

05-06-23



**Södertörns högskola  
Institutionen för ekonomi och företagande**

**Magisteruppsats**

av

Michael Levin

[michael.levin@swipnet.se](mailto:michael.levin@swipnet.se)

*Styrelsesammansättning  
och styrelsens funktion  
i sociala företag*

Handledare: Yohanan Stryjan

## Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>5</b>
1.1 BAKGRUND .....	5
1.2. SYFTE .....	6
1.3. PROBLEMBESKRIVNING OCH FRÅGESTÄLLNING .....	6
1.4. DEN SVENSKA VÄLFÄRDSSTATEN .....	6
1.5. SOCIALA FÖRETAG KONTRA TRADITIONELLA FÖRETAG .....	7
1.6. SVENSKA SOCIALA FÖRETAG OCH DERAS FÖRUTSÄTTNINGAR .....	8
1.6.1. Kooperativ eller inte .....	8
1.6.2. Företagsformer .....	9
1.6.3. Styrelsen .....	10
1.6.4. Potentiella intressenter (stakeholder) .....	10
1.7. AVGRÄNSNING .....	11
1.8. DISPOSITION .....	11
<b>2. TEORI</b> .....	<b>13</b>
2.1 KONTROLLINSTRUMENT TEORI (PRINCIPAL-AGENT THEORY) SAMT MULTI-STAKEHOLDER-TEORI .....	13
2.2. RESURSMOBILISERINGSTEORI .....	15
2.3. SAMMANFATTNING AV HUVUDTEORIerna .....	16
2.4 ANDRA MODELLER .....	16
2.4.1 Stewardship teori .....	16
2.4.2. Demokratisk teori .....	16
2.4.3 Managerial hegemony-teori .....	17
2.4.4. Paradox teori .....	17
<b>3. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT</b> .....	<b>18</b>
<b>4. FALLUNDERSÖKNING</b> .....	<b>19</b>
4.1. URVAL .....	19
4.1.1. Uppsatsen urvalsgrupp .....	19
4.1.2. De 15 sociala företagen – En kort presentation .....	20
4.1.3. Sammanställning av utvalda empiridelar .....	23
<b>5. ANALYS</b> .....	<b>26</b>
5.1. TYPEXEMPEL FÖRETAGET 13 .....	26
5.2. INITIATIVTAGANDET OCH INTRESSENER .....	27
5.3. STYRELSESAMMANSÄTTNING .....	28
5.3.1. Problem med inordningen av sociala företag .....	30
5.3.2. Förslag till en styrelsestruktur .....	30
5.3.3. Styrelsestruktur och grundare .....	32
5.4. STYRELSENS FUNKTION .....	32
5.4.1. Klassisk kooperativ styrelsestruktur .....	32
5.4.2. Intern-extern styrelsestruktur .....	34
5.4.3. Extern-intern styrelsestruktur .....	35
5.5. VÄRVNING AV STYRELSELEDAMÖTER .....	35
<b>6. RESULTAT/SLUTSATSER</b> .....	<b>37</b>
6.1. STYRELSENS SAMMANSÄTTNING I SOCIALA FÖRETAG I SVERIGE .....	37
6.2. STYRELSENS FUNKTION I SOCIALA FÖRETAG I SVERIGE .....	38
6.3. DISKUSSION SAMT FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING .....	38

## Sammanfattning

Denna uppsats handlar om styrelsesammansättningen och styrelsens funktion inom sociala företag. Sociala företag kan definieras som ett företag som skapas av brukare eller utomstående intressenter i syfte att skapa arbete (eller sysselsättning), en mening i livet eller att främja integration. Man försöker nå syftet genom en affärsverksamhet och/eller bistånd och/eller en lokal verksamhet. Efter omstruktureringar inom det svenska välfärdssystemet sedan 1980-talet har antalet sådana sociala företag vuxit stadigt. Man kan anta att betydelsen av alternativa välfärdsformer (som sociala företag representerar) kommer att tillta. I så fall är frågor efter kontrollen av dessa företag, hur de kan överleva i en oviss och föränderlig omgivning och hur de organiserar sitt ledningsarbete av stor vikt.

Med datamaterial från en stor europeisk studie (PERSE-projekt) som grund samt med kompletterande intervjuer med alla 15 svenska sociala företagen försökte jag kartlägga hur styrelser i dessa är sammansatta och beskriva vilka funktioner dessa styrelser har.

Det teoretiska ramverket för uppsatsen utgörs av två konträra teorier om styrelser. Bakom teorierna står utgångsfrågan: "Vad är en styrelse till för?". De två olika svaren jag befattade mig med lyder att en styrelse är ett verktyg i företagets resursanskaffning, strategiutveckling och kontakt till omvärlden (resursmobiliseringsteori), och att en styrelse är ett verktyg för huvudmän/intressenter för att kontrollera eller för att ha insyn i företaget (principal-agent-teori/multi-stakeholder-teori).

Utifrån dessa teorier kunde man förvänta sig att en styrelse är sammansatt (förutom företagets egna representanter/medlemmar/verksamhetschefer etc.) av olika intressegrupper, antingen för att dessa intressenter vill öka insyn och inflytande inom företaget eller för att företagets ledning inser vikten av deltagande intressenter inom styrelsearbete, då dessa kan tillföra mervärde och skaffa fram nya resurser.

Efter analysen står det dock klart att 60 % (9 av 15) av de företag som studerats inte har några externa intressenter (stakeholder) i beslutsfattande positioner i styrelsen. Rösträtt utövas uteslutande av medlemmar i föreningen. Styrelsearbete ses i dessa företag oftast som en besvärlig formalitet. Jag benämner detta som "klassisk kooperativ styrelsestruktur".

Bara 6 av 15 sociala företag (40 %) använder sig av en styrelsestruktur som jag benämner intern-extern. Här finner man en blandning av interna (föreningsmedlemmar) och externa ledamöter. Sammansättningen är av en sådan karaktär som man kunde förvänta sig enligt teorierna. I dessa 6 fall kan man dock inte ge ett enheligt svar på frågan för vem styrelsen är till för.

Ett möjligt samband upptäcktes mellan vem det är som tar initiativet till grundandet av ett socialt företag och den valda styrelsesammansättningen. Sociala företag som grundas av brukare tenderar t.ex. till en klassisk kooperativ styrelsestruktur.

## Summary

This paper is about the composition and function of boards of social enterprises. A social enterprise can be defined as a company, which is founded by users or external stakeholder in order to create jobs (or a work place), a meaning in live or to further integration. One tries to achieve this goal by a business activity and/or subsidies and/or neighbourhood projects. The amount of social enterprises grew steadily after the restructuring of social welfare in Sweden since the 1980. Alternative forms of welfare – such as a social enterprise – will probably grow further in importance. Thus, certain questions arise: Who controls such companies? How and by whom are these companies managed? How can social enterprises survive in an uncertain and fast changing environment? Most Swedish social enterprises take the incorporation form of a social co-operative (ekonomisk förening). They have as such a mandatory board, democratically elected by their members at the annual general meeting.

I used two contrary scientific theories, which try to answer the question: “What is a board there for?” One answer was that a board is there for the company and acts as an important instrument for the acquisition of resources, for the strategic development of the company and for the company’s contacts and representation to the outside (resource-mobilization-theory). The second answer was that a board is the most important instrument for the owner or stakeholder to control the company and/or to participate in it (principal-agent-theory/multi-stakeholder-theory).

Both theories suggest a board composed of different stakeholders and the enterprises own representatives (such as members and CEO). Those stakeholders want either to increase their insight and influence in the enterprise, or the enterprises’ management understood the possible value added, which could be achieved by including active external stakeholders into the work of the board.

Using a European study (PERSE-project) as a base I interviewed all 15 Swedish social enterprises which participated in the study. The analysis led to the finding that 9 of 15 companies (60 %) do not have external stakeholders with voting power in their boards. Only members of the co-operative could become a board member with voting rights. Board meetings are seen as an unpleasant formality. I call such a board composition “classical co-operative”. External stakeholders do not participate in the company and the company does not actively use of the board as an instrument.

Only 6 of the 15 social enterprises (40 %) have a board composition which I call “internal-external” and which is consistent with the above theories. Such a structure combines internal board members (members of the co-operation, management) with external stakeholders - either as board members with voting rights or as adjunct board members.

I was unable to answer the starting question (“what is a board there for”) in those 6 cases. It remains unclear if the board is used as an active instrument in gaining resources (board is there for the company) or if it is there for to represent external stakeholders and to safeguard there interests.

There might be a possible connection between the founders of a social enterprise and the board composition. A significant number of companies founded by users chose a classical co-operative board.

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Sociala företag (kooperativ) har uppmärksammats mer och mer under de senaste åren. Den sedan slutet av 80-talet pågående omstrukturering av Sveriges välfärdssystem har öppnat nya möjligheter för en etablering av sociala företag och sociala kooperativ (Stryjan, 1996b). Även i andra länder kan det offentligt finansierade välfärdssystemet inte längre garantera ett allomfattande skydd och därför är intresset för alternativa lösningar stort (Europeiska kommissionen, 1999; Borzaga & Solari, 2001).

Sociala kooperativ å ena sidan och lokalt förankrad grannverksamhet å andra sidan svarar ofta på utsatta människornas brinnande frågor och behov. Människor associerade med den s.k. tredje sektorn (det sociala gränslandet mellan privata och offentliga företag) har börjat ställa viktiga frågor kring sociala företag.

Man kan definiera ett socialt kooperativ som ett företag som skapas av brukare<sup>1</sup> eller utomstående intressenter i syfte att skapa arbete (eller sysselsättning), en mening i livet eller att främja brukargruppens integration. Man försöker nå syftet genom en affärsverksamhet och/eller bistånd och/eller en lokal verksamhet.

Styrkan av sociala företag ligger i två aspekter:

- man förbättrar situationen för individer som inte längre har någon plats inom det svenska välfärdssystemet eller inom olika arbetsmarknadsintegrationsåtgärder och
- man möter målgruppen med respekt och deras rättigheter, chanser och möjligheter står i centrum för all aktivitet.

Det som följdaktligen utmärker den tredje sektorn i Sverige rent allmänt och särskilt sociala företag är framför allt mångfald. Vad det var som orsakade skapandet av ett socialt företag, hur det har strukturerats över tiden, vem som finansierar företaget, vilken målgrupp man har osv. skiljer sig väldigt mycket åt från fall till fall.

Nedskärningen av den offentliga välfärden leder till en viktigare roll för sociala företag. Lokala och individuellt anpassade skräddarsydda lösningar för de berörda människorna behövs framöver i större utsträckning. Sociala företag erbjuder dessa lösningar och är därför ett fenomen som kommer att bestå och till och med växa i omfattning. Sociala företags ökad betydelse förtjänar även fler vetenskapliga undersökningar.

Ett EU-projekt (PERSE, se punkt 4.1.) undersökte 200 sociala företag med inriktning på arbetsmarknadsintegration<sup>2</sup> över hela Europa. 15 företag undersöktes i Sverige. Utifrån detta omfattande datamaterial samt fördjupande intervjuer med alla svenska sociala företag försökte jag få en djupare insikt om ett – enligt Föreningslagen obligatoriskt - instrument för ledningsarbetet i alla sociala företag: styrelsen.

---

<sup>1</sup> Brukare definieras här som kooperativets målgrupp. Är målet för ett kooperativ t.ex. att integrera människor med ett arbetshandicap i arbetsmarknaden, så är dessa människor målgruppen. De använder sig av kooperativet och "brukar" det. Synonymer för brukare är användare, klient etc.

<sup>2</sup> I originalet kallas dessa företag för WISE, som står för Work Integration Social Enterprise

Det som intresserade mig var frågan om hur man löste uppgiften med att sammansätta styrelsen? Kom de olika sociala företagen fram till olika lösningar? Vilka funktioner ska styrelsen uppfylla?

Företagets styrelse är ett viktigt instrument för att styra, kontrollera och representera företaget samt för att bidra till företagets överlevnad respektive dess tillväxt. Sedan länge har forskare undersökt styrelser i större och mindre "traditionella" ekonomiska företag. Det ställdes frågor om hur man sammansätter en styrelse och vilka funktioner den har. Somliga frågor besvarades och vissa framträdande teorier som t.ex. stakeholder-teorin (Evers, 1996; Pestoff, 1998) och resursmobiliseringsteorin (t.ex. Pfeffer & Salancik, 1978) bildades. Litet empiriskt material är dock tillgängligt om de faktiska sammansättningar av styrelser i sociala företag i Sverige och de funktioner dessa utövar.

Historiskt undersöktes styrelsens roll först och främst inom vinstdrivna privata företag. I detta ligger också några problematiska aspekter för en överföring av modeller till sociala företag. Det är inte vidare självklart att applicera sådana teorier till fullo på sociala företag.

## 1.2. Syfte

Uppsatsen syfte är att

- kartlägga hur styrelser i de 15 sociala företag som ingick i PERSE-projektet är sammansatta och
- beskriva vilka funktioner styrelser i dessa sociala företag innehar.

Två konträra vetenskapliga teorier utgör ramen för min uppsats. Teoriernas utgångsfråga lyder: "Vad är en styrelse till för?". Svaret är att:

- (a) en styrelse är till för företaget och är ett verktyg i företagets resursanskaffning, strategiutveckling och kontakt med omvärlden (resursmobiliseringsteori), och
- (b) en styrelse är ett verktyg för huvudmän/intressenter för att kontrollera företaget (principal-agent-teori/multi-stakeholder-teori).

Jag vill pröva dessa två huvudteorier genom att jämföra de med den empiriska datainsamlingen.

## 1.3. Problembeskrivning och frågeställning

I dagsläget finns inga ingående beskrivningar kring styrelsearbete och –sammansättning i svenska sociala företag. Den pågående omstruktureringen av det svenska välfärdsystemet gynnar etableringen av sociala företag. Man kan framöver anta att antalet sociala kooperativ (eller olika projekt med en inriktning på utvecklingen av det lokala samhället) kommer att stiga. Rent allmänt har forskningen kring denna företeelse varit i viss mån begränsad om man jämför med forskningsarbetet kring offentligt finansierade eller privata företag. Dessutom är det ett relativt nytt fenomen. Speciellt styrelsens sammansättning och funktion i svenska sociala företag har hittills inte värderats lika ingående som i den traditionella företagsekonomin.

## 1.4. Den svenska välfärdsstaten

För att förstå sociala företag i Sverige, deras position år 2005 och deras ökande status i Sverige sedan 1980-talet är det viktigt att ge en kort beskrivning av svensk välfärdspolitik och dess senaste omstrukturering.

Den moderna svenska välfärdsstatens utformning förknippas ofta med Gustav Möller och började efter år 1950 (Lundberg & Åberg, 2001). Svensk välfärdspolitik omfattar ett socialförsäkringssystem som är kopplat till arbetslivet<sup>3</sup>. Vidare finns ett enhetligt bidragssystem, generella ”tjänster” produceras av staten samt behovsprövade insatser (Larsson, 1994; Lundberg & Åmark, 2001). Den svenska välfärdspolitiska modellen är institutionell, d.v.s. den är generell, universell och redistribuerande (Esping-Andersen, 1990).

Alla förmåner är individuella och välfärdssystemet är delvis enhetligt, delvis inkomstrelaterat. En hög sysselsättning och högt arbetsmarknadsdeltagande är centrala för den svenska välfärdssystemet. Integration av människor som står utanför arbetsmarknaden är av största vikt. Staten har även ansvaret för människorna som har en nedsatt arbetskapacitet. Förmågan att delta på arbetsmarknaden till marknadens villkor finns inte hos alla människor. Välfärdsstatens lösningar för dessa individer har varit divergerande: långtidsjukskrivning, förtidspensionering och andra behovsprövande insatser och bidrag finns och det statsägda företaget Samhall deltar i arbetsintegration och skapandet av skyddade arbetsplatser.

Under 1980-talet växte relativt nya målgrupper för välfärdsstatens olika insatser fram. Arbetslösa ungdomar, invandrare och före detta patienter på mentalsjukhus (efter deras upplösning i samband med psyk-ädel-reformen<sup>4</sup>) etc. skulle nu få hjälp. Under 1990-talet reagerade staten på nya utmaningar och krympande finansiella resurser genom att omstrukturera ansvaret för utsatta grupper (från statlig till kommunal nivå) och genom införandet av pluralismen i välfärden.

Det statliga välfärdsmonopolet luckrades upp. Detta gällde inte finansieringen av tjänster (som fortfarande är offentlig) men tjänsternas produktion. Ansvaret för finansieringen av sociala tjänster är fördelat på olika aktörer i olika sektorer och på olika nivåer, t.ex. från staten över länet till kommunen. Välfärdsmixen blev på så sätt mer komplex, mer oöverskådlig och mer splittrad. Individen kände sig ibland övergiven och som en förlorare i välfärdens nya labrynter. Många ansåg att sociala företag, t.ex. ett socialt arbetskooperativ, kunde vara en ny och bättre lösning för utsatta människor och deras individuella behov.

### **1.5. Sociala företag kontra traditionella företag**

Sociala företag är olika traditionella företag på många sätt. Ett traditionellt företag är en kombination av resurser, det vill säga, de ”tjänster” som företaget kan extrahera ur dessa (Penrose, 1959/1995). Ett socialt företag beskrivs som ”en (privat)organisation som vill åstadkomma sociala förbättringar eller skapa sociala varor, värden eller produkter.” (Young, 2000).

Sociala företag använder sig ofta av sociala resurser som t.ex. frivilligt arbete, goodwill samt gratis eller billigt överlåtande av resurser i natura (lokaler, verkstäder etc.). Använder ett socialt företag dessa resurser, så kan man prata om att det sociala företaget utnyttjar ”tjänster från en resurs på ett djupare sätt” än vad traditionella företag gör som oftast ”bara” utnyttjar resurserna själva (Penrose citerat i Stryjan, 2003a). Sociala företag i Sverige agerar i ett

---

<sup>3</sup> Här finns kopplingar till Rehn-Meidner-modellen (högt arbetsmarknadsdeltagande, låg arbetslöshet, ekonomisk tillväxt och låg inflation).

<sup>4</sup> Vid årskiftet 1994/95 genomfördes den s.k. ”psyk-ÄDEL-reformen. Genom den skulle livssituationen för psykiskt störda förbättras. Ansvaret för den större delen av psykiatrisk verksamhet flyttades till kommunnivå. Många mentalsjukhus upplöstes i samband med reformen.  
(<http://www.riksdagen.se/debatt/9697/utskott/SoU/SoU7/sou70012.htm#E10E11>)

område där aktörerna är mestadels av en kooperativ natur och resursanvändandet är av övervägande social natur (Stryjan, 2003a). Naturligtvis använder sig sociala företag också av individuella aktörer och ekonomiska resurser, dock är detta bara en del av en större helhet. Därmed ligger sociala företag redan teoretiskt i gränslandet mellan den traditionella/privata och den offentligt finansierade/statliga ekonomin. Särdragen blir ännu tydligare om man tar specifika svenska förhållanden i beaktande, nämligen omstruktureringen och nedskärningen av det statliga välfärdssystemet som sker i dagens Sverige. Hela systemet är och har varit under pågående förändring sedan tidigt 1990-tal (Sainsbury, 1999; Stryjan, 1996b).

Mångfalden utmärker sociala företag. Det finns kristna välgörenhetsorganisationer, lokalt förankrad grannverksamhet (neighbourhood development), kooperativ som skapar sysselsättning för mentalt eller fysiskt sjuka, kooperativ som verkar drogförebyggande och re-integrerande etc. Om jag fortsättningsvis talar om kooperativ, företag, sociala företag eller ekonomiska föreningar så ska dessa olika begrepp anses vara synonymer för alla sociala företag i urvalsgruppen.

Initiativtagare till skapandet av sociala företag är ofta de berörda personerna själva: Det vill säga människor med funktionshinder, med svårigheter att nå ut till arbetsmarkanden eller utan en rättvis plats i vårt samhälle. Ibland är det också andra i dessa personers omgivning (i dess bredaste bemärkelse) som tar initiativet till grundandet av ett socialt företag, det kan alltså t.ex. vara föräldrar eller f.d. kommunanställda som var handledare för de handikappade.

Det är ingen lätt uppgift för sociala företag att bygga en ledningsstruktur som förenar de olika intressena hos företagets olika intressenter (stakeholder) med företagets demokratiska legitimation/tradition samt företagets oftast ytterst lokalt förankrade verksamhet (Borzaga & Solari, 2001).

