



KOOPERATION

- en del av

Välfärden



Svensk Kooperation har initierats och drivs av Arbetsgivarförbundet KFO. Syftet är att skapa en modern och relevant bild av Kooperationen samt att visa att kooperativa företag är en viktig del av näringslivet i Sverige.

Svensk Kooperation är ett partipolitiskt obundet initiativ. Ändå är vårt syfte och mål i högsta grad politiskt – att sätta de kooperativa företagens villkor på den politiska agendan och stärka deras konkurrenskraft och affärsmöjligheter. Det gör vi genom att öka kunskapen om Kooperation, sprida idéer och visioner och bedriva opinionsbildning i frågor som rör de kooperativa företagens villkor.

Rapporten: "Kooperation – en del av välfärden" är producerad och utgiven av Svensk Kooperation i samarbete med Arenagruppen och Tillväxtverket.

Författare: Curt-Olof Mann och Mats Wingborg.
Januari 2015.

Citera oss gärna men ange källan.

Vill du veta mera besök oss på
www.svenskkooperation.se

Stockholm 2015

SVENSK
KOOPERATION



arenaidé

TILLVÄXT
VERKET

INNEHÅLL

02

Kooperation inom välfärden.
– Varför inte?

06

Verkligheten.

12

Så mycket finns i dag.

18

"Det är roligt att styra verksamheten själv". – Tandvården i Vislanda.

22

"Kooperativ skolor kan drivas av aktiva och engagerade föräldrar".
– Skarpnäcks Fria Skola.

28

"Det handlar om värdighet". – Kooperativ hyresrätt med omsorg genom Riksbyggen.

33

Potentiella företagares intresse.

38

Slutord. – Framtid.

05

Vad är speciellt med kooperativt företagande?

07

Olika typer av kooperativa företag.

15

Röster från kooperatörer.

19

"Den kooperativa formen har skapat en engagerad personal". – Servicehuset Floragården i Falkenberg.

24

"När personal och elever styr tillsammans uppstår en stark känsla för skolan och en speciell närhet mellan lärare och elever".
– Stockholms Estetiska Gymnasium.

31

Summering av rösterna.

34

Utmaningar.

05

Idén.

10

Är kooperativ välfärd bättre?

16

"Genom att flera sjukgymnaster gått samman har vi kunnat investera tillsammans". – Haninge Fysiocenter och Södertörn Rehab Center.

20

"Medborgarkooperativet har en unik lokal förankring".
– Offerdals hälsocentrum.

26

"Vi tummar inte på kvaliteten".
– HSB Omsorg.

32

Möjligheter och hinder.

36

"Kooperativa företag kommer att behövas". – Intervju med Jan Forslund.

KOOPERATION INOM VÄLFÄRDEN - VARFÖR INTE?

I dag utgör kooperativa lösningar en ganska liten del av välfärdssektorn. Samtidigt finns ett ökande politiskt intresse. I samhället finns många röster som vill utveckla mångfalden. Kooperativa modeller är särskilt intressanta om centrala mål är att stärka engagemanget och den demokratiska styrningen i verksamheten. Något som är nära kopplat till den kvalitet som brukarna får ut. Kooperativa modeller innebär också ofta en förankring i lokalsamhället.

I samhällsdebatten i dag finns en kritik mot riskkapitalbolag i välfärdssektorn. Kritiken går bland annat ut på att dessa bolag inte tar långsiktigt ansvar för verksamheten. I det sammanhanget är Kooperation ofta en motsats. Kooperativa företag kännetecknas av att verksamheten är det primära intresset och att satsningen är långsiktig.

Inom vård, skola och omsorg bedrivs det mesta av verksamheten i offentlig regi. Av de andra drifts-

former som förekommer är de kooperativa en ganska liten del. Men det betyder inte att de inte existerar. Tvärtom finns många exempel inom till exempel förskola, skola, hälsovård, sjukgymnastik och servicehus. Det är dock inte alltid som verksamheterna skyltar med sin organisatoriska form. Även de exempel som finns är stundtals ganska okända. Därför är det viktigt att sprida deras röster. De kommer utan tvekan att inspirera till nya initiativ.

