilja sätta sig i skuld

Den känslan och den relationen till våra banker gör så klart att viljan att ge sig in i en diskussion om finansiering med banken eller någon annan finansiär kan vara låg för väldigt många inom vår bransch. Man kanske också bär på en känsla av att inte vilja sätta sig i skuld eller att man saknar förtroende för bankerna, som man tror bara vill tjäna pengar på en. Men oviljan kan också bero på att man saknar kunskap om hur man gör - eller att man helt enkelt saknar mod att ta kontakt med en bank. Det finns också ASF som är rädda för att inte kunna betala tillbaka lånet, eftersom det många gånger kan vara svårt att avgöra hur mycket personer med arbetshinder, kan bidra med i företaget.

Många banker vet inte vad ett ASF är

ASF som ändå har sökt finansiering kan nog vittna om att banken har haft svårt att förstå vad ett ASF är eller hur det fungerar. Många ASF är ekonomiska föreningar, en företagsform som inte alla banker har kunskap om eller känner sig bekväma med. En bra idé inför ett bokat möte med en bank, är att ta med sig en broschyr om vad ett ASF är - eller i mail länka till sådan information som finns på www.skoopi.coop

Vikten av att förbereda sig inför ett möte med banken

Men vår erfarenhet är också det omvända, att det finns ASF som i mötet med banken, inte har haft kunskap om de förväntningar som en bank har på dem, när de kommer för att söka lån. Om man som företag behöver låna pengar - är det så klart jätteviktigt att man har förberett sig väl innan själva mötet med banken. Väl på banken behöver man på ett informativt och tydligt sätt kunna förklara varför man vill låna pengar, hur mycket man behöver låna, till vad och under hur lång tid. Banken kommer också att behöva ställa en rad frågor, för att säkerställa den risk som de tar, när de lånar ut pengar. I mötet med banken handlar det ytterst om att göra sig trovärdig i bankens ögon. Trovärdighet skapar man som företag genom att just ha formulerat en tydlig idé om vad det är man vill låna pengar till, men också genom att visa upp att man har ordning och reda såväl i sin dokumentation om företaget som i sina ekonomiska rapporter. Om allt detta är förberett vid första mötet med banken - ökar så klart förtroendet för ASF:et, vilket innebär att risktagandet för banken minskar och bankernas vilja att låna ut sina pengar ökar.

Ta hjälp

Det finns en rad organisationer som kan bistå ett ASF i arbetet med att förbereda mötet med banken. På Skoopis hemsida finns ett antal framtagna filmer i syfte att stärka ASF i affärsutveckling, lokala Coompanion-kontor får statliga bidrag för kooperativ rådgivning, och på varje ort finns oftast ett Nyföretagarcentrum att tillgå. Även på www.verksam.se finns mycket matnyttig information att hämta. Tveka heller inte att ta kontakt med ett annat ASF som ni vet har fått lån - för att lyssna in hur de gjorde.

Om annan finansiering än banklån

I vår bransch talas det ofta om finansiering, men vi tror att vi kan mena olika saker med det begreppet. En del ASF kanske tänker att finansiering betyder att kommunen behöver bistå med ett verksamhetsbidrag. Andra ASF kanske till och med tänker att det är kommunens ansvar att ge bidrag. Några kanske tänker att ett handledararvode från Arbetsförmedlingen är ett bidrag - och inte försäljning av en tjänst, som många ASF ser det som.

Vi menar att vi blir tydligare i vår bransch, om vi enas om hur vi ser på ordet finansiering.

Beroendet av kapital

Men oavsett vad vi menar med finansiering så är de flesta ASF någon gång i behov av kapitaltillskott. Det kan till exempel handla om att företaget har fått en möjlighet att utöka sin verksamhet och behöver pengar till att finansiera en ny maskin eller en lokal. Eller kan det finnas behov av att förstärka kassan i slutet av månaderna när löner ska betalas ut innan lönestöd har kommit in.

Om ett ASF inte har de säkerheter som krävs för att kunna få banklån kan man vända sig till Mikrofonden för rådgivning. Mikrofonden i ett nära samarbete med Ekobanken, är goda exempel på organisationer som verkar för att möjliggöra för ASF:en - och som redan idag ställer kapital till förfogande.

En framtagen finansieringshandbok

För att som ASF undvika att alltför ofta hamna i ekonomisk kris är det angeläget att vi i högre grad får tillgång till mer kapital inom vår bransch, än vad vi får idag. För att lära mer om dessa organisationer, vad som krävs för att få så kallade mikrokrediter samt vilka andra vägar till olika finansieringslösningar det kan finnas, har Skoopi även tagit fram en finansieringshandbok riktad till ASF:en. Boken går att ladda ner via Skoopis hemsida www.skoop.coop/for-asf/finansieringshandbok/. Till boken hör även en rad filmer där bland annat ett antal ASF berättar hur de hittat vägar till finansiering.

Tips och dialogruta

- Vad betyder begreppet finansiering för er?
- Hur ser ni på att ta banklån?
- Vilka andra finansieringslösningar skulle ni vilja få tillgång till?



Till ASF:en



Om att driva ett ASF i kooperativ form

De sju kooperativa principerna

I många länder i Europa är det vanligt att sociala företag drivs i kooperativ form. När ASF började växa fram på olika håll i Sverige i slutet av 1980-talet, var det många som hade hämtat inspiration från bland annat kooperativ i Italien, där man har en lång tradition av sociala arbetskooperativ.

Även om inte alla ASF i Sverige idag drivs som kooperativ, arbetar Skoopi för att främja de sju kooperativa principerna i företagande, för en långsiktig hållbar utveckling, socialt, ekonomiskt och miljömässigt. Därför tycker vi det är på sin plats att här beskriva vad det innebär att arbeta just efter dessa principer.

Formuleringen av de sju kooperativa principerna bygger på många hundra års erfarenhet av hur ett företag av denna demokratiskt uppbyggda form ska byggas upp för att bäst och smartast kunna tjäna sina medlemmars intressen.

Det kan därför vara bra att man som medarbetare i ett ASF förstår dessa principer och hur de fungerar, men också förstår att lösningarna för hur man följer dem, kan se väldigt olika ut - beroende på målgrupps och företags olika förutsättningar.

Kooperativa företag har oftast bolagsformen ekonomisk förening, men kan även drivas i aktiebolagsform eller som ideell förening.

Bra att veta är att man i uppbyggnaden av ett kooperativ kan få kostnadsfri information och rådgivning av Coompanion, i hur man bäst formulerar sina stadgar så de klarar både registrering hos myndigheterna och stämmer överens med det som är bäst för medlemmarna. En bra förberedelse inför en sådan kontakt är att noga studera texten nedan, och ta med egna funderingar som underlag inför en sådan rådgivning.

Hushållsfixarna - ett exempel på ett kooperativ

I följande kapitel beskriver vi innehållet i de sju kooperativa principerna. Först genom en text hämtad från www.verksamt.se. Sedan genom att beskriva hur ASF:et Hushållsfixarna i Hudiksvall, funnit **sina** lösningar utifrån de olika principerna. Hushållsfixarna har gjort ett stort arbete med att just jobba fram en synlig verksamhet utifrån de sju principerna.

Företaget kom fram till sina lösningar genom att avsätta tid för det arbetet, vilket enligt Hushållsfixarna har varit värt varenda minut. Syftet från början var att arbeta med företagsutveckling och marknadsföring med principerna som grund för det, men den stora effekten av arbetet blev medarbetarnas ökade förståelse för företagets olika delar.

För att bli ett så bärkraftig och stabilt ASF som bara möjligt, menar vi att det är en bra idé att göra precis som Hushållsfixarna - att involvera medarbetarna i vilka principer det är som bär företagandet, så att alla medarbetare ges förutsättningar att förstå och på så vis bli mer involverade. Kunskap om företaget i dess olika delar är också förutsättningen för att som medlem kunna ta ansvar.

Beskrivningar, exemplet Hushållsfixarna och frågeställningar

Efter vart och ett av de beskrivna principerna nedan ges en kort text som beskriver hur Hushållsfixarna har valt att se på sitt företagande utifrån de sju principerna. Det är viktigt att just låta sig inspireras av andra, men att under arbetsprocessen hitta *egna lösningar* för företagandet. Vi menar att det finns lika många lösningar som det finns ASFer. Hushållsfixarna är en ideell förening, men drivs i kooperativ form. Oavsett företagsform utgör frågorna grunden för att driva ett medarbetarstyrkt ASF. Efter exemplet Hushållsfixarna kommer några frågeställningar som kan bilda grund för arbetet. Det finns också en rad filmer på YouTube som beskriver de olika principerna. Bara att låta sig inspireras av dessa.

Det är också viktigt att göra samtliga medarbetare delaktiga i processen runt frågorna. Detta i syfte att över tid nå samstämmighet i de värden som finns i det egna ASF-företagandet.

Innan arbetet påbörjas ger vi rådet att bestämma hur processen ska se ut genom att:

- formulera mål och syfte
- utse vem av er som leder processen
- vem som skriver och
- hur mycket tid som sätts av

Ytterligare ett råd är att se arbetet som ett stort pussel. Varje gång som arbete sker med frågorna, tillverkas en ny pusselbit. Varje pusselbit bidrar i sin tur till helheten och den medarbetar- och företagsutveckling som arbetet på sikt kommer att leda till.

Vill du veta mer om Hushållsfixarna så läs gärna mer om dem på deras hemsida www.asf.hushallsfixarna.se



Beskrivning av de sju kooperativa principerna

Kooperativ runt om i världen fungerar i stort sett enligt samma grundläggande principer och värderingar. De sju kooperativa principerna antogs av den internationella kooperativa alliansen 1995. Dessa principer har sina rötter i det första moderna kooperativet som grundades 1844 i Rochdale, England.

1. Frivilligt och öppet medlemskap

Ur verksamt.se

Kooperativ är frivilliga organisationer som är öppna för alla som kan använda deras tjänster och ta på sig medlemskapets ansvar - utan diskriminering avseende kön, social ställning, ras, politisk eller religiös övertygelse.

I ASF:et Hushållsfixarna i Hudiksvall är det öppna medlemskapet kopplat till att alla ska vara delaktiga. Med det menas alla. Det innebär även att de som kommer till Hushållsfixarna för arbetsträning, erbjuds medlemskap i den ideella föreningen. Det finns dock en frivillighet, vill man inte bli medlem behöver man inte bli det. I den stunden man blir anställd i företaget, uppmanas man dock att bli medlem och bjuds även in till att ingå i kooperativet. Detta är viktigt eftersom man vill att alla ska känna delaktighet och vara insatta i företagets alla delar. Det kan finnas flera skäl till att individer säger nej, vilket måste respekteras. I och med medlemskapet ges individen ansvar, inflytande och delaktighet. Att driva företag är ett stort ansvar - och det ansvaret är viktigt att förstå och vara insatt i.

Frågor att arbeta med

1. Hur ser det frivilliga och öppna medlemskapet ut i ert ASF/ert tänkta ASF?
2. Vad innebär den första beskrivna principen för dig som person?
3. Vad innebär princip 1 för företaget?
4. Vad innebär princip 1 för samhället?

2. Demokratisk medlemskontroll

Ur verksamt.se

Kooperativ är demokratiska organisationer som styrs av medlemmarna, som då aktivt deltar i fastställande av mål och riktlinjer och i beslutsfattande. De förtroendevalda är ansvariga inför medlemmarna. Medlemmarna har lika rösträtt (en medlem, en röst). Kooperativ på alla nivåer organiseras på ett demokratiskt sätt.

På Hushållsfixarna är medlemskontrollen en del av medlemskapet och företagandet. Samtliga medarbetare är viktiga i drivandet av företaget och ges därför reellt inflytande - från början. Få räknar med det när de kommer. Hushållsfixarna har ett öppet medlemskap för att alla ska ha insyn och känna ansvar för kooperativet. På Hushållsfixarna ses det som grunden för ett starkt **Vi** i företaget och grunden för att egenmaktsprocesser ska kunna äga rum. Hushållsfixarna menar att det finns en kraft i att medarbetarna från start görs jämbördiga i företagandet - som en förutsättning för att medarbetarna ska känna sig lika delaktiga. Det är precis här som det händer något med människor. Det är här processerna för individernas förutsättningar för egenmakt startar, när personer som är vana att inte bli sedda och hörda, inte uppfattas vara beslutsföra - blir det.

Att ändra den självbilden kan dock ta tid. Det kan ta tid att upptäcka att man är involverad - när man så starkt har haft en självbild av att inte vara eller få vara en resurs. Individer som kommer till våra företag kan också ha utvecklat strategier för att gömma sig bakom ett tidigare liv - där man kunnat "offra" - vara en offerkofta. I det sammanhanget kan det ta tid att upptäcka att det istället ställs kärleksfulla krav i form av - "vi tror att du klarar det här". Viktigt också att människor ges den tiden - för sin egen egenmaktsresa. Att vi tillsammans har tillit till den processen. På Hushållsfixarna har det beskrivna systemet för demokratisk medlemskontroll fungerat sedan 2004.

Frågor att arbeta med

1. Vad innebär princip 2 för dig som person?
2. Vad innebär princip 2 för företaget?
3. Vad innebär princip 2 för samhället?

3. Medlemmarnas ekonomiska deltagande

Ur verksamt.se

Medlemmar bidrar på ett rättvist sätt till den kooperativa föreningens kapital och utövar kontroll över kapitalet i demokratisk ordning. Åtminstone en del av detta kapital är vanligtvis den kooperativa föreningens gemensamma egendom. Räntan på det insatskapital som utgör villkor för medlemskapet är begränsad, om ränta över huvud taget utgår. Medlemmarna kan avsätta överskottet till följande ändamål: Utveckla den kooperativa föreningen - om möjligt genom att reservera medel, vilka åtminstone till en del ska vara bundna, ge medlemmarna förmåner i förhållande till deras nyttjande av den kooperativa föreningen, och stödja andra aktiviteter som godkänts av medlemmarna.

På Hushållsfixarna ges full insyn i de ekonomiska rapporterna från det att man startar i företaget. Allas delaktighet är viktig, i allt det samtliga medarbetare bidrar med, utifrån vars och ens arbetsförmåga. Genom resultatrapporterna följer medarbetarna både intäkter och kostnader och ser vilka intäkter en full arbetsdag innebär för företagets resultat - och även det motsatta. Ur ett egenmaktsperspektiv kan det ta lite olika lång tid att upptäcka och förstå balansen mellan intäkter och kostnader. Men när polletten väl trillar ner, förstår medarbetarna på Hushållsfixarna att de till exempel kan välja att köpa in nya skor när de arbetat in ett överskott, eller välja att spara in verkstadskostnader genom att själva byta delar på företagets bilar eller det motsatta - fatta beslut om att lämna in bilen på en verkstad för att man har ekonomi till det. Det ekonomiska deltagandet på Hushållsfixarna innebär även att medarbetarna är med och fattar beslut om vilket lönesystem som behövs för olika ansvarsuppgifter. Det är själva arbetsprocessen som gör att de förstår den logik som lönesystemet bygger på.

Frågor att arbeta med

1. Vad innebär princip 3 för dig som person?
2. Vad innebär princip 3 för företaget?
3. Vad innebär princip 3 för samhället?

4. Självständighet och oberoende

Ur verksamt.se

Kooperativ är fristående organisationer för självhjälp som styrs av medlemmarna. Om de ingår avtal med andra organisationer eller skaffar externt kapital sker detta på villkor som säkerställer demokratisk medlemskontroll och som vidmakthåller den kooperativa självständigheten.

Självständigheten och oberoendet på Hushållsfixarna är starkt. Företaget är sin egen röst. Många ASF kan uppleva att andra organisationer kan vilja ta över, fixa åt ASF:en, föra ASF:ens talan. Ett självständigt och oberoende kooperativ för sin egen talan, driver sitt eget företag, tjänar sina egna pengar och är inte beroende av verksamhetsbidrag. Kraften finns i medarbetarna och det företaget tillsammans producerar i varor och tjänster. Oberoendet ligger också i överlevandet - att till exempel vara finansiellt oberoende från offentlig sektor. Hushållsfixarna tar bara emot personer som har med sig ett handledararvode i någon form - till exempel förstärkt arbetsträning - eller som ingår i platser som kommunen har upphandlat. Det finns en stolthet och respektfullhet i det. Resurser måste finnas för konstruktiv handledning.