## **1.6. Svenska sociala företag och deras förutsättningar**

### *1.6.1. Kooperativ eller inte*

Sociala företag skapas av brukare eller utomstående intressenter i syfte att skapa arbete (eller sysselsättning), en mening i livet eller att främja integration. Ett socialt företag bildas dock inte i en planerad linejär process. Bildandet av ett kooperativ kan ske tämligen snabbt om möjligheten för att bilda ett kooperativ uppstår och om initiativtagare har redan samlat individer och resurser omkring sig. I samband med bildandet försöker initiativtagare bilda nätverk med organisationer (t.ex. myndigheter) och individer som stödjer kooperativet och som kan säkerställa resurser för kooperativets överlevnad och tillväxt (Stryjan, 1994).

Människor som av olika anledningar står utanför arbetsmarknaden vill ändra på sin livssituation. Därför grundar man ett nytt företag, för att man reagerar på en situation, för att man ser chanser och möjligheter, för att göra något annorlunda och bättre eller för att man är i en situation som inte längre är hållbar och man är tvungen att ändra på den. Initiativet kan komma från två olika håll:

- 1) Antingen är det brukarna/användarna (de som står utanför arbetsmarknaden/samhället) själva, eller
- 2) så är det andra intressenter (föräldrar, kommunanställda etc.).

Är det brukarna själva som startar ett socialt företag brukar de oftast organisera sig som ett arbetskooperativ. Här är medlemskap i kooperativet det centrala elementet. Arbetskooperativ (när det gäller att anställa/ta in människor) tenderar till att fokusera på folk som vill vara med, som försöker komma in på eget bevåg. Sociala företag som startades av andra intressenter



lägger inte alltid samma vikt vid detta och räknar med att de berörda välfärdsorganisationerna överställer nya deltagare.

Kärnan av ett socialt arbetskooperativ är alltså själva medlemskapet. Medlemskap innebär att man tillsammans äger företaget. Det är vanligt – dock inte obligatoriskt - att brukare och anställda är medlemmar i kooperativet.

I realiteten finner vi dessutom många olika organisationsformer. Psykiskt handikappade brukare har oftast handledare vid deras sida. Handledaren sköter vissa ärenden eller rent av leder verksamheten, vilken formellt ägs av brukarna. Handledare kan vara anställda av kooperativet eller de får sin lön från andra organisationer (Af, kommunen etc.). Ibland är det bara brukarna som får bli medlemmar, ibland kan handledare också vara medlem i kooperativet. Arbetsledare kan vara externa handledare eller valda av de övriga brukarna ur deras egen grupp.

Därutöver kan des finnas andra som är med och hjälper till eller arbetar på kooperativet:

- frivilliga (medlemmar eller ej).
- nya deltagare (t.ex. i arbetsträning, överförda av kommunen som betalar för platsen). Detta kan innebära olika saker som arbetsförberedande aktiviteter, undersökningar av arbetsförmågan, utbildning, deltidsanställning, förberedning av arbetsintegration på andra platser etc. Finansieringen av dessa platser genom t.ex. kommunen skiljer sig också åt starkt.
- sysselsättningsplatser (man har platser för dag-till-dag sysselsättning av t.ex. grovt mentalt handikappade personer och erbjuder dessa till kommunen efter behov).

### *1.6.2. Företagsformer*

I Sverige finns tre företagsformer eller inkorporationsformer för företag inom den tredje sektorn (Stryjan & Wijkström, 1996a):

- 1) stiftelse
- 2) ideell förening
- 3) ekonomisk förening.

Ekonomiska föreningar definieras i Lagen om ekonomiska föreningar (SFS 1987:667 - FL framöver) och ska ”ha till ändamål att främja medlemmarnas ekonomiska intressen genom ekonomisk verksamhet i vilken medlemmarna deltar...”. Man observera att ekonomiska föreningar ”ska” vara profitorienterade och de ska generera vinst.

Enligt Rodhe (1988) användes för formuleringen i FL de så kallade Rochdale-principierna. Dessa står för ett öppet medlemskap, ”en medlem - en röst”-demokrati, begränsad vinstutdelning samt vinstutdelning till medlemmar i förhållande till omfattningen av deras transaktioner med kooperativet.

FL stadgar också bestämmelser angående styrelsen: ”En ekonomisk förening skall ha en styrelse med minst tre ledamöter. Styrelsen väljs av föreningsstämman, om det inte föreskrivs i stadgarna att en eller flera styrelseledamöter skall utses på annat sätt.” (Kap 6, § 1, FL).

Det saknas en rättslig definition för ideella föreningar. Generellt betraktas en förening som ideell om den inte uppfyller kraven på företagande och ekonomiskt främjande av dess medlemmar (Bäck, 1980). Bestämmelserna i FL gäller även för ideella föreningar, om inte föreningens stadgar fastställa annat (Stryjan & Wijkström, 1996).

### 1.6.3. Styrelsen

En viktig skillnad mellan ekonomiska och ideella föreningar är den personliga ansvarsfriheten för styrelseledamöter eller VD. För ekonomiska föreningar är den personliga ansvarsfriheten reglerad (Kap 11, § 3, FL), medan styrelseledamöter eller VD inom ideella föreningar är dock bara delvis skyddade. Till exempel kan en styrelseledamot inom en ideell förening vid konkurs vara personligt ansvarig för föreningens skulder om föreningen funnits ha befattat sig med ren ekonomisk verksamhet.

Det är nödvändigt att definiera vissa termer som dycker upp i styrelsesammanhangen. Man måste skilja på ordinarie och adjungerade styrelseledamöter samt suppleanter:

- En *ordinarie ledamot* är en person som sitter regelbundet i styrelsen och som har rösträtt.
- En *styrelsesuppleant* är en personlig ersättare för en (namngiven eller ospecificerad) ordinarie ledamot. Vid frånvaro av ordinarie ledamoten utövas rösträtten av suppleanten. Närvaro- och yttranderätten för suppleanter under övriga styrelsemötena varierar från fall till fall.
- En *adjungerad styrelsemedlem* kan beskrivas som en ”resursperson” som (från styrelsens håll sett) anses vara värdefull för styrelsearbetet. Adjungerade styrelseledamöter saknar rösträtt och rekryteras oftast av styrelsen.

### 1.6.4. Potentiella intressenter (stakeholder)

Stakeholder eller intressenter är enligt multi-stakeholder-teorin alla personer eller grupper som har genom deras utbytesrelation ett legitimt intresse i ett företag (Donaldson & Preston, 1995). I den traditionella ekonomin anses intressenter vara följande: ägare, långgivare, ledningen, anställda, kunder, leverantörer, det lokala samhället och allmänheten (Deetz, 1994; Breton & Côte, 1995).

I den tredje sektorn och för sociala företag –där socialt kapital är en viktig resurs – är det lite annorlunda. Enligt de två teoretiska huvudmodellerna som uppsatsen använder sig av om styrelsens sammansättning (multi-stakeholder-teori/resursmobiliseringsteori) spelar intressenter i ett företag en avgörande roll för företagets styrning, tillväxt och överlevnad. Det är därför viktigt att analysera och definiera intressenter i sociala företag i Sverige, då teorierna mestadels avser traditionella företag.

*Rättsliga ägare* av ett socialt företag är *medlemmarna* i den ekonomiska föreningen. De är alltså i allra högsta grad intressenter i företaget. Två grupper dominerar medlemskåren i sociala företag: De anställda och brukarna. Anställda kan indelas i två undergrupper: Externa handledare eller anställda som är brukare. Jag definerar en brukare som en person, som arbetar för kooperativet, som tar kooperativets tjänster för målgruppen i anspråk eller som deltar i kooperativets verksamhet. Medlemmarnas intresse berör framförallt företagets överlevnad, dess inriktning och förbättring av företagets tjänster samt tillväxt av företagets affärsverksamhet etc.

*Myndigheter och välfärdsorganisationer* är också intressenter (till exempel försäkringskassan/Fk, Arbetsförmedling/Af, Länsarbetsnämnden/LAN, kommunen etc.). I de allra flesta fall finansierar dessa myndigheter företaget på olika sätt. I Sverige är myndigheter självklara intressenter, då de för bara två decennier sedan var ensamma ansvariga för välfärden. Samarbetet mellan myndigheter och sociala företag kan ta många olika former. Exempelvis har de sociala företagen övertagit arbetsuppgifter som tidigare var

kommunalstyrda och ibland utför man uppgifter som är en alternativ till kommunala tjänster. I alla sådana fall har myndigheter ett genuint intresse i företaget. Detta intresse kan vara insyn (om inte övervakande) och/eller inflytande. Intresse kan dessutom vara samarbetsorienterat eller kontrollorienterat.

*Organisationer från den tredje sektorn* kan också tänkas vara intresserade av ett kooperativ. Här finner vi intressorganisationer (t.ex. R-förbunden<sup>5</sup>) för kooperativernas målgrupper, folkrörelser, kooperativa organisationer<sup>6</sup> och lokala utvecklingsorganisationer etc. Dessa intressorganisationer erbjuder hjälp och råd och har i sin tur ett intresse av hur olika sociala företag löser problem, organiserar sig och bedriver verksamhet.

Det *lokala näringslivets* ”mandat” som intressent härstammar ur företagets delaktighet i lokalsamhället. Exempelvis kan ett socialt företag vara en konkurrent på den lokala marknaden. Å andra sidan kan lokala företag vara en målgrupp för det sociala företagets affärsidé, dessutom kan olika former av samarbete tänkas.

Ytterligare en grupp av potentiella intressenter hittar vi bland *föräldrar eller anhöriga* till berörda brukare etc. Denna grupp är teoretiskt rätt stor, dock inte alla är involverade i arbetet och eller verksamheter som utförs inom kooperativet.

## **1.7. Avgränsning**

Tidsramen för undersökningen är tredelad. Undersökningen behandlar sociala företag som är ej yngre än tre år. Den primära datainsamlingen inom ramen för PERSE-projektet skedde under år 2003. Mina egna intervjuer ägde rum i maj 2004.

Undersökningen avgränsar sig ifrån traditionella privata företag samt ifrån offentligt finansierade företag. Med i uppsatsen tas bara svenska sociala företag som utvaldes till PERSE-projektet för att representerar mångfalden i svenska förhållanden (se punkt 4.1). PERSE-projektet fokuserar på sociala företag med en inriktning på arbetsintegration. Därmed uteslutes andra sociala företag med en annorlunda inriktning. Dessutom ingick bara sådana företag i studien som är självständiga juridiska personer.

Efter att ha avgränsat min uppsats till sociala företag samt till en viss tidsram redovisar jag en avgränsning angående mina teoretiska val. Litteraturmängden inom området styrelse är inte särskilt överväldigande. Genom min begränsning till framförallt två konträra modeller (Multi-Stakeholder-teori/Principal-Agent-teori och Resursmobiliseringsteori) är det klart att vissa tankeströmningar inte tas upp.

## **1.8. Disposition**

*Kapitel 2* beskriver mina teoretiska utgångspunkter och min teoretiska bakgrund.

*Kapitel 3* redovisar en genomgång av metodologiska grunder och det praktiska genomförandet.

*Kapitel 4* presenterar de utvalda företagen samt en kort presentation av PERSE-projektet.

---

<sup>5</sup> R-förbund står för de olika intressorganisationens riksförbund, t.ex. RFHL, Riksförbundet För Hjälp mot Läkemedelsmissbrukare eller SDR, Sveriges Dövas Riksförbund osv.

<sup>6</sup> Intressorganisationer för kooperativen är t.ex. KOOPI (Kooperativa Institutet) och SKOOPI (Sociala Kooperativens Intresseorganisation)

*Kapitel 5* behandlar analysen och slutsatser

*Kapitel 6* redovisar för avslutningen, granskar undersökning kritiskt och lämnar förslag till vidare forskning.

I uppsatsen slut (se Bilaga 3 ”Förkortningar”) finns en lista över förkortningar i texten.

## 2. Teori

Jag kommer att undersöka sammansättning och funktion av olika styrelser i sociala kooperativa företag. Utgångsfrågan lyder därmed: ”Vad är en styrelse till för?”.

Generellt kan man nog säga att två stora gränsmarkörer ramar in ett helt landskap av olika teorier. De två gränsmarkörerna är:

- (a) en styrelse är till för företaget och är ett verktyg i resursanskaffning, strategiutveckling och kontakt till omvärlden (resursmobiliseringsteori), och
- (b) en styrelse är ett verktyg för huvudmän/intressenter/stakeholder för att kontrollera företaget (principal-agent-teori/multi-stakeholder-teori).

Jag vill pröva dessa två huvudteorier genom att jämföra dem med den empiriska datainsamlingen. Även mindre framträdande teorier nämns och prövas så vitt de är användbara i uppsatsen syfte. En bra överblick över viktiga teorier om styrelsens funktion och sammansättning återges av Cornforth et al. i boken “The Governance of Public and Non-Profit Organisations: What do Boards do?” (2003).

Inledningsvis kommer jag att ge en kort överblick över den förväntade styrelsesammansättningen i ett socialt företag enligt de presenterade teorierna<sup>7</sup>.

teori	förväntade styrelsesammansättning
<i>principal-agent-teori</i>	medlemmar, brukare, grundare och anställda (huvudmännen) samt ledningen, dock beslutsfattande majoritet för huvudmännen
<i>multi-stakeholder-teori</i>	alla potentiella intressenter representeras (medlemmar, brukare, ledningen, myndigheter, näringslivet, tredje sektor etc.)
<i>resursmobiliserings-teori</i>	ledamöter som ledningen anser kunna bidra till anskaffandet av resurser och som kan representera företaget
<i>stewardship-teori</i>	personer som sätter mål (strategi), förmedlar, tydliggör och bibehåller företaget mission och vision
<i>demokratisk-teori</i>	styrelsen ska återspegla valgruppen, d.v.s. föreningens medlemmar

Tabell 1 ”förväntade styrelsesammansättningen i ett socialt företag enligt teorier”

### 2.1 Kontrollinstrument teori (principal-agent theory) samt multi-stakeholder-teori

Principal-agent-teorin utgår ifrån att en styrelse är ett kontrollinstrument. I den traditionella ekonomin menade man huvudmannen, alltså företagets (aktie-)ägare. Utgångspunkten för teorin är antagandet att det skulle finnas en konflikt mellan ägarnas och ledningens intresse (Hansmann, 1996). Ledningen kan tänkas agera för sitt eget intresse eller för andras intressen etc. och bör därför kontrolleras.

Det är alltså företagets ledning som ska övervakas, för att de är ansvariga för allt operativt handlandet. Kontrollbehovet är dock inte enkelriktat. Den kan tänkas riktas bakåt i tiden, som ett (icke-)godkännande av ledningens handlingar över det gångna året. Kontrollen kan också vara framåtriktad och kretsa kring viktiga beslut som ledningen vill utföra i framtiden. Ledningen sitter i en avgörande position, bl.a. för att ledningen är den enda intressent som har och håller kontakt med alla övriga intressentgrupper (Hill & Jones, 1992). Dessutom har

<sup>7</sup> Managerial hegemony-teori och paradox teori tas inte upp. Den första marginaliserar styrelsens roll till en ren formell funktion och den andra tillåter inte att beskriva en förväntad styrelsesammansättning

ledningen ett stort inflytande över informationsflödet ut till övriga intressenter. Ju tydligare intressenter framstår (tydligast: principal-agent, t.ex. aktieägare) desto lättare är det för intressenter att kräva information som är viktig för beslutfattandet (ibid.). Ledningen har makt över informationsflödet (det råder en informationsasymmetri) och i och med detta har ledningen större makt över företagets resurser än vad de egentligen skulle ha enligt olika ledningsteorier (ibid.).

Det är viktigt att skilja olika intressenter åt med hänsyn till företagets beroende av dem: Man brukar dela in dem i primära och sekundära intressenter (Clarkson, 1995). Primära intressenter är sådana som skulle göra det omöjligt för företaget att existera om de inte fanns. Däremot kunde företaget existera utan sekundära intressenter (ibid.).

Personer och grupper som har ett genuint intresse av ett företaget kallas på engelska för stakeholder. Genuint intresse kan betyda att man är intresserad av att utöva kontroll, få information etc. "Stakeholder theory" används ibland synonymt för "Principal-agent theory", det är dock viktigt att betona skillnaderna mellan teorierna. Multi-stakeholder-teorin är en bredare, mer generaliserad teori än principal-agent-teorin (Hill & Jones, 1992). Den sistnämnda utgår ifrån att det bara skulle finnas en huvudman eller huvudgrupp (historiskt sätt alltså ägaren eller aktieägare) för ett företag som har ett företrädande intresse, före alla andra grupper (principus, lat.: den förste). Multi-stakeholder-teorin utgår från flera (multi, lat. fler) intressenter utan att någon grupp har ett (självlklart) företrädande intresse.

Enligt Borzaga & Solari (2001) är huvudmannen (principal) i sociala företag med en tydlig och "rätt" ledningsstruktur väl definierad som brukare, grundare och anställd. Detta antagande är dock inte generell accepterat (sfr. med t.ex. Hansmann, 1996; Ben-Ner, 1986).

Multi-stakeholder-teorin menar att ett företag ska beakta en mängd intressenter (Ackoff, 1981, Clarkson, 1995). Det finns alltså inget övertag för en viss intressegrupp med avseende på beslutfattandet och inflytandet inom företaget. I principal-agent-teorin är företagets ledning ansvarig gentemot ägarna och i multi-stakeholder-teorin är ledningen ansvarig gentemot alla intressenter (Hill & Jones, 1992). Ett socialt företags egentliga sociala funktion (dess "väsen") skulle – enligt denna modell - bli otydligare om det bara fanns en dominerande intressent/stakeholder. Sociala företag skulle per definition vara multi-stakeholder-företag (Borzaga & Solari, 2001).

Enligt principal-agent-teorin är styrelsen till för att skydda och företräda huvudmannen och dess (eller deras) intressen. Huvudmannen för ett socialt företag skall i så fall vara föreningens medlemmar. Följer man däremot multi-stakeholder-teorin så är styrelsen till för att representera alla olika personer eller grupper som har ett genuint och legitimt intresse i företaget. Representerar betyder här inte nödvändigtvis att främja eller skydda intressen.

Klassiska medel för en inskränkning av ledningens makt är lagar, redovisning och intressenters möjlighet till "voice or exit" (Hirschman, 1971; *voice* betyder här att artikulera sina åsikter och preferenser genom sin röst, t.ex. på en bolagsstämma – *exit* betyder här att sälja sina aktier och dra sig ur företaget). Alternativet att dra sig ur företaget är naturligtvis svårare för primära intressenter som är på sätt och vis "fångade" i sina relationer p.g.a. omständigheter, den aktuella situationen etc. (Hill & Jones, 1992). Pestoff (1998) föreslår två mekanismer som kan skydda intressenter gentemot företaget: nämligen en etablering av multi-stakeholder-organisationer eller/och utvecklingen av en fungerande social redovisning.

För att kunna kontrollera så effektivt som möjligt bör styrelsens sammansättning vara kompetent och skild från ledningen (Cornforth et al., 2003). Svårigheten med modellens applicering på sociala kooperativ är att dessa oftast har många viktiga intressenter som man ska ta hänsyn till och att intressen mellan dessa kan vara väldigt divergerande.

## 2.2. Resursmobiliseringsteori

Pfeffer och Salancik (1978) och deras resursmobiliseringsmodell står sig som en motsats till principal-agent-teorin. I deras uppfattning är organisationer förbundna med omgivningen. Som resurser betraktas allt som en organisation behöver för att överleva (Penrose, 1959/1995). Den klassiska företagsekonomi behandlar huvudsakligen arbetskraft och kapital (samt deras kombination) som resurser. Inom den sociala ekonomiska sfären måste man beakta flera resurser, som exempelvis mjuka värden som information och sociala kontakter. Tänkbara resurser för ett socialt företag är: Goodwill, tillgång till målgruppen (t.ex. människor man vill integrera i arbetslivet), finansiella resurser (från t.ex. myndigheter eller/och affärsintäkter), tillgång till en lokal/verkstad där man utövar verksamheten, tillgång till frivilliga medhjälpare, tillgång till personer som förfogar över resurser i olika form, etc. Ett företag kan inte kontrollera resurserna som behövs för företagets överlevnad. Att kontrollera resurser kan jämföras med att kontrollera världen. Anskaffandet av resurser som företaget behöver för sin överlevnad är därmed ”problematiskt och osäkert” (Pfeffer & Salancik, 1978:258). Har andra aktörer i företagets omgivning kontrollen över vissa resurser blir samarbete och förhandlingar essentiella för företagets överlevnad (ibid.). Inflytande på resurser eller kontroll över dem, respektive inflytande på andra organisationer eller aktörer som har den kontroll är något som alla företag strävar efter.