I den här skriften försöker vi förklara vad kooperativ välfärd kan innebära och vad den kan bidra med. Bland annat med siffror från register och undersökningar och erfarenheter inifrån några kooperativa företag. Vi tror att Kooperation inom välfärden har en framtid och hoppas att skriften kan bidra till det.





VAD ÄR SPECIELLT MED KOOPERATIVT FÖRETAGANDE?

IDÉN

Idén om det kooperativa företaget innebär att personer – i sin roll som konsumenter, producenter eller personal – samarbetar om att med gemensamma resurser driva en verksamhet. Syftet med den är att tillgodose deras gemensamma behov. Alla deltar på lika villkor, kapitalintresset är begränsat och verksamheten styrs enligt demokratiska principer (en person – en röst). Den kooperativa företagsmodellen knyter alltså ihop former och principer för ägande, styrning och verksamhet till en helhet.

Organisationen Internationella Kooperativa Alliansen har identifierat en uppsättning värden och värderingar som man menar utmärker kooperativa företag. ”Kooperativa föreningar bygger på värderingarna självhjälp, personligt ansvar, demokrati, jämlikhet, rättvisa och solidaritet. Liksom grundarna tror medlemmar i kooperativa föreningar på etiska värden som hederlighet, öppenhet, socialt ansvar och omsorg om andra.”

”Föreningen ska ”främja medlemmarnas ekonomiska intressen”.”

”Föräldrakooperativet Barnaskaran” och ”Kooperativet Arbetsglädjen” har sannolikt en stark och viktig identitet som kooperativa företag. Samtidigt kan företag som inte kallar sig kooperativa ändå ha starka kooperativa drag. Kooperativ är inte en juridisk form. Såväl ekonomisk förening som aktiebolag kan drivas kooperativt. I praktiken förekommer även ideella föreningar som fungerar kooperativt. Men det

är den ekonomiska föreningen som är särskilt anpassad för kooperativ verksamhet. Framför allt genom det så kallade kooperativitetskravet som Lagen om ekonomiska föreningar ställer. Det innebär att delägarna ska delta i verksamheten ”som konsumenter eller andra förbrukare, som leverantörer eller med egen arbetsinsats eller genom att begagna föreningens tjänster eller på annat liknande sätt”. Detta är grundläggande för den kooperativa idén, men kan tillämpas även i till exempel aktiebolag eller ideella föreningar.

Det är också i enlighet med den kooperativa idén som den ekonomiska föreningen är just en förening och inte ett bolag. Föreningsformen markerar nämligen att det handlar om en sammanslutning av personer, till skillnad från den kapitalsammanslutning som ett bolag utgör. Därför finns det också ett krav på en ekonomisk förening att ha minst tre medlemmar. Den kooperativa idén säger att människor samverkar om att lösa ett gemensamt behov. Inte heller detta är emellertid något som gör det nödvändigt för ett kooperativt företag att välja den ekonomiska föreningen som form. Det är fullt möjligt att skriva bolagsordningen i ett aktiebolag på ett sådant kooperativt sätt.

Den principiella skillnaden mot en ideell förening är att en ekonomisk förening gör ekonomisk nytta med ekonomisk verksamhet, vilket förklarar den ofta missförstådda formuleringen i Lagen om ekonomiska föreningar att föreningen ska ”främja medlemmarnas ekonomiska intressen”. I den ideella föreningen däremot definieras nyttan och/eller verksamheten som just ideell.



VERKLIGHETEN

Till skillnad från andra juridiska former är sannolikt de flesta ekonomiska föreningar kooperativt präglade och deras medlemmar kooperativt sinnade. Det gör att vi kan få en hyfsat god statistisk bild av det kooperativa företagandet genom att titta på de ekonomiska föreningarna. Tillväxtverket undersöker med jämna mellanrum små och medelstora företag under rubriken Företagens villkor och verklighet¹. 2011 var ekonomiska föreningar med i undersökningen för första gången. Resultatet visade att de skiljer sig från övriga företag i undersökningen som var aktiebolag, handels- och kommanditbolag och enskilda firmor.

Som helhet har kvinnor en mer framskjuten position i ekonomiska föreningar. Det återspeglas i branschfördelningen såväl som i könsfördelningen bland företagsledare och anställda. Ledarskapet i företaget är i betydligt större utsträckning kollektivt i de ekonomiska föreningarna. De ser sig samtidigt i större utsträckning som innovativa vad gäller organisation och ledarskap.