Frågor att arbeta med

1. Vad innebär princip 4 för dig som person?
2. Vad innebär princip 4 för företaget?
3. Vad innebär princip 4 för samhället?

5. Utbildning praktik och information

Ur verksamt.se

Kooperativ erbjuder utbildning och praktik till sina medlemmar, förtroendevalda, chefer och anställda så att de effektivt kan bidra till utvecklingen av sina kooperativ. De informerar allmänheten - särskilt unga och opinionsbildare - om den kooperativa föreningens särart och fördelar.

Arbetssträning inom Hushållsfixarna sker först och främst inom de egna verksamhetsområdena. De som har varit längre i verksamheten utgör förebilder och mentorer i det arbetet. Det finns en kraft i det - att se att andra har lyckats, att andra har klarat av det som man själv kanske inte tror sig klara av. Kan du så kan jag! På det sättet blir ett ASF en lärande organisation i sin enklaste form. "Vi lär av varandra - och stärks i vår egen process när vi lär andra." Men även externa utbildningar ges till medarbetarna, precis som alla andra företag ger sina medarbetare kompetenshöjande insatser - till exempel i systematiskt arbetsmiljöarbete eller i att upprätthålla branschkunskap.

Frågor att arbeta med

1. Vad innebär princip 5 för dig som person?
2. Vad innebär princip 5 för företaget?
3. Vad innebär princip 5 för samhället?

6. Samarbeten mellan kooperativ

Ur verksamt.se

Kooperativ tjänar sina medlemmar mest effektivt och stärker den kooperativa rörelsen genom att samarbeta på lokal, nationell samt regional och internationell nivå.

Att bli och vara ett ASF innebär speciella utmaningar. Att finnas i ett sammanhang med andra ASF blir därför oerhört viktigt. Av erfarenhet

ser vi tydligt att de ASF som finns med i regionala Skoopi distrikt eller andra typer av nätverk blir starkare och stabilare. I rådande läge finns det Skoopi distrikt i Halland, två i Västra Götaland, i Skåne, i Stockholm, i Gävleborg, i Dalarna och i Västernorrland. Flera distrikt är på gång bland annat i Uppland och i Norrbotten. Många ASF jobbar också aktivt med annan samverkan genom medlemskap i Coompanion, Svensk Kooperation och andra kooperativa organisationer.

Frågor att arbeta med

1. Vad innebär princip 6 för dig som person?
2. Vad innebär princip 6 för företaget?
3. Vad innebär princip 6 för samhället?

7. Samhällssyn

Ur verksamt.se

Kooperativ arbetar för en hållbar utveckling av sina lokalsamhällen enligt riktlinjer som godtagits av medlemmarna.

Att bli och vara ett ASF är i sig att bidra till hållbar utveckling genom just det arbetsintegrerande syftet men många ASF bidrar också på andra sätt till hållbarhet. Vikten av det har vi skrivit om på sidan 16-25.

Frågor att arbeta med

1. Vad innebär princip 7 för dig som person?
2. Vad innebär princip 7 för företaget?
3. Vad innebär princip 7 för samhället?

Det egna arbetet med att bli medveten om det egna företagandet

I ert arbete med att lägga detta pussel, kan följande frågeställningar också vara intressanta att titta lite närmare på - och ha med sig som underlag under processens gång.

Övergripande frågor

- Vad är ändamålet med ert företagande?
- Drivs ert företag enligt de sju kooperativa principerna?
- Om ni identifierar er som ett ASF - hur kommer själva Aet till uttryck i ert ASF?
- Om ni inte direkt identifierar er som ett arbetsintegrerande socialt företag - vad beror det på?
- Vilka olika varianter finns det på medlemskap?
- Hur ser medlemskapet ut i er organisation?

Värdegrund och vision

I det här sammanhanget kan det vara viktigt att försöka fånga vilken värdegrund som företaget vilar på och ta er tid att fundera över följande frågor:

- Vad är det ni vill åstadkomma genom ert företagande?
- Vad är er vision? Finns den formulerad?
- Många ASF vilar på en specifik särart. Vilken är er särart?
- Har ni tagit fram några värdeord som ni samlats runt?
- Finns er vision, era värdeord och er särart nedskriven?
- Hur säkerställer ni att dessa värden hålls levande i ert företagande?

Tips och dialogruta

Hur att
fördjupa sig i de
sju kooperativa
principerna?

Vill du veta mer om kooperativa lösningar så gå gärna in på Svensk Kooperations hemsida, <https://svenskkoperation.se/>

På den sidan kan du också hitta aktuella nyheter och information som kan vara av värde för vår bransch. Även organisationen Coompanion ger kostnadsfri rådgivning vad avser kooperativa lösningar, www.coompanion.se.





Nödhjälsarbete, AK-arbetare, 1921. Foto: Gunnar Lundh, Nordiska museet.

Sociala kooperativ i andra länder

Att lösa samhällsproblem med sociala kooperativ eller ASF är inte någon svensk uppfinning. Snarare ligger Sverige på efterkälken i jämförelse med många andra EU-länder. Den svenska modellen har istället byggts på att det är offentlig sektor som har ansvaret för att hjälpa arbetslösa till sysselsättning och förhoppningsvis till arbete.

Det finns en lång svensk tradition av detta, från 1920 och 30-talets nödhjälpsarbete som också kallades AK-arbete, då man i statlig regi byggde vägar, gjorde utdikningar med mera, till 1990 och 2000-talets AMS-jobb som Arbetsmarknadsstyrelsen arrangerade. Man kan säga att även Samhall och kommunala arbetsmarknadsenheter är ett led i samhällets ansvar att skapa arbeten för de som står längst från arbetsmarknaden.

Anledningen till att människor ändå vill starta och driva mindre ASF, vid sidan av den breda offentliga vägen, kan dels grunda sig i en vilja att driva företag tillsammans, dels grunda sig i att man inte hittar offentliga lösningarna som passar målgruppens specifika behov. ASF som Basta, Vägen ut! Hushållsfixarna i Hudiksvall och Falkenberg, Knopster - även de i Falkenberg - Yalla i Malmö och flera andra istället för nya orter och A-lagets Allservice i Östersund, är några exempel på ASF som startat som ett svar på avsaknaden av lösningar från det offentliga.

Kommuner som startar konkurrerande verksamheter

För lösningarna behövs i ett samhälle där gruppen långtidsarbetslösa under lång tid har växt, oavsett om det har varit låg eller högkonjunktur.

Ett ASF är ett företag som har en affärsidé, det vill säga att man erbjuder varor eller tjänster till sina kunder. Ett problem som nu verkar växa är att även kommuner startar näringsverksamheter för att hitta sysselsättning för arbetslösa - ofta inom branscher och näringar som ASF också ägnar sig åt. Detta innebär förstås problem. Vi har sett exempel på

kommuner som öppnar allt från loppisar, cykelbutiker, hundpensionat eller handelsträdgårdar med dumpade priser. Detta strider både mot kommunallagen och konkurrenslagen som förbjuder offentliga aktörer att störa konkurrensen.

Kommunens syfte kan vara lovvärt genom att starta och driva näringar för att människor ska få sysselsättning. Men det händer något när idéburna eller näringslivsaktörer, i konkurrens med sin egen kommun, ska försöka överleva på marknadens villkor. Det anrika Macken i Växjö är ett exempel på ett ASF som fick lägga ner, när kommunen beslutade att starta samma verksamheter - i egen regi som vi skriver här ovan. En av de viktigaste sakerna, för kommuner som vill främja framväxt och utveckling av ASF, är därför att inte driva affärsverksamhet i egen regi.

Inlåsnings effekter

Andra problem med att göra detta i offentlig regi är att det tenderar att stanna vid obetalda praktikplatser inom olika sorters "pysselsättningar" - som egna små världar långt från den egentliga arbetsmarknaden. Dessutom kan vi se att det ofta är svårt att komma vidare till andra anställningar och vi kan också uppmärksamma avsaknad av verkligt inflytande. Ett inflytande som är helt nödvändigt för att empowerment-processerna ska hitta sin grund. I stora delar av Europa är det alldeles främmande att tänka sig näringsverksamhet i kommunal regi i stället upphandlar offentliga aktörer ASF:en - i syfte att lösa utmaningarna med långtidsarbetslösheten.

Inspirerade av de italienska kooperativen

Många sociala kooperativ i Europa fick sin tidiga inspiration från de så kallade B-kooperativen i Italien. Så också de första svenska sociala arbetskooperativen/ASF:en. Basta arbetskooperativ utanför Södertälje var inspirerat av det stora företaget San Patrignano utanför Rimini i Italien. Basta startade 1994 med ett antal före detta missbrukare som beslutade sig för att driva företag ihop - i kooperativ regi. De svenska Le Mat hotellen är inspirerade av Le Mat hotellet i Trieste i norra Italien

- där personal och patienter hade gått samman och öppnat hotell i samband med stängningen av ett psykiatrisjukhus.

Kravet för att klassas som ett socialt kooperativ i Italien

De italienska sociala kooperativen som växte fram under 1980-talet, fick redan tidigt studiebesök från övriga Europa. Än bättre blev det på 1990-talet när Italien var först med en egen lagstiftning för arbetsintegrerande sociala kooperativ, vilket tydligt kom att gynna branschen. Idag är en stor mängd upphandlingar i Italien särskilt riktade till dessa kooperativ. Kravet för att få en klassning som arbetsintegrerande socialt kooperativ (i lagboken kallade B-kooperativ) och för att då kunna svara på upphandlingarna är i huvudsak följande:

- Målet med företaget ska vara social integration och samhällsnytta.
- B-kooperativen ska integrera människor som idag står utanför arbetsmarknaden med särskild hänvisning till människor med fysiska och psykiska funktionsnedsättningar, drog- och alkoholberoende, intellektuella funktionsnedsättningar och människor med en historia av kriminalitet.
- De som arbetar ska kunna bli medlemmar i företaget/kooperativet. Minst 30 procent av medlemmarna ska komma från de ovan nämnda missgynnade grupperna.
- Företagen ska styras enligt principen en medlem en röst.
- Företagen ska ha begränsad vinstutdelning. Vid upplösning eller nedläggning får tillgångarna inte delas ut.

Upphandlingar med sociala B-kooperativ

I norra Italien görs mängder av upphandlingar med sociala B-kooperativ varje år. Det som upphandlas är exempelvis kommuners återvinningsstationer, parkskötsel, skogsröjning och socialförvaltningarnas städ- och flyttjänster. Detta har inspirerat andra europeiska länder, som i sin tur också fått lagstiftning runt sociala kooperativ och särskilt riktade upphandlingar till dessa - som till exempel Spanien, Frankrike, Portugal, Tyskland, Belgien och Polen. Sverige och Norge tillhör idag det fåtal länder i Europa som helt saknar lagstiftning och därav följande upphandlingar till sociala kooperativ med juridisk klassning. Vi menar att detta har missgynnat och hållit branschens utveckling nere i vårt land. Idag finns det cirka 200 ASF i Sverige i jämförelse med omkring 11 000 sociala kooperativ i Italien.

Sverige - en vit fläck

I EU-rapporten "Social enterprises and their ecosystems in Europe" från 2020 gjordes det en karta över vilken juridisk status de sociala kooperativen/ASF har i olika europeiska länder. Sverige blev en vit fläck på denna karta. Eftersom Sverige helt saknar juridisk klassning är det också svårt att föra statistik över hur många sociala kooperativ/ASF som finns i landet. Det står helt klart att de sociala kooperativen har en bättre tillväxt i länder där företagsformen är tydligt sanktionerad, registrerad och klassad. I dessa länder finns det också fler upphandlingar riktade till dessa företag.

Sverige - dåligt representerade i internationella sammanhang

Sverige är även dåligt representerade i internationella sammanhang. Ofta har vi varken medlemskap eller styrelserepresentation i de bärande organisationerna för sociala företag i Europa. Samtidigt kan det vara svårt för oss att vara medlemmar i de europeiska organisationerna för sociala kooperativ, eftersom det svenska begreppet ASF även omfattar företag som inte är kooperativ.

DEN SOM ALDRIG
HAR GJORT ETT
MISSTAG HAR
ALDRIG PROVAT
NÅGOT NYTT

DET ÄR BÄTTRE ATT
FRÅGA OCH VERKA
OKUNNIG ÄN ATT
VARA TYST OCH
FÖRBLI DET

De viktigaste branschorganisationerna/nätverken för sociala kooperativ/ASF i Europa är följande:

ENSIE - är ett europeiskt nätverk för nationella och regionala nätverk av sociala företag med social och yrkesmässig integration som huvudsyfte. Från Sverige har Skoopi tidigare varit medlemmar och har nu (2022) åter anslutit sig i syfte att bevaka intresseområdet ur ett europeiskt perspektiv. ENSIE arbetar mycket nära EU genom sitt påverkansarbete för att förbättra möjligheterna att starta och driva arbetsintegrerande sociala företag i Europa.

RREUSE är ett internationellt nätverk som representerar sociala företag verksamma inom återanvändning, reparation och återvinning. Sverige har ingen medlem eller representation i detta.

CICOPA är den internationella organisationen för industri- och servicekooperativ. Här har Sverige inte heller någon riktig medlem, men Coompanion är associerad medlem.

Social Economy Europe är rösten för 2,8 miljoner företag och organisationer inom den sociala ekonomin i Europa. Sverige saknar representation i SEEs styrelse. Vi har inte heller något tydligt medlemskap i SEE. Många uttrycker önskemål om att de svenska ASF:en borde ha en större och bredare samverkan med de sociala kooperativen i övriga Europa. På så vis går det att trycka på via EU om att uppnå en högre och tydligare status för branschen och företagsformen.

Skoop i - en del av ENSIE

Sammanfattningsvis behövs det många starka krafter i Sverige för att lyfta branschen till samma erkännande och juridiska status som den har på kontinenten. Det är i det sammanhanget som Skoopi har inlett ett nära samarbete med ENSIE i syfte att intressepolitiskt driva på frågorna nationellt - med stöd av det som sker ute i Europa. Vi kommer längre genom att gå samman.



M29 Socialt företagscenter, Arlandastad.



ASF genom den formella ordningen

Vilken företagsform ska vi välja?

Att identifiera sig med bokstäverna i ASF

Skoop i är de arbetsintegrerande sociala företagens intresseorganisation. Som intresseorganisation har Skoop i tagit fram en definition som beskriver vad ett ASF är (se 14), men hur vi själva identifierar och definierar oss runt bokstäverna kan vara så olika. En del inom vår bransch vill inte identifiera sig med A:et - alltså ordet arbetsintegrering. Dessa ASF vill ofta i högre grad betona S:et kopplat till olika sociala frågor med företagandet som verktyg för det. Andra vill inte kännas vid S:et - kanske för att det ligger i farans riktning att se S:et som något som kan förknippas med soc (socialtjänsten). Andra vill inte kännas vid F:et för att man som organisation mer vill verka inom habiliteringen med stort fokus på människan och mindre på företagandet.

Ord berättar vilka vi är och inte

Inom vår bransch menar vi att det måste få vara så. Ord är viktiga och väcker associationer. Ord berättar vilka vi är och inte. Skoop i som intresseorganisation välkomnar mångfalden i hur man själv väljer att definiera och identifiera sig - men för att vara medlem i Skoop i behöver man i stadgar eller bolagsordning vara tydlig med att arbetsintegration är det främsta syftet och att det är i det som eventuellt överskott återinvesteras. Det är tillsammansskapet i vårt företagande som gör oss starka - trots våra olika drivkrafter och olikheter. Den ordningen behöver även hitta sin form - i valet av företagsform.