I organisationer finns varierande och ofta motstridiga intressen. Vems intressen en organisation slutligen följer avgör dess handling. En organisations effektivitet beror helt på vilka intressen man tjänar. Alltså är det en fråga om makt inom organisationen, d.v.s. vem som kan bestämma vilka intressen man följer. Makt kan man därmed ha över intressen eller resurser (ibid.). Det som sagts ovan om organisationer gäller naturligtvis i större utsträckning för olika intressen hos olika aktörer i organisationens omgivning. Företagets omgivning är dock inget som är statiskt existerande, den kan skapas eller förändras genom olika handlingar (egna eller andras).

Ledningen har enligt Pfeffer och Salancik (1978) olika roller i en organisation: (a) ledningen symboliserar organisationen och dess mål och visioner, (b) ledningen reagerar mot hinder och agerar för organisationens behov och slutligen (c) ledningen förändrar företagets omgivning till en som är gynnsam för företagets överlevnad.

Enligt denna modell är det alltså organisationens ledning som inser vikten av kontroll och/eller mobilisering av de olika resurserna. Styrelsen ses av ledningen som ett offensivt verktyg i kampen om dessa. I motsats till principal-agent teorin är den underliggande premisen att ledningen agerar för företagets bästa. Styrelsen ska alltså tillsammans med ledningen leda och styra företaget. Sammansättningen sker utifrån dessa önskemål. Styrelsen antas vara en representant för företaget i omvärlden och ska jobba aktivt för att t.ex. tillföra nya finansiella medel eller skaffa fram nya kunder etc. Relationer mellan företaget och omgivningen - och här specifikt med externa intressenter – sköts/vårdas av styrelsen och är dess huvudfunktion (Cornforth et al., 2003). Styrelsen befinner sig härmed i ett gränsland mellan företaget och omgivningen.

### 2.3. Sammanfattning av huvudteorierna

Enligt *resursmobiliserings-teorin* är alltså styrelsen till för företaget, den ska tjäna företaget och ledningen. Företagets mål ska nås (t.ex. att integrera f.d. drogmissbrukare i samhället och på arbetsmarknaden) och för detta krävs det att resurser som företaget behöver måste säkras, mobiliseras eller utökas.

Enligt *principal-agent-teorin* är styrelsen till för huvudmannen och dess (eller deras) intressen ska skyddas och företrädas. Huvudmannen för ett socialt företag ska vara föreningens medlemmar och deras intressen ska dominera styrelsearbetet.

*Multi-stakeholder-teorin* säger att styrelsen ska representera alla olika personer eller grupper som har ett genuint och legitimt intresse i företaget. Styrelsen är en plattform där intressenternas röst ska höras och olika åsikter ska förmedlas till företagets ledning.

### 2.4 Andra modeller

Som ovan nämndes finns flera teorier som utvecklades för att inkludera andra synsätt och för att minska vissa nackdelar som de två huvudmodellerna visserligen har. Jag vill kort redovisa för några av dessa.

#### 2.4.1 Stewardship teori

Enligt denna modell är grundantagandet att ledningen vill företagets bästa och försöker göra det bästa för företaget och intressenterna (Donaldson & Davis, 1991, Muth & Donaldson, 1998). Fokus ligger på goda relationer mellan ledningen och styrelsen. Styrelsens roll är inte så mycket att kontrollera, utan att samarbeta. Dock är kontrollen också en viktig uppgift för styrelsen, i högre grad än i resursmobiliseringsmodellen. Styrelseledamöter ska tillföra ett mervärde till företaget. Deras kunskap ska tillfalla företaget när det gäller viktiga strategiska beslut. Deras kontakter med omvärlden ska falla företaget tillgodo när det gäller att mobilisera resurser eller att attrahera nya kunder etc. Det har sagts att ledningens och enligt modellen också styrelsens huvuduppgift är att sätta mål (strategi) och att förmedla, tydliggöra och bibehålla kooperativets mission och vision (Carver, 1990).

Man ser tydligt att stewardshipmodellen är nära besläktad med resursmobiliseringsmodellen. Skillnaden ligger dock i det att stewardshipmodellen betonar samarbete mellan ledningen och styrelsen i en högre utsträckning än resursmobiliseringsmodellen, där styrelsen är huvudsakligen ett instrument. Enligt stewardshipmodellen kan man tänka sig ledningen och styrelsen som två åtskilda krafter som tillsammans arbetar för företagets bästa.

#### 2.4.2. Demokratisk teori

Den demokratiska principen (jämför bl.a. Cornforth et al., 2003:9) av ”en medlem - en röst” är speciellt förankrat i många sociala kooperativ. Föreningslagen anför ”en medlem - en röst”-principen som huvudalternativ för sociala företag som väljer inkorporationsformen ”ekonomisk förening”. Enligt den demokratiska teorin kan man förvänta sig att föreningens medlemmar väljer en styrelse som representerar/återspeglar sammansättningen av föreningen.

Demokratin innehåller också idén om pluralismen, d.v.s. att de valda representerar olika intressenter, åsikter och grupper. Man har dessutom ett ansvar gentemot dem som valde en. Styrelsen väljs av kooperativets medlemmar och ska sedan tillsätta en operativ ledning för



företaget. Styrelsen ska återspegla olika tendenser och grupper i valgruppen och försöka förhandla fram en bred kompromiss.

Nackdelen med den demokratiska teorin är - ur ett företagsmässigt synvinkel – att kooperativets medlemmar kanske röstar fram en styrelse som består bara av deras egna och att i så fall andra grupper som har legitima intressen i företaget inte representeras. Därutöver anses inte kvalifikationer (som finansiell kunskap, affärskontakter och dylikt) vara viktiga för att man tillsätts som styrelseledamot. Dessutom finns i affärsverksamhet och i den offentliga sektorn nog med exempel på att en politiserad kompromissprocess inte bara tar för lång tid men att den inte heller har djärvheten och kompromisslösheten som erfordras i vissa krissituationer.

#### *2.4.3 Managerial hegemony-teori*

Managerial hegemony-teori formulerades av Berle & Means (1932). Fokus och forskning inom teorin ligger hos stora privata företag. Enligt modellen är det inte ägarna som har makten, utan ledningen. De facto är det bara ledningen som styr företaget. Tilltagande specialisering och företagsekonomisk kunskap inom ledningen marginaliserade ägarna (huvudmannen som representeras i styrelsen). Styrelsen legitimerar ledningens beslut numera enbart i efterhand. Bara i krissituationer återtas makten av styrelsen (som då t.ex. byter ut ledningen). Nyare studier (Lorsch & MacIver, 1989) visar att Berle & Means antaganden om en marginaliserad styrelse fortfarande är aktuellt. Styrelsens agerande som en aktiv faktor reduceras till krissituationer. Därmed kunde man ifrågasätta styrelsens prestationer eller ens nödvändigheten för en styrelse.

Speciellt sociala kooperativ använder sig ofta av frivilligt och gratis arbete från sina styrelsemedlemmar. Kooperativ kan därmed inte ställa samma krav på tidsåtgång och kunskap etc. som stora bolag gör. Professionalism, insats och engagemang inom en sådan styrelse kan på grund av detta variera väldigt starkt. Om teorin om managerial hegemony stämmer redan hos stora bolag så kan det för mindre sociala kooperativ bara betyda att styrelsens roll överskattas och dess funktion reduceras till godkännandet av ledningens beslut och till eventuella handlingar i krissituationer.

#### *2.4.4. Paradox teori*

Denna ansats har på sistonde fått många företrädare (Morgan, 1986; Handy, 1995; Lewis, 2000). Teorin menar att verkligheten är för komplex och att samtliga modeller som vi har till förfogande för tillfället inte räcker till för att förklara verkligheten. I stället ska man koncentrera sig på friktioner, paradoxer, förvirrande fakta, kontradiktioner etc. Som utgångspunkt bör man välja en multiparadigmatisk ansats. För att uppmärksamma problem i teoritillämpningen kunde man t.ex. använda sig av motstående teorier (Cornforth et al., 2003). En paradox kan upptäckas om man jämför kontroll- med resursmobiliseringsmodellen: Styrelsens uppgift kunde t.ex. vara att övervaka ledningens beslut *och samtidigt* se till att kooperativet också i fortsättningen får offentliga medel från försäkringskassan.

### 3. Tillvägagångssätt

För att kunna nå uppsatsens deskriptiva och explorativa syfte (se punkt 1.2. ”Syfte”) gick jag i första skedet igenom samtliga intervjuer som genomfördes i samband med PERSE-projektets svenska del (se punkt 4.1. ”Urval”). Dessa intervjuer följde en intervjumall som utarbetades av det internationella projektteamet. För en detaljerat överblick om PERSE-projektets uppbyggnad och metodologi hänvisas läsaren till projektets annex ([www.emes.net/download/annexe-2bisen.doc](http://www.emes.net/download/annexe-2bisen.doc)). Alla intervjuer för PERSE-projektet skedde under år 2003.

Efter analysen av datamaterialet och ingående studier om fallföretagen koncentrerade jag mig på den information som uttalade sig specifikt om styrelsen. Härnäst följde en fördjupande genomgång av litteraturen som utgör det teoretiska ramverket för uppsatsen (se punkt 2. ”Teori”). Sedan formulerade jag några få och enkla frågor kring styrelsen i sociala företag (se bilaga 1 ”Intervjumall”). Jag använde mig av strukturerade intervjuer (Merriam, 1994). Eftersom besöksintervjuer oftast är kostsamma och medför accessproblem valde jag telefonintervjuer. Jag är dock medveten om nackdelarna med dessa (inte lika ”djupgående”, mindre möjlighet att klargöra frågeställningen och ingen möjlighet att urskilja nyanser i kroppsspråket).

Samtliga företag ur urvalsgruppen (se punkt 4.1.1. ”Uppsatsen urvalsgrupp”) intervjuades sedan med intervjumallen som grund per telefon under våren 2004. För att öka validitet och kvalitet gjordes en sammanställning av respondenternas svar under och direkt efter intervjuerna i skriftlig form. Dessa rapporter kan läsas i slutet av uppsatsen tillsammans med en kortare presentation av varje företag (se Bilagor 2 ”Intervjurapport och kort presentation av alla sociala företag”).

Jag använde mig också av sökmotorer på nätet för att få ytterligare information om sociala företag, styrelsesammansättning och kringliggande problemområden. För detta använde jag mig av Yahoo och Google. Sökord var bland annat ”PERSE”, ”sociala företag”, ”WISE”, ”styrelse”, ”styrelsens funktion”, ”styrelsens sammansättning” och ”ekonomiska föreningar” (samt deras engelska synonymer). Dessutom hittade jag information på olika hemsidor av diverse intressegrupper inom den tredje sektorn samt på fallföretagens hemsidor (där dessa fanns). Som orientering finns de listade under källmaterial (litteraturlistan) i uppsatsen slut.

## 4. Fallundersökning

### 4.1. Urval

Uppsatsen bygger på EU-projektet PERSE (The Socio-Economic Performance of Social Enterprises in the Field of Integration by Work). Projektet finansierades av den Europeiska Unionen och utfördes av forskarnätverket EMES<sup>8</sup>. PERSE projektets huvuduppgift var att analysera socioekonomiska effekter av sociala företag med en arbetsintegrations inriktning (WISE, work integration social enterprises). Målet är bland annat att försöka förstå det särskilda bidrag som dessa sociala företag ger när det gäller att integrera människor som står utanför arbetsmarknaden p.g.a. olika hinder (fysiska och psykiska funktionshinder, handikappade, missbrukare etc.). För detta ändamål undersöktes 200 sociala företag i 11 Europeiska länder med djupgående intervjuer (040508: <http://www.emes.net/en/recherche/perse/index.php>). Alla sociala företag i studien var självständiga juridiska personer.

#### 4.1.1. Uppsatsen urvalsgrupp

I Sverige undersöktes 15 olika sociala företag. Urvalet skulle återspegla variationsbredden inom de specifika svenska förhållandena angående sociala företag med en arbetsintegrationsinriktning. För urvalet användes fyra faktorer: företagets ålder, dess rättsliga form, dess storlek och dess geografiska läge.

Alla sociala företag i studien startades som en reaktion på de yttre förhållanden som rådde när de grundades. Olika tider leder till olika behov, problem och möjligheter, mot vilka ett socialt företag kan reagera. Organisationsform och –filosofi samt verksamhetens inriktning osv. kan variera avsevärt och är delvis beroende av tidsandan och tidsspecifika problem. Studiens svenska del omfattades av sociala företag som grundades mellan 1989 och 2001.

Yttre förhållanden som formar ett socialt företag är naturligtvis dess läge, dvs. om det ligger i en storstad eller i glesbygden. Olika faktorer (situationen på arbetsmarknaden, befolkningstäthet, social sammanhållning) skapar olika problem och möjligheter och studiens urval återspeglar dessa förhållanden (sociala företag från Norrland till Skåne, från glesbygden till Stor-Stockholm).

Ett socialt företags storlek kan mätas på olika sätt (t.ex. omsättning, antal fast anställda, antalet deltagare eller omsättningshastighet av deltagare). De två sistnämnda faktorerna är dock svåra att mäta då det inte alltid är lätt att dra klara avgränsningar. Studiens svenska del omfattade sociala företag med en omsättning mellan 500 000 SEK och 15 MSEK (alla siffror för 2001). Antalet deltagare eller fast anställda varierade mellan 2 och 69 och genomströmningen av deltagare var mellan 2 och ca 20 per år.

Även den rättsliga formen ett socialt företag väljer när det grundas är viktig. Principiellt finns det två olika former som ett socialt företag kan välja emellan: den ideella föreningen eller den ekonomiska föreningen. De är inte skraddarsydda för sociala företag och har sina för- och nackdelar. I urvalsgruppen beskriver alla sociala företag (utom ftg 01) sig själva som ett kooperativ och alla valde en av förmerna (d.v.s. ideell eller ekonomisk förening). Ett socialt företag (ftg 03) valde en dubbelstruktur, d.v.s. en ideell förening som äger den ekonomiska

---

<sup>8</sup> EMES-Network på Engelska, namnet härstammar från deras första forskningsprojekt och står för "The Emergence of Social Enterprises in Europe", se även [www.emes.net](http://www.emes.net).

föreningen. Tio sociala företag i urvalsgruppen tog den rättsliga formen av en ekonomisk förening.

Innan uppsatsens intervjuer genomfördes, upphörde ett företag (07). Jag valde dock att kvarhålla fig 07 i uppsatsen, även om jag bara kan använda mig av PERSE-studiens datainsamling från år 2003.

Nedan finns en uppställning över alla 15 sociala företag som ingick i min undersökning (alla siffror för 2001). Jag följer PERSE-projektets numrering av de sociala företagen för att säkra kompatibiliteten till tidigare studier.

Nr.	Grundades år/Rättslig form	Omsättning (MSEK)/Antal <sup>9</sup>	Målgrupp	Verksamheter
01	1992/id för	15/10-20	missbrukare hemlösa	second-hand-försäljning, internat. hjälp
02	2001/ek för	0,95/3-10	psykiskt handikappade, långtidsarbetslösa	arbetsträning, konsult, trädgård, snickeri, städning, etc.
03	1997/id/ek för	0,7 resp. 7/17+	blandad, mest psykiskt handikappade	arbetsträning, dagl. aktiviteter, lager, snickeri
04	1989 (1996)/ek för	3,4/17	blandad, mest psykiskt handikappade	trädgård, städning
05	1993/id för	0,54/14	blandad	städning, målning, skogsarbete
06	1994/ek för	12,9/54	missbrukare etc.	konsult, rehab, snickeri, ridning, städning etc.
07	1998-2004/ek för	2,2/14	psykiskt handikappade	arbetsträning, dagl. verksamhet, snickeri
08	1993 (1998)/(ek för)	5,9/8-30	psykiskt handikappade	dagl. aktiviteter, lunchrestaurant, datorträning, uppgradering av datorer
09	1998/ek för	3,5/13	döva etc.	hus- och affärsvård, etc.
10	1992/id för	2,5/10	långtidsarbetslösa, långtidssjuka	snickeri, div. tjänster för hushåll etc., industriarbete
11	1991 (2001)/(ek för)	5,1/37	långtidsarbetslösa	restaurang, fönsterputs, husvård, renovering etc.
12	2000/ek för	4,5/69	långtidsarbetslösa handikappade	golvproduktion, erbjuder placering, administration
13	2000/ek för	2,7/20	psykiskt och fysiskt handikappade	allservice, städning, metallåtervinning etc.
14	1998/ek för	2,5/20	blandad	snickeri, lättare industriarbete
15	1998/ek för	1,6/8	psykiskt handikappade	café, batik, presentbutik

Tabell 2 ”sammanställning av sociala företag i urvalsgruppen”

#### 4.1.2. De 15 sociala företagen – En kort presentation

En kort presentation av alla företag följer, dock är dessa redan ordnade efter de två olika styrelsestrukturerna som jag presenterar i analysdelen (se punkt 5.3.

Styrelsesammansättning), nämligen efter den klassiska kooperativa styrelsestrukturen och efter den intern-externa styrelsestrukturen. En historisk sammanställning över de 15 företagen

<sup>9</sup> Antal defineras som antal medlemmar/brukare/anställda.

(efter PERSE-studiens ordningsnummer) som är lite mer omfattande och som även innehåller mina intervjuanteckningar finns i bilagan 2 (Intervjurapport och kort presentation av alla sociala företag). Förutom företaget 07 som upphörde år 2004 beskriver jag nedan tre sociala företag (01, 02, 14) lite mer ingående. Företaget 01 avviker genom sin organisation och ledningsstil. De övriga tre företagen genomgick stora förändringar under undersökningens tidram. Företaget som intervjuades för PERSE-projektet och företaget som intervjuades för uppsatsen har inte längre många likheter med varandra.

## 9 sociala företag med en klassisk kooperativ styrelsestruktur

### *fig 02*

Den ekonomiska föreningen 02 grundades 2001. Företaget tillhandahåller tjänster för handikappade och långtidsarbetslösa, där man erbjuder arbetsträning och praktika. Till den privata sektorn säljer man trädgårdsprodukter och IT-tjänster. Kooperativet brottas för att överleva. Som följd av ett bedrägerifall förlorade man stora kunder och förtroendet från den offentliga sektorn minskade avsevärt. Man räddade företaget med personliga finansiella medel. Nu är det tre personer som äger kooperativet, och andra – även fast anställda - personer på företaget vill inte bli medlemmar, då de skulle vara tvungna att satsa större belopp.

### *fig 04*

Den ekonomiska föreningen 04 bildades 1989. Deras huvudmålgrupp är utvecklingsstörda personer. Företaget erbjuder praktikplatser och utför yttre fastighetsskötsel. Finansieringen av verksamheten är till stor del beroende av lönebidrag (för nedsatt arbetsförmåga).

### *fig 05*

Den ideella föreningen 05 grundades 1993. Målet var att stöja f.d. missbrukare. Man säljer tjänster som skogsröjning, flyttstädning och måleri, dessutom sysslar föreningen med datautbildning och telefontjänster. Företaget får lönebidrag från LAN och hyresbidrag från kommunen. Föreningen har krymt från en stor förening med över 200 medlemmar till en mindre organisation med omkring 15 medlemmar (mest anhöriga till missbrukare).

### *fig 07*

Den ekonomiska föreningen 07 upphörde januari 2004 för att kommunen slutade med bidrag efter att ett val hade förändrat den politiska kartan. Kooperativets målgrupp var psykiskt funktionshindrade, men senare tog man även in personer med olika sociala svårigheter. Man producerade snickeri-produkter och hade stora kunder som t.ex. Rolls Royce. Styrelsen var av klassisk kooperativ karaktär och omfattades av 7 brukare.

