

Företagen som försvann.

**Entreprenörskap
& Företagande**

inom social ekonomi

En explorativ kartläggning av nedlagda eller ombildade
arbetsintegrerade sociala företag 2006 – 2013.



Förord

Antalet arbetsintegrerande sociala företag växer. Från ett fyrtiotal i mitten av 1990-talet finns nu över 300 – och antalet fortsätter att öka. Men alla företag överlever inte. I denna undersökning kartläggs hur många som lagts ner och undersöks möjliga orsaker till varför de lades ner. Kunskap som är värdefull när man startar nya företag. Studien har genomförts av av konsultfirman Tanke och Handling, Eva Laurelii och Linnea Nilsson, i samarbete med professor Ulla-Carin Hedin Göteborgs Universitet på uppdrag av Temagruppen Entreprenörskap och Företagande inom social ekonomi. Författarna ansvarar själva för iakttagelser och slutsatser i rapporten.

Eva Nypelius

Ordförande för Temagruppen Entreprenörskap och Företagande inom social ekonomi



Bakgrund

Enligt uppgifter i Tillväxtverkets register för arbetsintegrerande sociala företag finns 2014, cirka 310 arbetsintegrerande sociala företag (ASF). Under åren 2006 – 2014, tillkom cirka 150 nya företag. Men under samma period lade ett 60-tal företag ned sin verksamhet. Dessa siffror pekar mot en ganska stor sårbarhet bland de förtecknade företagen. Arbetsintegrerande sociala företag, ASF, är viktiga bland annat för att stärka personer som varit arbetslösa en längre tid eller av andra orsaker befinner sig utanför arbetsmarknaden. Genom arbete i ASF kan man reducera ett utanförskap som annars kunde få negativa individuella och samhälleliga konsekvenser. Medarbetare som kommer till ett socialt företag blir integrerade i ett socialt och organisatoriskt sammanhang som för många blir en väg tillbaka till arbete och gemenskap. Det är därför viktigt att få kunskap om och förstå de villkor som omgärdar ASF. Vår kunskap om vad som leder fram till nedläggningar av ASF är bristfällig och behöver fördjupas för en bättre planering och stöd vid start.

Tidigare studier

Vid tidigare studier,¹ har det framkommit en rad faktorer som var för sig och tillsammans, är problematiska och kan orsaka svårigheter för de sociala företagen. Några av dessa faktorer är:

”ASF har således en kombination av affärsverksamhet och arbetsintegration i alla verksamheter.”

Hybridstruktur – ett dubbelt uppdrag

De sociala företagen har en tydlig hybridstruktur,² där verksamheter med mycket olika logik skall samsas. Dessa företag har tydliga sociala mål som t. ex. god och kreativ arbetsmiljö, delaktighet för alla medarbetare och framför allt arbetsträning och yrkeserfarenhet för långtidsarbetslösa och funktionsnedsatta personer som skall integreras på arbetsmarknaden. Dessa företag har också ekonomiska mål, att producera varor och tjänster, som kan säljas på en marknad. ASF har således en kombination av affärsverksamhet och arbetsintegration i alla verksamheter. I många fall bedrivs också affärsverksamheter i flera branscher, vilket ger en uppsplittrad och kompetenskrävande verksamhet.

Ursprung och organisationsformer

ASF har också olika ursprung och organisationsformer. Vissa har vuxit fram ur ESF-projekt i samarbete med offentliga partners. Andra har en stor intresseorganisation eller ideell förening i bakgrunden. Åter andra har grundats av en grupp ”sociala entreprenörer” som utifrån sina olika positioner kunnat mobilisera lokalt stöd från närsamhället. Företagets ursprung har färgat organisationsstrukturen vilket lett till en mer eller mindre stabil organisation. De flesta ASF är ekonomiska eller ideella föreningar, men aktiebolagsformen förefaller bli allt vanligare.

Finansiell situation

Arbetsintegrerande sociala företags finansiella situation är ofta problematisk i starten. Under den granskade perioden 2006 – 2014 har det dessutom varit en finansiell kris och konjunkturnedgång som påverkat. Företagen är ofta underkapitaliserade och måste laborera med flera olika inkomstkällor t. ex. försäljning av produkter och tjänster, bidrag från offentliga organisationer och projektmedel från fonder, samt använda sig av frivilligt/ideellt³ arbete. De flesta ASF har därför olika typer av inkomster. Detta kräver stor kompetens. Även om en spridningsstrategi minskar riskerna för företaget av negativa förändringar inom ett område, så innebär underkapitalisering ändå en stor känslighet för omvärldens förändringar, inklusive förändringar i statlig arbetsmarknads- närings- och socialpolitik.