Klart fler av företagsledarna i de ekonomiska föreningarna är högskoleutbildade, samtidigt som betydligt fler finns i åldersgruppen 27-32 år. Klart färre är födda utomlands. De ekonomiska föreningarna samverkar mer med andra företag i fråga om kompetensutveckling och köper mer tjänster i form av affärs- och organisationsutveckling. De håller sig i större utsträckning till en lokal marknad än övriga företag. Fler verkar lägga vikt vid ett eget genomtänkt hållbarhetsarbete, genom policyer för miljö, etiska frågor och sociala frågor.

Undersökningen visar att de ekonomiska föreningarna är mer kollektiva, har annorlunda organisation och ledarskap, är mer inriktade på samarbete och samhällsansvar liksom på andra mål än vinst, tillväxt och konkurrens. Vill man kan man hävda att undersökningen bekräftar att de ekonomiska föreningarna som grupp förverkligar den kooperativa idén.





OLIKA TYPER AV KOOPERATIVA FÖRETAG

Ett kooperativt företag formas som sagt av en grupp som har ett gemensamt intresse. Det kan vara personal i en viss verksamhet, en grupp företag som behöver resurser för sin verksamhet, lokalbefolkning som behöver vissa tjänster, föräldrar till förskole- eller skolbarn, elever i en skola eller anhöriga till äldre eller personer med handikapp. Alla dessa kan delas in i tre huvudgrupper av intressenter; brukare, personal och producenter.

Beroende på vilka huvudintressenterna är i det kooperativa företaget har medlemmarna olika intressen och värden för ögonen. Om man tänker sig exempelvis en vårdcentral är det sannolikt skillnad på vad patienter respektive personal i första hand vill ha ut av ett kooperativt engagemang. Personal vill ha anställning, försörjning, goda arbetsförhållanden och villkor, professionella utvecklingsmöjligheter etc. Patienter vill ha hälso- och sjukvård som möter deras behov och önskemål vad gäller kvalitet, tillgänglighet, kostnad etc.

Även om det förekommer att exempelvis en kooperativ förskola är personal- och föräldradriven, är det i de flesta fall den ena gruppen som är huvudintressent. Det hindrar dock inte att de båda gruppernas intressen kan mötas och sammanfalla, eftersom något som för den ena gruppen är ett primärt intresse för den andra kan vara ett medel att uppnå andra primära intressen. Både personal och brukare har till exempel ett

intresse av vård, omsorg eller utbildning av god kvalitet producerad under goda arbetsförhållanden och villkor, där det ena i hög grad gynnar det andra.

Något som ser ut att bekräfta detta är fackförbundet Kommunals nya studie av barnomsorgen. Den visar att både personal och föräldrar i ideellt drivna förskolor är mer nöjda än personal och föräldrar i såväl kommunala som bolagsdrivna förskolor.² (Av antalet barn i "ideellt drivna förskolor" 2012 gick 62 procent i en föräldra- eller personalkooperativ förskola.)

” Oavsett vilka huvudintressenterna är deltar de i verksamheten, samtidigt som de äger och styr den. ”

När man diskuterar värdet av kooperativt företagande inom välfärden är det viktigt att hålla reda på det här perspektivet. Att det är skillnad på vad brukardrivna, personaldrivna och ibland producentdrivna företag har som sina primära intressen och värden. Något som är gemensamt är dock närheten till verksamheten. Oavsett vilka huvudintressenterna är deltar de i verksamheten, samtidigt som de äger och styr den. När det handlar om vård, omsorg och skola är detta utan tvekan en särskild kvalitet.

² Rapport Skilda världar. En jämförelse mellan kommunalt driven, ideellt driven och bolagsdriven barnomsorg. Kommunal, 2014.

ÄR KOOPERATIV VÄLFÄRD **BÄTTRE?**

Det har länge varit svårt att statistiskt skilja mellan olika privata driftsformer inom välfärden. På allra senaste tiden har det emellertid kommit några undersökningar som försöker råda bot på den bristen.