De kommunala bidragen utgjorde över 50 % av företagets intäkter (1.2 MSEK av totalt 2.2 MSEK år 2001). Det var brukarna själva som hade beslutsrätten, bara de fick bli medlemmar och bara de satt i styrelsen. Företagets operativa ledning bestod av 3 fast anställda (2 handledare och en projektledare).

### *fig 08*

Den ekonomiska föreningen 08 grundades 1998 (som projekt sedan 1993). Huvudmålgruppen är handikappade personer, för vilka man erbjuder daglig sysselsättning enligt LSS-lagen. Dessutom bedriver man verksamhet (återvinning av datorer). Företaget erbjuder social- och arbetsträning samt utbildning för handikappade. Det är Af, intressförbundet „Unga Handikappade“ och kommunens resursnämnd som finansierar kooperativet. Förhandlingar med kommunen säkerställde inkomster från säljandet av LSS-platser för de kommande två åren (2005-2006).

### *fig 09*

Den ekonomiska föreningen 09 startades 1998 som ett arbetskooperativ. Huvudmålgruppen är döva. Föreningens medlemmar är döva, hörselskadade och hörande. Alla har teckenspråk som det gemensamma språket. Föreningens ändamål är att främja teckenspråk som

kommunikation. Företaget erbjuder följande tjänster: transport, lokalvård, utbildning (undervisning i teckenspråk) samt hemservice. Man får lönebidrag och tolklönersättning från Af.

#### *fig 11*

Den ekonomiska föreningen 11 grundades redan 1991 som ett kommunalt grannskapsprojekt inom hyresgästföreningen och föreningen bildades sedan år 2001. Målgruppen är långtidsarbetslösa. Företaget säljer tjänster inom fastighetsskötsel, renovering, tygtryck, de driver en restaurant samt catering och fungerar som kontaktmannaskap till ungdomar (för socialtjänsten). Från kommunen får kooperativet verksamhets- och lönebidrag, ytterligare lönebidrag och anställningsstöd erhålles från Af.

#### *fig 14*

Den ekonomiska föreningen 14 grundades år 1998. Företaget har en blandad målgrupp, som består av långtidsarbetslösa, handikappade, äldre personer och personer med olika sociala handikapp. Man erbjuder arbetsträning, arbetsrehabilitering och funktionutredning. Målet är att kunna erbjuda en fast anställning. Affärsverksamhet bedrivs genom ett snickeri, ett café samt lättare industri- och legoarbeten. Lågkonjunkturen tvingade kooperativet under år 2003 att lägga ner allt verksamhet utom ett café. Därigenom försvann också handledartjänsterna som man fick bidrag för. Företaget krympte från 2,5 heltidsanställda handledare, 20 brukare och en omsättning omkring 2,8 MSEK (år 2001) till en halvtidsanställd handledare, 3 brukare och en omsättning omkring högst några hundratusen SEK (år 2004). Innan omstruktureringen bestod företagets styrelse bara av brukarna, adjungerade ledamöter fanns i form av handledarna som hade organiserat sig som ett eget kooperativ för att minska föreningens bidragsberoende. Efter omstruktureringen består styrelsen av de resterande tre brukarna. Den halvtidsanställda handledaren fungerar som en adjungerat ledamot.

#### *fig 15*

Den ekonomiska föreningen 15 grundades 1998. Huvudmålgruppen är psykiskt handikappade. Man bedriver ett café med presentbutik och batik-tillverkning. De får pengar från kommunen enligt LSS-lagen för platser i daglig verksamhet samt lönebidrag från Af.

### 5 sociala företag med en intern-extern styrelsestruktur

#### *fig 01*

Den ideella föreningen startades 1992 är belägen i Skåne. Företaget beskriver sig inte som ett kooperativ (som alla övriga företag i urvalet gör) men kan betraktas som en blandning av kristen välgörenhetsorganisation och grannverksamhet som drivs av en engagerad familj. Målgrupperna är missbrukare, arbetslösa, invandrare och hemlösa. Man bedriver insamling och försäljning av second hand varor, har ett biståndsarbete med andra länder och säljer boende- samt arbetsträningstjänster till kommunen. Företaget har mycket nära personliga kontakter med kommunen och det lokala näringslivet. Dessutom ingår man i kristna nätverk och hela företag sägs drivas som ett "enmans projekt". Sättet företaget driver sina affärer på eller erbjuder sina tjänster till målgruppen skiljer sig inte mycket från andra sociala företag. Strukturen är dock delvis en annan. Kanske bör man här prata mer om välgörenhet än gemenskap och Kooperation.

#### *fig 03*

Företaget grundades 1997 och har en dubbel struktur, dels organiseras verksamheten som en ideell förening, dels som en ekonomisk förening. Den ekonomiska föreningen "ägs" av den ideella. Föreningen ger praktikplatser till långtidsarbetslösa och bedriver en dagligverksamhet för personer med utvecklingsstörning (kommunen betalar för tjänsten). Affärsverksamheten överfördes till den ekonomiska föreningen som bildades år 1999. Man har lagerverksamhet och är underleverantör inom montering, förpackning och prismärkning.

#### *fig 06*

Företaget 06 är en ideell förening (som bedriver näringsverksamhet) och startades 1994. Arbetskooperativet bildades med syftet att få tidigare missbrukare att bryta sitt mönster och skapa sig själva en ny livssituation. Finansieringen sker genom att man säljer rehabiliteringsplatser till olika kommuner och genom produktion i tolv verksamhetsgrenar (t.ex. byggnation, snickeri, klottersanering, häststall och hundpensionat).

#### *fig 12*

Den ekonomiska föreningen 12 startades år 2000 som en avknoppning från den kommunala arbetsmarknadsdelen. Kooperativet tar hand om förvaltningen av olika arbetsmarknadsåtgärder samt placeringar och ger råd till långtidsarbetslösa. Dessutom producerar man golv och är konsult för Fk. Några av deltagarna som arbetar hos föreningen är anställda och finansierade av Samhall.

#### *fig 13*

Den ekonomiska föreningen 13 grundades 2000. Huvudmålgruppen är personer med funktionshinder. Föreningens mål är att hitta rätt plats för alla som kommer till dem. Deras verksamhet utgörs av metallåtervinning, administration, tavelmålning, allservice, städ och grönsaksproduktion. Föreningen får bidrag för projektledarlöner samt lönebidrag för brukare genom LAN. Mycket goda relationer föreligger med Af, då en av grundarna jobbar där.

### 1 socialt företag med en extern-intern styrelsestruktur

#### *fig 10*

Den ideella föreningen 10 grundades 1991. Tre myndigheter (kommunen, Fk och Af) ville omvandla en plats för arbetsträning (målgruppen är psykiskt handikappade) till ett kooperativ som erbjuder möjligheten att prova sina färdigheter i en industriell miljö. Företaget säljer olika produkter i egna lokaler, de har en syavdelning, utför trädgårdsarbeten och har ett eget snickeri.

#### *4.1.3. Sammanställning av utvalda empiridelar*

Nedan sammanställer jag några fakta som extraherades ur mina intervjuer. För att underlätta överblicken och jämförelse med analysdelen (se punkt 5. Analysen) presenteras fakta i tabellform. Dessutom anges företagets styrelsestruktur med en "s" för företag som har en samarbetsorienterad<sup>10</sup> styrelse (intern-extern/extern-intern) och med "k" för företag som har en klassisk kooperativ styrelse.

---

<sup>10</sup> Benämningen "samarbetsorienterad" (samarbete med olika intressenter) sker för att kunna sammanfatta de två strukturerna med ett ord och ska inte antyda att en styrelse med en klassisk kooperativ struktur inte kan eller vill samarbeta med externa intressenter (se även under punkt 5.3.2. "Förslag till en styrelsestruktur").

Först redogör jag för min intervjuarter och deras position inom företaget.

Nr.	Intervjuades position
01	styrelseledamot, personalchef
02	styrelseordförande, verksamhetschef, grundare
03 (id för)	styrelseordförande, verksamhetschef, grundare
03 (ek för)	styrelseordförande, verksamhetschef, grundare
04	styrelseledamot, verksamhetschef
05	styrelseledamot, anställd
06	styrelseordförande, grundare, företagsledning
07	-
08	styrelseordförande, verksamhetsledare
09	styrelseledamot, verksamhetsledare
10	adjungerad styrelseledamot, verksamhetschef
11	styrelseordförande, arbetsledare
12	styrelseordförande, projektansvarig
13	styrelseordförande, projektledare
14	adjungerad styrelseledamot, handledare
15	styrelseledamot, handledare

Tabell 3 ”översikt över de intervjuade personer”

Nu följer en sammanställning av det totala antalet styrelseledamöter för varje företag. Jag redovisar sedan om ledamötena har rösträtt (ordinarie ledamot) eller om de inte har det (adjungerad ledamot).

Nr.	<b>Antal ledamöter (totalsumma)</b>	<i>Antal ordinarie</i>	<i>Antal adjungerade</i>	<i>Styrelsestruktur</i>
01	<b>7</b>	7	0	s
02	<b>3</b>	3	0	k
03 (id för)	<b>8</b>	7	1	s
03 (ek för)	<b>7</b>	7	0	s
04	<b>7</b>	5	0	k
05	<b>5</b>	5	0	k
06	<b>7</b>	7	0	s
07	<b>7</b>	7	0	k
08	<b>4</b>	4	0	k
09	<b>4</b>	4	0	k
10	<b>5</b>	5	0	s
11	<b>4</b>	3	1	k
12	<b>8</b>	5	3	s
13	<b>9</b>	5	4	s
14	<b>4</b>	3	1	k
15	<b>14</b>	11	3	k

Tabell 4 ”sammanställning över antal styrelseledamöter”



För att ge en bättre överblick sammanställer jag styrelseledamöter<sup>11</sup> för år 2004 efter deras fördelning i olika klasser. Dessa klasser föreslogs av PERSE-projektet.

Nr.	Brukare	Anställda	Myndighet	Näringsliv	Tredje Sektor	Övrigt
01		3	1	3		
02		3				
03 ek för		4		2		1
03 id för	4	4				(1)
04	5					
05		3 (3)	2			
06		5	1			1
07	7					
08	2	2				
09	4					
10		1	1	1		2
11	2 (1)	1 (1)				
12		2 (1)	2 (1)	1		1
13	3	2 (1)	(4)			
14	3	(1)				
15	8	3				(3)

Tabell 5 ”styrelsesammansättning 2004 klassificerat efter PERSE-projektets inordningskriterier”

Slutligen följer en sammanställning över hur ofta styrelsen sammanträder per år och hur länge varje möte i snitt varade.

Nr.	Styrelsesammanträden (i antal per år)	Sammanträdens längd (i antal timmar)	Styrelse- struktur
01	12	4-5	s
02	4	1-2	k
03 (id för)	4	2-4	s
03 (ek för)	6-12	2-4	s
04	12	1	k
05	12	1-2	k
06	4	3-4	s
07	-	-	k
08	4	1-2	k
09	8-10	1-3	k
10	12	2-4	s
11	12-24	2-4	k
12	4	2	s
13	12	4	s
14	12	1	k
15	4-6	1-2	k

Tabell 6 ”sammanställning över antal styrelsesammanträden och sammanträdens längd”

<sup>11</sup> Anmärkning: Siffrorna i parantes står för adjungerade styrelseledamöter utan rösträtt

## 5. Analys

### 5.1. Typexempel företaget 13

För att belysa mångfald, problem och uppfinningsrikedom som representerar den tredje sektorn i Sverige beskriver jag nedan ett typexempel inom urvalsgruppen lite utförligare.

Fallföretaget 13 bildades år 2000 i en glesbygdskommun och har 13 verksamhetsgrenar som är fördelade över två kommuner. Intellectuellt och psykiskt handikappade var huvudmålgruppen från början. År 2005 är målgruppen blandad och omfattar långtidsarbetslösa, långtidsjukskrivna och invandrare.

En engagerad person, då kommunanställd fritidsledare för en grupp handikappade kom på idén att skapa ett meningsfullt arbete för gruppen, förbättra deras livssituation och på sikt reintegrera dem på arbetsmarknaden. Han fick tips på att verkstadlokaler i en metall fabrik hyrdes ut och att deras verksamhetsdel (återvinning av skrot och bilbatterier) hade lagts ner. Tillsammans med en handikappad från gruppen startade han ett kooperativ. En lokal företagare och en pensionär (föräldrar till en handikappad son) hjälpte till med grundandet av företaget.

Affärsidén är att ge ett varaktigt arbete till alla som söker sig till kooperativet. Alla brukare och fast anställda får lönebidrag från Af. Handledare får därutöver handledarbidrag och projektledaren (egentligen VD:n) får ett projektledarbidrag från LAN. Skillnaden mellan bidrag och den faktiska utbetalda lönen samt omkostnader ska genereras genom företagets affärsverksamhet. Man expanderade från metallåtervinning och 2 anställda till 47 fast anställda. Förutom metallåtervinningen sköter man idag en handelsträdgård, erbjuder allservice, producerar kundanpassad emballage, har en tavelmålare, man designar egna kläder, producerar dessa och erbjuder klädsömnad. Kooperativet fick i samarbete med LAN ett EU-projekt med ett värde av 12,5 MSEK och en löptid på 18 månader. Målet med projektet är att sysselsätta ytterligare 60-80 personer i de berörda kommuner.

Styrelsen väljs på den årliga föreningsstämman. Enbart medlemmar i föreningen får bli ordinarie ledamöter med rösträtt. I kooperativets styrelse fanns från början (2000) fem ordinarie ledamöter:

- ordförande, grundare, projektledare, f.d. lokal företagare, fast anställd
- pensionär, grundare
- platschef, handledare, brukare, grundare, fast anställd
- handledare, brukare, fast anställd
- handledare, brukare, fast anställd

Fem adjungerade ledamöter togs in av föreningen. Alla dessa adjungerade styrelseledamöter är utan röstätt. Ett självklart val var den ursprungliga grundaren (han blev senare SIUS-konsulent<sup>12</sup> för Af). SIUS-konsulenten från den andra kommunen blev också ledamot. Hans värning är en blandning av föreningens vilja att även ge insyn över verksamheten till den andra berörda kommunen å ena sidan och å andra sidan fanns vissa påtryckningar från kommunen, som krävde att bli delaktig i beslutsprocesserna. Dessutom har varje kommun en representant från sin vård- och omsorgsdel med i styrelsen som adjungerad ledamot. Den sista adjungerade ledamoten är en fast anställd brukare (administratör) och medlem i föreningen.

---

<sup>12</sup> SIUS står för Särskild Introduktions- och Uppföljningsstöd, som Arbetsförmedlingen ger till personer med funktionshinder som söker arbete.

Hon kunde alltså bli ordinarie ledamot men bor dock i ”fel kommun”. Det känsliga samspelet mellan föreningen och de två kommunerna tillåter inte att jämvikten (när det gäller fördelning efter kommun) bland de ordinarie styrelseledamöterna störs. Det finns planer på att dela upp föreningen, så att varje kommun får sin egen förening.

Styrelsen sammanträder en gång per månad och informationsflödet mellan ledamöterna är till en hög grad informellt och omfattande. Man sammanträder i snitt fyra timmar. Att engagera brukarna eller fast anställda i styrelsearbete eller att intressera de för ett frivilligt arbete inom föreningen är inte lätt. Föreningen har en medlemsandel på under 50 % (20 av 47). Företagets speciella affärskoncept (bara fast anställda med lönebidrag) kräver nära och goda kontakter med myndigheterna i båda kommunerna. Att upprätthålla, förbättra och fördjupa dessa kontakter är huvuduppgiften för de fyra externa ledamöterna, som täcker olika myndigheter och kommuner. Målet är att generera ömsesidiga fördelar.

## 5.2. Initiativtagandet och intressenter

Innan man kartlägger en struktur inom en styrelse är det viktigt att påpeka de olika intressenter som ett typiskt socialt företag har. För att benämna dessa är initiativtagandet för grundandet av sociala företag i urvalsgruppen en bra utgångspunkt. Redan nu stöter man på svårigheter med inordningen eller klassificeringen.

Som exempel kan företagen 02 och 13 anföras:

- företaget 02 startades av en engagerad person som arbetade på en stiftelse och grundade kooperativet tillsammans med tre långtidsarbetslösa kvinnor och
- företaget 13 startades av en kommunanställd tillsammans med en brukare och två engagerade personer. Den ena var en lokal företagare och den andra en pensionär och förälder till en handikappad son (som inte har några kopplingar till företaget).

Vem ska initiativet tillskrivas? Tillhör företagaren (ftg 13) näringslivet eller klassas han som engagerad intressent? Hur värderar man funktionen eller arbetet som grundaren har? Grundades ftg 02 av den tredje sektorn, av en engagerad intressent eller av brukare? Det är inte realistiskt att tillskriva initiativet till grundandet av ett socialt företag till vissa grupper eller personer. Ändå ska jag försöka ge en förenklad överblick av initiativtagandet.

Merparten av alla sociala företag i studien grundades av eller med dem som senare skulle bli medlemmar av kooperativet. Deltagare/brukare grundade fem företag (ftg 04, 05, 07, 09, 10). I dessa fall med hjälp av engagerade personer som ibland stannade inom det nygrundade kooperativet som handledare etc. Företag 03 grundades av engagerade föräldrar till de handikappade som senare blev brukare i kooperativet. Ytterligare tre företag (ftg 06, 08, 14) skapades utgående från redan existerande organisationer eller projekt (inom den tredje sektorn).

Myndigheter tog initiativet till grundandet i fem fall (ftg 03, 11, 12, 13, 15) – dock var det för det mesta engagerade individer som arbetar inom en myndighet och inte myndigheten som sådan som deltog i grundandet (t.ex. den senare SIUS-konsulenten för Af, ftg 13).

Slutligen grundades företaget 01 av en engagerad person med kristen bakgrund och anknytningar till en frikyrka. Företaget 02 grundades av en engagerad person tillsammans med tre brukare.

Utgående från datamaterialet försöker jag ge en kort överblick över vem man huvudsakligen kan tillskriva initiativtagandet som senare ledde till grundandet av företagen i uppsatsens urvalsgrupp.

Initiativtagare bakom grundandet av sociala företag (antal ftg)	
Brukare	5
Myndigheter	5
Näringslivet	-
Tredje Sektorn	3
Andra intressenter (t.ex. föräldrar)	2

Tabell 7 ”Initiativtagare för grundandet av sociala företag”

### 5.3. Styrelsesammansättning

Autonomi och självständighet var och är historiskt sett en bestämmande faktor när det gäller sociala kooperativ. ”Äldre” kooperativ som (t.ex. ftg 04 och 08) har en styrelse som består uteslutande av medlemmar eller några fast anställda handledare. Även ”nyare” kooperativ (t.ex. ftg 15) väljer en sådan sammansättning. Extrema fall (som ftg 04 och 14) har en styrelse som endast består av brukare (dock med en deltids anställd handledare som adjungerad utan rösträtt i ftg 14). Länken till världen utanför kooperativet är i sådana fall mestadels handledare eller verksamhetschefer. Ansvar är inte fördelat och arbetsbelastningen tillåter inte alltid att man är aktiv när det gäller kontaktknytande som kanske skulle behövas utöver avtalsparter och redan existerande kunder (Stryjan, 2003b).

”Nyare” sociala företag eller sådana som har utvecklats ur t.ex. ett grannskapsprojekt väljer ofta en styrelsesammansättning som är mer samarbetsorienterad (ftg 01, 03, 13). Extremfall i den samarbetsorienterade gruppen är företag 10, som förutom en styrelseledamot som är fast anställd på kooperativet bara består av externa ledamöter. Kooperativet grundades redan 1992 och hade en medlemsbaserad styrelse fram till 1998. Här har man dock valt att ändra styrelsesammansättningen radikalt för att ”öka styrelsens kraft” (Intervju med ftg 10).

Fördelarna med en samarbetsorienterad styrelse sägs vara att externa kontakter kan skötas av externa ledamöter (nätverksbyggande), att ”fräscha ögon” kan se över existerande rutiner eller verksamhetsdelar, att nya kunder kan värvas eller utpekas av externa ledamöter och att informationsflödet mellan sociala företag och externa parter intensiveras och att man på så sätt skapar förtroende. Detta synsätt är i enlighet med multi-stakeholder-teorin, där man anser att ett socialt företag ska beakta alla sina intressenter lika mycket (Ackoff, 1981, Clarkson, 1995). År 2004 hade hälften av alla företag i urvalsgruppen en samarbetsorienterat styrelse (ftg 01, 03, 06, 10, 11, 12, 13). Dock är styrelserna sammansatta på olika sätt.