Att bli ett ASF - och bestämma företagsform

Att driva företag har just en ordning, en form och ett ändamål. Det är när man ska bilda företaget som man behöver fundera på vilken form

som passar bäst för att ändamålet och målet med företagandet ska uppnås. Man behöver också fundera på hur det ska ledas och styras, vem som ansvarar för dess skulder och hur företaget ska beskattas. Eftersom många ASF drivs som kooperativ, behöver man även ta reda på vilka av alla företagsformer, som är möjliga att driva det tänkta företagandet i; är det genom att driva det som en näringsdrivande ideell förening, en ekonomisk förening - eller som aktiebolag eller aktiebolag med begränsad vinstutdelning?

I ett aktiebolag eller ekonomisk förening är det ägarna/medlemmarna, som utifrån det som står i stadgarna eller bolagsordningen, fattar beslut om hur vinsten ska disponeras. I frågor kring detta kan ofta Coompanion vara en viktig resurs.

Enskild firma och handelsbolag - kan ej vara ett ASF

Det finns ytterligare tre företagsformer; enskild firma och handelsbolag/kommanditbolag, men vi menar att dessa aldrig kan vara ett ASF, eftersom resultatet/vinsten i företaget räknas som inkomst till ägarna och ska då beskattas direkt av ägaren (ägarna) som privat inkomst. Eftersom vinsten direkt räknas som inkomst till ägarna har inte företaget möjlighet att besluta om att den ska återinvesteras i verksamheten. Det gör att dessa två företagsformer aldrig kan vara ett ASF.

Ägarskapet är en viktig grund för företagandet i ett ASF

Det som också talar emot dessa två företagsformer är att enskild firma inte kan anställa den som har registrerat firman, och det kan handelsbolagets delägare inte heller göra. Ägarskapet är en viktig grund för att på lika villkor driva företagandet. Viktigt att nämna att det även är mer riskfyllt att driva företagsformerna enskild firma eller handelsbolag, eftersom det personliga ansvaret är mycket större. För att veta vilka olika företagsformer som ett ASF kan drivas genom gör vi en kort beskrivning av dessa med kunskap hämtad bland annat från Bolagsverkets hemsida www.bolagsverket.se. I beskrivningarna som följer har vi valt att inte ta upp stiftelseformen och heller inte formen för registrerade trossamfund.

Ekonomisk förening

Många ASF väljer företagsformen ekonomisk förening som ägs av dess medlemmar. Det finns en logik i det eftersom företaget driver näringsverksamhet som medlemmarna deltar i och drar nytta av - i kooperativ form. En ekonomisk förening bildas av att tre eller flera fysiska eller juridiska personer som blir medlemmar i föreningen, antar stadgar för föreningen och väljer en styrelse och minst en revisor. Varje medlem ska betala en insats till föreningen och eventuellt också en medlemsavgift. I stadgarna ska det stå hur mycket medlemmarna ska betala.

Medlemskap i olika former

I stadgarna kan det även finnas ett krav på en inträdesavgift, en form av medlemsinsats som är en engångssumma samt beskrivning om den eventuellt kan betalas in som en avbetalning till exempel genom löneavdrag under ett angivet antal månader. Insatsen kan även vara olika för juridiska och fysiska medlemmar. Medlemmarna är inte personligt ansvariga för föreningens skulder, men kan däremot förlora den egna insatsen om företaget inte blir hållbart. När den ekonomiska föreningen är bildad med minst tre medlemmar, ska föreningen registreras hos Bolagsverket. Det är när den är registrerad som företaget blir en juridisk person. Det är sedan den juridiska personen som tecknar avtal, har anställda och äger olika saker som köps in till företaget. Vid registreringen får den ekonomiska föreningen ett organisationsnummer som ska stå på företagets webbplats, brev och fakturor.

Investerande medlemmar - får inte ta del av vinsten

Eftersom det är medlemmarna själva som ska delta i verksamheten, kan en ekonomisk förening inte ha som ändamål att göra rena kapitalplaceringar åt sina medlemmar. Däremot kan en ekonomisk förening ha externa medlemmar (icke anställda) som bidrar med en medlemsinsats, så kallade investerande medlemmar. Det man då behöver vara medveten om, är att om man tillåter investerande medlemmar, måste det framgå att dessa inte får ta del av företagets eventuella ekonomiska vinst eftersom ett ASF inte delar ut någon vinst. Det kan minska intresset för att få den typen av medlemmar.

En näringsdrivande ideell förening

En annan företagsform är den ideella föreningen. Vad som är viktigt att tänka på här är att en ideell förening inte får ha som syfte att främja medlemmarnas ekonomiska intresse genom att driva affärsmässig verksamhet. Däremot finns det inget hinder för en ideell förening att driva affärsmässig verksamhet, men då ska syftet för det vara att uppfylla föreningens ändamål. Därför behöver stadgarna tydligt beskriva att föreningens ändamål till exempel är att främja social och yrkesmässig integration i samhället. En sådan skrivning är också ett krav för att uppfylla Skoopis definition av ett arbetsintegrerande socialt företag.

När man som till exempel ASF bedriver affärsverksamhet i en ideell förening brukar man kalla föreningen för näringsdrivande ideell förening. Medlemmarna har normalt inget personligt ansvar för föreningens skulder. Men om merparten av de som sitter i styrelsen har direkt ekonomisk nytta av föreningens verksamhet, är ekonomisk förening en bättre lösning.

Ideella föreningar registrerar sig hos skatteverket

En ideell förening anses bildad och vara en juridisk person när medlemmarna beslutat att bilda föreningen, antagit stadgar och valt styrelse. Därefter behöver den registreras genom anmälan till Skatteverket. (Detta gäller inte alla ideella föreningar men är ett krav för att kunna driva näringsverksamhet). Vid registreringen får den ideella föreningen ett organisationsnummer och kan på så vis starta sin näringsverksamhet. Namnet på föreningens affärsverksamhet kan även skyddas genom att registreras på Bolagsverket. Mer information om anmälan och registrering finns på www.skatteverket.se och www.bolagsverket.se



Vad är stadgar?

Innan vi går vidare för att beskriva ytterligare företagsformer vill vi lyfta begreppet stadgar. Ideella och ekonomiska föreningar ska anta stadgar. Men vad är stadgar? Ja, det skiljer lite om det gäller en ideell eller ekonomisk förening. Om det är en ideell förening som avses kan vi läsa att stadgar kan beskrivas som föreningens regler. Stadgarna är, efter dess medlemmar det viktigaste en förening har. Stadgarna ska informera medlemmar, förtroendevalda och omvärlden om föreningens ändamål, regler, och demokratiska förhållningssätt. Det finns ingen lag som säger vad stadgarna ska innehålla, men de bör innehålla vissa grundläggande regler för föreningens verksamhet. Mer att läsa finns på www.foreningen.se. När det kommer till ekonomiska föreningar finns det en särskild lagstiftning som reglerar hur stadgarna ska skrivas och vad de ska innehålla. God vägledning kring starten av ekonomiska föreningar och framtagande av stadgarna ges av Coompanion som har statens uppdrag att ge kostnadsfri rådgivning till kooperativa företag. www.coompanion.se. Även Björn Lunden, BL Information har olika bra och pedagogiska böcker om både ekonomiska och ideella föreningar. www.blinfo.se

Innehållet i stadgar

Stadgarna ska tala om hur föreningen ska skötas; att det är medlemmarna som har den yttersta makten via beslut på årsmötet/årsstämman, att det är den valda styrelsen som verkställer medlemmarnas beslut under ett verksamhetsår, att det är den valda revisorn som kontrollerar att det som verkställs av styrelsen sker efter medlemmarnas vilja. I stadgarna ska det även framgå vad föreningen heter, vilket ändamål föreningen har och var föreningen har sitt säte (håller sitt årsmöte). Det är årsmötet/årsstämman som är det högst beslutande organet i en ideell eller ekonomisk förening. Det är endast årsmötet som kan anta och förändra stadgarna.

Varför är innehållet i stadgarna så viktiga?

För Skoopi som organisation, kan vikten av innehållet i stadgarna inte nog betonas. Det är genom stadgarna som vi söker svaret på ända-

målet med företagandet. I ett ASF behöver föreningen visa att ändamålet med verksamheten är att tillhandahålla långsiktig arbetsintegration i någon form. Det är också i stadgarna som Skoopi ser över hur ASF:et hanterar eventuell vinst efter bokslut samt vad som sker med företagets tillgångar om föreningen upphör. Hur företaget arbetar med delaktighet och medinflytande kan också framgå av stadgarna.

Stadgarnas innehåll som grund för en rad olika saker

Om stadgarna inte beskriver ändamålet och hur vinsten ska fördelas enligt Skoopis definition av vad ett ASF är - kommer ASF:et att uppmanas att ändra sina stadgar för att kunna bli medlemmar i Skoopi. Det förfarandet gäller också för ett ASF som vill finnas med på den så kallade ASF Listan*. Det är också innehållet i stadgarna som ligger till grund för att kunna bli ett certifierat ASF. På Skoopis hemsida www.skoop.coop kan du läsa mer om stadgarnas betydelse.

**Se sidan 14.*

Aktiebolag

Tillsammans med företagsformen enskild firma är aktiebolag den vanligaste företagsformen i Sverige. Ett aktiebolag är ett företag där ägarna, alltså aktieägarna vanligtvis inte har något personligt ansvar för bolagets skulder. För att starta ett aktiebolag behöver man ett aktiekapital som för tillfället är minst 25 000 kr. Aktieägarna kan äga olika många andelar i bolaget. Även om aktieägarna vanligtvis inte har något personligt ansvar för bolagets skulder kan de förlora det insatta aktiekapitalet om bolaget till exempel går i konkurs.

Målsättningen för ett aktiebolag är oftast att generera vinst som delas ut till aktieägarna. Detta regleras i företagets bolagsordning som kan liknas vid föreningsstadgar. I bolagsordningen kan man skriva in att bolagets vinster ska återinvesteras i verksamheten.

Ett aktiebolag blir en juridisk person när det registreras hos Bolagsverket. När man startar bolaget måste man bland annat skriva en stiftelse-

urkund som innehåller en rad uppgifter om vem eller vilka det är som stiftar själva bolaget och hur aktierna dem emellan ska fördelas. Man måste också skicka in företagets bolagsordning till Bolagsverket. Bolagsordningen är företagets samling med regler som till exempel; företagets namn, företagets säte, företagets verksamhet, det registrerade aktiekapitalet, antalet aktier, antalet styrelseledamöter, antalet revisorer, hur kallelsen till bolagsstämman ska ske och hur räkenskapsåret ser ut. Man ska också välja företagsnamn. Att välja företagsnamn i ett aktiebolag följs av en rad bestämmelser som man behöver sätta sig in i. Mer om det på www.bolagverket.se och www.verksamt.se

Styrelseledamöterna i en bolagsstyrelse består av minst två ledamöter, en ordinarie och en suppleant, där en ledamot måste vara ordförande. Om man som ASF vill välja aktiebolag som företagsform krävs det, för att bli medlem i Skoopi, att det i bolagsordningen tydligt framgår att arbetsintegration är det främsta syftet med verksamheten och att överskottet återinvesteras i bolaget. Dock rekommenderar vi i första hand - om man vill vara ett aktiebolag, att då bilda ett SVB bolag som är ett aktiebolag med särskild vinstutdelningsbegränsning.

Aktiebolag med särskild vinstutdelningsbegränsning - ett så kallat SVB bolag

Ett SVB bolag är ett aktiebolag med särskild vinstutdelningsbegränsning som utgör en speciell form av privat aktiebolag. Företagsformen är främst skapat för verksamheter som tidigare drivits i offentlig regi inom hälso och sjukvårdssektorn. I bolagsordningen ska det framgå att det är ett bolag med begränsad vinstutdelning och att bolaget ska ha en styrelse samt minst en revisor. I övrigt styrs det precis som ett vanligt aktiebolag. Reglerna syftar till att säkerställa att företagets vinst i huvudsak stannar kvar i företaget. I denna företagsform är det omöjligt att fatta beslut om att inte längre vara ett aktiebolag med särskild begränsning vad avser vinstutdelning. Ett SVB bolag kan bara gå samman med ett annat SVB bolag. Företagsnamnet måste följas av beteckningen SVB. Viktigt att notera är att SVB bolag kan vara en lämplig form för föreningar som vill "knoppa av" del av sin verksamhet som

självständigt ASF. Att bilda ett SVB bolag kan vara ett bra sätt för en förening eller folkrörelse som vill driva ett självständigt ASF med eget organisationsnummer - men vinsten får då inte överföras från ASF:et till föreningen.

Tips och dialogruta

- Är det tydligt för er - vad ert ASF har för ändamål?
- Är det tydligt för er - vad ert ASF har som mål att uppnå på kort och lång sikt?
- Om ni redan är ett bildat ASF - hur är ert ändamål beskrivet? Stämmer ändamålet, med det ni faktiskt gör och vill åstadkomma?
- Om ni ännu inte har bildat ett ASF - vad får ni för tankar när ni läser texten ovan? Genom vilken företagsform tror ni att kan uppnå mål och syfte med ert ASF?
- Om ni redan har valt företagsform för ert ASF, är det rätt företagsform som ni har valt? Uppnår ni ert ändamål och era mål genom den företagsformen, eller kan det finnas en annan form som skulle vara bättre för ert ASF?
- Hur ser ni på de tre bokstäverna i A S F. Vad betyder de för er?

Till ASF:en





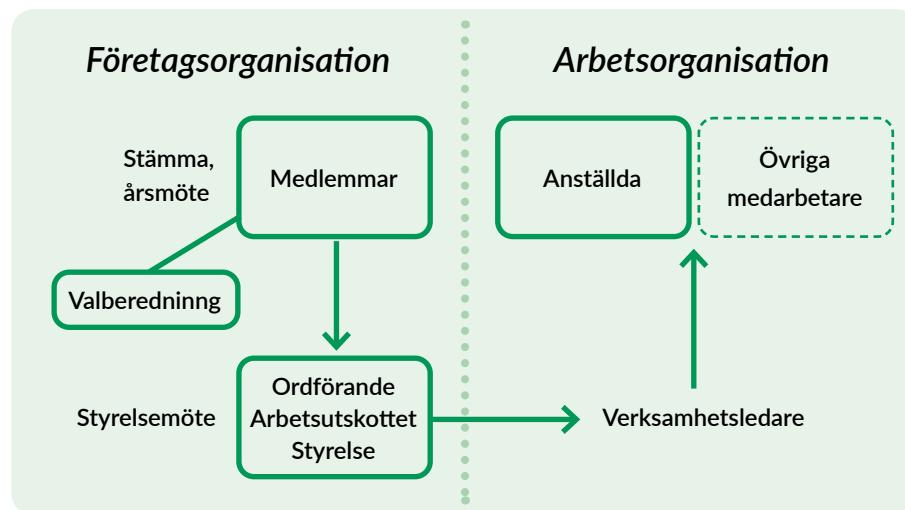
Att driva ett aktivt styrelsearbete i ett ASF

Att äga tillsammans

Tänk att få vara med och bestämma, att få vara med och fatta viktiga beslut om den egna arbetsplatsen. Att till och med som medlem få vara med och äga företaget tillsammans med övriga medarbetare. Det är häftigt, men det finns också en form och ett ansvarstagande i det. Det kräver ett lärande, en struktur och en ordning i hur man som medarbetare ska kunna ta det ansvar som det förväntas av en.

Förstå formerna för beslutsprocesserna

När man som anställd förväntas vara en del av beslutsprocesserna i ett ASF är det viktigt att man förstår formerna och logiken bakom det man ska vara med och fatta beslut om. Många kanske tycker att det verkar svårt, att mötena som man förväntas delta i bara innehåller en massa



konstiga ord och har en onödig ordning som alla måste följa. Men det är viktigt att förstå för att kunna vara med och påverka sin egen situation. Företagets arbete behöver därför vara upplagt på ett sådant sätt att man i god tid får information om de frågor man förväntas ta ställning till och fatta beslut om. Har man inte en sådan framförhållning blir det svårt för medlemmarna/medarbetarna att bli och vara delaktiga på ett bra sätt.