Det välfärdsområde där kooperativa företag rent statistiskt är mest synliga är inom förskolan. Därför är det från det fältet som det är möjligt att bäst visa kvaliteter och typiska drag hos kooperativa former inom välfärden i jämförelse med andra former. Men vi menar att det är rimligt att tro att motsvarande kooperativa särdrag kan göra sig gällande även inom andra välfärdsområden.

” Av föräldrarna i ideellt drivna förskolor är 92 procent nöjda med verksamheten. ”

Av Kommunals rapport om barnomsorgen som nämns ovan framgår att det finns tydliga skillnader mellan de olika formerna av förskolor. I rapporten innefattar kategorin ”ideellt drivna förskolor” föräldrakooperativ, personalkooperativ och övriga fristående förskolor som inte är bolagsdrivna. I den gruppen är de föräldrakooperativa och personalkooperativa förskolorna i majoritet (se ovan). Under de senaste åren har dock andelen barn som går i föräldrakooperativ sjunkit medan andelen i personalkooperativa förskolor har varit konstant.

Ideellt drivna förskolor har enligt rapporten öppet i genomsnitt fyra timmar kortare per vecka än kommunala. De verkar samtidigt ha en bättre bemanning när de har öppet än kommunalt drivna och bolagsdrivna. I ideellt drivna förskolor läggs samtidigt över hälften av föräldrarna ned arbete och tid på förskolans

drift, vilket ska läggas till den anställda personalens insatser. Det är mycket ovanligt att föräldrar gör det i kommunalt drivna och bolagsdrivna förskolor. Kortare öppettid och föräldrars arbetsinsats frigör resurser som tycks gå in i verksamheten i de ideellt drivna förskolorna. I bolagsdrivna förskolor stärker frigjorda resurser främst företagets resultat.

De bolagsdrivna förskolorna är koncentrerade till större städer och deras förorter, främst Stockholm. De ideellt drivna förskolorna är däremot mer jämnt fördelade över landet. Vidare visar det sig att ju resursstarkare befolkningen är i en kommun, desto fler barn går i bolagsdrivna förskolor. Det sambandet är svagare när det gäller andelen barn som går i ideellt drivna förskolor. Samtidigt är en större andel av föräldrarna i ideellt drivna förskolor högskoleutbildade jämfört med kommunala och bolagsdrivna förskolor.

Av föräldrarna i ideellt drivna förskolor är 92 procent nöjda med verksamheten. Det kan jämföras med 77 procent i kommunala och 78 procent i bolagsdrivna förskolor. Barnskötare [medlemmar i Kommunal] som arbetar på ideella förskolor är betydligt mer nöjda med bemanning, arbetsvillkor och verksamhetens kvalitet än de som arbetar i kommunala eller bolagsförskolor. Betydligt fler är nöjda med såväl gehör för framförda synpunkter, chefens möjlighet att ge handledning i det dagliga arbetet som möjligheten att tillgodose varje barns individuella behov. De jobbar i större utsträckning deltid än anställda i andra driftsformer.

En annan rapport från Kommunal kommer till motsvarande slutsats om hur undersköterskor och vårdbiträden i äldreomsorgen upplever

och värderar sin arbetsplats.³ Skillnaden är att kooperativt företagande inte är alls lika vanligt inom äldreomsorgen och alltså utgör en betydligt mindre del av kategorin ideella driftsformer än inom barnomsorgen. Medlemmar i Kommunal som arbetar i ideella driftsformer är mer nöjda än medlemmar i både vinstdriven och kommunalt driven äldreomsorg. De känner också en större delaktighet och inflytande över sitt arbete, är mer nöjda med hur verksamheten är organiserad och är mer nöjda med sin närmaste chef. I rapporten dras slutsatsen att utifrån de fackliga medlemmarnas uppfattning verkar tesen om att privat verksamhet leder till bättre arbetsvillkor kunna bekräftas i ideellt driven äldreomsorg. Däremot inte i privat vinstdriven äldreomsorg.

” Totalt är det 89 kommuner som har grundskolor och 198 som har förskolor drivna av ekonomiska föreningar. ”

Även Skolverket har nyligen kommit med en rapport, som bland annat visar utbredningsmönster för olika driftsformer inom skola och förskola 2013.⁴ I rapporten särskiljs alla de olika juridiska former som förekommer i enskilt driven förskola och skola. Rapporten bekräftar bilden från Kommunals rapport om barnomsorgen när det gäller den geografiska utbredningen.