Bara nio sociala företag har brukare som representanter för denna viktiga intressegrupp i sina styrelser. Det finns inga brukare representerade i företagen 01, 02, 05, 06, 10, 12 och delvis i ftg 03. Ibland kan detta förefalla logiskt, då brukare har en hög omsättningshastighet, eller då brukare p.g.a. olika hinder är eller anses vara inkapabla att delta i styrelsearbetet. Enligt multi-stakeholder-teorin är det dock just brukare som är primära intressenter och som borde ha inflytande (Clarkson, 1995). Enligt resursmobiliseringsteorin (Pfeffer & Salancik, 1978) kunde man definiera brukare både som resurs och som del av företagets omgivning.

I praktiken är det uppenbarligen så, att brukarnas åsikter och önskemål som teoretiskt borde höras (och därmed säkras genom en representant i styrelsen) också hörs - dock på ett informellt sätt. Brukarnas röst hörs tydligen i klassiska kooperativa styrelseformer (se även 5.4.1.), där brukarna vanligtvis sitter med i styrelsen (undantag är fig 02). Det är dock tänkbart att brukarnas åsikter och önskemål kan vara orealistiska (eller även farliga) för företagets bästa - vilket å andra sidan gäller för alla enskilda intressen.

Multi-stakeholder-teorin poängterar att alla intressenter ska höras. Att samordna de olika åsikterna är dock särskilt svårt för sociala företag som har väldigt olika intressenter: kommunala politiker kan t.ex. fokusera på kostnadsreduktion om kommunen stödjer kooperativet finansiellt. Fast anställda arbetstagare vill kanske främst säkra sina arbetsplatser och få högre löner. Brukare kan tänkas behöva fler arbetstillfällen, fler handledare eller aktivitetsfält. Lokala affärsmän missgynnar möjligen kooperativets konkurrensfördelar genom offentlig finansiering. Arbetsförmedlingen måste kanske sänka sina utgifter och vill reducera olika bidrag till kooperativets anställda.

Styrelsens sammansättning är teoretiskt sett inte lika självklar i resursmobiliseringsmodellen som i modellen som ser styrelsen som ett kontrollinstrument. Fast anställda är ett bra exempel, för att de kan tyckas inte tillföra mycket till kooperativet utom sina arbetsinsatser. På ett annat plan är de dock viktiga, exempelvis som sociala kontakter som kanske betyder mycket för ett samhälle i glesbygden (går det bra för företaget, skaffar man kanske nya arbetsplatser) och de kanske förfogar över viktiga kontakter till andra organisationer inom den tredje sektorn. Beroende på hur ledningen värderar deras resursmobiliseringskapacitet kommer de att vara med i styrelsen om man följer teorin. Vi kan konstatera att alla företag i undersökningen har fast anställda som styrelseledamöter, dock i olika stor utsträckning. Problemet är hur man inordnar personer enligt deras funktion. Som tabell 5 ("styrelsesammansättning efter PERSE-projektets inrödningskriterier", punkt 4.1.3. "Sammanställning av utvalda empiridelar") visade, saknar tre företag (04, 07, 09) fast anställda styrelseledamöter. Dessa företag har dock brukare som ledamöter, som är fast anställda hos föreningen.

I intervjuerna jag gjorde nämndes möjligheten att externa ledamöter skulle kunna öka kontrollen över företagets verksamhet (enligt kontrollinstrument-teori) inte någon gång. Det är kanske naturligt med tanke på att man frågade dem som skulle kontrolleras. Å andra sidan talar det emot principal-agent-teorin, som utgår ifrån att ett kontrollbehov finns, då ledningen och huvudmän har olika intressen (Hansmann, 1996). I många fall är det dock faktiskt så, att ledningen och huvudmän är en och samma person(er). Ett fallföretag (där det skedde ett bedrägeri) visar på nödvändigheten för en ökad kontroll (fig 02).

Ett intressant tankespel där man jämför de två huvudteorierna är följande: en kommunalpolitiker ska kontrollera ett socialt företag som finansieras delvis av kommunen genom att sitta i föreningens styrelse (enligt principal-agent teorin), samma politiker kunde dock också stå för en mobilisering av företagets resurser, t.ex. för att se till att kommunen är fortsättningsvis bra informerad om det goda arbete som det sociala företaget väldigt billigt utför (enligt resursmobiliseringsteorin).

Det verkar ligga i den kooperativa filosofins natur att gynna självstyret; man vill ta fullt ansvar för sig själv. Externa styrelseledamöter uppfattas ibland som ett hot gentemot kooperativets självständighet snarare än en tillgång. Initiativet till grundandet av det sociala företaget togs ju för att göra saker och ting bättre och på egna villkor. Tillåter företaget externa ledamöter är en fokusering på de egna villkoren inte längre till fullo garanterad.

Som man ser i tabell 5 ("styrelsesammansättning 2004 klassificerat efter PERSE-projektets inordningskriterier", punkt 4.1.3. "Sammanställning av utvalda empiridelar") finns det inget företag som har representanter från den så kallade tredje sektorn med i styrelsen. Samarbete i olika nätverk – om det sker alls – verkar koncentrera sig på andra nivåer än styrelsearbetet. Därmed kan man redan nu utesluta att lobbyarbetet gentemot andra kooperativ eller kooperativa nätverk skulle vara en funktion som styrelsen utför. Detta är anmärkningsvärt, då lobby- eller intressegrupper som t.ex. RFHL (riksförbundet för hjälp åt narkotika- och läkemedelsberoende) fanns bakom initiativtagandet i bildandet av minst tre företag (t.ex. fig 06). Uppenbarligen anser inte sådana organisationer sig själva vara intressenter av ett socialt företag.

I ögonfallande är dessutom att bara fyra företag (01, 03, 10, 12) har representanter från näringslivet, här uteslutande lokala företagare, som styrelseledamöter.

### 5.3.1. Problem med inordningen av sociala företag

Hur kan man strukturera styrelsesammansättningen på bästa sätt? Hur ska man t.ex. beskriva styrelsesammansättningen i företaget 08? Styrelsen består av fyra medlemmar i kooperativet som alla är fast anställda. Två är före detta brukare, som numera är handledare. En ledamot är en av grundarna och kan betraktas som projektsamordnare (egentligen verksamhetschef). Den sista ledamoten är förälder till en handikappad och har varit med från kooperativets start. Hur inordnar man dessa olika personer? Använder man indelningen som föreslogs av PERSE-projektet kan en viss överlappning förekomma. Klassificerar man personerna i vårt exempel som fast anställda, som brukare, som övrigt (föräldrar) eller som medlemmar? Några företag i studien har en styrelse som består av fast anställda, som även är eller har varit brukare. PERSE-projektets indelningsförslag är väldigt användbara, dock i samband med de frågor som uppsatsen försöker besvara kan en annorlunda indelning tjäna syftet lite bättre.

Med andra ord: För att kunna beskriva styrelsesammansättningen för uppsatsens ändamål kan en enklare struktur behövas. Helst en struktur som förklarar översiktligt och lätt begripligt vissa (funktionsrelaterade) tendenser. En strukturering eller indelning som bygger på enskilda personer och deras bakgrund är för komplex för uppsatsens syfte.

### 5.3.2. Förslag till en styrelsestruktur

Jag föreslår en enklare struktur och inordnar efter olika grupper eller typer av styrelser:

- (1) den *klassiska kooperativa medlemsstyrelsen* som inte har några externa ledamöter (enbart interna ledamöter som t.ex. kooperativets medlemmar, fast anställda etc.),
- (2) den *intern-externa styrelse* (huvudsakligen kooperativets medlemmar samt en eller fler externa ledamöter) och slutligen
- (3) den *extern-interna styrelsen* (huvudsakligen externa ledamöter med en eller flera kooperativa medlemmar som länk).

## Gruppering av sociala företag i de tre styrelsestrukturer

	Klassisk kooperativ styrelsestruktur	Intern-extern struktur	Extern-intern struktur
Ftg-nr.	02, 03 (id för), 04, 05, 07, 08, 09, 11, 14, 15	01, 03 (ek för), 06, (11 <sup>13</sup> ), 12, 13	10

Tabell 8 ”styrelsestruktur”

I fortsättningen kommer jag att benämna den intern-externa och den extern-interna styrelsestrukturen som ”samarbetsorienterad” (samarbete med olika intressenter). Benämningen sker för att kunna sammanfatta dessa två strukturer med ett ord, och ska inte antyda att en styrelse med en klassisk kooperativ struktur inte kan eller vill samarbeta med externa intressenter.

Finns det adjungerade ledamöter utan rösträtt med i bilden (t.ex. fig 13) valde jag att inordna företaget i den interna-externa strukturen. Adjungerade ledamöter hade i dessa fall ingen rösträtt men de kan och ska framföra sina åsikter och bevaka situationen. Trots att enbart kooperativets medlemmar är röstberättigade har de externa adjungerade ledamöterna ändå ett visst inflytande.

Hur ett socialt företag väljer styrelsesammansättning är i hög grad beroende av två faktorer: (a) den situation som företaget befinner sig i och (b) företagens organisationsfilosofi.

Angående faktor (a) är det många delar som spelar in i beslutet och några nämnvärda/tänkbara delar är:

- Det kan vara så att det finns externa organisationer med i bilden (t.ex. kommunen i fallet fig 12), vilka har finansiella intressen i företaget, då dessa betalar för olika tjänster (Af, LAN, kommunen etc.) som antingen kräver insyn genom en styrelseledamot eller där det sociala företaget bedömer att ett nära samarbete genom externa representanter är viktigt för dem (alltså för att bygga förtroende).
- Å andra sidan kan det vara så att det sociala företaget p.g.a. fasta och långvariga avtal med externa parter (t.ex. kommunen som betalar för LSS-platser i fallet fig 08) bedömer att det inte är nödvändigt att externa representanter är delaktiga eller ens närvarande när styrelsen sammanträder.
- Speciellt i starkt lokalt förankrade och lokalt orienterade sociala företag är just den lokala förankringen avgörande för ett framgångsrikt arbete, där lokala representanter (beroende på omständigheterna t.ex. avtalsparter som kommunen och Af, affärsmän eller nätverksknutpunkter (diakon, fig 10 – ordförande för hockeyklubben, fig 03, etc.) tas medvetet in i styrelser för att öka den lokala förankringen.

Faktor (b) är en viktig pelare när det gäller hur ett socialt företag uppfattar sig självt. Många kooperativ är måna om sin status som självständiga och oberoende. Här sköter kooperativet sina affärer uteslutande självt. Detta förhållningssätt finns inte sällan eftersom kooperativet grundades p.g.a. att tjänsterna som välfärdssystemet erbjöd till kooperativets målgrupp uppfattades som mindervärdiga.

---

<sup>13</sup> Anmärkning: fig (11) inom parantes anger den styrelsestruktur som skulle uppstå efter de planerade omstruktureringarna

### 5.3.3. Styrelsestruktur och grundare

En uppfattning som råder i nästan alla sociala företag kan sammanfattas med följande ord (intervju med fig 08): ”Vi kan göra saker och ting bättre än myndigheterna!” Just det är startpunkten för att bilda ett socialt företag. Man ville vara mer än bara välfärdsstatens klient och mottagare. Man ville och kunde skapa något nytt på egna villkor. Har ett företag en sådan inställning vill man oftast inte ha externa representanter från välfärdsstaten i styrelsen (t.ex. fig 08). Jag kunde dock konstatera att (beroende på definition) 5 resp. 6 av 15 sociala företag grundades av myndigheter eller personer från en myndighet. Det visar att samma missnöje som leder till grundandet av ett socialt företag uppenbarligen även finns inom myndigheter eller hos personer som jobbar där (förutsatt att det inte bara handlade om sparkrav som ledde till tanken att outsourca tjänster).

Kopplar man ihop företag som grundades med en myndighetsbakgrund (fig 02, 03, 11, 12, 13, 15) med företag som har en intern-extern styrelsestruktur (fig 01, 03, 06, 11, 12, 13) finner man att bara 2 av de 6 sociala företag (fig 02 och 15) som grundades med en myndighetsbakgrund har en klassisk-kooperativ styrelsesammansättning.

Ett socialt företag där initiativet för att bilda det kommer från en myndighet uppvisar en större benägenhet att ha en intern-extern styrelsesammansättning. Det verkar vara logiskt för en initiativtagare med myndighetsbakgrund att från första början bevara insynen i (om inte kontrollen över) det sociala företaget. Det är kanske lättare att övertyga kooperatörerna om fördelarna som ligger i ett nära samarbete med externa intressenter (myndigheter i det här fallet) om det var en person med myndighetsanknytning som grundade företaget.

Sex sociala företag i urvalsgruppen bildades av brukare (fig 04, 05, 07, 09, 10) och av dessa hade alla i början<sup>14</sup> en klassisk-kooperativ styrelsesammansättning. Grundas ett socialt företag av brukare så finns det en större benägenhet att avgränsa sig från externa intressenter och att fokusera på den kooperativa filosofin och medlemskapet. Denna uppfattning manifesterar sig i valet av en klassisk kooperativ styrelsestruktur.

## 5.4. Styrelsens funktion

Vilken funktion har styrelsearbetet för de sociala företagen i undersökningen? Även här är bilden splittrad och en allmän beskrivning av läget inte lätt att ge.

### 5.4.1. Klassisk kooperativ styrelsestruktur

För många sociala företag är styrelsearbetet enbart en juridisk följd av Föreningslagen (t.ex. fig 04, 08). Många beslut som ska fattas inom styrelsen (t.ex. godkännandet av bokslutet, nominering av en företagsledning, investeringsbeslut, nyinriktning av kooperativets verksamhet etc.) har redan fattats på en informell nivå. Speciellt företag med en klassisk kooperativ styrelsesammansättning (enbart brukare, anställda – se tabell 4 ”styrelsesammansättning efter PERSE-projektets inroduktionskriterier”, punkt 4.1.3. ”Sammanställning av utvalda empiridelar”) tenderar att ”prata genom dagsordningen” (intervju med fig 04) informellt. Då alla styrelseledamöter träffas i det vardagliga arbetet (t.ex. ingår i en ledningsgrupp) har de stora frågorna redan diskuterats och beslut är de facto

<sup>14</sup> Företaget 10 hade en klassisk-kooperativ styrelsesammansättning från 1991 till 1998. Man märkte dock att ”en medlemsbaserad styrelse inte gav samma kraft som den nya styrelsen” (intervju med fig 10). 1999 ändrade man sammansättningen radikalt från en klassisk-kooperativ styrelse till en extern-intern styrelsestruktur (se punkt 5.4.3. ”Extern-intern styrelsestruktur”).



fattade. Det stämmer bra överens med teorin om managerial hegemony, som påstår att ledningen genom ökand kunskap marginaliserar styrelsens roll till ett rent formellt efterhandsgodkännande. Ibland är det dock samma personer som sitter i styrelsen och som leder företaget. Teorin om managerial hegemony stämmer alltså inte i fallen där det finns en personalunion. Speciellt små föreningar (som fig 02 och 15) som är ovilliga att släppa in externa intressenter i styrelsen kan inte komma ifrån att ha samma folk i ledningen och i styrelsen.

Frågor av större vikt för kooperativet, t.ex. om man skulle ta in en ny deltagare (missbrukare som gick på metadon – fig 05) tas dock ibland upp på en extra inkallad föreningsstämma, när man anser att frågan berör hela föreningen.

En klassisk kooperativ styrelsesammansättning verkar även stämma bra överens med en demokratisk modell. Ekonomiska föreningar (och i praktiken även de ideella föreningarna) styrs av ”en person – en röst”-principen. Det går ibland så långt att man väljer en styrelsestruktur, där alla medlemmar i föreningen per automatik också är styrelseledamöter (t.ex. fig 02, 14 och 15). Samtidigt verkar detta vara ett logiskt förfarande i mindre företag. Tre fallföretag (fig 04, 14, 15) poängterade vikten av en demokratisk struktur i intervjuerna.

En styrelse som sätts samman utefter den klassiska kooperativa modellen kan kanppast skapa något mervärde för föreningen enligt stewardshipteorin (Muth & Donaldson, 1998). Detsamma gäller resursmobiliseringsteorin (Pfeffer & Salancik, 1978) och multi-stakeholder-teorin (Ackoff, 1981). Den senare poängterar just vikten av att samarbeta med olika intressenter. I denna styrelsesammansättning beaktar man de interna primärintressenternas intressen, vilket också är huvudsyftet med en ekonomisk förening enligt FL. Externa intressenter, även primärintressenter, som t.ex. avtalsparter (kommunen i fallet fig 08) får inte något gehör i styrelsen. Intervjupartner i företaget 08 anser t.ex. att man har affärsmässiga relationer med kommunen genom långlöpande avtal (som reglerar hur företaget säljer sina tjänster) och att i den privata sektorn brukar det inte heller finnas kunder som sitter i sina leverantörers styrelser.

Enligt multi-stakeholder-teorin ska det inte finnas något företrädande intresse. Interna och externa intressenter ska inte särbehandlas. Här i ligger en motsättning till Föreningslagens (FL) bestämmelser att ekonomiska föreningar *bör* främja de ekonomiska intressena av en bestämd grupp (nämligen föreningens medlemmar). Multi-stakeholder-teorin står därmed inte bara i motsats till den kooperativa självbilden, utan även till lagtexterna. Resursmobiliserings-teorin kräver och multi-stakeholder teorin hoppas på att företaget självt förhoppningsvis ska komma fram till insikten att olika intressen är en tillgång som berikar företaget och att företagets ledning åtminstone ska lyssna till olika intressen och åsikter och ta dem till sig.

Att styrelsen ska kontrollera ledningen (enligt principal-agent-teorin (Hill & Jones, 1992)) är utan relevans, då ägare och ledning sammanfaller och är i stort sätt samma personer.

Funktioner som styrelser med en klassisk kooperativ struktur uppfyller i mer eller mindre utsträckning är att:

- tillgodose den rättsliga plikten att ha en styrelse för att fatta formella beslut
- besluta om bokslut, budget och investeringar
- besluta och diskutera nya inriktningar av föreningens verksamhet
- fatta beslut i personalfrågor

Därmed är det klart att funktioner som resursmobiliseringsteorin anser vara viktiga för styrelsearbetet faller helt och hållet på företagsledningen. Eftersom de ansvariga verksamhetscheferna eller projektsamordnarna oftast saknar tid hamnar frågor som nätverksbyggande eller mobilisering av nya resurser utanför det man hinner med (Stryjan, 2003b). Detta kan anses vara en begränsning och föreningens överlevnad eller tillväxt kan vara svårare att verkställa. Många sociala företag klarar sig ändå rätt bra och andra är nöjda med den storlek de nådde. Skulle man växa ytterligare kunde det även innebära en fara för föreningens huvudmål, att t.ex. skapa en bra och stressfri miljö för brukarna (ftg 15).

#### *5.4.2. Intern-extern styrelsestruktur*

Alla sociala företag med en intern-extern styrelse valde en sådan styrelsestruktur på eget bevåg. Vissa externa påtryckningar kan dock antas i ett fall (ftg 13, se 5.1.). Externa intressenter sitter alltså i styrelsen (som ordinarie eller adjungerade ledamöter) för att företaget ansåg att dessa kunde bidra med något. De externa ledamöternas bidrag (eller om man så vill: mervärde) som upprepande nämndes i intervjuerna var framför allt deras kontaktnät och deras kunskap. Ur dessa två begrepp kan man extrahera flera saker: Kontaktnät betyder att en ledamot bidrar med representation av företaget utåt, man bidrar vidare med anskaffandet av nya kunder och nya resurser och så knyter man nya kontakter med olika sfärer (tredje sektor, politik, näringsliv, lokalt samhälle etc). Kunskap hos externa ledamöter kan betyda företagsekonomisk kunskap eller politisk kunskap (t.ex. nya bidragsregler som införs, avtalskrivandet med myndigheter etc.) eller rent allmänt det som beskrivs som ”fräscha ögon” (intervju med ftg 06). Ett annat skäl till varför man använder sig av externa ledamöter är att de ska förbättra kontakten med t.ex. myndigheter. I båda fallen används styrelsen som ett aktivt instrument i företagets arbete. Därmed värderas arbetet som görs i styrelsen högre, än vad ett företag med en klassisk kooperativ styrelsestruktur gör.