Vikten av att ställa frågor när man inte förstår

Det är även väsentligt i allt arbete som har med medinflytande att göra, att vi uppmanas att ställa frågor när vi inte förstår - i ett ASF finns inga dumma frågor. Men det kan också vara av vikt att inte låta personer vara med och fatta ekonomiska beslut som till exempel har en intellektuell funktionsnedsättning. Även här krävs anpassningar. Viktigt att vi vet vem vi gör som ansvarig för vad - och inte.

Maktens organisering i ett ASF - årsmöte/årsstämma

Makten i ett ASF utgår alltid från dess medlemmar eller ägare som på ett årsmöte eller en årsstämma fattar beslut om vilka som ska utgöra företagets styrelse. Varje medlem har varsin röst. En valberedning kan underlätta arbetet med att ta fram lämpliga styrelsekandidater att föreslå till årsmötet/stämman. Man väljer också ordförande om det inte framgår av stadgarna att det är styrelsen som utser ordförande.

Styrelsens uppdrag

Styrelsen har medlemmarnas (årsmötet/stämmans) uppdrag att företräda föreningen och ansvara för den löpande verksamheten. Detta gör man oftast genom att utse och tillsätta en verksamhetsledare (chef, VD eller föreståndare) och ge denne i ansvar att leda det dagliga arbetet. Det är styrelsen som normalt sett fattar de mer strategiskt långsiktiga besluten, beslut om olika policies, budget, verksamhetsplan och lägger fram årsredovisning till årsmötet/stämman.

Det konstituerande styrelsemötet

Traditionen i föreningar/bolag är att man direkt efter ett årsmöte/stämma samlar den nyvalda styrelsen för att organisera sig eller med ett annat ord, konstituera sig. Vad den nyvalda styrelsen behöver besluta om på det konstituerande styrelsemötet kan se lite olika ut beroende på vad som står i stadgarna/bolagsordningen, men här är några vanliga beslutspunkter:

- vilka som ska teckna firman
- vilka som ska vara kassör och sekreterare
- vilka som ska ingå i ett eventuellt arbetsutskott
- datum för kommande styrelsemöten.

Dessutom är det viktigt att styrelsen efter årsmöte/stämma ganska skyndsamt kommer fram till:

- hur arbetsordningen ska se ut mellan styrelsen och ansvarig ledare för verksamheten
- hur den ekonomiska rapporteringen ska ske till styrelsen
- frågan om det finns fungerande attestrutiner i företaget
- framtagande eller uppdatering av delegationsordning

Att organisera sig i arbetsutskott

Många styrelser väljer att ha ett arbetsutskott, AU. Det är ett sätt att arbeta i mindre grupp och på så vis göra styrelsearbetet lite mer effektivt. Det är också ett sätt att arbeta mellan styrelsemötena. AU kan till exempel få i uppdrag av styrelsen att förbereda olika frågor inför styrelsemötena. Styrelsen kan delegera viss beslutsrätt till AU. Vanligtvis ingår ordförande, vice ordförande, kassör och sekreterare i arbetsutskottet. Vid styrelsemöten och AU-möten förs alltid protokoll.

Delegation

Styrelsen kan välja att delegera beslutsrätt och rätten att företräda företaget till en eller flera enskilda personer. Det är inte ovanligt att sådan delegation ges till ordförande, kassör och eller verksamhetsledare. Om styrelsen delegerar ut något är det bra om man har en nedskriven delegationsordning.

Att utse firmatecknare

En firmatecknare är den som för företagets räkning får skriva på avtal och göra bankaffärer. Här föreslår vi att man väljer två som i förening utgör firmatecknare. Detta för att säkerställa att ingen ensam kan fatta beslut om att skriva på avtal eller ta ut pengar från företaget. Mer om detta går att läsa på bolagsverket genom att gå in på www.bolagsverket.se och söka på firmateckning.

Om någon i ansvarsposition slutar, är det viktigt att säkerställa att man då också ser över vilken delegation och tillgång till olika saker denna person har haft, så att man kan upphäva dem. Det kan gälla tillgång till bankkonton, servrar, intranät, sociala medier och så vidare. Många företag har upprättade checklistor för att säkerställa detta när någon slutar.

Kunna läsa och förstå de ekonomiska rapporterna

Ytterst är det styrelsen som har ansvaret för att säkerställa att ekonomin i företaget är i god ordning. För att veta om det går bra eller dåligt för företaget behöver man som ledamot kunna läsa och förstå de ekonomiska rapporterna. Att läsa en resultat - eller balansrapport är inte alltid så enkelt, men idag finns det bra och tydliga redovisningssystem att tillgå som klarar av att visualisera den ekonomiska rapporten så att den blir begriplig för samtliga ledamöter och medarbetare - till exempel genom diagram som i bild beskriver balansen mellan intäkter och kostnader.

Det är styrelsen som bestämmer hur man vill att de ekonomiska rapporterna ska se ut och som kan ge i uppdrag till en redovisningsbyrå, att få dessa som man vill ha dem redovisade - till exempel i form av pedagogiska resultat och balansrapporter.

Oavsett hur man får de ekonomiska rapporterna sammanställda menar vi, att det viktiga för ledamöterna i en styrelse är att ta ansvar för följande:

- Att det är god ekonomisk ordning i företaget.
- Att kunna göra bedömningar om det går bra eller dåligt för företaget.
- Att via resultatrapporten se över om det finns onödiga kostnader i form dyra inköp, abonnemang, avtal och försäkringar.
- Att via rapporteringen till styrelsen få vetskap om att skatter betalas på rätt sätt.
- Att via balansräkningen ha koll på kundfordringar och ha system för att få in dessa.
- Att via en likviditetsbudget kunna följa ett tryggt inflöde av pengar till löner och andra fasta kostnader.
- Att via rapporteringen få veta om företaget är involverad i någon tvist.



Arbetsordningar

En arbetsordning är ett upprättat dokument som beskriver vilket ansvar styrelsen har. Om det också finns en verksamhetsledare, behöver det finnas en arbetsordning som beskriver ansvarsfördelningen mellan styrelsen och verksamhetsledaren. I arbetsordningen mellan styrelsen och verksamhetsledaren kan det bland annat vara formulerat vilka beslut som ska fattas av styrelsen och vilka beslut som är delegerat till verksamhetsledaren.

Attestrutiner

När vi gör utlägg för företagets räkning vill vi få tillbaka pengar för det. För att få tillbaka utlägget behöver någon utsedd person godkänna beloppet. Med andra ord attestera att köpet är ok. När det kommer in fakturor som ska betalas är det viktigt att dessa attesteras dels av den som gjort köpet, dels av någon annan. Varje affärshändelse ska på något sätt synliggöras även för andra. Det som är viktigt i det arbetet är att ha tydliga rutiner för det. Till exempel ska det vara självklart att arbetsledare/medarbetare inte attesterar sina egna utlägg, egna formulerade avtal, eller större köp. Det är också bra att man i företag som har flera medarbetare, bestämmer en viss arbetsdag i veckan då alla attesterar fakturor. Under bokslutsarbetet brukar revisorn efterfråga företagets attestordning - för att i revisionen säkerställa att dessa finns och efterlevs.

Verksamhetsledarens uppgift

Det är verksamhetsledaren som på uppdrag av styrelsen leder verksamheten. Den utsedda verksamhetsledaren är styrelsens förlängda arm i att leda företagets dagliga drift. Styrelsen och dess ledamöter ska inte lägga sig i den dagliga driften - det ansvaret har verksamhetsledaren och eventuella arbetsledare. Verksamhetsledaren leder verksamheten via arbetsplatsträffar av olika slag. Verksamhetsledaren kan också i större ASF bilda en så kallad ledningsgrupp. Vid möten i verksamheten brukar man normalt sett inte föra protokoll, eftersom mötena inte i formell mening är beslutande - vanligast är att de då kallas minnesanteckningar.



Café Rekommenderas, Norrtälje.

Att leda utifrån olika hattar

I ett ASF kan de anställda ha många olika roller, lite skämtsamt kallas det att man har "olika hattar" i olika situationer. Samma personer kan alltså samtidigt vara medlemmar/ägare på årsmötet/stämman, styrelseledamöter i styrelsen, chefer och anställda i verksamheten - det vill säga inneha en, två eller tre parallella roller. I ett litet ASF är rollblandning, att personer har flera funktioner samtidigt mycket vanligt - i större ASF är en tydligare uppdelning mer förekommande. Det är inte helt ovanligt att till exempel ordföranden i ett litet ASF även är verksamhetsledaren. Men det är bra om just det går att undvika, eftersom det är styrelsen som ska leda verksamhetsledaren och ordföranden leda styrelsen.

Att driva ett aktivt styrelsearbete med årsmötet - som årets viktigaste möte

För Hushållsfixarna (som vi tidigare lyft som ett exempel) är det viktigt att försöka förenkla styrelsearbetet så mycket som det bara går. I det arbetet är årsmötet årets och företagets viktigaste möte. Det är då medlemmarna gemensamt går igenom och fattar beslut om den framtagna årsredovisningen med den nedskrivna verksamhetsberättelsen. Det är då de väljer sin styrelse samt ställer sig bakom den föreslagna budgeten och verksamhetsplanen för det kommande året. På årsmötet finns det en angelägenhet om att alla förstår innehållet i det som tas upp på mötet och att alla ges möjlighet att ställa frågor innan beslut ska fattas. På årsmötet röstar de sedan gemensamt fram vem de vill ha som ordförande för den ideella föreningen.

På Hushållsfixarna är det även medlemmarna som föreslår och väljer ansvariga för de olika delarna i företaget; vem de vill ha som chef, som städledare, ansvarig för vaktmästeri, ekonomi, personalfrågor, arbetsträning osv. För Hushållsfixarna är den här processen ett sätt att kvalitetssäkra medlemsinflytandet i företaget. Ett protokoll skrivs ner från årsmötet som formen säger att man ska göra. Eftersom Hushållsfixarna tycker att det är viktigt att alla i företaget deltar i årsmötet och även i löpande styrelsefrågor, håller de med jämna mellanrum, utbild-

ning i styrelsearbete. Om specifikt viktiga beslut ska fattas på ett styrelsemöte, görs alla medlemmar delaktiga i det beslutet.

Tips och dialogruta

Till ASF:en

- På vilket sätt bedrivs styrelsearbetet inom ert ASF?
- Vilka tycker ni ska sitta i styrelsen?
- Finns det skäl att ha med externa ledamöter i en styrelse?
- Hur säkerställer ni att alla kan ta ansvar för de beslut som ska fattas?
- Hur ser de ekonomiska rapporterna ut - är de begripliga?
- Hur ser samarbetet ut mellan styrelsen och den löpande verksamheten - finns det en arbetsordning som reglerar det samarbetet?
- Hur ser rutinerna ut när någon som till exempel är firmatecknare slutar?
- Hur ser era attestrutiner ut?





Policydokument om jämställdhet, tillgänglighet, icke diskriminering och våra hållbarhetsprinciper

Att måna om alla människors lika värde är det som driver oss framåt

Det finns en hel del lagar och förordningar som på olika sätt styr vårt företagande. Förutom det, finns även en rad olika policys som vi behöver ta fram och arbeta efter, som till exempel det som rör principerna; jämställdhet, tillgänglighet och icke diskriminering. Många ASF genomsyrras i sin grund av dessa principer. Då menar vi inte de principer som finns nedskrivet i de dokument som alla företag såväl offentliga, som privata och idéburna aktörer förväntas ha i pärmar på kontoret. Det vi menar är att ASF:en genomsyrras av principerna genom handlingar i det vardagliga - i arbetet, i möten och bemötanden. Att måna om alla människors lika värde och rättigheter - är det som i grunden driver oss framåt i våra företag.

Empowerment som grund för de olika principerna

Att arbeta med ovanstående principer blir på så sätt en självklarhet för våra ASF. Vi kanske inte i alla sammanhang har hunnit få alla förväntade policys nedskrivna eller kan och förstår alla de fina orden eller i alla ändar kan förklara vad de står för. Men att genom företagandet acceptera alla människors fri och rättigheter oavsett kön, etnisk bakgrund, religion, sexuell läggning, funktionsnedsättning, ålder, tidigare missbruk eller kriminalitet osv, finns i vårt DNA. I vårt uppdrag och det vi dagligen gör och utför - oavsett om det finns nedskrivet i olika dokument eller inte. För ASF:en ligger dessa principer i empowerment och egenmaktstrukturerna.

Vi menar att det är de reella handlingarna i ett starkt inkluderande *vi* - som utgör förutsättningar för att empowerment och egenmakt ska kunna komma till uttryck - och på så vis få effekt på de olika principerna. Det är när människor på ett självklart sätt blir inkluderade i det sammanhang de kommer till som individer växer och våra ASF utvecklas och stärks i sitt företagande. Men bara för att det finns i vårt DNA, gör inte det arbetet med dessa principer enklare.

Många har levt i andra normsystem

Många målgrupper som kommer till våra ASF för arbetsträning, kan ha levt i helt andra normsystem, än just det jämställda, det tillgängliga och det icke diskriminerande. I våra företag kan vi omöjligt veta allt om medarbetares olika bakgrunder, etniska tillhörighet, kulturer och traditioner, men för oss är det självklart att ta emot nya medarbetare - för jämbördiga möten, människor emellan. Att inkludera nya medarbetare utan att ställa allt för många frågor om deras bakgrund - är också ett sätt att jämbördigt mötas.

Det förhållningssättet råder inte på alla företag. Involvering och integration är inga enkla frågor. Just det faktumet ökar, som vi ser det, nödvändigheten för målgrupper som idag står utanför arbetsmarknaden, att få komma till ett sammanhang där dessa principer fullt ut vilar i verksamheten, i företagets strukturer och sätt att leda och organisera verksamheten. Vi tror att det är svårt att bryta invanda föreställningar, kulturer och traditioner - utan att försättas i sammanhang där dessa i tid och rum kan utmanas. Att ges tid och genom det gemensamma arbetet få möta ett annat förhållningssätt, är som vi ser det, vägen till reell och hållbar förändring.

Där inte traditionella hierarkier råder, där människor involveras på lika villkor, händer det något ur ett jämställdhets- och icke diskrimineringsperspektiv. I en studie (Makt, kön och identitet) som genomfördes av Lunds universitet på Basta för ett antal år sedan (studien finns att ladda ner från www.basta.se) visade det sig att kvinnor i lika hög grad som män tog sig fram till ledande positioner inom företaget, vilket var intressant, eftersom Basta vid tiden för studien till 80% bestod av män.

Tips och dialogruta

Till ASF:en

- Vilka grundregler har ni för att skapa trygghet i arbetsgruppen inom ert ASF?
- Hur synliggör ni dessa regler för dem som kommer nya?
- Vilka rutiner finns det för det?
- Hur arbetar ni inom ert ASF med jämställdhet, tillgänglighet och icke diskriminering?
- Hur arbetar ni med social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet?
- På vilket sätt finns dessa principer nedskrivna?
- Vill ni komma vidare i frågorna kring hållbarhet är en väg att bli ett certifierat ASF. Mer om hur det går till kan ni läsa på www.skoopi.coop





Om eldsjälar, medarbetarskap och ledarskapets betydelse

Om eldsjälar och entreprenörer

När ett ASF bildas finns det som regel en eldsjäl som driver på, någon som brinner och ser företaget framför sig eller som bär företagets idé inom sig. Denna person är förstås jätteviktig för att sjösätta det företaget, men i litteraturen om kooperativa företag tonas eldsjälarna och entreprenörerna ofta ned, som om de inte behövs eller som om de inte riktigt passar in i den kooperativa modellen. Det är kanske inte så konstigt. När vi pratar ASF eller sociala kooperativ är alla kooperatörer och medarbetare lika viktiga. Alla kan liknas vid bitarna i ett pussel. Inget pussel är helt, utan alla dess delar. Alla bidrar och jobbar på. Ändå bygger verkligheten ofta på att det finns en igångsättare eller eldsjäl - någon som vid starten kickar igång företagets motorer.

Eldsjälnas betydelse

Eldsjälarna behöver inte höjas till skyarna, men de bör heller inte ses som försumbara. Det finns många exempel på ASF som sakta faller ihop när eldsjälarna tröttnar eller bränns ut. Hur ska man då förhålla sig till en betydelsefull ledare, med viktiga egenskaper för ett igångsättande, som väver nätverk lika skickligt som en spindel - en eldsjäl och entreprenör som fixar allt?