Ledarskaps- och kompetensproblem

Det finns också ledarskaps- och kompetensproblem i många ASF. Verksamhets- och arbetsledare kommer ofta från den offentliga sektorn och har sin utbildning i människovårdande yrken. Det gör dem väl ägnade att ta hand om medarbetare som tidigare varit långtidsarbetslösa, sjukskrivna eller har någon funktionsnedsättning. Men de har ofta kunskapsbrister beträffande affärsutveckling, marknadsföring och ekonomi. Det finns ett stort behov av utbildning och fortbildning hos ledare och medarbetare på olika nivåer i de sociala företagen.

1 Bo Blideman & Eva Laurelii 2011, Bo Blideman 2012, Ulla Carin Hedin m.fl. 2014

2 Hybrid = korsning eller bastard. Används även om molekyler när dessa är sammansatta av delar med olika ursprung. (NE 1992 band 9, sid 193)

3 Laurent Gardin 2006

Omvärldsberoende

De flesta ASF är också mycket omvärldsberoende genom sina olika marknader, inkomstkällor och behov av olika resurser inklusive immateriella resurser som kunskaper, arbetsmetoder och legitimitet. Företagen samarbetar nära med olika organisationer inom offentliga sektorn t. ex. Arbetsförmedlingen, socialtjänsten och kriminalvården. Äldre sociala företag, men även nystartade sådana, har ofta en mycket nära knytning till kommunen när det gäller resurser till handledare och ibland lokaler. Men detta samarbete med offentliga myndigheter är sårbart och kan försämrats när offentliga organisationer ändrar sin policy eller vid byten av personal i ledande ställning. Många ASF har också nära band till lokala grupper och ideella organisationer i lokalsamhället, vilka utgör en form av ”socialt kapital” för företaget som kan användas för att mobilisera stöd och resurser.⁴

”Detta samarbete med offentliga myndigheter är sårbart.”

Genomförande av denna studie

Uppdraget

Uppdraget bestod i att kartlägga vilka arbetsintegrerande sociala företag, som åren 2006 och 2008 fanns listade hos Tillväxtverket, samt vilka av dessa som fallit bort fram till och med 2013.

I studien ingick att finna möjliga orsaker till att de fallit bort, att göra en mer djupgående analys av cirka tolv företag, baserad på intervjuer och övrig materialinsamling samt att undersöka vilka företag som startat med finansiering från den Europeiska socialfonden.

I kartläggningen har vi använt både kvantitativa och kvalitativa undersökningsmetoder. I den kvantitativa delen har vi utgått från Tillväxtverkets listor över arbetsintegrerande sociala företag från 2007, 2010 och 2012 och den senaste listan som är publicerad på www.sofisam.se⁵ 2014. Vi har också haft tillgång till en lista från 2006⁶ som ingick i den första kartläggningen inför 2007-listan. Vissa uppgifter kommer också från en inventering genomförd 2001 åt Arbetslivsinstitutet (Rapport ALI).

Omfattningen av vårt uppdrag har medfört begränsningar i hur mycket material som vi kunnat få fram om de olika sociala företagen. Vi har använt oss av internet för att hitta tidningsartiklar, rapporter och kommunala dokument, med mera. Erhållen information har tolkats och placerats i tematiska kategorier. Vi menar att de faktorer som framträder i företagens nedgångsprocess är tämligen tydliga och relevanta för att förstå de utmaningar som ASF möter.

⁴ Lars Hulgård & Roger Spear 2006

⁵ www.sofisam.se är en hemsida med information om arbetsintegrerande sociala företag publicerad av bl. a. Tillväxtverket, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan i samverkan med SKL.

⁶ Socialt företagande 2006. Sammanställt av Pernilla Friberg och Eva Laurelii.

Fördjupade fallstudier

För att få kunskap om nedläggningsprocessen mer i detalj, så har vi dessutom gjort mindre fallstudier av tolv utvalda företag. Företagen har valts utifrån principen om maximal variation beträffande storlek, region, organisationsform, bransch/verksamhet och sammansättning av medarbetare. Urvalet har i viss mån också styrts av förkunskaper som funnits hos författarna när det gäller att hitta karakteristiska förlopp. Några delfrågor har väglett oss under kartläggningen:

1. Hur uppstod det sociala företaget och hur utvecklades verksamheten under de första åren samt på längre sikt?
2. Inträffade det några förändringar eller kritiska händelser som påverkade verksamheten?
3. När och hur startade den process som ledde fram till nedläggningen eller ombildningen av företaget? Och hur skedde själva nedläggningen eller ombildningen?
4. Hur ser man på nedläggningsprocessen i backspegeln? Vilka påverkande eller samverkande faktorer kan skönjas? Hur är situationen idag för tidigare verksamhetsledare, arbetsledare och medarbetare i företaget?