Storstadsområdena har många aktiebolagsdrivna förskolor. På landsbygden har de ekonomiska föreningarna en mer dominerande roll. När det gäller elever i fristående grundskolor i landsbygdskommunerna går var fjärde i en som drivs av en ekonomisk förening. I tätortskommunerna är det

sju procent av eleverna som går i en sådan skola. Totalt är det 89 kommuner som har grundskolor och 198 som har förskolor drivna av ekonomiska föreningar.

En påtaglig skillnad mellan aktiebolag och ekonomiska föreningar är omfattningen av varje företags verksamhet. De ekonomiska föreningarna utgör drygt hälften av samtliga enskilda huvudmän inom förskolan. Aktiebolagen är drygt en fjärdedel. Tittar man på enskilda huvudmän som driver fler än en förskola är emellertid bara en åttondel ekonomiska föreningar, medan två tredjedelar är aktiebolag.

Av lärarna i grundskolor drivna av ekonomiska föreningar var det 78 procent som hade pedagogisk högskoleexamen jämfört med knappt 70 procent i stiftelser, aktiebolag och ideella föreningar. Andelen har ökat bland de enskilda huvudmännen sedan 2009 och mest bland de ekonomiska föreningarna, men är fortfarande lägre än de kommunala grundskolornas 86 procent.

” Av lärarna i grundskolor drivna av ekonomiska föreningar var det 78 procent som hade pedagogisk högskoleexamen. ”

För att summera kan vi konstatera att kooperativa lösningar inom välfärden bidrar till mångfald genom att vara verkliga småskaliga alternativ spridda över landet. Där finns hög personaltäthet, brukarengagemang, effektiv resursanvändning, nöjda brukare, nöjd personal, delaktighet, utbildad personal och goda arbetsvillkor. Det är gott betyg.

³Så mycket bättre? En jämförelse av anställningsvillkor och löner i privat och kommunalt driven äldreomsorg. Kommunal 2014.

⁴Rapport Privata aktörer inom förskola och skola, Skolverket 2014.

SÅ MYCKET FINNS I DAG

Ett sätt att mäta omfattningen av välfärdsverksamhet i olika driftsformer är att titta på hur många människor som arbetar i verksamheterna. Det totala antalet sysselsatta inom vård, skola och omsorg ökade mellan 2000 och 2012 från 1 miljon till 1,2 miljoner. Det senare året var 39 000 av dessa, lite drygt 3 procent, anställda i kategorin ideella organisationer (föreningar och stiftelser). År 2000 var antalet 36 000, vilket innebär att ökningen till 2012 var blygsamma 8 procent. Det kan jämföras med kategorin privatägda välfärdsföretag som 2012 hade 222 000 sysselsatta, drygt 18 procent av samtliga. Ökningen var nästan 150 procent från år 2000, då antalet var 90 000.⁵

Ett annat sätt är att titta på kostnaderna. Av kommunernas bruttokostnad för utbildning ökade andelen köp från privata företag från 5 procent 2005 till 9 procent 2012. Andelen köp från föreningar och stiftelser var oförändrad, 4 procent. När det gäller vård och omsorg ökade andelen köp från privata företag från 8 till 13 procent och från föreningar och stiftelser från 1

till 2 procent. Av landstingens bruttokostnad för hälso- och sjukvård ökade de privata företagens andel från 7 till 9 procent, medan andelen som köptes från föreningar och stiftelser var under 0,5 procent under hela perioden 2005-2012.

Genom statistik från SCB:s företagsregister går det att få fram uppgifter om hur antalet anställda fördelar sig på juridiska former i de aktuella branscherna⁶. Det visar sig att av de sysselsatta i kategorin ideella organisationer 2012 var knappt en tredjedel anställda i ekonomiska föreningar. Det motsvarar omkring 12 000 personer eller 1 procent av samtliga sysselsatta inom vård, skola och omsorg. Av dessa är omkring 8 000 anställda inom utbildning och 4 000 inom vård och omsorg.