Att jobba bort sig själv - för hållbarhet över tid

Alec Carlberg, eldsjäl och grundare av Basta, ett av Sveriges första och mest inflytelserika ASF, har skrivit klokt om detta. För att råda bot på dilemmat med eldsjälens alltför starka involvering i företaget föreslår Alec, att eldsjälarna successivt minskar sin tjänstgöringsgrad i kooperativet. Problemet med eldsjälarna och alltför dynamiska initiativtagare, skriver Alec, kan annars bli att medarbetarna fastnar i hjälplöshet. Att kooperativet drivs mer som en enskild firma.

Vilket behov en eldsjäl fyller

Starten av ett ASF, är något helt annat än att sedan driva företaget långsiktigt. Vid starten behövs det att någon eller några på företaget ser visionen framför sig och som med eldsjälens energi driver på uppbyggnaden under den så många gånger vilsna och vingliga inledningen. Det som dessutom utmärker eldsjälens är att den ofta har förmågan att få människor med sig, få människor att komma samman och jobba mot samma mål samtidigt som de hittar kunder att göra affärer med. Vilka kompetenser som krävs i starten och vad som sedan krävs i själva driften av företaget kan vara två helt olika saker.

Bygga upp självständiga enheter

I takt med att företaget sedan mognar är det viktigt att komma bort ifrån att allt snurrar runt en person. Det var det Alec Carlberg menade var så viktigt att tänka in - redan från början. Det gör man bäst genom att bygga upp självständiga enheter där enskilda medarbetarna ges tydliga ansvarsområden - på riktigt. Utan tydlig organisering ökar risken att verksamheten blir personbunden, att verksamheten kräver att allt fortfarande kretsar runt spindeln i nätet. Viktigt med andra ord att försöka delegera och decentralisera - få bort så mycket som möjligt från eldsjälens. Samtidigt är det dumt att knäcka eller helt jaga bort eldsjälens, som kanske är den som sitter inne med det breda kontaktnätet, som så väl behövs för att få och behålla uppdrag, avtal, lokaler, banklån med mera. Frågan om hur ”spindeln i nätet” bäst ska hanteras är och förblir en svår fråga för många ASF, men viktigt att ha en öppen dialog om det i företaget.





Medarbetarskap

Våra medarbetare är vår samlade kompetensbas

Ett ASF bygger på delaktighet. Det är också det som utmärker vårt medarbetarskap. Att från start bli inkluderad som en självklar medarbetare och känna att man är en naturlig del av företaget, utgör även grunden för att få igång de så viktiga empowermentprocesserna. Men likväl som våra ASF i grunden kan vara olika, bygger även vårt medarbetarskap på att vi är olika, beroende på våra tidigare erfarenheter, förutsättningar, kompetenser, bakgrunder, funktionsnedsättningar och eller språkhinder - och måste så få vara. Det är den samlade medarbetargruppen som utgör vår samlade kompetensbas.

Uppdrag utifrån vars och ens förmåga

För att alla i ett ASF ska känna att de har en plats i företaget, efter just sina förutsättningar, behöver vi på olika sätt bistå varandra. Våra ansvarsuppgifter och uppdrag behöver fördelas utifrån vars och ens förmåga. Det en medarbetare kan uppleva som svårt att utföra, kan någon annan uppleva som en lättare uppgift. Vi behöver med andra ord hjälpas åt med delarna för att kunna åstadkomma helheten. Det medarbetarskapet kan låta enkelt, men det kan också uppfattas som svårt och ibland orättvist. Det kan vara självklart att förstå att någon som sitter i rullstol inte kan putsa fönster på hög höjd, men det kan vara svårare att förstå att någon kan behöva gå hem lite tidigare på eftermiddagen med bibehållen lön, för att den är helt tömd på energi och behöver återhämtning inför morgondagen. Eller förstå att någon med sociala fobier inte kan följa med på vissa jobb, för att det är svårt att utföra saker ihop med andra - eller förstå vikten av att ge tid för samtal med den medarbetare som vill klippa runda hörn i rabatten där kunden vill ha fyrkantiga.

Många är djupt tacksamma

Det roliga med vårt jobb, är att få syn på de inneboende resurser som finns i dem som kommer till oss. Resurser som individen kanske inte själv är medveten om att den har. Många som har stått utanför arbetsmarknaden länge är ofta djupt tacksamma för att komma till ett sammanhang där förutsättningarna för ett strukturerat liv ges. Ett liv som ger gemenskap och fyller ett tomrum. Ett liv som innebär att få en lön och att få vara med och bidra till samhället istället för att leva på bidrag. Ett arbetsliv som innebär att stolt se på när någon för 25 kr köper den bulle man varit med att baka på morgonen. Vår erfarenhet är att de som känner denna tacksamhet, också är de som har det lättast att anpassa sig till våra ASF.

Några behöver en längre startsträcka

Men det finns också de som behöver en längre startsträcka. Vi får inte glömma att många som kommer till våra företag saknar kunskap om vad det innebär att ha ett arbete, att de varken känner till sina rättigheter eller skyldigheter eller varför man ska betala skatt. De kan av olika orsaker bära på känslor av otillräcklighet, hopplöshet eller vanmakt. Att komma ur dessa känslor är ingen quick fix. Hur dessa känslor kommer till uttryck i vardagen kan se lite olika ut. En vanlig signal kan vara att individen tycks vilja smita undan. Att smita undan kan bero på ovilja, men kan också handla om rädslor, att inte fullt ut ha kontroll och eller en upplevelse av att inte räcka till. När en individ har valsat runt i systemet länge kan det vara svårt för den att se, förstå och uppmärksamma det som finns och sker omkring en. Individer kan till och med ha utvecklat strategier för att inte hamna i arbetsfört läge - eller hindras av att de helt enkelt har ett trassligt liv. Av det skälet är det extra viktigt för oss i ASF:en att ge människor den tid de behöver för att förstå det sammanhang de kommit till. Vår utgångspunkt måste vara att medarbetare som av egen fri vilja har valt att komma till företaget vill vara där och då också vill vara med och bidra.

Omtanken om andra

Det är just omtanken om våra medmänniskor som är drivkraften i vårt företagande - i alla lägen - men det behöver finnas en balans i den omtanken. Det gäller att omtanken inte leder till att vi som varit där längre tar över, att vi inte i all välmening gör saker åt någon annan - eller talar om för andra hur de bör leva sina liv. Grunden i det arbetet behöver utgå ifrån att vi alla är lika viktiga och att vi arbetar tillsammans för att vi alla långsiktigt ska kunna behålla våra jobb. Den omtanken kan också innebära att vi ibland behöver säga till en individ som ges chans efter chans att vi till slut upplever oss otillräckliga. Att vi tror att ett annan insats skulle vara bättre, och att vi är beredda att hjälpa till med att hitta den - och att det är kärleksfullt att göra just det.

Tid att förstå det sammanhang man kommit till

I vårt medarbetarskap är det väsentligt att förstå att de rutiner vi gemensamt skapat, är de vi också kollektivt måste följa. Att det är dessa rutiner och strukturer som man som medarbetare har tackat ja till och behöver anpassa sig till, oavsett hur man själv tycker att det borde vara. Men för att kunna ge det stödet till andra, behöver vi själva vara medvetna om hur de gemensamt satta rutinerna och strukturerna faktiskt ser ut i vårt ASF - och vara överens om dessa. Gör vi allt för olika i det vardagliga kan det istället riskera att skapa motkrafter i vårt medarbetarskap.

En lista för att medvetandegöra det som kan bli trassligt i ett ASF

Medarbetarskapet är centralt i våra ASF - och kanske det som är vår tuffaste utmaning.

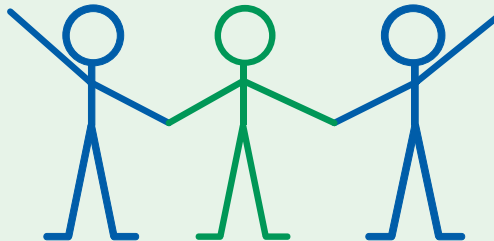
Här kommer en rad frågeställningar som vi tror kan vara till nytta i arbetet med att stärka medarbetarskapet i just ert ASF. Läs igenom dem - eller ännu bättre jobba er igenom frågorna och var så konkreta som möjligt i era svar. Ge exempel. Glöm inte att anteckna egna frågeställningar som dyker upp när ni går igenom frågorna. Glöm heller inte att skriva ner det ni kommer fram till - eller fattar beslut om.

Tips och dialogruta

Till ASF:en

- Ett starkt VI utmärker ett gott medarbetarskap. Av erfarenhet vet vi att det lätt kan bli ett vi och dom på en arbetsplats. Hur ser det ut i ert ASF?
- Det kan vara lätt i våra ASF att rada upp hinder istället för att se lösningar, se svagheter istället för styrkor, se funktionsnedsättningar istället för reell arbetsförmåga hos våra medarbetare. Till exempel att den som sitter i rullstol kan ha en begåvning i bemötandefrågor, en person med intellektuell funktionsnedsättning kan ha en fysisk styrka. Hur jobbar ni med den frågan i ert ASF?
- Hur ser handledarskapet ut i ert ASF? Hur arbetar ni med företagandet som verktyg för att stärka individens växande? Hur säkerställer ni att handledningen sker inifrån och ut - och inte utifrån och in, att individen helt enkelt ges förutsättningar att själv hitta sina lösningar - för att långsiktigt bli hållbar?
- Det händer att individer som kommer till ett ASF kan gömma sig bakom ursäkter som att "jag är ju så här" eller "jag har ju ADHD". Ursäkter som inte gagnar individen att komma vidare. Hur jobbar ni med den frågan i ert ASF?
- Vilka stödstrukturer har ni i ert ASF för att undvika att bli medberoende när en medarbetare gör eller uppför sig på ett visst sätt, när man istället skulle behöva sätta ner foten, se och uppmärksamma och sätta gränser för något som är destruktivt?
- En del av våra medarbetare kan bära på en psykisk ohälsa. Hur bra är ni på att uppmärksamma det - och vilka verktyg använder ni för att stödja medarbetarna i det?
- Hur bra är ni på att ta in professionellt stöd om det behövs?

- Om det är ett litet ASF kan det vara viktigt att se över balansen i det vi gör och tillsammans utför - när nya ska tas emot för arbetsträning. Balansen i hur vi täcker upp varandras tillgångar är det som bär oss. Om vi tar emot en ny - vad händer då i arbetsgruppen? Kan vi säga nej? Om vi säger ja - hur behöver vi stärka upp vårt medarbetarskap så att vi arbetar aktivt med frågan om balans?
- Hur bra är ni på att överföra erfarenheter och kunskaper från dem som varit längre i företaget?
- Att ständigt vara lösningsfokuserad är en styrka i våra företag, men kan också vara en svaghet - när lösningarna går för långt och kanske till och med är på gränsen till det som är lagligt. Hur ser ni på den frågan i ert ASF?
- Ibland hindras vi i vårt medarbetarskap för att regelverken i våra samhällssystem sätter käppar i hjulet. Hur jobbar ni med följande frågor; hur ser samarbetet ut med väsentliga samarbetspartners som Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, kommunen osv? Är det ett konstruktivt samarbete? Jobbar ni ihop med andra ASF för att påverka våra system som många gånger inte gagnar våra målgrupper?
- Att fira sina segrar är en viktig del av företagandet. En seger i ett ASF kan till exempel vara att uppmärksamma att man tillsammans har klarat ett uppdrag, trots att alla inte kom till jobbet, eller att förutsättningarna för övrigt inte var de bästa. Hur firar ni era segrar i ert ASF?





Ledarskapets betydelse

Styrkan av ledarskapet inom ett ASF

Vikten av gott ledarskap i ett ASF kan inte nog betonas, men rollen är inte alltid enkel. Många av våra ledare får uppdraget att vara ledare, utan att kanske fullt ut vara rustade för det. Att leda andra som inte "vet" - som inte alltid förstår orsak, verkan - som har olika funktionsnedsättningar och eller som inte varit på arbetsmarknaden tidigare kräver mycket av en ledare. Få ledarutbildningar lär ut just den kunskapen. Styrkan i ledarskapet inom ett ASF kan ses i att man som utsedd ledare själv har kommit in i företaget från "ingenstans" och tillsammans med andra fått försöka ta till sig det som ska göras, genom att den som varit lite längre, lär ut till den som precis har kommit. Många gånger handlar det om att leda individen in i en annan identitet - från att känna sig utanför till att genom en meningsfull och hanterbar arbetssituation erövra en ny identitet - en yrkesidentitet. Att vara ledare/chef är ofta ett dygnet-runt uppdrag, ett ansvarsfullt uppdrag, som innebär att man inte alltid bara kan gå hem som ledare - för att klockan slår fem. Man kanske först måste ordna goda förutsättningar för både medarbetare, företaget och kunden inför nästa dag innan arbetsdagen är slut.

Möten som grund för ett tillsammansskap

Det finns en enorm kraft och omtanke i att ständigt lära av varandra i ett ASF. Men det är också viktigt att hitta strukturer för det medarbetarskapet genom till exempel systematiska jobbmöten. Dessa kan ske i form av morgonmöten som utgår från den värdegrund som företaget vilar på, eller genom återkommande fördjupade samtal om pågående arbeten - och hur vi tillsammans tar oss an de uppdrag vi har just nu. Möten som grundar sig i att både individen och ledaren förstår vikten och värdet av att företaget drivs genom ett tillsammansskap.

Alla vill inte vara företagare

Det varje ledare i ett ASF dock behöver vara medveten om i sitt ledarskap, är att alla som kommer till företaget inte ytterst gör det för att de är intresserade av att driva företag ihop med andra. De kanske kommer till företaget för att det helt enkelt inte finns några alternativ för dem, vilket gör att de ser själva anställningen, som en möjlighet att bara få ett jobb. Det kan finnas medarbetare som i början värjer sig inför tanken på att behöva ta ett för stort ansvar. Medarbetare som känner stor otillräcklighet inför att försöka sätta sig in i företagets alla olika delar - för att kunna vara med och fatta rätt beslut.

Medarbetare behöver ges tid för att växa in i rollen

“Fake it till you make it” är nog en fas att gå igenom för många som är nya på ett jobb - men i ett ASF får det en extra dimension om man dessutom inte fullt ut förstår koderna på arbetsmarknaden, eller inte känner sig bekväm i sin roll som företagare. Det är viktigt som ledare i ett ASF att vara medveten om att medarbetare behöver tid. Tid för att fullt ut hänga med i det som krävs i det dagliga och genom det skapa en så trygg arbetsplats som möjligt. En arbetsplats som bygger på stor tillit och förtroende för varandra, och i det använda ord som alla förstår. Men även att hitta former för sammanhållning och tillhörighet genom att till exempel ha företagsprofilerade arbetskläder.

Vikten av att ständigt utvärdera och följa upp - ett handledarskap

Att som ledare förstå vikten av att systematiskt informera, instruera, utvärdera och följa upp det jobb som ska göras och har gjorts i syfte att bekräfta och förbättra, kan inte nog betonas. Det är främst i det löpande arbetet som trygghet och tillit uppstår när medarbetare upplever att de klarar av sina arbetsuppgifter, görs delaktiga och får inflytande. Det är just det förhållningssättet, det verktyget, som utgör handledarskapet i våra ASF - och det som vi säljer som en tjänst till det offentliga. Det ingår med andra ord i den dubbla affärsidén - att handleda personer

som kommer in för rehabilitering/arbetsträning och att göra det genom att driva företag ihop.