För varje nedlagt företag i fördjupningsstudien har vi genomfört telefonintervjuer med verksamhetsledare eller arbetsledare, styrelsemedlemmar och/eller med (offentliga) samarbetspartners som arbetsförmedling, kommuners socialtjänst eller företagsrådgivaren Coompanion i regionen. Den tid som har gått sedan nedläggningen har påverkat i vilken mån vi kunnat få kontakt med representanter för företaget. I vissa fall har personer flyttat eller är svåra att nå. Kring varje företag har 1- 4 personer intervjuats. Telefonintervjuerna har varierat i längd från ca 20-90 minuter och i stora drag följt en tematiserad frågeguide. Intervjuaren har fört anteckningar under samtalet, som skrivits ned direkt efteråt tillsammans med spontana kommentarer om analytysteman. Vi har också samlat in dokument från företagen och om nedläggningsprocessen t. ex. verksamhetsberättelser, rapporter/utredningar, kommunala protokoll och artiklar i länsstidningar. Mängden skrivna dokument varierar dock mycket mellan företagen.

Fallbeskrivningar

Allt material har sammanställts till en beskrivning av företagets historia från starten och uppbyggnaden av verksamheten, hur det har organiserats och letts, vilka kritiska händelser som inträffat och faktorer som bidragit till att en nedläggning/ombildning till sist blivit nödvändig. Sammanställningen har varje intervjuare gjort och sänt till övriga i gruppen för kommentarer och tolkningar. Dessa sammanställningar utgör underlag för de exempel som ges i rapporttexten. (Av etiska skäl har dock vissa namn och andra faktauppgifter utelämnats.) Var för sig har vi sedan skrivit olika avsnitt i föreliggande rapport. Denna rapport ska ses som en första explorativ kartläggning, där vissa mönster och samband framträder. Men för att få mer pålitlig kunskap fordras förstås en längre och mer noggrant genomförd studie.

Resultat

Det var mycket svårt att få fram uppgifter från det Svenska ESF -rådet om de listade företagen startats med hjälp av EU – projekt eller inte. Vi kunde dock (ofta genom andra källor) se att cirka 30 av företagen startats inom ramen för EU- projekt.

Vi har undersökt 86 företag som har funnits med på någon av listorna sedan den första räkningen genomfördes 2006.⁷ Vi har sorterat bort vad som vid den tiden (2006) betraktades som sociala arbetskooperativ, men som visade sig vara kommunala verksamheter.

En orsak till att företag försvunnit från listorna är att de övergått i kommunal regi, i annan verksamhet eller organisationsform eller inte själva definierat sig som ett ASF. Av de 86 studerade företagen kom ett par verksamheter aldrig igång med någon affärsverksamhet, utan övergick till att vara föreningar för social gemenskap.

Fyra antroposofiska arbets- och behandlingsverksamheter i stiftelseform var med på den första listan, men de har sedan valt att inte finnas med i den listning som gjorts. Vid genomgången av ASF inför listan 2012 angav åtta företag att de fortfarande var ASF, men att de inte ville vara med på Tillväxtverkets lista. Fem företag meddelade vid samma tidpunkt att de inte längre var ett arbetsintegrerande socialt företag. När dessa företag sorterats bort har vi studerat de 62 som fanns kvar. Några har alldeles nyss, 2014, avslutats på listan www.sofisam.se Ett par företag har valt att ingå i ett närliggande socialt företag och avslutat sin förening.

Vi kan se några tydliga tendenser och faktorer som har medverkat till en nedgångsprocess och nedläggning för de återstående företagen.

Faktorer som medverkat till en nedgångsprocess

Det gamla ordspråket ”en olycka kommer sällan ensam” är i hög grad tillämpligt på ”nedgångsprocessen” i de undersökta företagen. I de flesta fall kan vi se en kombination av flera faktorer, som bildar en kedja av händelser som samverkar och leder fram till att en nedläggning (ombildning) blir aktuell. Vi kan se att denna kedja består av både interna och externa faktorer. Ofta är det förändringar i omvärlden som gör att företagets förutsättningar förändras.

”I de flesta fall kan vi se en kombination av flera faktorer, som bildar en kedja av händelser som samverkar och leder fram till att en nedläggning.”