Generellt kunde längre styrelsesammanträden observeras. Sociala företag med en styrelsesammansättning som tenderar mer till samarbete (extern-intern respektive intern-extern) brukar behandla samma frågor utförligare. Det diskuteras mer bland ledamöterna – dock inte nödvändigtvis bara på mötena, även informella möten äger rum mer eller mindre ofta. Dessutom framkommer ibland andra tänkbara funktioner av en styrelse: nya affärsidéer, en nyinriktning av kooperativet, resursmobilisering, informationsflöde och nätverksbyggande är mer framträdande hos företag med en samarbetsorienterad styrelse.

En intern-extern styrelsestruktur stämmer i de flesta fall bra överens med såväl resursmobiliserings-teorin som multi-stakeholder-teorin. Skillnaderna ligger på en djupare nivå. Speciellt företag med starka lokala band (ftg 01, 03, 12, 13) väljer en styrelsestruktur där representanter från det lokala samhället ingår (myndigheter, näringslivet etc.). Dessa ledamöter är dock oftast adjungerade ledamöter utan rösträtt.

Funktionerna som en sådan styrelse ska uppfylla är många. Från att stärka förtroendet hos myndigheter (primära intressenter/kunder) och att ge dem insyn och i viss mån också inflytande (ftg 03, 12, 13) till en mobilisering av nya resurser eller ett byggande eller fördjupande av lokala eller även länsbaserade nätverk (ftg 03) finns alla möjliga typer av frågor på styrelsens dagsordning. Man tillgodoser även intressenternas olika åsikter enligt multi-stakeholder-modellen (Pestoff, 1998:110). Enligt mina intervjuer kan jag dock konstatera att företagets fördelar genom de externa ledamöterna och styrelsens användning som ett aktivt instrument av företaget är huvudanledningen till att man valde en intern-extern styrelsesammansättning. Därmed är resursmobiliseringsteorin den bäst passande teori för att förklara en sådan styrelsestruktur.

Tydliga exempel i urvalsgruppen är framför allt företagen 03 och 13. Först nämnda förening (ftg 03) har lyckats med att representera nästan alla intressenter i en av styrelserna genom att bygga organisationen som en dubbel struktur (det finns dock inga representanter ur den tredje eller den offentliga sektorn). I den sist nämnda föreningen (ftg 13) finns många intressenter representerade, dock inga från den tredje sektorn och inga externa företrädare från det lokala näringslivet (ordföranden har dock varit en lokal affärsman).

Företagen 01 och 12 har inga brukare i styrelsen och missar därigenom en viktig intressegrupp. Det är ingen lätt fråga om man kan tillgodose brukarnas åsikter och önskemål utan att de representeras i styrelsen. Organisationsformen gynnar uppenbarligen inte deras deltagande. Kanske lämpar sig vissa grupper av brukare inte för ett arbete i styrelsen. Hur man får medlemmar att engagera sig mera i en förening och därmed också i styrelsearbete är en intressant fråga.

I företagets 06 fall är det f.d. brukare (drogmissbrukare) som efter några år i kooperativet nådde en position där de är delaktiga i ledningsarbete, dock inte i styrelsen. Företaget 13 har 4 (av 5) ordinarie ledamöter som är såväl handledare som före detta brukare som fast anställda (företagets målgrupp är s.k. IA/PA<sup>15</sup>). Som jag visade även tidigare, är det inte lätt att inordna människor i grupper som handledare, fast anställda eller som brukare. Därför kan man inte utesluta att styrelseledamöter som enligt uppgifterna är ”fast anställda” inte samtidigt är ”brukare” etc.

#### *5.4.3. Extern-intern styrelsestruktur*

Bara ett socialt företag (ftg 10) i urvalsgruppen faller under kategorin extern-intern styrelsestruktur. Företaget är organiserat som en ideell förening och har under sina första åtta år haft en klassisk-kooperativ styrelsestruktur som var medlemsbaserad. Man ville dock uppnå en bättre lokal förankring, skapa nära kopplingar till näringslivet, koppla in kommunen i arbetet, skaffa nya kontakter, kunder och resurser och ge föreningen en så stor bredd som möjligt. Numera finns det bara en intern ledamot (handledare), som arbetar i företaget. De övriga fyra styrelsemedlemmarna (inklusive ordföranden) är externa ledamöter. Företag 10 har bara en representant för föreningen med i styrelsen (en handledare).

Såväl resursmobiliserings-teorin som multi-stakeholder-teorin återspeglas i en extern-intern styrelsestruktur. Multi-stakeholder-modellen skulle dock kunna tänkas kräva en större representation av de interna primära intressenterna, d.v.s. brukare och föreningens medlemmar. Företag 10 har löst kravet genom att de externa ledamöterna i och med inträde i styrelsen också blev medlemmar i föreningen.

Funktioner som styrelsen i fallföretaget 10 har är samma som nämndes för den interna-externa styrelsestrukturen (se under punkt 5.4.2. Intern-extern styrelsestruktur).

### **5.5. Värkning av styrelseledamöter**

Betraktar man intern-externa styrelser och extern-interna styrelser, så måste man skilja mellan sådana företag som har aktivt och medveten värvat externa styrelseledamöter å ena sidan (t.ex. ftg 03, 10, 12) och företag som har externa styrelseledamöter p.g.a. till exempel krav från externa organisationer å andra sidan (t.ex. delvis ftg 13).

---

<sup>15</sup> IA/PA står för människor med ett intellektuellt eller psykiskt arbetshandikapp.

Om värvningen sker aktivt och som en följd av företagets egen vilja eller om den är passiv och kanske till och med påtvingad är viktigt om man skiljer mellan de olika intentioner ett företag har. Icke desto mindre kan även en passiv påtvingad styrelsesammansättning med ”påbjudna” ledamöter vara framgångsrik, när det gäller att säkerställa företagets existens eller att se till att företaget når en tillväxt.

Klassiska kooperativa medlemsbaserade styrelser har oftast en styrelse som enbart består av interna ledamöter. Sådana företag tenderar till att ha ett styrelsearbete som sker på en informell nivå. Ledningen och styrelsen sammanfaller och styrelsens arbete marginaliseras eller anses bara vara en formell nödvändighet. I sådana fall sker värvningen av nya ledamöter informellt och man vänder sig inåt företaget och frågar ”vem som kunde tänka sig att ställa upp för det, vem har tid” (intervju med ffg 05).

Extern-interna och intern-externa styrelser är generellt mycket mer noggranna i sin värvning av ledamöter. Eftersom dessa personer mestadels värvas för att de ska uppfylla vissa funktioner (som lokalförankring, resursmobilisering, kontaktknytande etc.) så ska det säkerställas att de tillfrågade personerna är kapabla att utfylla funktionerna. Bara tre av fallföretagen (ffg 03, 06, 10) hade uttryckligen resonerat om styrelsesammansättningen och ett strategiskt eller politiskt beslut låg bakom värvningen av ledamöterna.

## 6. Resultat/Slutsatser

### 6.1. Styrelsens sammansättning i sociala företag i Sverige

För att besvara uppsatsens utgångsfråga (Vem är en styrelse till för?) lade jag fram ett förslag för en enkel indelning i olika typer av styrelser:

- en klassisk-kooperativ styrelse har inga externa ledamöter. Styrelsen är till för föreningen och dess medlemmar och brukare.
- en intern-extern styrelse har såväl interna som externa ledamöter, dock överväger kooperativets medlemmar. Styrelsen är till för företaget (resursanskaffning etc.) och för de representerade intressenterna (insyn/kontroll).
- en extern-intern styrelse med externa ledamöter i spetsen och få interna ledamöter som länk till kooperativet. Även här är styrelsen till för företaget (resursanskaffning etc.) och för de representerade intressenterna (insyn/kontroll).

Såväl enligt resursmobiliserings-teorin som enligt stakeholder-teorin är den förväntade styrelsesammansättningen densamma, d.v.s. en intern-extern styrelse. Enligt resursmobiliserings-teorin skulle det "räcka" med en klassisk kooperativ styrelsesammansättning, om externa ledamöter fanns med i bilden som adjungerade styrelseledamöter. För anskaffandet av resurser etc. är det inte absolut nödvändigt att dessa externa ledamöter har rösträtten. Styrelsen anses ju vara en instrument i ledningsarbetet som är aktiv tillsatt och tilltänkt av företagets ledning. Enligt stakeholder-teorin är det dock så att de berörda intressenterna inte bara ska ha insyn, men också möjlighet att påverka företaget. Därför är det viktigt, att dessa externa ledamöter förfogar över rösträtten. Det är ju inte företagets ledning som inifrån tillsätter styrelsen, men det är (utomstående) intressenter själva som vill vara med och påverka. Som analysen visade, är det dock inte alls den förväntade interna-externa styrelsesammansättningen som kunde observeras.

9 av 15 sociala företag i urvalsgruppen har en klassisk kooperativ styrelse (60 %). Orsaken för deras val är huvudsakligen organisationsfilosofiska. Dessa företag ser sig som kooperativ och tankar kring medlemskap, demokrati och autonomi leder till att bara interna ledamöter rekryteras. Om man sitter i styrelsen och bestämmer över företagets framtid, så ska man vara en del av företaget, d.v.s. en medlem i föreningen. Företagets grundare, handledare och brukare är klart dominerande inom den klassiska kooperativa styrelsen.

Företagen grundades ofta ur ett missnöje med omgivningen (myndigheter, institutioner, arbetsmarknaden, samhället etc.). Man anser att företagets målgrupp är värd en bättre behandling och att företaget anses kunna leverera den på egna villkor. Därför ser man externa ledamöter som oönskade eller t.o.m. som ett hot mot självstyret.

6 av 15 sociala företag har en styrelsestruktur som lägger stor vikt vid externa ledamöter (intern-extern resp. extern-intern – 40 %). Det kan å ena sidan bero på företagets bakgrund som ett lokalt projekt, där man vill bibehålla den lokala förankringen även i styrelsen. Å andra sidan kan det vara ett medvetet val för att öka företagets överlevnadschanser. Motivationen bakom dessa två sidor återspeglar de två huvudteorierna. Den första sidan representerar multi-stakeholder-modellen medan den andra sidan står för resursmobiliserings-teorin. Det handlar dock inte om motiv som utesluter varandra.

Adjungerade styrelsemedlemmar utan rösträtt kan vara en utväg för en förening som vill säkra fördelar som externa ledamöter genererar utan att reducera föreningens självstyre och autonomi.

## 6.2. Styrelsens funktion i sociala företag i Sverige

De två stora linjerna som verkar stå för två olika ansatser inom sociala företag i Sverige återkommer när det gäller styrelsens funktion.

Även om många sociala företag bedriver informella möten vid sidan av styrelsearbetet, så är styrelsens funktion som ett beslutsfattande organ marginaliserat inom sådana sociala företag som väljer en klassisk kooperativ styrelse. De flesta beslut fattades redan i förväg. Ofta föreligger en personalunion av styrelsemedlemmar, föreningsmedlemmar och ledningen. Styrelsearbete anses ibland som en tidskrävande formalitet utan mervärde för företaget.

Sociala företag med en extern-intern eller intern-extern styrelsestruktur fokuserar mera på styrelsearbetet. Styrelsemöten är vanligtvis längre än hos företag med en klassisk kooperativ styrelsestruktur. Viktiga beslut fattas även med sådana strukturer ibland informellt och röstas sedan bara genom vid självaste styrelsemötet. Synpunkter och åsikter som insamlades (oavsett om informellt eller formellt) återspeglar dock en mångfald och diversitet som inte finns i samma grad i den klassiska kooperativa styrelsestrukturen.

## 6.3. Diskussion samt förslag till vidare forskning

Jag anser inte att det är möjligt att hitta entydiga kausala samband mellan styrelsestruktur å ena sidan och företagets ålder eller storlek å andra sidan. Till exempel kan man inte generellt säga att ju äldre det sociala företaget är desto mer tenderar det till en klassisk kooperativ struktur. Inte heller företagets bakgrund som t.ex. grannskapsprojekt leder per automatik till en intern-extern styrelsestruktur.

Orsak-verkan samband kan dock hittas om man tittar på företagets historia och jämför intiativtagare till grundandet av det sociala företaget med den valda styrelsesammansättningen. Analysen tyder på att det finns vissa benägenheter att välja en styrelsestruktur utifrån personerna som står bakom grundandet av ett socialt företag:

- är det brukarna som tog initiativet till att bilda företaget så kommer de antagligen att föredra en klassisk-kooperativ styrelsesammansättning och
- har intiativtagare en myndighetsbakgrund så är det mycket möjligt att en intern-extern styrelsestruktur föredras.

Även blandformer kan tänkas: t.ex. kunde man bilda olika strukturer med hjälp av adjungerade externa ledamöter utan rösträtt. På så sätt kan man bibehålla en klassisk kooperativ medlemsstyrelse och samtidigt dra fördel av externa ledamöters medverkan. Vissa företag (t.ex. ftg 13) försöker lösa problemet just genom ett system med adjungerade styrelseledamöter. Här kombinerar man det kooperativa tankesättet som fokuserar på demokrati och självstyrande (i kontrast till insyns- och kontrollbehovet från externa intressenter) med en önskad förankring i lokala nätverk el.dyl.

Jag kan inte postulera generella fördelar med en intern-extern eller extern-intern styrelsestruktur. Det finns sociala företag (t.ex. ftg 08) som på något sätt har säkerställt sin fortsatta existens och som inte vill växa till sig. Kanske har mindre och/eller väldigt nischade företag en större benägenhet att välja klassiska kooperativa styrelsestrukturer. Det verkar som att en intern-extern styrelsestruktur eller generellt sagt en samarbetsorienterad styrelsestruktur (och därmed en styrelse som används aktivt av det sociala företaget eller dess intressenter) är

en nödvändighet efter att det sociala företaget har växt till en viss storlek eller opererar i en svårhanterlig omgivning. Med uppsatsens material kan denna teorin dock inte bevisas.

Enligt min uppfattning kan externa ledamöter tillföra värde till ett socialt företag. Även om man medvetet väljer bort en viss grupp (myndigheter), så kunde ledamöter ur andra grupper (ur det lokala samhället eller näringslivet, ur den tredje sektorn etc.) bidra med någon form av mervärde.

Självstyre och autarki följer logiskt ur brukarnas intention som ofta står bakom grundandet av ett socialt företag. Man vill göra saker och ting bättre och framförallt på egna villkor. Egna villkor betyder att inga externa intressenter ska ha inflytande över det egna företaget.

En blandform med någon slags röstberättigad kärnstyrelse, bestående av interna intressenter, som brukare, anställda och medlemmar som omger sig med externa ledarmöter utan rösträtt (t.ex. fig 13) kunde kanske förena de två konträra styrelsestrukturer som idag finns i svenska sociala företag.

Det är en intressant fråga hurvida externa intressenter i styrelsen av fallföretagen 07 och 14 hade kunnat bidra med något som förbättrade situationen (se punkt 5.1. Fyra specialfall och ett typexempel). Generellt är fig 07 ett exempel på vad som kan hända med varje företag som i så stor utsträckning är beroende av offentliga bidrag om dessa bidrag omvärderas eller om de skärs ner. Även lågkonjunkturen som i fig 14 fall kan drabba alla företag. Hurvida företaget är förankrat i det lokala samhället och hur deras affärsrelationer och –nätverk är uppbyggda kan vara skillnaden mellan liv och död för företaget. Om externa ledamöter i en styrelse verkligen kan generera ett mervärde förblir obesvarat. Det vore t.ex. rena spekulationer att påstå att externa ledamöter hade förbättrat situationen för fig 07 och 14. Jag kan bara konstatera att situationen blev som den blev och att styrelsen var av en klassisk kooperativ struktur.

Med tanken på den tredje sektorns tilltagande betydelse inom de fortsatta nedskärningarna i den svenska välfärden anser jag att en fortsatt forskning inom området är av största vikt. Speciellt forskning med en större empirisk bas, med parametrar som förutom styrelsestruktur även omfattar specifika kopplingar till företagets storlek och dess omsättning, såväl i finansiella termer som i termer om socialt kapital föreslås.

## Litteratur

### *Skriftliga källor*

Ackoff, G., (1981), "Creating the Corporate Future: Plan or be Planned For", New York, J. Wiley

Ben-Ner, A., (1986), "Non-Profit Organisations: Why do they exist in Market Economies?", in Rose-Ackerman, S., The Economics of Non-Profit Institutions, New York, Oxford University Press: 94-113

Berle, A.A. & Means, G.C., (1932), "The Modern Corporation and Private Property", New York, Macmillan

Borzaga, C. & Solari, L., (2001); "Management Challenges for Social Enterprises" in Borzaga, C. & Defourny, J. (ed.), The Emergence of Social Enterprises, New York, London, Routledge: 333-349

Breton, G. & Côte, L., (1995), "Agency Relationship and Stakeholder Theory Revisited", Brüssel: Workshop on Accounting in its Organizational and Social Context

Bäck, M., (1980), "Partier och organisationer i Sverige", Stockholm, Liber/Publica

Carver, J., (1990), "Boards that Make a Difference", San Francisco, Jossey-Bass

Clarkson, M.B.A., (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing & Evaluation Corporate Social Performance", Academy of Management Rev., v. 20/1:92-117

Cornforth, C., et al., (2003), "The Governance of Public and Non-Profit Organisations: What do Boards do?", London, New York, Routledge

Deetz, S., (1994), "Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplace", Cresskill, NJ, Hampton Press

Denscombe, M., (2000), "Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna", Studentlitteratur, Lund

Donaldson, L. & Davis, J., (1991), "Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns", Australian Journal of Management, 16/1: 49-64

Donaldson, T. & Preston, L., (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence & Implications", Academy of Management Rev., v. 20/1:65-91

Esping-Andersen, G., (1990), "The three worlds of welfare capitalism", Princeton University Press, Princeton, NJ

Europeiska Kommissionen, (1999), "The Third System, Employment and Local Development", Brüssel, mimeo

Evers, A., (1996), "Wohlfahrtspluralismus – vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft", Opladen, Westdeutscher Verlag



- Evers, A., et al., (2004), "The third sector in Europe", Cheltenham, Elgar
- Handy, G., (1995), "The Empty Raincoat: Making Sense of the Future", London, Arrow Books Limited
- Hansmann, H., (1996), "The Ownership of the Firm", Cambridge, MA & Oxford: the Belknap Press of Harvard University Press
- Hirschman, A.O., (1971), "Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organisations and states", Cambridge, Mass., Harvard University Press
- Hill, C.W. & Jones, T.M., (1992), "Stakeholder-Agency Theory", *Journal of Management Studies*, v. 29/2:131-154
- Larsson, J., (1994), "Hemmet vi ärvde: om folkhemmet, identiteten och den gemensamma framtiden", Stockholm, Arena
- Lewis, M.W., (2000), "Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide", *Academy of Management Review*, 25/4: 760-776
- Lorsch, J.W. & MacIver, E., (1989), "Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards", Boston, Harvard Business School Press
- Lundberg, U. & Åberg, K., (2001), "Social rights and social security: the Swedish welfare state 1900-2000", *Scandinavian journal of history*, vol. 26
- Merriam, S., (1994), "Fallstudier som forskningsmetod", Lund, Studentlitteratur
- Morgan, G., (1986), "Images of Organisations", Beverly Hills, CA, Sage Publications
- Muth, M.M. & Donaldson, L., (1998), "Stewardship Theory and Board Structure: A Contingency Approach", *Corporate Governance*, 6/1: 5-28
- Penrose, E. (1959/1995), "The Theory of Growth of the Firm", Oxford University Press, Oxford
- Pestoff, V.A., (1998), "Beyond the Market and State: Social enterprises and civil democracy in a welfare society", Aldershot, Ashgate Publishing
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R., (1978), "The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective", New York, Harper & Row
- Rodhe, K., (1988), "Föreningslagen", Stockholm, LT-förlag
- Sainsbury, D., (1999), "Gender and welfare state regimes", Oxford, Oxford university press
- Young, D.R., (2000), "Organisational Identity in Nonprofit Organisations: Strategic and Structural Implications", Working Paper vid Konferansen International Association for Third Sektor Research, Dublin

Stryjan, Y., (1994), "The formation of new cooperatives: Theory in the Swedish case", Economic and industrial democracy, vol. 15/1994, s. 565-594

Stryjan, Y. & Wijkström, F., (1996a), "Co-operatives and Non-profit Organisations in Swedish Social Welfare", in Annals of Public and Co-operative Economics, 6/11: 5-27

Stryjan, Y., (1996b), "Systemskiftets irrgångar", Research Reports No. 1996/1, Stockholms Universitet, School of Business, Stockholm

Stryjan, Y., (2003a), "The practise of social entrepreneurship", in Entrepreneurship, Employment and Beyond, in print

Stryjan, Y., (2003b), "Sweden: Multiple Goals and Social Capital", Arbetsrapport Perseprojektet

### ***Internet källor***

- 2004-05-08 <http://www.uni-giessen.de/~gj71/forschung.html>  
2004-05-08 <http://www.emes.net/download/annexe-2bisen.doc>  
2004-05-08 <http://www.emes.net/en/recherche/perse/index.php>  
2004-06-02 <http://www.medvind.nu/historik.shtml>  
2004-06-02 [http://www.moroten.org/om\\_moroten.html](http://www.moroten.org/om_moroten.html)  
2004-06-03 <http://www.teckensprakcentrum.nu/styrelsen.html>  
2004-06-03 <http://www.reningsborg.se/>  
2004-06-03 <http://www.socialakooperativ.com/>  
2004-06-03 <http://www.unitis.se/>  
2004-06-03 <http://www.danviksport.se/start1024.html>  
2004-06-03 <http://w1.586.telia.com/~u58619251/miraklet/index.htm>  
2004-06-03 <http://www.basta.se/>  
2005-01-01 <http://www.ekoteck.se>  
2005-02-06 <http://www.riksdagen.se/debatt/9697/utskott/SoU/SoU7/sou70012.htm#E10E11>

## **Bilaga 1 Intervjumall**

**1) Var snäll och ange din befattning inom företaget.**

**2) Vem väljer styrelsen? Hur ofta?**

**3) Hur många personer sitter i styrelsen?**

**4) Vilka är dessa?**

(Det räcker med korta beskrivningar t ex: Nr. 1 är en fastanställd medlem i koop, Nr. 2 arbetar på Af, Nr. 3-5 är brukare/användare och medlemmar i koop etc).