Det gagnar vårt företagande om vi vågar tala om makt

Utmaningen i ett ASF är många gånger att man som ny och utsedd ledare tror att det förväntas av en att man ska bestämma över andra. I det sammanhanget är det väsentligt att en ovan ledare inte ges för stor kostym eller ges för mycket makt, utan att samtidigt ges de rätta förutsättningarna för ledarskapet. Vi tror på att synliggöra den makt som ges. Vi tror på att det gagnar vårt medarbetarskap om vi öppet vågar tala om makt ur olika perspektiv. Ur sådana samtal föds ofta en medvetenhet om vikten av tydlighet, att ta ansvar, att inte gå in i andras roller och befogenheter, att ha tillit till varandras förmågor där alla på sitt sätt bidrar till helheten. Grunden för det ledarskapet handlar många gånger om att skapa plats för andra - att ta ett steg åt sidan, att som ledare peppa medarbetare att de kan och förmår. Lång tid utanför arbetsmarknaden kan göra att man som individ inte ser sina egna tillgångar. Det kan man behöva hjälp att få syn på.

Att hysa stor respekt för varandra

På Hushållsfixarna är det medarbetarna som varje år väljer verksamhetsledare. I flera år har de valt samma, vilket stärker ledaren genom att den har medarbetarnas förtroende. På Hushållsfixarna har också samtliga medarbetare olika ansvarsuppgifter som fördelas på samma sätt genom val - som till bilansvarig, ekonomiansvarig och så vidare. I sitt medarbetarskap bidrar det till att de får ha sina egna ansvarsområden ifred, men samtidigt hyser de stor respekt för varandras olika roller och vet att de är beroende av varandra för att fullt ut kunna driva företaget ihop. Det gör att det är självklart att stötta varandra - utan att gå in i varandras ansvarsområden.

Vikten av att som ledare kunna manövrera gnäll

Att vara ledare är ofta en utsatt position. På vissa arbetsplatser kan det vara en del av kulturen att det är ok att gnälla på chefen. Vi menar att det

inte är sunt. Vi tror på en arbetsplats där medarbetarna självklart får tycka, tänka och gnälla - som ledare måste man veta, att det kan gnällas bakom ryggen. Det väsentliga i det förhållningssättet är vikten av transparens, att det är högt i tak, att det finns utrymme för att uppriktigt uttala det man som medarbetare tycker och tänker, men att det sker på ett respektfullt och konstruktivt sätt. Ett sådant förhållningssätt ser vi som förutsättningen för ett sunt företagande. Ett sådant förhållningssätt håller undan konflikter.

En god arbetsmiljö skapar trygghet

Som grund för en god arbetsmiljö behöver det finnas arenor att lyfta det som man tillsammans kan ha samtalat om i en mindre grupp. Vår erfarenhet är också att gnället minskar om alla uppmanas att samtala om såväl det som fungerar, som det som inte fungerar. I det här sammanhanget vill vi lyfta *tredagarsregeln*. Att man både som ledare och medarbetare har tre dagar på sig att lyfta något som man av olika anledningar tycker till exempel är en oförrätt. Tredagarsregeln gör att man undviker att man som ledare och medarbetare fastnar i det som kan ha hänt månader innan. En viktig arbetsform är istället att direkt lyfta det som händer i syfte att reda ut och gå vidare.



Morgonmöten - och avslutande möten

Viljan att lösa utmaningar som uppstår i arbetsgruppen måste finnas där - som drivkraft för en så god arbetsmiljö som möjligt. Ett sätt att jobba med det som ledare, är att inleda varje arbetsdag med ett morgonmöte och avsluta varje dag med ett kort avslutande möte. Under dessa möten kan man uppmana medarbetarna att lyfta saker som har fungerat bra, men även det som fungerat mindre bra. Det kan dock finnas medarbetare som av olika anledningar inte vågar ta upp saker i grupp. Då måste det vara ok att få stöd och hjälp av någon att lyfta det man vill uttrycka inför andra - eller att hitta andra rum för det.

Att samtala om de svåra frågorna

Som ledare behöver man ibland även ta tag i de lite svårare frågorna. Frågor som man enskilt behöver stötta medarbetare i. Att lyfta när någon saknar tänder, har trasiga kläder, påverkas av sina mediciner, använder ord och uttryck som inte är ok, luktar lite illa, har jargonger, drar sexistiska skämt, pratar hela tiden, baktalar eller skämtar om andra upplevs av många som svårt. Men det ingår i ledarskapet att ta tag i dessa frågor. Det är inte rätt mot någon part att sopa dessa frågor under mattan. Det viktiga när man som ledare möter en medarbetare som man behöver tala med om dessa frågor är att inte värdera hur det är, utan till exempel bara säga att;

...i morse när du kom uppmärksammade jag att du luktade lite. Bland medarbetare och när vi möter kunder är det viktigt att vi är hela och rena. Vad får du för tankar när jag lyfter det här med dig?

Eller - du har ju precis kommit till oss och jag ser att du saknar tänder. Är det något jag kan hjälpa dig med?

Eller - idag på lunchen hörde jag hur du drog ett sexistiskt skämt. Det är inte ok att göra det - det måste upphöra på en gång.

Eller - jag hör att du gillar att prata mycket. Jag ser också att andra kan ha svårt att få något sagt. Jag kan till och med se att en del blir irriterade på dig till exempel i fikarummet. Är det något du har tänkt på?

Stå upp för våra medarbetare

Som ledare behöver man ha i beredskap att det kan uppstå en rad olika situationer som man kan ställas inför, som att medarbetare till exempel inte riktigt hanterar situationen rätt ur ett företagsperspektiv. Många gånger styrs situationen av att vi måste låta kunden få rätt, men ibland är det inte alls så. Ibland behöver vi stå upp för våra medarbetare när kunder försöker säga att vi har gjort ett sämre jobb än vad vi faktiskt har utfört. Att som medarbetare känna trygghet i att inte riskera att bli uthängd som den som har gjort fel - är något som vi som ledare i ett ASF på olika sätt behöver hantera.

Behovet av tydlighet

Som ledare behöver man även vara tydlig i det man vill förmedla till sina medarbetare, men det kan vara lättare sagt än gjort. En del har en naturlig styrka i att vara tydliga, andra behöver jobba med den sidan. Ju tydligare en arbetsuppgift förmedlas, desto säkrare är det att den blir utförd på det sätt som man som ledare önskar få den utförd. Tydligast blir det för våra medarbetare om bara **en** uppgift eller instruktion ges i taget. Att leda människor med olika arbetshinder - innebär ofta att kunna läsa av vad just den medarbetaren behöver för att bäst kunna utföra ett arbete den aktuella dagen. Med andra ord - att som ledare ha tillgång till ett situationsanpassat ledarskap. Det kan innebära att vissa dagar kräver situationen att vi hanterar det som sker på ett sätt, nästa dag på ett annat.

Att arbeta med tydliga arbetsbeskrivningar

Ett sätt att vara tydlig med vilka arbetsuppgifter våra medarbetare har, är att utarbeta enkla arbetsbeskrivningar. Det gör att uppdraget blir mer tydligt och genomtänkt - och enklare både för ledare och för medarbetare att förstå själva uppdraget och vilka arbetsuppgifter som ingår i det. En enkel arbetsbeskrivning kan se ut som på bilden intill.

Arbetsbeskrivningarna ligger sedan till grund för det årliga medarbetarsamtalet. Stämmer beskrivningen fortfarande? Behöver vi stryka eller lägga till något?

Arbetsbeskrivning för:

Befattning:

Tjänsteställe: *(om det är ett större ASF)*

Närmaste chef/ledare:

Huvudansvar:

Här kan förutom huvudansvaret även värdegrund, regler eller olika policys skrivas in som ni som ASF menar att varje medarbetare behöver känna till, följa och anpassa sig till.

Arbetsuppgifter:

Här listas arbetsuppgifterna - gärna så konkret och tydligt som möjligt

-
-
-
-
-

Underskrift:

Bra om både ledare och medarbetare skriver under





Nånannanismen

På nästan alla arbetsplatser finns det saker och ting som ingen riktigt har eller tar ansvar för. Anar att vi alla har sett lappar ovanför diskhon i ett fikarum med budskapet; *“Din mamma jobbar inte här”*. Att hjälpas åt med dessa saker kan vara svårt om vi inte lyfter att fenomenet *“nånannanismen”* kan finnas. Nånannanismen handlar alltså om att skjuta över ansvaret på någon annan, utan att det är uttalat vem denna någon annan är. Risker om nånannanismen får fäste på en arbetsplats är att saker och ting inte blir gjorda - att antalet odiskade muggar växer, att papperskorgarna ständigt är fulla, att glödlamporna inte byts ut, att arbetsmaterial kommer bort, att verktyg försvinner och så vidare. Vi menar att det är viktigt att som ledare ta tag i nånannanismen.

Att jobba med standard

Ett sätt att ta tag i frågan är att på ett möte gemensamt komma överens om en form av standard. Det kan man göra genom att samlas runt frågan om hur man tillsammans vill att det till exempel ska se ut i fikarummet, i våra gemensamma lokaler, vårt materialrum, våra redskapsskjul och genom det inse vikten och värdet av vår gemensamma arbetsmiljö. Det finns såväl en arbetsmiljöfråga, som en ekonomisk fråga i en god ordning. Oordning kostar pengar, men vi är olika som människor och har olika ordningar i oss - så när man har kommit överens om en grundordning är det bra att ta en bild på det och sätta upp fotot till exempel i fikarummet. Det gör att alla påminns om den grundordning vi gemensamt har fattat beslut om. Bilden hjälper sedan var och en att ta ansvar för att se till att det alltid ser ut just så. Det finns alltså ingen annan som har det ansvaret, att hålla den ordningen, utan var och en har det - hela tiden.

Avslutande ord om vikten av transparens

Vi vill betona vikten av transparens i våra företag. Ordet transparens betyder att något är synligt och öppet, inte gömt och hemligt. Om vi gemensamt förväntas ta ansvar, behöver vi också få information om det som händer i vårt företagande. Transparens sker genom att arbetsmiljön genomsyras av en öppen kommunikation, genom enkla ord och uttryck, genom ett kroppsspråk som öppnar upp och genom en struktur som löpande bjuder in till dialog och delaktighet. Med vår erfarenhet vet vi att transparens i våra ASF skapar mer ansvarstagande och självgående medarbetargrupper.

Ett öppet och transparent ledarskap

Som ledare i det arbetet behöver man visa att man är nyfiken och på riktigt vill veta vad medarbetarna tycker, att man som ledare vill tänka högt ihop med medarbetarna såväl innan saker och ting inträffar som när något redan har inträffat - i syfte att tillsammans komma fram till olika lösningar. I det arbetet delar man som ledare med sig av det som är framgång, men också det som kan behöva bli bättre, det som kunder berömmar, men också det som kunder klagat på. I det arbetet berättar man som ledare om egna misslyckanden och låter även andra berätta om sina, som en del av ett lärande.

En förutsättning för att egenmakten ska hitta sitt utrymme

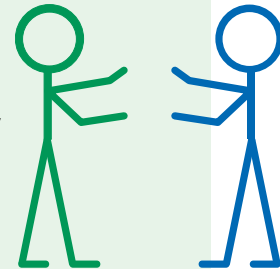
För att ytterligare arbeta med transparens kan man som ledare låta dörren till sitt mötesrum alltid vara öppen - eller förse dörren med en glasruta - så att det syns vad det är för möte som pågår i rummet. Ett öppet och transparent ledarskap handlar med andra ord om att minimera avståndet mellan ledare och anställd, mellan idé och beslut samt att skapa förutsättningar för allas delaktighet och ansvarstagande. Som vi ser det, är också det öppna och transparenta ledarskapet, en förutsättning för att egenmakten ska hitta sitt utrymme.

Tips och dialogruta

I många av våra ASF finns medarbetare som är på väg mot en anställning. För medarbetare som inte har varit på arbetsmarknaden tidigare, som kanske kommer från andra länder, kulturer och traditioner - eller som varit arbetslösa länge - behöver vi förmedla en tydlighet i vad det är vi kräver av varandra för att vårt medarbetarskap ska fungera. Vår erfarenhet är att vi generellt sett inte är så bra på att förmedla den tydligheten. Vi bara förutsätter att andra ska förstå det, utan att vi uttalar vad vi förväntar oss av en medarbetare. För att vi ska kunna vara tydliga i vad vi menar behöver vara på plats, för att göra ett bra jobb tillsammans, har vi listat några saker som Hushållsfixarna är tydliga med att förmedla. Lägg gärna till eller gör en egen lista på saker som är viktiga att förmedla till dem som kommer på arbetsträning eller som nyanställda till ert företag.

Hos oss är det viktigt att man kan:

- svara i telefon och göra sig förstådd - i ord och i uttryck
- vägleda kunder vidare till den som har olika ansvar
- ta emot en beställning från en kund, eller förstå vikten av att lämna över frågan till någon annan
- läsa olika priser utifrån en prislista och ge rätt information
- kommunicera med kunden ute på arbetsplatsen
- vara insatt i och följa företagets policy vad gäller kundbemötande
- vara insatt i och arbeta efter företagets kvalitetskrav
- vara pålitlig, punktlig, kollegial, solidarisk
- se fördelen med körkort



Ledarskapet i ert företag

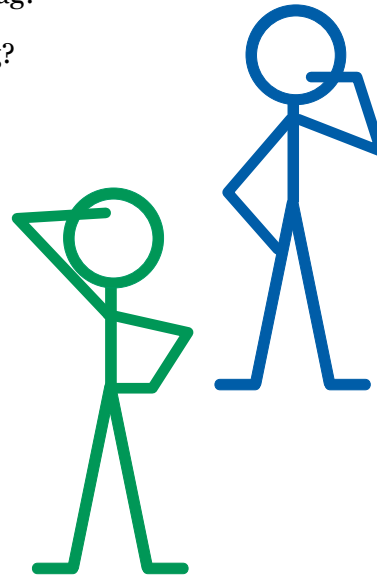
Här nedan har vi listat en rad olika företeelser som vi varit inne på i texten ovan, och som vi tror är viktiga att tillsammans samtala om och hitta former för inom ett arbetslag. Vikten av att ha loggade arbetskläder och loggade bilar kan vara en enkel fråga att ta sig an, men det finns andra mer komplexa frågor. Om ni i ert ASF skulle ta er an frågorna - hur skulle svaren komma till uttryck just hos er? Vilka värden skulle svaren tillföra ert företag?

Se listan nedan som ett underlag för ert långsiktiga arbete.

Vad tänker ni utifrån följande frågeställningar:

- Hur förhåller ni er till era medarbetare som har olika arbetshinder, känner ni till dem, är ni tillåtande eller ser ni det som en orättvisa om de ges anpassningar?
- Tävlar ni om vem det är som har det värst? Eller ser ni att ni har det värst tillsammans eller kan ni helt plötsligt se att det finns andra som till och med har det lite svårare?
- I våra företag måste vi räkna med att våra medarbetare inte alltid kommer till jobbet. Hur ser sammanhållningen ut i ert företag - i det som kan ses i en "opålitlig" arbetsgrupp? Leder den "opålitligheten" till att ni inte vågar boka in jobb - eller hittar ni andra lösningar?
- Många i våra ASF har en neuropsykiatrisk utmaning (eller andra utmaningar), det kan vara ADHD, ADD, Asperger som antingen är utredd eller inte, det kan vara att man kommer från andra länder och inte riktigt förstår arbetsmarknadens koder eller inte fullt ut förstår språket. Med utmaningarna kan dagsformen ibland bli just utmaningen. Hur förhåller ni er som arbetslag till de tillkortakommanden som kan finnas - som att alla kanske inte sovit, att någon har ont i kroppen, har vaknat med huvudvärk eller helt enkelt inte förstår riktigt vad som ska göras? Hur mycket plats får dessa tillkortakommande ta i ert företagande? Hur hittar ni balansen?

- Att klara av att lyckas - när man över tid varit ”misslyckad” - är en del av resan i ett ASF, både som företag och individ. Hur värdesätter ni varandra - firar ni era segrar både när individer tar steg och företaget?
- Hur ger ni varandra tid så att kunskapen om att till exempel lång tids missbruk/psykisk ohälsa kräver lång tids rehabilitering tillvaratas? Hur hittar ni balansen i att tro på individens förmåga att arbeta, få en anställning, få ökade krav och förväntningar - vilket till och med kan vara orsak till återfall - om vi inte är medvetna om vad ökad kravställan för snabbt kan innebära? Hur jobbar ni med det?
- Ibland händer det att våra samarbetspartners (AF) har berättat för individen att vi får mycket betalt för att ta emot personer på arbetsutbildning. En känsla av att bli utnyttjad kan uppstå hos individen. Hur arbetar ni med den känslan?
- Att förstå helheten - och vad det är som just för stunden gagnar företaget, att den som har körkort kanske måste gå före - kan vara svårt för en del att förstå. Hur jobbar ni med den frågan?
- Hur ser nånannanismen ut i ert företag?
- Hur ser transparensen ut i ert företag?