Av de interna faktorerna är det några som är mer framträdande:

1. Ägar- och organisationsstrukturen för snäv eller ensidig

Ägar- och organisationsstrukturen i företaget har varit för snäv eller ensidig vilket lett till en sårbar struktur där viktiga resurser, kunskaper och kompetenser har saknats. För att tillföra resurser av olika slag och förankra företaget i såväl offentlig sektor som civilsamhället fordras en bredare ägargrupp.⁸ När företaget växer och får en viss storlek, så framträder dessa brister tydligare. Det är således ägar- och organisationsstrukturen i kombination med storleken på företaget som skapar problem. I företagets utveckling har det inte funnits en beredskap att vidga ägar- och ledningsgruppen. Detta har

⁷ Inom ramen för Nationella Tematiska Gruppen Socialt Företagande, inom Equalprogrammet (2002-2008).

⁸ Lars Hulgård & Roger Spear 2006

återverkat på ledning och styrning, finansiering och kontroll i företaget.

Ett exempel på detta i materialet är ett företag som startade med fyra ägare: en ideell förening för människor med olika arbetshinder, två personer från föreningen och endast en person med tidigare erfarenheter av företagande och kontakter i näringslivet. Under en femårsperiod växte snabbt flera nya associerade företag fram. Organisatoriskt skilda, men med samma ägare, som fanns kvar i alla styrelserna. Detta innebar en väldig maktkoncentration på få personer och ledde till en svaghet i organisationen. Man kan se en kombination av maktkoncentration i ägargrupp och ledning som skapar ett stort handlingsutrymme för ägarna, men där möjligheten till kontroll från medarbetare och intressenter försvåras. Något som ökade arbetsbelastningen var ett stort EU-projekt med mycket administration och krav på ekonomisk likviditet. När sedan splittring och motsättningar uppstod i ägargruppen tillsammans med ekonomisk kris och finansiella svårigheter, så blev det ödesdigert för företaget. Nedgångsprocessen varade mer än två år och resulterade i en konkurs.

2. Ledarskaps- och kompetensproblem

Den ovanstående beskrivna faktorn, med en svag organisation och få ägare som har svårt att hantera en verksamhet som växer mycket snabbt, lyfter fram sårbarheten i det sociala företagandet. I flera företag syns också att det funnits ledarskaps- och kompetensproblem redan från början. Ledarna har haft få kunskaper eller erfarenheter av företagande och näringsidkande. Grundkunskaper i marknadsföring, budget och ekonomi samt bokföring och administration har saknats. I vissa fall har denna kompetens funnits hos enstaka personer i ledningsgruppen men denna person har sedan blivit sjuk eller flyttat från företaget och gruppen har utarmats.

I flera exempel i materialet förefaller det som att företagets initiativtagare eller grundare inte har gjort upp någon ordentlig affärsplan innan verksamheten startar. Olika områden som i forskningen anges som viktiga att undersöka innan verksamheten startar (företagets mål, vision, främsta finansieringskällor, tillgång och ledning av mänskliga resurser, lag- och organisationsfrågor, marknadsföring och försäljning samt nätverk och samarbetspartners) har inte blivit medtagna i affärsplanen.⁹

Samarbetet med de offentliga organisationerna, till exempel arbetsförmedlingar kommunala enheter eller kriminalvården, kräver också speciella kompetenser och färdigheter. Till exempel att kunna skriva utredningar, att göra ansökningar om projektmedel hos ESF-rådet, att svara på anbud vid kommunala upphandlingar eller skriva skrivelser till kommunfullmäktige är viktiga och nödvändiga kompetenser för att hävda företagets intressen på lokala ”rehabiliteringsmarknader”. Kraven på de sociala företagen när det gäller dessa områden verkar ha ökat från år 2008 och framåt, vilket kan vara en bidragande orsak till att även äldre företag i undersökningen fått lägga ner.

Behovet av nya kompetenser och färdigheter leder till att en ”professionaliseringprocess” inom de sociala företagen startar.

I några få fall i materialet beskrivs ledare som varit ”oskickliga” och inte klarat av sina uppgifter. Verksamhets- eller handledare har inte varit vuxna den komplicerade situation som företaget hamnat i. I något fall har styrelsen varit ytterst passiv och lämnat över allt ledningsansvar till verksamhetsledaren. I ett annat fall har en ledare förfarit bedrägligt och tillskansat sig medel, som tillhört företaget.

”Ledarna har haft få kunskaper eller erfarenheter av företagande och näringsidkande.”

⁹ Clifford Conway 2008

”Företagets intäkter räcker knappt till utgifterna, och man befinner sig hela tiden på marginalen.”