**5) Vem värvade dem?**

**6) Hur gick värvningen till?**

(T ex kan man tänka sig att man tänkte på folk som passar och frågade dem om de hade tid, eller att det fanns ”krav” på att en representant av en viss organisation skulle vara med etc.)

**7) Hur ofta sammanträder styrelsen per år? Hur lång tid tar det i genomsnitt?**

**8) Vilken funktion har styrelsen för företaget?**

(T ex kontrollera företaget, anställa VD etc, formulera policy, skaffa fram nya/säkerställa resurser, förmedla och knyta kontakter)

**9) Vilka beslut fattas i styrelsen i jämförelse med det dagliga arbetet?**

## Bilagor 2 Intervjुरapport och kort presentation av alla sociala företag

### fig 01

Intervjupartner: administratör/personalchef  
datum: 040511

Det sociala företaget 01 är ingen "typisk" förening. Det är en ideell förening som startades 1992. Företaget kan betraktas som en blandning av en kristen välgörenhetsorganisation och en grannverksamhet som drivs av en engagerad familj. Huvudmålgruppen är missbrukare, arbetslösa, invandrare och hemlösa. Man bedriver insamling och försäljning av second-hand varor, har ett biståndsarbete med andra länder och säljer boende- samt arbetsträningstjänster till kommunen. Av välgörenhet får de många gåvor från det lokala samhället. Relationerna med allmänheten bygger på en kristen grund och relationer med andra företag grundar sig också på detta eller så de är rent affärsmässiga. Man har mycket nära personliga kontakter med kommunen och det lokala näringslivet. Föreningen anser dock att kommunen ibland försöker få en större insyn i verksamheten och använder kommunens hyresbidrag som grund.

Styrelsen väljs årligen av föreningsstämman. Styrelsen består av 7 personer. Man sammanträder en gång i månaden i ca. 4-5 timmar. Styrelsemedlemmarna värvades av VD och ordföranden. Ordföranden var Vice-VD för en sparbank och är idag konsult och sitter i flera styrelsen.

grundaren, VD för företaget  
grundarens hustru, arbetsledare i second hand-verksamheten  
kvinna, personalchef i företaget  
man, transportchef i företaget  
man, ordförande i föreningen (ej anställd)  
man, lokal företagsledare (ej anställd)  
man, jurist och skattekung (ej anställd)

VD:n fattar många beslut själv, men de övriga ledamöterna deltar aktivt i beslutsprocessen. Alla formella beslut fattas i styrelsen, dock finns många informella möten vid sidan om. Styrelsemedlemmarna är personer med i första hand ett starkt engagemang i hjälpverksamheten. De som är anställda i föreningen har "nyckelpositioner" och sitter på viktig kunskap i styrelsefrågor. De som inte är anställda har med sina yrkeskunskaper och som privatpersoner mycket att tillföra företaget. Styrelsen tar upp övergripande frågor som t.ex. policyfrågor, större ekonomiska frågor, investeringsfrågor etc. För "mindre" frågor finns särskilda arbetsgrupper utsedda.

### fig 02

Intervjupartner: styrelseordförande  
datum: 040507

Den ekonomiska föreningen 02 ställer sig lite som ett specialfall i datainsamlingen (grundades 2001). Företaget tillhandahåller tjänster för handikappade och långtidsarbetslösa, där man erbjuder arbetsträning och praktika. Till den privata sektorn säljer man trädgårdsprodukter och IT-tjänster.

Kooperativet förlorade för ett tag sedan förtroendet hos t.ex. kommunen och har förlorat stora kunder (t.ex. Fk). Detta berodde på oregelbundenheter för vilka f d anställda var ansvariga. För närvarande är Af deras största kund och i framtiden vill de satsa mer på den privata marknaden. Företaget startades av en då arbetslös kvinna, ytterligare två kvinnor och en kvinnlig anställd på Stiftelsen Activa (som var och är en viktig samarbetspartner för kooperativet). Sistnämnda slutade på Activa och gick över till det nygrundade företaget.

Efter oregelbundenheter "försvann de två kvinnorna på olika sätt" (citat styrelseordförande) och då blev två resterande kvinnor samt en frivillig hjälpare pensionär tvungna att gå in med stora

pengarbelopp för att redde verksamheten. Dessa tre personer utgör numera styrelsen. Alla är medlemmar i kooperativet och de utgör också de enda medlemmarna. Andra anställda på företaget kan bli medlemmar och därmed vara med i styrelsen. Detta är teoretiskt möjligt, men praktiskt taget vill ingen anställd bli medlem, för att man i så fall vore tvungen att satsa större pengarbelopp.

Kooperativet är alltså idag mer ett socialt företag än ett kooperativ. Medlemmar och styrelsen är identiska. Man sammanträder 4 gånger per år för upp till 2 timmar.

De två kvinnor som driver verksamheten tillsammans kommer dock i förväg överens om olika ekonomiska beslut samt beslut angående verksamhetens in- och utriktning. Detta sker i samband med informella möten med den tredje ledamoten. Själva styrelsesammanträdena är inget annat än det - enligt FL obligatoriska - formella beslutsfattandet.

### ftg 03

Intervjupartner: styrelseordförande  
datum: 040508

Företaget har en dubbel struktur, dels organiseras verksamheten som en ideell förening, dels som en ekonomisk förening. Den ekonomiska föreningen "ägs" av den ideella. Företaget, som grundades 1997, skapar "möjligheter för personer som varit arbetslösa under lång tid att få praktik som kan leda till arbete inom olika företag i närområdet. Dessutom bedriver företaget en dagligverksamhet för personer med utvecklingsstörning, ett tjänsteköpsavtal med Östra Göinge kommun". Företaget startade dessutom en ekonomisk förening år 1999 för att bedriva affärsverksamheter som lagerverksamhet, underleverantör inom montering, förpackning, prismärkning osv." (<http://www.medvind.nu/historik.shtml> - 2004-06-01)

Den ideella styrelsen utgörs av 8 personer: kooperativets grundare (f.d. hög chef på IKEA), som numera är ordförande, tre fast anställda (verksamhetschefen, arbetsledare, ekonomisk administratör) samt 4 användare. Som adjungerad finns föreningens revisor med, som är arbetar på den lokala banken. Sammanträden 4 ggr/år för 2-4 timmar.

Den ekonomiska styrelsen består av 7 personer: kooperativets grundare (f.d. hög chef på IKEA), som numera är även ordförande, alla fast anställda (4) och 2 externa ledamöten. En pensionerat företagare (möbelfabrik) och en restaurangägare, som samtidigt är ordförande i den lokala hockeyklubben. Sammanträden 6-12 ggr/år för 2-4 timmar.

Eventuell vinst i den ekonomiska föreningen re-investeras i verksamheten och alla sådana beslut fattas inom styrelsen av den ekonomiska föreningen. Vidare vinster används för sociala aktiviteter och över dessa bestämmer styrelsen i den ideella föreningen. Där beslutar man också om integrationsfrågor, verksamhetens inriktning och dess praktiska utformning samt den generella policy och lobbying. Man kan prata om ett medveten nätverksbyggandet inom den ekonomiska och den ideella styrelsen. Sammansättningen och värvningen skedde genom grundaren och var en medveten strategi för att kombinera externa ledamöten (länkar utåt) med interna ledamöten (länkar inåt).

De externa ledamöterna är viktiga för den lokala förankringen av kooperativet (så när man t.ex. genom hockeyklubben inte bara samhällets ungdomar men även deras föräldrar). Dessutom har den pensionerade företagare och ordföranden breda och djupa kontakter med näringslivet och olika organisationer för företagande och utveckling (lokal och på länsnivå).

### ftg 04

Intervjupartner: verksamhetschef  
datum: 040510

Den ekonomiska föreningen bildades redan 1989. Deras huvudmålgrupp är rätt blandad, dock handlar det mest om utvecklingsstörda personer. Företaget erbjuder praktikplatser och utför yttre fastighetsskötsel. Finansieringen av verksamheten är till stor del beroende av lönebidrag (för nedsatt arbetsförmåga) som förhandlas fram årligen. Föreningens omsättningen (ur verksamheten) har dock ökat kraftigt och stadigt över de senaste åren.

Ett demokratiskt tillvägagångssätt är målet för föreningen, dock räcker tiden inte för att implementera detta på ett djupare sätt. Det finns inte något samarbete med kommunen, eftersom kommunen är inte intresserad av detta, enligt intervjupartnern. Till exempel vägrade kommunen att utbetala LSS-stöd (daglig verksamhet) för två medlemmar.

Alla styrelseledamöter är medlemmar av föreningen. Styrelsen väljs årligen av föreningsstämman. Man sammanträder en gång per månad för omkring en timme. Styrelsen utgörs av 5 ordinarie ledamöter samt 2 suppleanter. Alla 7 ledamöter är fastanställda på kooperativet och alla är brukare.

Styrelsearbetet tar upp frågor som nya affärsområden, kundrekrytering och nyinvesteringar. Egentligen har dessa frågor dock redan tagits upp och är därmed i praktiken avtalade på informella möten, som t.ex. det dagliga mötet.

Man värvade inte styrelseledamöter, då dessa var antingen med och startade föreningen eller så kom de med senare och tillfrågades informellt inom föreningen. Inga planer finns på att ta med externa ledamöter. Teoretiskt kunde man dock tänka sig att samarbeta med kommunen på styrelsenivån (t.ex. med en adjungerad ledamot), dock finns inga tecken att kommunen skulle vara intresserad av detta.

#### ftg 05

Intervjupartner: styrelseledamot, anställd och kassör  
datum: 040503

Den ideella föreningen grundades 1993. Målet var att stöja f.d. missbrukare. De säljer tjänster till olika aktörer som skogsröjning, flyttstädning och måleri, dessutom sysslar föreningen med datautbildning och telefontjänster. Företaget får lönebidrag från LAN och hyresbidrag från kommunen. Föreningen har krymt från en stor förening med över 200 medlemmar och en otydlig struktur till en mer strukturerad organisation med omkring 15 medlemmar (mest anhöriga till missbrukare). Situationen idag är sådan att föreningen bara har en fast anställd kvar (förr var det 2), nämligen kassören. Omsättningen gick p.g.a. detta ner till ca. 400 000 SEK (2001: 530 000 SEK, 2002: 800 000 SEK).

Styrelsen väljs årligen av föreningsstämman. Alla styrelsemedlemmar är också medlemmar i föreningen. Den 24 april 2004 valdes en ny styrelse, bestående av 5 ordinarie ledamöter och 3 suppleanter. Styrelsen sammanträder en gång per månad, mellan 1-2 timmar. Det finns ingen vald ordförande

- 1) Man, fast anställd av föreningen, varit med sedan början, kassör
- 2) Kvinna, anställd av kommunen och jobbar där i rådgivningsbyrå, har varit data-ledare inom ett projekt som föreningen hade 97-98
- 3) Kvinna, är samordnare för ett projekt som föreningen tar hand om, pengar för projektet kommer från socialstyrelsen
- 4) Kvinna, är undersköterska, har varit data-praktikant inom projektet 97-98
- 5) Man, jobbar som dataexpert på samhall, var data-praktikant inom projektet 97-98

De ursprungliga externa ledamöterna (t.ex. en representant för Vileda, ett regionalt nätverk för drogförebryggande och en representant för Af) hade inte tid längre, nya ledamöten frågades av olika personer, bl a valberedningen och kassören om de hade tid och kunde tänka sig att ställa upp.

Man ser sig som en traditionell styrelse som har ett övergripande överseende över verksamheten. Man bestämmer budgeten, ”som är inte så mycket att prata om” (fasta kostnader, AMS). Budgeten

godkänns vidare på årsmötet. Styrelsen tar beslut om t.ex. en studiecirkel ska införas etc. Då det var tal om en evtl. nyinriktning av verksamheten till mer rehabilitering och skapande av en referensgrupp (från Af, Fk, kommunen) som skulle samordna, bestämde styrelsen den nya policyn. Förra året handlade det t.ex. om en ny användare (som gick på metadon) skulle kunna komma med, då man ansåg att frågan var viktig för hela föreningen hade man - i stället för att fatta beslutet inom styrelsen - några extra insatta föreningsmöten som diskuterade saken och slutligen röstade ner förslaget. Den dagliga verksamheten sköts av en personalgrupp som sammanträffar en gång per vecka. Det kan t.ex. handlar om hurvida en ny praktikant skulle tas in i föreningen.

#### ftg 06

Intervjupartner: styrelsens ordförande  
datum: 040509

Företaget är en ideell förening (som bedriver näringsverksamhet) som startades 1994. Nu finns det 70 brukare och anställda och omsättningen har överstigit 15 miljoner SEK. Arbetskooperativet bildades med syftet att få tidigare missbrukare att bryta sitt mönster och skapa sig själva en ny livssituation. Det betyder att de till största del finansierar sin verksamhet själva. Det sker genom den produktion som bedrivs. Med produktion menas här att man säljer rehabiliteringsplatser till olika kommuner och att man har olika verksamhetsgrenar (byggnation, snickeri, klottersanering, häststall och hundpensionat).

Företaget har allt i allt tolv verksamhetsgrenar som alla har eget budgetansvar med en egen objektsansvarig och större grenar har dessutom egna arbetsledare. Det betyder att makt och ansvar förs ut i organisationens olika delar. Detta är en del i en medveten rehabiliterings- och företagsfilosofi. Ur rehabiliteringssynpunkt innebär det att människor snabbt ges möjlighet att hela tiden utöka sitt personliga ansvarstagande. Ur företagssynpunkt underlättar den decentraliserade organisationen en smidigare expansion.

Styrelsen väljs årligen av föreningsstämman. Styrelsen består av 7 personer och sammanträder en gång i kvartalet. Styrelsen utser en företagsledning som ansvarar för den dagliga driften, både när det gäller rehabiliterings- och företagsbeslut. Styrelsen består av

5 interna styrelseledamöter, som är anställda:

- styrelsens ordförande är grundaren av kooperativet och är också chef för konsultverksamheten.
- kooperativets avknoppning ftg 06 "Väst" företrädas av deras VD.
- VD, som dessutom är chef för rehabiliteringsverksamheten.
- Ytterligare en fastanställd som är ansvarig för rekryteringen.
- Dessutom är kooperativets ekonomichef styrelseledamot.

2 externa styrelseledamöter finns:

- En före detta socialchef i en kommun.
- En socialdemokratisk riksdagsledamot som har varit socialchef i en annan kommun.

De två externa ledamöterna valdes (värvningen genom ordföranden) för att de är utomstående och kan med "fräscha ögon" se över kooperativets rutiner etc. Dessutom genererar de en viktig kontaktyta till den politiska och den kommunala sfären (tjänstemän). Riksdagsledamoten var t.ex. en viktig pelare i lobbyarbetet gentemot ett treårigt EU-projekt (Equal-project, sedan 2002, 50 % EU-finansiering, målet är ett: arbetsliv utan diskriminering och ojämlikhet och som är präglad av mångfald).

Styrelsen är ansvarig för bokslutet och den uppsatta budgeten. Man följer också upp tidigare beslut och kontrollerar att budgetramerna hölls. Den generella inriktningen av kooperativet diskuteras. Mindre investeringar och budgetproblem tas inte upp, då dessa ligger inom ramen av det egna budgetansvar som de olika verksamhetsgrenar har. Kooperativets produktionschef var också tänkt som en möjlig ledamot, dock ville man förebygga eventuella intressekonflikter, då han är gift med VD:n. Styrelsen sammanträder en gång per kvartal för minst 3-4 timmar.



## ftg 07

Denna ekonomiska förening (ftg 07) existerar inte längre. I början av 2004 slutade kommunen med bidrag efter att ett val hade förändrat den politiska kartan i kommunen. Kort därefter upphörde företaget. De strukade årsbidragen var ett hyresbidrag (565 000 SEK) och två handledarbidrag (676 000 SEK).

Kooperativet grundades år 1998. År 2001 hade man inkomster ur affärsverksamhet (0,7 MSEK) och bidrag (1,5 MSEK). Affärsverksamheten expanderade sedan grundandet.

Kooperativets målgrupp från början var psykiskt funktionshindrade, men senare tog man även in personer med olika sociala svårigheter. Man erbjöd arbetsplatser, arbetsträning och sysselsättning. För detta fick man en projektledarbidrag från Af och från kommunens sida fick föreningen bidrag för handledare och hyresbidrag (årligen förhandlade). Affärsmässigt producerade man diverse special snickeri-varor och hade stora kunder (t.ex. Rolls Royce).

Brukarna fick bli medlemmar, dock inte handledarna, som inte förfogade över ett beslutanderätt. I praktiken var det dock ändå så, att bokföringen, prisofferter och problem omhandtogs av handledare. År 2003 hade föreningen 14 anställda, varav 8 var medlemmar. Företaget hade två handledare och en projektledare. Det fanns en "väntekö" av över 30 personer som ville arbeta för företaget och bli medlem i kooperativet. Det fanns ett nära samarbete med ett annat kooperativ och med SKOOPI.

Styrelsen var av klassisk kooperativ karaktär och omfattades av 7 brukare.

## ftg 08

Intervjupartner: verksamhetsledare  
datum: 040510

Den ekonomiska föreningen grundades 1998, men existerade redan i 1993 som ett projekt. Huvudmålgruppen är handikappade personer, för vilka man erbjuder daglig sysselsättning enligt LSS-lagen. Dessutom bedriver man verksamhet (återvinning av datorer). Ett datortek-projekt som finansierades av LAN avslutades nyligen. För tillfället har föreningen/kooperativet 15 fastanställda, därav är 8 brukare. Kooperativet har 7 medlemmar: 2 deltagare och 5 handledare. Av dessa 5 handledare har dock 3 tidigare varit själva brukare. Omsättningen sjönk något (01: 5,9 mio, 02: 4,1 mio, 03: 4,2 mio, 04: ca. 3,5 miljoner SEK) men dess storleksordning anses vara stabil. Företaget erbjuder social- och arbetsträning samt utbildning för handikappade och genom goda kontakter med en ungdomsorganisation får man konstanta intäkter för sina tjänster. Det är arbetsförmedlingen „Unga Handikappade“ och Stockholms stad, Resursnämnden som finansierar kooperativet. Förhandlingar med kommunen säkerställde inkomster från säljandet av LSS-platser för de kommande två åren.