Vi är varandras arbetsmiljö - om arbetsmiljöarbetet inom ett ASF

Att arbeta med APT (arbetsplatsträffar) som verktyg för en god arbetsmiljö

Vi som har fått förmånen att skriva den här boken älskar APT möten. Tänk att som medarbetare regelbundet få samtala om hur vi mår och har det på jobbet i ett samtal som chefen bjuder in till där alla förväntas bidra. Vilken djup demokratisk rättighet.

Ofta finns vi i näringar med många risker

Syftet med en arbetsplatsträff är ytterst att säkerställa att vi som arbetslag mår bra på jobbet, och att vi utifrån ett systematiskt arbetsmiljöarbete - utgör en trygg och säker arbetsplats. Det arbetet är viktigt i alla företag, men vi menar att det är specifikt viktigt med dessa möten i vår bransch. Ofta finns vi i näringar som har många risker såsom hunddagis, stall, snickeri, bygg, restaurang och så vidare. Det är också många nya som kommer till våra företag och många som inte varit i dessa miljöer tidigare och då heller inte känner till dess risker. Att regelbundet göra riskbedömningar, informera om dessa och ha rutiner för det arbetet är lagstadgat - och något alla arbetsgivare måste ta ansvar för att göra.

Det är kollektivavtalet som styr våra APT

Det är inte lagstadgat att ha återkommande APT, men de flesta ASF:en har kollektivavtal med Frelma eller någon annan arbetsgivarorganisation, och det är kollektivavtalet som innehåller riktlinjer om att de anställda skall ha inflytande över sin arbetssituation genom APT. Det finns ingen reglering om hur ofta man behöver ha dessa träffar, men ett bra riktmärke är cirka 10 APT per år. Många ASF väljer att ha ett kort APT varje morgon, andra ASF var fjortonde dag - andra en gång i månaden. Det är

med andra ord upp till oss själva i ett ASF att bestämma hur ofta och när vi ska ha ett APT.

Utgå från ett årshjul

Eftersom APT ingår i det systematiska arbetsmiljöarbetet är det viktigt att det finns en viss rytm i när, var och hur dessa möten äger rum - och gärna att innehållet är kopplat till ett årshjul. Årshjulet är en form av översikt där allt från genomförandet av skyddsronder, medarbetarsamtal till medarbetarenkäten skrivs in i en form av årsplanering. Inför varje APT kan man sedan titta i årshjulet för att se om och i så fall vilken fråga som ska tillföras dagordningen.



Inför ett APT

Det är också viktigt att ge APT mötet tid, att det finns en tydlig dagordning som alla känner till innan mötet, att minnesanteckningar skrivs och att dessa sparas - så att man nästa gång, kommer ihåg vad man har samtalat och beslutat om senast. Om facket kommer på besök, kan de vilja se minnesanteckningar från våra APT - så det är viktigt att ha dem samlade. Ett exempel på en dagordning skulle kunna se ut så här:

Datum för mötet:

Enhet:

Närvarande:

1. Minnesanteckningarna från föregående APT
2. Information från ledningsgrupp om till exempel eventuella förändringar eller beslut som rör arbetslaget
3. Information från medarbetare som man vill ta upp med alla
4. Arbetsmiljö - hur mår vi på jobbet? Mår vi bra, är vi trygga och säkra? Känner vi arbetsglädje, har vi kontroll över vår arbetssituation, är våra arbetsuppgifter hanterbara?
5. Ekonomi - hur går det för oss i företaget?
6. Från årshjulet:
 - inför kommande skyddsronder/rapport om avvikelser
 - inför kommande medarbetarsamtal
 - inför kommande semestrar
 - inför kommande lönesamtal
 - inför den årliga psykosociala medarbetarenkäten, genomförande/uppföljning
 - inför upprättandet av verksamhetsplaner och budgetarbete
 - inför uppföljning av skyddsronder - rapport om genomförda åtgärder
 - Inför bokslutarbete

Det systematiska arbetsmiljöarbetet innehåller så mycket mer än bara APT möten, men vad som behöver ingå beror till stor del på antalet anställda i ASF:et. Ett sätt att ta reda på vad som ingår i det lagstadgade arbetsmiljöarbetet, är att besöka websidan www.prevent.se. På den sidan hittar man all den information man behöver för att veta om vilket ansvar man har som arbetsgivare. På Prevent hittar man även checklistor för allmänna skyddsronder anpassade för i stort sett alla sorters arbetsplatser som kontor, kök, snickeri osv. Där finner man även att man som arbetsgivare behöver göra regelbundna riskbedömningar från det lilla till det stora. Riskbedömningarna behöver göra efter följande ordning:

Att göra en riskbedömning:

1. Undersöka - samla information och hitta risker
2. Riskbedöma - värdera risken utifrån hur allvarlig den är
3. Åtgärda - föreslå åtgärder, värdera effekten av dem, skapa en handlingsplan och genomföra åtgärderna
4. Kontrollera - kontrollera att åtgärderna har blivit gjorda och utvärdera om de har fått den effekt man ville uppnå

Ett exempel på en riskbedömning

Ett stort antal ASF driver hunddagis. Vid kraftig halka behöver en riskbedömning göras. I steg ett gör man den riskbedömningen genom att värdera risken för hur pass allvarlig halkan är och vilka konsekvenser den kan få för medarbetarna som under dagen ska gå många promenader. I steg två behöver man överblicka riskerna i det stora - till exempel om broddar behöver införskaffas, om gångar behöver grusas och så vidare. I steg tre behöver åtgärder göras i form av att införskaffa broddar om dessa saknas och eventuellt grusa närbelägna gångvägar. Steg fyra är sedan lika viktigt - och det är att till exempel kontrollera att broddarna används, att de håller i kvalitet så att de inte ramlar av - att åtgärderna har fått den effekt som man önskat som arbetsgivare. Riskbedömningar ska göras från det lilla till det stora - för såväl fysiska, som sociala och organisatoriska frågor. Mer om det på www.prevent.se

Incidentrapporter

Incidenter händer i alla organisationer. Det är oundvikligt och fullt mänskligt att vi begår misstag. Det viktiga i det arbetet är dels hur vi hanterar situationen när den uppstår, dels säkerställer att frågan hantearas på ett sådant sätt att vi lär av det misstag vi har gjort och säkerställer genom ett förebyggande arbete att det inte händer igen. För att komma ihåg och för att ta ansvar för det som händer behöver vi dokumentera händelsen och spara den. Om Arbetsmiljöverket kommer på besök, kan de vilja få tillgång till organisationens incidentrapporter. Det är med andra ord viktigt att dessa finns sparade någonstans. Dokumentationen ska ge svar på följande:

- Datum för händelsen
- Beskrivning av händelsen
- Vilka konsekvenser som händelsen gav upphov till
- Beskrivning av vilka åtgärder som genomfördes till följd av händelsen
- Vilka åtgärder som händelsen ledde till
- Tid för uppföljning

Ibland kan en incident leda till att händelsen behöver rapporteras till Arbetsmiljöverket eller till placerande myndighet (kan till exempel vara socialtjänsten). Mer om incidentrapporter går att läsa på www.prevent.se. Mer om vad som händer när Arbetsmiljöverket kommer på inspektion kan vara av vikt att ta reda på - som en förebyggande åtgärd.

Måste vi ha APT - vi har ju inget att ta upp

På många arbetsplatser kan det vara så att man ser APT som något som ligger utanför det ordinarie arbetet, något man bara måste göra, men som man kanske inte ser nyttan av. Ett möte som det lätt går slentrian i för att ingen, trots att man uppmanas att ta upp något, inte tycker sig ha något att säga. Men så klart att det finns massor att ta upp, massor att prata om - och fatta beslut om. Det gäller bara att hitta en struktur och ett tydligt innehåll för det arbetet, genom att till exempel i början av året ägna tid åt att upprätta ett årshjul med händelser över året som ASF i sitt arbetsgivaransvar behöver ta tag i (se ovan). Det som blir unikt

i många ASF är att man i mångt och mycket är både arbetsgivare och arbetstagare. Man är på något sätt både möjliggörare och målgrupp - samtidigt. I arbetsmiljöarbetet behöver det så klart tydliggöras.

Som vi ser det är ett ASF ett starkt **VI** - som regelbundet sätter sig ner för att tillsammans åstadkomma de bästa förutsättningarna för en god arbetsmiljö. Vi vill att det ska gälla alla som är i företaget, oavsett om man varit där länge eller precis har kommit - eller om man tillhör "ledningen" eller inte. Vi anar också att det finns ASF som arbetar utifrån formerna för ett APT, genom att dagligen samtala om hur vi tillsammans mår, vad som ska ske under dagen, hur vi gemensamt ska ta oss an våra arbetsuppgifter, utan att veta att det är ett APT som genomförs.

Vi är varandras arbetsmiljö

Vår erfarenhet är att företaget stärks genom det systematiska arbetsmiljöarbetet och väl genomförda APT möten. Arbetsmiljöarbetet handlar i mångt och mycket om ett förebyggande arbete.

Det finns något väl underbyggt genom alla checklistor för skyddsronder, strukturer för riskbedömningar, men också i den demokratiska formen. Detta leder till att medarbetarna både involveras i att själva må bra, vara trygga och säkra på jobbet - men också till att ha ansvaret för att andra gör det.

Det systematiska arbetsmiljöarbetet bygger ju på likabehandling, icke diskriminering och en jämbördighet som ständigt pågår i en tydlig struktur. Det är just det som vi menar är så stärkande för oss som ASF.

Tips och dialogruta

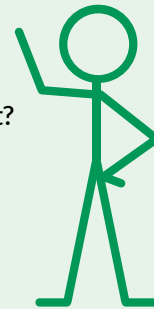
Här kommer några frågeställningar att ta sig an i det förebyggande arbetsmiljöarbete:

Det är viktigt att välkomna nya medarbetare - så att de från dag ett känner sig involverade och inkluderade i företaget, men det kanske

inte alltid är så enkelt. Att känna sig inkluderad är en känsla. Hur bra är ni som företag på att ta emot nya - till det så många gånger "familjära"?

Till ASF:en

- I ett ASF kan det vara så att en del medarbetare kommer och går. Det gör att en del har jobbat länge, andra kommer helt nya. De nya har kanske ingen erfarenhet av det arbete som de nu förväntas utföra. Att kanske inte fullt ut ha kompetens för att utföra jobbet. Vilka risker finns det med det i våra ASF? Vilka rutiner har ni på företaget för att involvera nya medarbetare i de risker som ni vet finns inom specifika enheter?
- Likabehandling, icke diskriminering, jämbördighet - är en självklarhet i våra företag. Vikten av att som medarbetare få vara speciell ligger i vårt DNA, men var går gränsen? Finns det en sådan gräns? Om det speciella påverkar andras arbetsmiljö - hur jobbar ni aktivt med den frågan?
- Många är på Facebook idag och det kan hända att anställda lägger ut något privat som påverkar jobbet. Den kan till exempel vara en medarbetare som lägger ut bilder när man festar - kanske till och med klädd i företagets profilkläder. Hur jobbar ni förebyggande för att undvika att det händer?
- Det är inte ovanligt att det finns medarbetare som inte riktigt är insatta i vikten av att vara lojal med sin arbetsgivare. Som anställd får man så klart tycka vad man vill, ha egna åsikter om saker och ting och öppet uttala dessa på jobbet. Men alla är kanske inte insatta i att man inte baktalar sitt företag utanför jobbet, att det till och med är skäl för uppsägning. Hur arbetar ni med att förebygga det?
- Hur ser ni på att medarbetare inleder förhållanden på jobbet?
- Att vara i en verksamhet med stark sekretess - hur jobbar ni med den frågan?



CERTIFIKAT

2019-2021

SKOOPi intygar att företaget uppfyller
SIS, Swedish Standards Institutes standard
enligt SIS PAS 10:2018 för arbetsintegrerande
sociala företag inom samtliga områden.

ROSÅNGEN

Verksamhetens organisation och oberoende/fristående
Verksamhetens ändamål och inriktning
Ansvar och delaktighet i företaget
Finansiella och ekonomiska krav
Miljömässig hållbarhet
Personal och kompetens
Socialt ansvarstagande
Arbetsmiljökrav
Ledningssystem

Viktor Carlén

VIKTORIA CARLÉN
VERKSAMHETSLEDARE
SKOOPi



INTERESSEORGANISATION
FÖR ARBETSINTEGRERANDE
SOCIALA FÖRETAG



Certifierade ASF - ett sätt att garantera kvalitet

Det finns ett systematiskt sätt för ett ASF att utveckla och visa upp kvalitén i det egna arbetet nämligen genom en certifiering. Det är Skoopi, i ett samarbete med Svenska Institutet för Standarder (SIS), som har tagit fram en modell som i ett antal punkter och skallkrav slår fast vad ett ASF med god kvalité ska kunna visa upp och ha dokumenterat, för att kunna bli certifierade av Skoopi. Förutom vanliga krav på hur ett väl fungerande företag i allmänhet ska fungera, är utgångspunkten för att bli certifierad, att ASF:et uppfyller de kriterier som ingår i Skoopis definitionen av vad ett ASF är (se sidan 14).

Vad är nyttan med att certifiera sig?

De företag som har certifierat sig uppger att den främsta nyttoeffekten med certifieringen har varit att det har skapat ordning och reda i företaget. För att bli certifierade måste ASF:et visa en hel del skriftlig dokumentation över rutiner, policy och hur verksamheten drivs i allmänhet. Om inte dessa finns inför certifieringen behöver dessa tas fram. Det förfarandet får i sin tur två effekter; dels ökar transparensen internt, dels ökar delaktigheten och kunskapen kring dessa frågor påtagligt i företaget. Det beror i hög grad på att själva certifieringsprocessen involverar alla i företaget - inte bara ledningen. Ytterligare ett viktigt skäl som företagen lyfter är att de har stärkt sin position på marknaden - inte minst vid affärer med offentlig sektor. Genom certifieringen har de redan kvalitativa och förberedda svar till de förfrågningsunderlag som efterfrågas. Det i sin tur gör att det många gånger väger över till ASF:ets fördel i konkurrens med andra som också lämnat anbud.

Vad innehåller en certifieringsprocess?

Det är sammanlagt nio områden som ingår i certifieringen enligt SIS grunddokument. Här nedan kommer en kortare beskrivning av de områden som ingår i själva certifieringen för ett ASF:

Krav på verksamhetens inriktning

Det ska vara synligt och tydligt i föreningens stadgar eller företagets bolagsordning att företagets främsta mål är att integrera människor, som har svårigheter att hitta, få, eller behålla ett arbete. Det ska också vara tydligt hur arbetsplatsen är anpassad för arbetsträning.

Krav på finansiering och ekonomi

Det ska finnas upprättad dokumentation vad gäller processer för hantering av företagets ekonomi och hur dessa processer följs. Företaget ska vara registrerad som arbetsgivare hos Skatteverket och även ha ett organisationsnummer. Företaget ska ha minst en anställd. Det ska också finnas dokumenterat i stadgar eller bolagsordning hur man återinvesterar eventuell vinst i företaget, i ett annat ASF eller liknande verksamhet.

Krav på verksamhetens organisation och fristående roll

ASF:et behöver visa att det är ”organisatoriskt” fristående från offentlig verksamhet samt att man har tecknat kollektivavtal eller har liknande villkor för de anställda.