3. Underkapitalisering från början

Ett tredje internt problem som syns i flera företag är underkapitalisering från början, som leder till kontinuerliga finansiella problem. Företagets intäkter räcker knappt till utgifterna, och man befinner sig hela tiden på marginalen. Ibland försöker man lösa den finansiella situationen med lån från stöd- och resursorganisationer och ådrar sig större skulder. När sedan det blir problem på den marknad där företaget säljer sina produkter, till exempel på grund av en lågkonjunktur, eller förändrade offentliga villkor, så har företaget ingen buffert att ta utav. Detta är en viktig faktor som vi kan se i åtminstone cirka 20 % av de undersökta företagen.

Ensidigt beroende av projektbidrag har också i ett par fall lett till nedläggning. Ett företag som startade som ett projekt, fortsatte att driva verksamheten, men hade inte tillräckliga resurser efter att EU-medel tog slut.

4. Motsättningar och konflikter mellan olika personer och grupper i ledningen

Ett fjärde internt problem som har lett till nedläggning, syns i några av de undersökta företagen. Det är motsättningar och konflikter mellan olika personer och grupper i ledningen. Det kan finnas intresse motsättningar redan inom grundargruppen, som med tiden ökar och framträder vid yttre press. Eftersom de sociala företagen är hybrider, så kan det uppstå motsättningar mellan dem som vill driva fram större affärsmässighet och satsa på de ekonomiska målen och de personer eller grupper som mer betonar de sociala målen. Denna typ av motsättningar ligger liksom inbäddad i själva företagsmodellen men hanteras ofta på ett konstruktivt sätt, vilket ibland kan innebära att någon eller några personer lämnar företaget.

I något fall har man även haft motsättningar mellan verksamhetsledare och medarbetare till följd av begränsad delaktighet. Detta har lett till konflikter och medverkat till en upptrappning av företagets problem. Men motsättningar inom ledningen mellan olika personer och grupper förefaller vara betydligt vanligare som grund för nedläggning. I vårt material kan vi se denna faktor i cirka 10 % av de företag som har lagt ner sin verksamhet.

Några externa faktorer som påverkat de undersökta företagen är:

1. Ensidigt beroende – dominans från den offentliga sektorns aktörer.

Dominansen från den offentliga sektorn verkar vara ganska utbredd när det gäller såväl företagets försäljning som olika typer av stöd och bidrag. En orsak till detta är historisk. Det var ofta kommunala arbetsverksamheter som knoppades av till sociala arbetskooperativ, eller så har kommunen varit med i starten av företaget och har fortsatt inflytande. De sociala arbetskooperativen, med främst psykiskt funktionsnedsatta, som startade på 1990-talet, utgick oftast från en modell med bidrag från kommunerna för handledare och lokaler. Dagens platsförsäljning till Arbetsförmedling och kommunen leder också till ett stort beroende om den inte kompletteras med en omfattande övrig affärsverksamhet. Flera affärsverksamheter med rehabiliterande inriktning, som trädgård, eller hunddagis, ger inte något större överskott.

I ett sådant företag där de dominerande intäkterna kommer från försäljning av rehabiliteringsplatser eller daglig verksamhet enligt LSS, kan ett förlorat avtal direkt leda till nedläggning. I vårt material kan vi i cirka femton pro-

”I en kommun avslutades en pågående utveckling av socialt företagande och kommunen satsade på kommunala arbetsverksamheter istället.”

cent av företagen se att denna faktor har haft stor betydelse för företagets nedläggning.

Verkningarna av den ekonomiska krisen 2008-2009 innebar att kommunerna såg över sina budgetar. Då valde de ofta att ”värna om kommunens kärnverksamheter” och anslog inte medel till annan, icke obligatorisk, verksamhet för kommunen. Flera företag i materialet fick lägga ned sin verksamhet eller flytta över den till kommunal regi. I en kommun avslutades en pågående utveckling av socialt företagande och kommunen satsade på kommunala arbetsverksamheter istället. Ledningarna i sociala företag kan alltför mycket ha räknat med att kommunen skall skjuta till medel eller köpa tjänster från företaget ifråga. Under en lång period har ett sådant beroendeförhållande också fungerat väl och lett till utvecklande av ASF:s verksamhet. Om kommunen sedan lägger om policy, får egna problem med budgeten eller ändrar inriktning på sin verksamhet, så klarar sig inte det sociala företaget på egen hand. Då har man ingen ”plan B” att sjösätta. Företaget får finansiella problem och så småningom blir det nedläggning och eventuellt konkurs. Mönstret är tydligt i flera, upp till 30 % (minst 17 företag), av våra exempel. Detta förhållande, hos svenska ASF, skiljer sig från arbetsintegrerande sociala företag i resten av Europa. Dessa lutar sig mer mot stöd och kontakter från lokala aktörer och grupper i samhället. Kunskaper, kompetenser och erfarenheter samt materiella resurser behöver komma från olika håll.¹⁰