Styrelsen väljs årligen av föreningsstämman. Man sammanträder 4 gånger per år för upp till 2 timmar. Nästan alla beslut fattas redan i förväg på de många informella möten som automatiskt uppstår när man jobbar tillsammans så tätt. Att man överhuvudtaget har en styrelse anser man egentligen vara besvärligt. Det är man "tvungen till p.g.a. Föreningslagen" (citat: verksamhetsledaren).

Styrelsen består av 4 personer. Ordförande är en kvinnlig f.d. deltagare. Sekreterare är också en f.d. deltagare som var ansvarig för det numera avslutade datortek-projektet. Dessutom finns en fastanställd handledare med som ledamot som är också förälder till en av deltagarna. Slutligen är den verksamhetsansvarige själv ledamot. Han vill dock hellre beskriva sig som "projektsamordnare" än som VD.

Föreningen har en ledningsgrupp bestående av tre personer, som de facto ansvarar för alla beslut som fattas. Styrelsen är bara det formella beslutsorganet. Det finns funderingar kring att utvidga styrelsen

till alla medlemmar (7). Man vill dock bevara en liten styrelse med maximalt 10 ledamöter. Men dessa demokratiska övervägningar står just nu inte på dagsordningen.

Enligt intervjupartnern är man medveten om fördelarna med externa styrelseledamöter, dock anser man att föreningen har stadiga inkomster, så att det inte behövs någon hjälp från externa ledamöter. Därutöver anser man att den fullständiga självbestämmande i styrelsen ökar tryggheten.

#### ftg 09

Intervjuartener: verksamhetschef  
datum: 040525

Den ekonomiska föreningen 09 startades 1998 som ett arbetskooperativ. Huvudmålgruppen är döva personer. Medlemmar är döva, hörselskadade och hörande med teckenspråk som gemensamt språk. Föreningens ändamål är att ha teckenspråk som kommunikation. Kooperativet erbjuder följande tjänster: transport, lokalvård, utbildning (undervisning i teckenspråk) samt hemservice. Företaget får lönebidrag och tolklönersättning från Af.

Styrelsen väljs årligen av föreningsstämman. Styrelsen sammanträder ca. 8-10 gånger per år för 1-3 timmar. Styrelsen består av 4 ledamöter. Alla ledamöter är fastanställda hos föreningen. Det är de personer som startade föreningen (brukare). Styrelsen ska leda verksamheten och fatta beslut i olika frågor, ibland både praktiska och övergripande frågor kring policy och ekonomi.

#### ftg 10

Intervjuartener: verksamhetsansvarig, anställd  
datum: 040506

Denna ideella förening grundades 1991. ”Från att ha varit en plats för arbetsträning av psykiskt handikappade har Kooperativet Moroten efter önskemål från Vadstena Kommun, Arbetsförmedling och Försäkringskassa utvecklats till en ideell organisation, där det finns möjlighet för alla, som vill prova sina färdigheter i en industriell miljö” ([www.moroten.org/om\\_moroten.html](http://www.moroten.org/om_moroten.html) - 2004-06-02). Företaget säljer olika produkter i egna lokaler, de har en syavdelning, utför trädgårdsarbeten och har en egen snickeri verkstad.

Föreningen hade en medlemsbaserad styrelse fram till 1998, men man märkte att detta inte gav samma kraft som än en extern styrelse. Verksamhetschefen tillfrågade i sin funktion som valberedning de nya styrelseledamöten om de var beredda att ställa upp och dessa valdes sedan av föreningsstämman (som äger rum 1ggr/år).

Alla ledamöter som inte redan var medlemmar i kooperativet från början tillfrågades att bli det (lite av ett tvång, eller en automatik). En bra blandning av styrelsen var målet.

- 1) Ordförande är en lokal företagsledare
- 2) Diakon/arbetstereapeut
- 3) Beteendevetare
- 4) Lokal politiker, representant för kommunen
- 5) Medlem i kooperativet, handledare fungerar som länk till koop

Styrelsen sammanträder en gång per månad (ibland mindre) för ca. 2-4 timmar. Huvuduppgifter är att ge en bättre lokal förankring, skapa nära kopplingar till näringslivet, bygga ett lokalt nätverk, koppla in kommunen i arbetet, skaffa nya kontakter, kunder, resurser och ge en så stor bredd som möjligt. Funktionen är att teckna avtal (som de hjälper till att formulera), bestämma över större inköp eller investeringar, godkänna fjolårets årsrapport samt tillsätta verksamhetschefen.

Det finns dock ett ständigt pågående informellt samarbete mellan styrelsemedlemmar och kooperativet (t.ex. med verksamhetschefen), då man har golvmöten, träffas bara sådär ibland eller har telefonkontakt.

Styrelsearbetet anses vara effektivt, då kooperativet har beständigt växt och nya affärskunder värvas av ledamöten etc.

#### ftg 11

Intervjupartner: styrelseordförande, arbetsledare anställd  
datum: 040506

Den ekonomiska föreningen grundades 1991 som ett kommunalt grannskapsprojekt inom hyresgästföreningen och bildades 2001. Företaget säljer tjänster inom fastighetsskötsel, renovering, tygtryck, de driver en restaurant samt catering och fungerar som kontaktmannaskap till ungdomar (för socialtjänsten). Från kommunen får kooperativet verksamhets- och lönebidrag, ytterligare lönebidrag och anställningsstöd erhöles från Af.

Föreningen har år 2004 14 anställda (ökat från 8) och 35 deltagare (ökat från 29). Nu är de 8 ägare (dvs. kooperativets medlemmar). Alla 8 gick på en kurs om styrelsearbete och alla ägare skulle sitta i styrelsen. När de sökte ett transporttillstånd för leveranser av möbler upptäcktes det att 3 av ägarna hade kronofogdenanmärkningar och de kunde inte sitta kvar i styrelsen.

2004 finns det alltså 5 styrelseledamöten, 3 ordinarie och 2 suppleanter samt 1 adjungerad ledamot, som också är ekonomiansvarig. Ordförande är en kvinna som också är verksamhetschef för kooperativet. De 2 övriga ordinarie ledamöterna är 2 f.d. långtidsarbetslösa med arbetarbakgrund. Adjungerande ekonomiansvarige är en f.d. äldrevårdschef. En av de 2 suppleanterna är numera pensionerad, men var egen företagare, den andra var arbetare. Kontrollbehov (t.ex. godkännandet av årsrapporten) anses inte finnas, då styrelsemedlemmarna är arbetsledare och ägare i en personalunion.

Styrelsen sammanträder 2 gånger per månad, som minst en gång i månaden för några timmar.

Man vill dock på nästa föreningsstämma (mitten av juni) ta in en extern ordförande, för att denne ska ”se på verksamheten med fräscha ögon och för att öka kontrollen” (cit. styrelseordföranden). Styrelsens huvuduppgift är att fatta strategiska beslut (t.ex. om restaurantverksamhet som går med förlust ska läggas ner/investering i en traktor etc.). Arbetsledaren ska sedan utföra fattade beslut. För att öka samarbetet med kommunen, för närvarande föreningens huvudkund, fanns tidigare en ledningsgrupp med regelbunda möten, och nu har man funderingar att skaffa en informationsgrupp. Man funderade kring möjligheten att ta en person från kommunen in i styrelsen. Kanske från ett arbetsområde kooperativet inte har kontakt med, då man befärrar intressekonflikter. Det är dock svårt att hitta ”rätt” person, då styrelsearbete är ett ganska krävande och tidskonsumerande jobb. Socialtjänsten, som man var i kontakt med om detta, ville av principiella skäl inte delta i styrelsearbetet, då andra kooperativ el. dyl. kunde ställa frågan varför man ”stödde t.ex. denna förening men inte oss” (cit. styrelseordförande).

#### ftg 12

Intervjupartner: styrelseordförande, projektansvarig  
datum: 040507

Ekonomiska föreningen 12 startades som en avknoppning från den kommunala arbetsmarknadsdelen i år 2000. Kooperativet tar hand om förvaltningen av olika arbetsmarknadsåtgärder samt placeringar och ger råd till långtidsarbetslösa. Dessutom producerar man golv och är konsult för Fk. Några av de deltagare som arbetar hos föreningen är anställda och finansierade av Samhall.

Styrelsen väljs årligen av föreningsstämman. Sammanträdena sker sedan ca. 4 gånger per år och tar ca. 2 timmar. Styrelsen uppgår nu till 8 personer (en representant från facket slutade). Det finns dock en omfattande informell informationstruktur mellan de olika styrelseledamöterna. En tidigare ordinarie ledamot (från Af) blev adjungerad ledamot för att inte hamna i intressekonflikter. Dessutom finns en revisor med i bilden som deltar bara någon gång per år. Avsikten är att på sikt (på naturligt sätt)

krympa antalet styrelseledamöter för att föreningen anser att de flesta beslut fattas redan i förväg inom det informella nätet och mellan styrelseordföranden, verksamhetschefen och den projektanställda adjungerade ledamoten.

Förutom styrelseordföranden, som är fastanställd på kooperativet (hon tar hand om rehabiliteringsverksamheten och är projektledare) finns kooperativets verksamhetschef med som ledamot. Från kooperativets sida finns dessutom en projektanställd med som adjungerad ledamot (hon är dessutom företagsledare).

Från kommunens sida finns en representant för Af (adjungerad ledamot), han är en viktig länk för kooperativet när det gäller alla nya regler som gäller etc.

Dessutom finns en representant för Samhall med som är ordinarie och betraktades som ett självklart val eftersom Samhall anställd personal arbetar hos och för kooperativet.

Sedan finns kommunens f.d. socialchef med som ordinarie, han gjorde kooperativets existens möjlig. Nu jobbar hans som konsult i Sundsvall. Han tillför ett otroligt stort kontaktnät samt en bred kunskap, vilken han gärna delar med sig av.

Den siste ordinarie från kommunen är en datalärare som valdes för sin kreativitet och nytänkande vilket skulle tillföra fräscha idéer.

Dessutom finns en kvinnlig företagsledare med i styrelsen som en representant för näringslivet.

Förutom en liten användning av hennes kontaktnät när det gäller nya kunder och resurser är hennes huvudfunktion att fungera som kooperativets språkrör utåt till näringslivet, då hon är medlem i den lokala företagsföreningen. Kooperativet uppsökte t.ex. innan man bildades företagsföreningen för att informera om idén bakom kooperativet och för att minska misstankar.

Beslut som fattas i styrelsen är investeringar (nyligen köpte man det gamla kommunhuset) och policy (ny inriktning, ny verksamhet etc). Vartannat år utses ett stipendium vilket diskuteras inom styrelsen. Dessutom är det ”viktig att träffas för att få nya idéer för ny verksamhet” (citat styrelseordförande).

Efter en mycket positiv avslutning av en EU-projekt i december (nyintegration av långtids- arbetslösa och sjukskrivna) fick man tillsagt av Fk att kooperativet skulle besvara en offert från Fk-centralen i Stockholm om yrkesinriktade rehabilitering. Man fick projektet och starta det nu.

### ftg 13

Intervjupartner: styrelseordförande, projektledare  
datum: 040507

Den ekonomiska föreningen 13 grundades 2000. Huvudmålgruppen är handikappade personer. Föreningens affärsidé är att hitta rätt plats för alla handikappade som kommer till dem. Deras verksamhet utgörs först och främst av metallåtervinning, men även administration, tavelmålning, allservice, städ och grönsaksproduktion ingår. Deras planerade kolproduktion är beviljad, de tittar på området nu angående en evtl. investering. Omsättningen har ökat till 4,8 miljoner SEK 2003 (från 2,7 miljoner SEK i 2001). Föreningen får bidrag för projektledarlöner samt lönebidrag för brukare genom LAN. Mycket goda relationer föreligger med Af, då en av grundarna jobbar där som SIUS-konsultent.

Styrelsen väljs årligen av föreningsstämman. Den sammanträder 1 gång per månad (vilket tar i snitt 4 timmar). Huvudfunktionen är att fatta ekonomiska och även sociala beslut. Detta innebär beslut angående ny verksamhet, större investeringar, anställningsbeslut i styrelsens roll som arbetsgivare. Till exempel blev avtalsskrivandet om arbets- och aktivitetsgarantin (långtidssjukskrivandet contra rehabilitering) viktigare, dock saknades kunskap om detta, så beslutet togs att utbilda en av handlederna i skrivandet av sådana avtal. Nu (maj 2004) diskuterar man förvärv av en fastighet i Kramfors. Även ansökan om EU-stöd diskuterades inom styrelsen (stöd är beviljat för 1,5 år, omfattar 80 personer och går upp till 12,5 miljoner kr, därav hälften från EU, resten från AMS).

Bara medlemmar i kooperativet, dvs anställda, kan blir ordinarie styrelseledamöter (med rösträtt). Det finns 5 ordinarie nu, 3 handikappade handledare, 1 sekreterare som är ”social kunnig” och föräldrar till en handikappat son (som inte är med i kooperativet). Sist har vi ordföranden som beskrivs som projektledare, men i själva verket är VD och grundare (bakgrund som egen företagare), dock har man beslutat om att inte ha några ”chefer” för att inte ställa folk på pedestal och för att hålla alla ansvariga.

Sedan finns adjungerade styrelseledamöter. Här har vi den andra grundaren (förutom ordföranden) av kooperativet som är SIUS-konsulent på Af. En till SIUS-konsulent på Af finns från den andra kommunen. Sedan finns det en kvinna som är anställd på företaget som administratör. Hon är alltså medlem i kooperativet och kunde blir ordinarie, dock blir hon inte det för att inte störa ”den kommunala jämvikten” (Kramfors 2, Sollefteå 3) i ordinarie styrelsen för att hon kommer från Sollefteå.

Slutligen finns det 2 kommunanställda som togs in p.g.a. krav från kommunen på att ha större insyn i kooperativets verksamhet. Speciellt Kramfors kommun krävde detta, nu håller kommunen på med krav på ett ”eget kooperativ” i Kramfors. I början ställdes krav efter att kooperativet tog över kommunens OSA platser (offentligt skyddade arbete).

#### ftg 14

Intervjupartner: f.d. ekonomiansvarig, handledare, styrelseadjung  
datum: 040506

Den ekonomiska föreningen 14 grundades år 1998. Företaget har en blandad målgrupp, som består av långtidsarbetslösa, handikappade, äldre personer och personer med olika sociala handikap. Man erbjuder arbetsträning, arbetsrehabilitering och funktionutredning. Målet är att kunna erbjuda en fast anställning. Affärsverksamhet bedrivs genom ett snickeri samt lättare industri- och legoarbeten. Lågkonjunkturen tvingade kooperativet under år 2003 att lägga ner monterings- och textilverksamheten. Därigenom försvann också handledartjänsterna som man fick bidrag för. Företaget krympte från 2,5 heltidsanställda handledare, 20 brukare och en omsättning omkring 2,8 miljoner SEK (år 2001) till en halvtidsanställd handledare, 3 brukare och en omsättning omkring högst några hundratusen SEK (år 2004).

Föreningen har alltså genomgått en omstrukturering.

Tidigare har det varit kooperativets filosofi att vara så oberonde som möjligt. Därför var alla handledare anställda av ett annat kooperativ (Arbete & Utveckling). I denna styrelse fanns t.ex. externa adjungerade ledamöten (som en ordförande för omsorgsnämnden och en ordförande för en handikapprörelse). På Arbetes styrelse fanns representanter från företaget med rösträtt. Föreningens gamla styrelse hade också ”externa” representanter i form av handledare som fungerade som adjungerade utan rösträtt. Den gamla styrelsen bestod av 9 kooperatörer som valdes av den årliga föreningsstämman. Valberedningen bestod också av kooperatörer som frågade runt om man ville sitta kvar, eller de frågade andra kooperatörer om de kunde tänka sig att vara med i styrelsen. Historiskt hade de olika affärsdelarna av kooperativet (textil, monteringen och caféet) beslutsansvar för eventuella uppdrag som berörde deras verksamhet. Fanns dock inkommande uppdrag som rörde alla personer i kooperativet så hölls en extra föreningsstämma.

Då handledarna inte var med i styrelsen verkställde de ”bara” deras beslut. Att man på de hela tiden pågående informella mötena förberedde sådana beslut tillsammans med kooperatörerna är en annan sak.

Styrelsens huvuduppgift var att fatta strategiska beslut samt investeringsbeslut. Man delegerade även uppdrag/befattningar till t.ex. en handledare, som då blev t.ex. ekonomiansvarig och skötte böckerna. Samtidigt upplevdes det från handledarnas sida ibland som en balansgång mellan att vara ansvarig för verksamheten i sin funktion som handledare och samtidigt vara formellt ”underordnat” under styrelsen.

För att stärka individuellt inflytande och demokratisering hade man så sent som hösten 2003 tänkt att införa ”föreberedande styrelsemötena” med alla kooperatörer som skulle kunna delta och diskutera

större förändringar etc. Då slog lågkonjunkturen till och monteringsdelen lades ner samt textildelen. Alla handledare blev uppsagda, Arbete & Utveckling upphörde.

Nu existerar bara caféverksamheten. Där finns 3 kooperatörer kvar som innehar heltidstjänster samt en handledare som arbetar halvtid. Alla tre är arbetare, brukare, kooperatörer och styrelseledamöter i personalunion med handledaren som adjungerad. Handledare är en ny person utan kopplingar till det tidigare kooperativet. Alla övriga numera uppsagda handledare verkar ha hamnat i olika tvister med varandra. Styrelsen sammanträder en gång per månad för ca. en timme.

#### ftg 15

Intervjupartner: styrelseledamot, anställd  
datum: 040504

Den ekonomiska föreningen 15 grundades 1998. Huvudmålgruppen är psykiskt handikappade. Man bedriver ett café med presentbutik och batik-tillverkning. De får pengar från kommunen enligt LSS-lagen för platser i daglig verksamhet samt lönebidrag från Af.

Företaget har inte stadgat det, men deras syn är att styrelsearbete är ett demokratiskt element och därför anser de att alla medlemmar i föreningen också ska vara styrelseledamöter. De har en styrelse bestående av 8 användare och 3 fastanställda (1 heltid, 2 deltid), därutöver finns det ytterligare 3 som är med vid styrelsemötena dock utan rösträtt.

En av dessa är en kvinna som arbetar i en gruppbostad där många av användarna bor. Hon utgör därmed en länk till deras dagliga livssituation och är dessutom revisor för kooperativet (dock får de hjälp av en revisionsbyrå). De övriga 2 är en adjungerad revisor samt en adjungerad förälder till 2 av användarna. Detta anses vara viktigt av pedagogiska skäl.

Föreningen har inte någon ledning för sig, då denna av praktiska skäl utgörs av de 3 fastanställda.

Styrelsemöten äger rum efter behov ca. 4-6 ggr/år (1-2 timmar).

På själva mötena diskuteras planeringen framöver och man blickar tillbaka på tiden sedan det senaste mötet. Man röstar fram olika förslag avseende planer och nyinriktning. På nästa möte kommer man att utvärdera dessa planer som kanske var för orealistiska eller inte genomförbara p.g.a. ekonomiska skäl. Man fick intrycket att möten är mer ett socialt sammanträde och ett diskussionsforum än att verkliga beslut fattas. Det finns ingen lobbying eller resursmobilisering.

### Bilaga 3 Förkortningar

Af	Arbetsförmedlingen
AMF	Arbetsmarknadsnämnden
ek för	ekonomisk förening
EMES	Forskarnätverk, namnet kommer från dess första project ”The Emergence of Social Enterprises in Europe”
Fk	Försäkringskassan
FL	Föreningslagen
ftg	företag
IA/PA	människor med ett intellektuellt eller psykiskt arbetshandikap
id för	ideell förening
KOOPI	Kooperativa Institutet
LAN	Länsarbetsnämnden
LSS	Lagen om Särskilt Stöd
MSEK	Svenska kronor, miljon
PERSE	EU-projekt “The Socio-Economic Performance of Social Enterprises in the Field of Integration by Work”
R-förbund	Riksförbund för intressorganisationer
SEK	Svenska kronor
SIUS	Särskild Introduktions- och Uppföljningsstöd
SKOOPI	Sociala Kooperativens Intresseorganisation