Krav på personal och kompetens

ASF:et ska kunna visa att den anställda uppfyller kravspecifikationen för sin tjänst/anställning. Vidare ska företaget ha dokumenterat hur arbetsträning och handledning går till och hur den är anpassad i verksamhet och inriktning. Samtliga anställda ska ha kunskap om verksamhetens dubbla syften genom dels arbetsintegrering, dels att producera och leverera varor och tjänster. Ledningen i företaget ska även ha kunskap om branschen som man verkar inom.

Ansvar och delaktighet i företaget

ASF:et ska ha upprättat skriftliga rutiner för delaktighet och ansvar inom företaget och på vilket sätt dessa rutiner följs. Rutinerna ska

beskriva: ASF:ets delegationsordning och arbetsordningen för styrelsen, verksamhetschefen eller verksamhetsledaren samt hur inflytande och förutsättningar för delaktighet för deltagare och anställda ser ut. Vidare ska man kunna visa dokumenterade rutiner för hur deltagare och medarbetare kan vara med och påverka sin roll i företaget.

Krav på miljömässigt ansvarstagande

ASF:et ska ha en upprättad miljöpolicy, och kunna visa på hur de följer den.

Krav och rekommendation för socialt ansvarstagande

ASF:et ska kunna visa på vilka delar av verksamheten som bidrar till samhällsengagemang och kunskap om ASF:ets syfte. En rekommendation till ASF:et är även att göra någon form av social redovisning varje år.

Krav på ledningssystem

ASF:et ska kunna visa att man har ett tydligt ledningssystem. Ledningssystemet ska visa att verksamhetens processer följs. ASF:et ska även ha ett system för att dokumentera verksamhetens utveckling.

Arbetsmiljökrav

ASF:et ska ha en upprättad arbetsmiljöpolicy som är anpassad för verksamhetens inriktning. ASF:et ska även kunna visa på hur medarbetare är delaktiga i det arbetet och att arbetsmiljöpolicyn följs. Det ska finnas minst en anställd som är utbildad i systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM).

FN:s Globala Mål Agenda 2030

ASF:et ska kunna visa dokumentation av hur man arbetar med och följer de Globala målen i Agenda 2030. Mer om hur detta kan gå till kan ni läsa om i sidan 19.

Tips och dialogruta

- Hur ser ni på möjligheten att certifiera er som företag?
- Vilken nytta skulle en certifiering bidra till just i ert ASF?



Till ASF:en



Om krisen ändå kommer

Denna handbok har syftat till att berätta om ASF i alla dess delar i syfte att förebygga de kriser som så ofta kan uppstå i vårt företagande. Men trots förebyggande strukturer genom god ordning kan kriser av olika slag uppstå. Inte minst fick vi erfara det under coronapandemin. Om krisen kommer är det viktigt att göra vad man kan för att minska konsekvenserna. Med det är också viktigt att man är förberedd på vad som kan hända. Här kommer några tips från ASF som varit med om att hamna i kris:

- Det viktigaste är att över tid ha god ordning i företagets administration och ekonomiska hantering. Detta gör att man i god tid kan se när en kris närmar sig.
- Områden som är extra viktiga att hålla koll på är hur det ser ut på skattekontot, att ha rätt beräkning på momsen och att ni sätter undan pengar efter hand så att momsen kan betalas när den förfaller. Detta är särskilt viktigt om ni inte redovisar momsen månadsvis utan kvartals- eller årsvis. Även pensionsskulder är viktigt att ha koll på.
- Ett starkt eget kapital är viktigt att ha som mål att bygga upp. Detta gör att företaget kan klara av mindre kriser själv genom att ta ut av det uppbyggda kapitalet. Det kan därför i vissa fall vara bättre att låta det egna kapitalet växa istället för att anställa en ny medarbetare. För oss som ASF är detta svårt då vi har som mål att hjälpa människor till arbete. Men det är viktigt att komma ihåg att vi också måste agera affärsmässigt när vi anställer så att den nya medarbetaren tillför något som syns i budgeten. I annat fall riskerar vi hela företaget - och vem blir hjälpt av det?
- Att följa de olika verksamheterna som företaget driver är också viktigt. Är det någon affärsdel som inte går ihop sig? Då är det viktigt att göra åtgärder - att omorganisera eller lägga ner den delen. En dålig verksamhet ska ju inte få hela företaget att stjälpas. Kanske har ni dyra maskiner som inte ger de intäkter de ska och därför kan säljas istället?

- Se över avtal vad gäller försäkringar, telefoni och bredband regelbundet - ja i princip allt som ni hyr eller betalar för per månad, efter ett skrivet kontrakt är värt att se över. Här kan onödiga utgifter döljas i månadskostnader som när man lägger ihop allt, är mycket mer än vad företaget egentligen har råd med.
- Om ni hyr de lokaler ni verkar i - då kanske hyresvärden kan gå med på att sänka hyran över någon eller några månader? Hyresvärden eller någon annan kanske har andra lokaler som är billigare och passar er budget bättre?
- Om ni känner att ni börjar tappa greppet, att det kommer in fler fakturor än ni hinner betala - våga prata med någon som utifrån kan ge råd och stöd. Här kan till exempel er revisor vara till god hjälp.
- Tänk som en smålänning. Bygg buffertar. Samla pengar innan investeringar. Håll en god likviditet - alltid. Om ni behöver ta lån - räkna på vad det kostar och se till att kostnaden ryms i er budget.
- Om er kommun driver en näringsverksamhet, till exempel café på byn eller en secondhand butik - försök undvika just den typen av affärsverksamhet. Det är nämligen mycket svårt att konkurrera med en kommunal affärsverksamhet. Om ni nu driver liknande affärsverksamheter - försök bredda er och hitta nya affärsområden att utveckla.
- Vid kriser är det ibland möjligt att begära en extra rekvisition från Arbetsförmedlingen - vilket kan rädda företaget.
- Om pengarna inte räcker till lönerna - kan er kostym vara för stor. Då kan det vara viktigt att fatta beslut om att säga upp personal. Det är naturligtvis mycket tuffa beslut att fatta - särskilt som vi driver företagen tillsammans. Tänk på att i detta läge kan arbetsgivarorganisationen Fremia vara till god hjälp och ge råd om hur ni ska göra så att det blir rätt. Via dem finns också omställningsstöd att få som är viktigt för alla företag i kris.
- En nedläggning behöver inte innebära slutet. En omstart kan bli en vässad och uppdaterad version av det äldre företaget.

- Det kan vara ett gott råd att dela upp affärsområden i olika juridiska personer. Detta gör att om en del hamnar i kris kan den andra fortsätta. På så vis förlorar man inte allt vid en kris eller konkurs. Som kooperativ kan man kika på hur till exempel Vägen ut! har gjort som byggt upp ett konsortium med över 15 olika företag som genom åren har hjälpt varandra att stå emot kriser. Även Macken i Växjö överlevde efter en konkurs eftersom man hade mer än en organisation. De olika företagen kan ha olika namn. På så vis blir det bara ett namn som läggs ner, inte hela organisationen.
- Att ta över ett beprövat koncept vid en nystart eller omstart kan vara en idé att fundera över. Titta på vad som fungerar för andra på liknande orter som er egen. Gör studiebesök hos andra ASF eller andra företag och lyssna in vad som fungerar för dem, kanske det även kan fungera för er? Ofta tycker andra entreprenörer att det är roligt att få tipsa och berätta.
- Ett annat tips kan vara att ta hjälp av ett franchisekoncept, till exempel Café Rekommenderas. Franchise innebär att man går in i ett nätverk med företag som har samma affärskoncept. Man betalar en avgift för att vara med, men får och andra sidan hjälp med ett koncept som fungerar på andra håll.
- Håll koll på alla goda affärsidéer som finns hos arbetsintegrerande sociala företag och kooperativ i andra europeiska länder - där branschen ofta nått längre.
- Samarbeta över branscher. I de kooperativa grundsatserna framhålls särskilt att samarbeta med andra kooperativ. Titta på ASF som arbetar inom andra områden. Om övriga näringslivet inte riktigt förstår vad vi sysslar med så förstår i alla fall andra ASF vad vi gör. Därför är det bra att samarbeta i vår bransch.
- Till sist - det kanske allra viktigaste - våga ta hjälp i tid! Även om det kan kännas pinsamt att berätta att det inte går så bra för företaget är det alltid bättre att agera innan det är för sent! Många, både revisorer, andra inom ASF-familjen, men även andra företagare har varit med om kriser och kan ge god hjälp!

Det har varit en förmån att få skriva den här handboken. Att äntligen, med finansiering från Europeiska socialfonden, fått möjligheten att inifrån och ut - själva få beskriva vår egen så unika bransch. Vi hoppas på alla sätt att ni, som tagit del av innehållet i ASF Praktikan, lyckats få syn på alla de så viktiga pusselbitarna, som vi så väl behöver i våra ASF för att hållbart kunna växa, verka och vara - i syfte att kunna ta emot än fler ur de målgrupper vi finns till för.

Skooppi har som mål att vara en stark organisation, en tydlig röst och ett stöd för ASF:en. Det är vi som intresseorganisation som står bakom innehållet i boken. Genom boken har vi velat visa på nyttan av att vara ett ASF, men också nyttan av att komma samman - att arbeta ihop, såväl inom ASF:en som i samverkan med både offentliga, privata och andra idéburna aktörer. Med innehållet i boken vill vi sprida och på så vis, öka kunskapen om oss själva och den samhällsnytta ASF:en bidrar med - både för oss själva och för andra.

Vår bransch är liten, men bidrar med så mycket för de grupper som har svårt att hitta, få eller behålla ett arbete - detta hoppas vi har blivit tydligt genom innehållet i denna bok. Så här kan vi sammafatta vårt erbjudande till marknaden:

Vårt erbjudande till marknaden är att vi är:

- en arena för målgrupper som står utanför - att bli inkluderade på arbetsmarknaden,
- en samtalspart med arbetsmarknadens parter för att tillsammans minska långtidsarbetslösheten och för ökad ekonomisk jämlikhet
- en part för kommuner att samverka med om hur man kan stärka de lokala ASF:en via upphandlingar eller andra köp av produkter och tjänster,
- en trovärdig och kompetent utvecklingspartner för samarbete och projekt där långsiktiga anställningar är ändamålet,
- en bransch där en affär med oss - många gånger bidrar till upp emot 7 av FN:s 17 Globala mål.

Vårt erbjudande till alla ASF

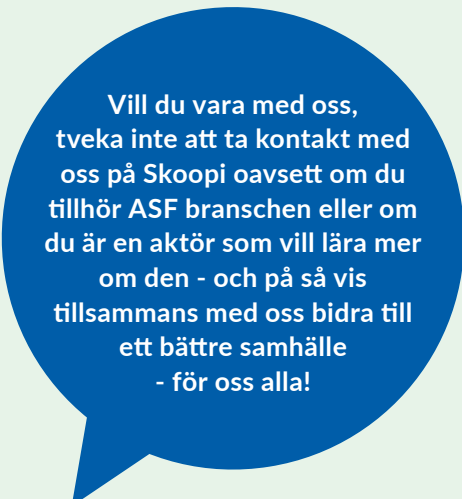
Till er som ASF vill vi också rikta ett stort tack för ert dagliga slit och era starka drivkrafter att vilja kavla upp ärmarna och bidra till en bättre värld för så många.

Till er vill vi säga - att vi finns här om ni vill:

- känna samhörighet med andra ASF - och genom Skoopi få hjälp att driva viktiga frågor både lokalt, regionalt och nationellt
- via vår hemsida få tillgång till en rad verktyg som handböcker, mallar, kalkylprogram, filmer och annat som ger ökad kunskap som är viktig för just vår bransch
- få tillgång till ett säljstöd - en struktur att göra affärer med andra ASF eller med offentliga aktörer
- få tillgång till våra kurser på Långholmens folkhögskola
- få ett gruppmedlemskap via arbetsgivarorganisationen Fremia
- certifiera er som ett ASF enligt SIS standard
- få hjälp med att synliggöra den samhällsnytta ni genererar
- få ökad kunskap om vår särart och vår bransch
- vill bli stärkta i er identitet och legitimitet som ASF

ASF Praktikan - är nu i hamn! Men vår ambition med handboken är att den ska utvecklas över tid, att den med jämna mellanrum ska komma ut i nya uppdaterade upplagor.

Saknar du något i boken eller har du synpunkter på innehållet eller vad den skulle kunna innehålla tar vi tacksamt emot dina synpunkter. Du hittar Skoopis kontaktuppgifter på www.skoopicoop



Vill du vara med oss, tveka inte att ta kontakt med oss på Skoopi oavsett om du tillhör ASF branschen eller om du är en aktör som vill lära mer om den - och på så vis tillsammans med oss bidra till ett bättre samhälle - för oss alla!

Innehållet i ASF Praktikan har vuxit fram under ASF Lyfter, ett projekt som Skoopi drev med medel från Europeiska socialfonden under perioden februari 2021 till november 2022.

Det är främst Anna Ytell, med sin bas i det arbetsintegrerande sociala företaget Hushållsfixarna och Lena Lago, från Basta som har varit huvudförfattare till boken, men flera medarbetare har bidragit som:

Ulrica Persson, Skoopis ordförande med basen i ASF:et Dialogkraft

med texter om definitioner, ändamålet med arbetsintegrerande sociala företag, hur samarbetet ser ut med det offentliga samt texten om de dubbla affärsidéerna.

Fredrik Bergman, från Street Business

med texter om de sociala kooperativens historia, eldsjälarnas betydelse och om krisen kommer där även Lena Carlbom från Skoopi Halland har bidragit till innehållet.

Jan Forslund, från Bönerna i Handen och Caroline Fella, från Appanovi

om innehållet och nyttan med att certifiera sig.

Marie Pettersson, Coompanion

om reserverade upphandlingar och IOP.

Ylva Lundkvist Fridh, Mikrofonden

om effektmätning.

Helen Curry, Mikrofonden

om finansiering.

Vi vill också passa på att tacka alla våra ASF som deltagit i våra workshops och Skoopi-dialoger. Ett stort tack vill vi också rikta till alla processledare i projektet och samarbetspartners genom Mikrofonden, Effektfullt, Social Trade, Coompanion och alla andra som bidragit till innehållet i boken. Boken är en produkt av ett arbete i nära samverkan - i ett tillsamansskap.

Och ett stort varmt tack till Pål Nilsson, koordinator i projektet - för all support runt framväxten av boken och dess redaktionella form samt även Henrik Ström från Knopster, som redigerat alla filmer som stärker upp innehållet i boken.

Text: Lena Lago
Foto: Unsplash, Skoopis bildarkiv
Form: M29 media
Tryck: Stibo Complete
Upplaga: 500 ex
November 2022



Varför en handbok om att bli och vara ett ASF?

ASF Praktikan är en handbok framtagen av Skoopi, utifrån en önskan om att boken ska utgöra ett handfast stöd för alla som vill lära sig mer om att bli och vara ett ASF. Praktikan är skriven av oss själva, inifrån och ut, nerifrån och upp i en strävan att boken ska vara vår egen röst, utifrån våra egna behov av att växa och utvecklas som företag.

ASF Praktikan kan läsas från pärm till pärm, men bäst lämpar sig handboken att läsas i valda delar. Delar som ni för tillfället ser som angelägna att ta tag i. Som inspiration att tänka tillsammans finns i slutet av varje kapitel fördjupande frågor genom en; "Tips- och dialogruta". Så använd den, ge er in i intressanta frågeställningar om strukturer och ledningsfunktioner, om affärer och medarbetarskap i syfte att växa och utvecklas, så att vi når än fler av dem som står utanför - för hållbara anställningar i våra företag.

Boken riktar sig även till er inom offentlig eller privat sektor, som vill veta mer om vad ett ASF är och hur ni skulle kunna göra samhällsnyttiga affärer med oss. Vi som verkar i ett ASF vet att vi bidrar med individ och samhällsnytta. Men vi vet också, att det är ett under att vi överlever - om vi gör det. Vi existerar, trots att förutsättningarna för vår överlevnad många gånger är begränsade. Vi finns till, trots att vi i mångt och mycket inte blir sedda för det vi så starkt bidrar till - en inkluderande arbetsmarknad. Det behöver vi ändra på. Boken är ett bidrag till det.