De offentliga organisationernas policy och förhållningssätt gentemot mot sociala företag är en avgörande faktor. Det föreligger en stor variation mellan olika regioner och kommuner. Tre olika mönster är allmänt synliga.¹¹

- **I vissa kommuner har politiker och tjänstemän en positiv och stödjande attityd** till ASF, ofta beroende på att det under lång tid förekommit samtal och kontakter mellan företrädare för ASF och kommunala politiker och tjänstemän. Man har lärt känna varandra, gjort studiebesök i ASF:s verksamheter och lärt sig om de sociala företagens funktion, uppbyggnad och uppgifter. I dessa kommuner finns också personsamband som förelegat under längre tid och som har lett till en gemensam kunskapsuppbyggnad.

- **I andra kommuner kan man skönja ett nyväckt intresse för sociala företag** men ganska litet kunskaper om deras dubbla funktioner och hybridstruktur. Det långsiktiga och gedigna samarbetet i relationerna saknas.

- **I återigen andra kommuner finns en stor tveksamhet och till och med motstånd** mot att samarbeta med ASF. Här har man inte förstått ASF:s uppgifter och roll utan ställer orimliga krav på vad dessa företag skall arbeta med och åstadkomma.

Man kan också se en tendens till allmän instabilitet som handlar om de omorganisationer som följer av politiska förändringar eller personförändringar i ledningen i kommunen. När det kommer nya ledare, vill dessa förändra och sätta sitt märke på den kommunala organisationen. Man accepterar då inte tidigare avtal och överenskommelser med sociala företag, utan startar nya kommunala enheter och för över resurser och tjänster dit.

Till detta kommer nya idéer och tendenser i organisationslandskapet som blir stilbildande och som många kommuner anser att de bör följa.¹² Vi kan se tendenser till att idén om kommunala företag för arbetsintegrering sprider sig och att det innebär en hårdnande konkurrens för det sociala företagandet.

¹⁰ Jmf. Laurent Gardin 2006

¹¹ Jmf. Bo Blideman 2012, Ulla Carin Hedin m.fl. 2014

¹² Jmf. Barbara Czarniawska & Bernward Joerges 1996

I en kommun hade man ett välfungerande socialt företag som fick lägga ner sin verksamhet. Marknaden förändrades genom att försäljningen av rehabiliterings- och arbetstränings platser ströps, eftersom en nystartad verksamhet i kommunen fick dessa platser. Den nya verksamheten startade i ett socialfondsprojekt med mål att utöka rehabiliteringskedjan i kommunen. Projektets målsättning var från början att det skulle etableras ett samarbete mellan projektet och det sociala företaget. Efter flera försök avslutades dock dessa förhandlingar och det uppstod en otydlighet om vad som skulle hända när projektet tog slut inträdde. Det sociala företaget blev allt ensammarre i sina försök att hitta lösningar. Under projektiden startade kommunen verksamheter som hade likande affärsidéer som det sociala företaget. I konkurrens med dem, förlorade man anvisningar av deltagare från Arbetsförmedlingen och socialtjänsten. Företaget, som hade goda relationer med den privata sektorn och huvuddelen av sin försäljning till denna, fick svårigheter att upprätthålla den produktion som man hade haft tidigare. Företagets överskott minskade och övergick till underskott och företaget fick läggas ner. För att rädda de anställda sålde man det till kommunen som tog över verksamheten.

Det förefaller som att det sätt en kommun agerar bildar ett mönster som ofta blir dominerande och sprider sig till andra offentliga organisationer i kommunen t ex Arbetsförmedlingen, samordningsförbund med flera. Mycket tyder på att då kommunledningen är positiv, så sprider sig denna positiva inställning till övriga offentliga organisationer i kommunen och vice versa. Med en tveksam eller negativ kommunledning, får sociala företag svårt att växa fram och de få som finns har svårt att få stöd och resurser till sin verksamhet.

”Det förefaller som att det sätt en kommun agerar bildar ett mönster som ofta blir dominerande och sprider sig till andra offentliga organisationer.”

2. Förändringar i de offentliga myndigheternas regelverk

Flera sociala företag i vår studie har fått lägga ner sin verksamhet då de har varit beroende av arbetsmarknadspolitiska regelverk som plötsligt förändras. Det kan handla om en skärpning av kraven till anordnare för Fas tre, nuvarande sysselsättningsfasen. Några företag har fått lägga ner för att de inte lever upp till dessa krav och dessutom har varit helt beroende av denna försäljning.

Problematiske förändringar när det gäller möjligheterna till lönebidrag och andra lönestöd har också påverkat i vissa fall av nedläggning. Mängden av åtgärder och kraven på företagen att hålla sig uppdaterade är en extra problematisk faktor.

3. Minskande försäljning och efterfrågan på företagets produkter/tjänster

Som alla företag är ASF också beroende av att sälja sina produkter eller tjänster på en marknad. Om efterfrågan minskar starkt, som skedde under den ekonomiska krisen 2008-2009, så drabbas företagets försäljning och intäkterna minskar. Det förefaller som den ekonomiska krisen var mycket kännbar för vissa branscher och mindre kännbar i andra. I vissa företag beskriver man en kraftig nedgång under 2008-2009, bland annat för de företag som var underleverantörer till exempel inom möbelindustrin. Medan andra branscher nästan inte kände av den nedgående konjunkturen, exempelvis företag inom den grafiska industrin eller inom olika servicenäringar. Genom införande av ROT och RUT fick också vissa sociala företag och branscher ett uppsving till exempel inom byggnads- och snickeribranschen och inom hushållstjänster.

Många av de nedlagda företagen låg i en glesbygd. Här kan det vara en kombination av bristande marknadsanalyser, lågkonjunktur och vikande marknader samt regionala problem i glesbygden som har framkallat nedgångsprocessen. Detta är naturligtvis ett ganska löst antagande. Här behövs mer djupgående analyser och jämförelser mellan ASF och vanliga privata småföretag i samma regioner för att få fram mer hållbara resultat.¹³

Koppling mellan forskning och empiri

Det går att se en koppling mellan den tidigare forskningen och de resultat som vi kunnat utläsa från den begränsade information som vi haft när det gäller de undersökta företagen. Faktorerna samverkar och går i varandra, men kan ändå ge en fingervisning om orsaker till nedläggning av ASF. Några faktorer är kopplade till det unika sociala företagandet. Andra faktorer kan man finna som en generell sårbarhet när det gäller företagande.

Problematiska faktorer enligt forskningen	Vår studie
Hybridstruktur	För snäv ägar- organisationsstruktur innebär risker, framförallt vid tillväxt. Kräver relationer till många aktörsgrupper med kompetens och kontaktnät. Kräver kunskap om både privat- och offentlig sektor. Regelverk och kultur.
Ursprung och organisationsformer	Beroendesituation som begränsar företaget Ensidigt beroende – dominans från den offentliga sektorns aktörer Startar ofta som projekt – okunskap om affärsverksamhet
Finansiell situation	Underkapitalisering från början Kontinuerliga finansiella problem Sårbarhet för konjunkturförändringar Beroende av projektbidrag
Ledarskaps- och kompetensproblem	Ledarskaps och kompetensproblem Motsättningar och konflikter mellan olika personer och grupper i ledningen Ökad professionalisering kräver nya kunskaper
Omvärldsberoende	Förhållningssätt och policy gentemot socialt företagande i kommunerna Förändringar i de offentliga myndigheternas regelverk Minskad försäljning och efterfrågan på företagets produkter/tjänster

Några slutsatser

Några försök till slutsatser kan man dra av våra resultat. Nya verksamheter bör inte ha en för snäv ägare- och organisationsstruktur, utan se till att ha tillgång till kunskap och kompetens från olika personer och aktörsgrupper som stöd för verksamheten. Det kan också hindra att handlingsutrymmet

¹³ Richard Carter & Howard Van Auken 2006

blir för stort för enskilda personer som kan riskera företaget genom riskabla beslut eller åtgärder. Kunskapen om affärsutveckling måste fördjupas och vidareutvecklas. Detta kan ske genom samarbete med olika resursorganisationer, riktade utbildningar och genom nätverkssamarbete mellan sociala företag. Konsortier – samarbetande företagsgrupper där olika enheter specialiserar sig på olika kompetenser är också en möjlighet.

När ett projekt startar bör fokus vara på hur finansieringen ska lösas från och med den första dagen efter projektslutet. Relationer till företagets olika intressenter bör inventeras. Det är ytterst sårbart att vara beroende av endast en kund.

Utvecklingen av ASF och professionaliseringen av verksamheterna innebär att företagen måste skaffa sig goda kunskaper om myndigheternas regelsystem, upphandlingsfrågor och kunskaper och kompetens när det gäller rehabilitering och arbetsträning för att kunna konkurrera på den marknaden. Kunskap om grupprocesser och konflikthantering är extra viktig i verksamheter som samlar resurser från olika håll och som har komplexa organisationsformer.

Tydlighet från kommunerna när det gäller lokal policy och handlingsplaner för stöd och utveckling av sociala företag kan innebära att personförändringar i den kommunala ledningen inte behöver leda till en plötslig kursändring. Det skulle också kunna resultera i att konkurrens mellan kommunala verksamheter och sociala företag inte behöver uppstå.

Slutord

Våra analyser grundar sig på en översiktlig kartläggning, som visar på intressanta förhållanden som borde utforskas än mer för att få fram ett bättre stöd till nystartade arbetsintegrerande sociala företag. Det finns ett samspel mellan interna och externa faktorer som tillsammans skapar en process som slutar med nedläggning. Flera av företagen har försökt att under en, ibland längre tid, klara ut problemen. Andra har hastigt fått dra ner verksamheten då förutsättningar eller inkomster snabbt har försämrats. De främsta medverkande faktorerna som vi har funnit i materialet är beroendet av kommunalt stöd som sviktar och kommunernas strävan att driva verksamhet i egen regi. Förändringar i myndigheternas policy, underfinansiering från verksamhetens början och olika typer av ledarskapsproblem är också betydelsefulla.

De sociala företagens medarbetare har ofta varit borta från arbetsmarknaden en längre tid och många har investerat sina drömmar och förhoppningar i företagandet. En nedläggning av ett arbetsintegrerande socialt företag är alltid en smärtsam process och ett stort slöseri med mänskliga resurser!

”De främsta medverkande faktorerna som vi har funnit i materialet är beroendet av kommunalt stöd.”

Referenser:

- Blideman, Bo & Laurelii, Eva:** Sociala företag vidgar arbetsmarknaden. Kommentus förlag, (Stockholm 2011).
- Blideman, Bo:** Att stödja utan att styra. Hur kan kommunerna göra för att stödja arbetsintegrerande sociala företag? Temagruppen Entreprenörskap & Företagande. (Tillväxtverket, Stockholm, 2012).
- Carter, Richard & Van Auken, Howard:** Small Firm Bankruptcy. Journal of Small Business Management 2006:44, s. 493-512
- Conway, Clifford:** Business planning – training for social enterprises. Social Enterprise Journal 2008, vol. 4, no 1, s. 57-70
- Czarniawska, Barbara & Joerges, Bernward:** Travels of Ideas. In Czarniawska & Sevón: Translating Organizational Change. De Gruyter (Berlin 1996)
- Gardn, Laurent:** A variety of resources mixes inside social enterprises. I Nyssens: Social enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society. Routledge, (London 2006)
- Hedin, Ulla Carin m.fl.:** Arbetsintegrerande sociala företag, manus. Utgivning på Studentlitteratur årskiftet 2014/2015.
- Hulgård, Lars & Spear, Roger:** Social entrepreneurship and the mobilization of social capital in European social enterprises. I Nyssens: Social Enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society, Routledge (London 2006)
- Laurelii, Eva:** Sociala arbetskooperativ. Funktionshinderades möjligheter till arbete genom sociala arbetskooperativ. Strukturella förutsättningar i Sverige Storbritannien och Italien. Rapport. Arbetslivsinstitutet (Stockholm 2002)
- Nyssens, Marthe, red:** (2006): Social enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society. Routledge, (London 2006)

Det startas allt fler arbetsintegrerande sociala företag. Samtidigt läggs också flera företag ned. Varför så sker är en viktig kunskap för nystartare och företagsstödjare.

I denna rapport undersöks omfattningen och orsaken till att ett sextiotal arbetsintegrerande sociala företag läggs ner. Resultatet visar att det är såväl externa som interna faktorer som påverkat utvecklingen. Men relationen mellan de arbetsintegrerande sociala företagen och de kommuner dessa verkar i, spelar en avgörande roll.

Temagruppen Entreprenörskap och Företagande inom social ekonomi, är ett projekt finansierat av Europeiska social-fonden (2009 – 2014), med bland andra Arbetsförmedlingen, Tillväxtverket, Försäkringskassan, SKL och representanter från den sociala ekonomins organisationer som projektpartners. Temagruppen har studerat projekt, som med finansiering från Europeiska Socialfonden i Sverige prövat olika sätt att med företagande som metod och/eller medel, skapa arbetstillfällen för personer med lång arbetslöshet bakom sig.