Oavsett om man räknar i antal anställda eller i kostnader så pekar siffrorna mot att det är en ganska obetydlig del av verksamheten i välfärdssektorn som drivs kooperativt. Även om det till de ekonomiska föreningarna ska läggas verk-

samhet av okänd volym i kooperativt inriktade aktiebolag och ideella föreningar. Dessutom har antalet anställda inte ökat tillnärmelsevis lika snabbt under 2000-talet som antalet anställda i privatägda företag.

” Även de kooperativa företag som finns i övrigt inom välfärden har sannolikt i de flesta fall fått etablera sig under andra förhållanden än genom en offentlig konkurrensupphandling.”

En bakgrund till den här bilden är att vi ännu inte har sett någon ny motsvarighet till den boom av kooperativa lösningar som uppstod inom barnomsorgen för ungefär tjugofem år sedan. Då fick föräldra- och personalkooperativ från början

möjlighet att etablera sig utan att utsättas för marknadskonkurrens. Det var inte orimligt eftersom Kooperation kan betraktas som ett alternativ till marknaden, byggt på samarbete i stället för på konkurrens. Trots att villkoren snart ändrades är som vi sett kooperativ barnomsorg fortfarande ett betydande inslag.

Men det hävdas att för att små kooperativa aktörer ska finnas på marknaden så krävs det generellt att de får bättre villkor än resursstarka storföretag.⁷ Även de kooperativa företag som finns i övrigt inom välfärden har sannolikt i de flesta fall fått etablera sig under andra förhållanden än genom en offentlig konkurrensupphandling.

⁵ Statistiken här kommer från Statistiska meddelanden OE 29 SM 1401, SCB, 2 oktober 2014.

⁶ Tabeller ur FDB SAMU-12 Nov-version. TABELL 4 F2. SCB 2013.

⁷ Johan Vamstad: Kooperativt företagande i Sverige. En kunskapsöversikt om det kooperativa företagandets betydelse för demokrati, välfärd och tillväxt. Rapport från Sektor 3. Stockholm, 2012.



RÖSTER FRÅN KOOPERATÖRER

Kooperativt företagande inom välfärden kan vara av många olika slag. Det kan bland annat handla om företag som ägs, styrs och drivs av personal, lokalbefolkning, samverkande företag eller föräldrar, ibland av flera av dessa grupper.

Även motiven för att driva ett kooperativt företag inom välfärden varierar. Ibland har några få fängslats av idén. I andra fall har den kooperativa formen visat sig vara lämplig för att en verksamhet ska överleva och i ytterligare fall har den varit en möjlighet för anställda att ta över en verksamhet.

Gemensamt för alla kooperativa lösningar är samtidigt att de kräver ett starkt engagemang och att alla ägare har samma röst, det vill säga en demokratisk styrning.

”
**Genom att flera sjukgymnaster
gått samman har vi kunnat
investera tillsammans**
”

- Haninge FysioCenter och Södertörn Rehab Center

I ett stort hus täckt av faluröd plåt i Jordbro industriområde ligger Haninge FysioCenter. Till höger efter receptionen ligger ett modernt gym och till vänster en korridor med behandlingsrum. I väntsalen sitter sju personer. Vid FysioCentret arbetar i dag 21 sjukgymnaster. Centrets specialitet är att behandla rygg- och nackproblem.

Haninge FysioCenter bildades 1994 och består av två kooperativa företag och flera enmansföretag sammankopplade med varandra. Fysiocentret är i sig ett producentkooperativt företag, men som också hyr ut platser till andra sjukgymnaster. För tillfället består det av fyramedlemsföretag, flera av de ursprungliga har försvunnit. Tanken är att utöka ägargruppen. Flera av dem som nu hyr in sig hos kooperativet ska släppas in som medlemmar. Men det är inte bara enmansföretag som hyr in sig hos FysioCentret, där finns också Södertörn Rehab Center, som i sin tur är ett kooperativt företag bestående av fyra personer. Den juridiska formen är en ekonomisk förening.

En av grundarna och ägarna både av Haninge FysioCenter och av Södertörn Rehab Center är sjukgymnasten Lars Eriksson. Han beskriver FysioCentret som ett producentkooperativ som delar på reception, lokaler och utrustning och Rehab Centret som ett personalkooperativ.

- Jag tycker formen har stora fördelar. Vi styr själva verksamheten och kan organisera den som vi vill, det skapar en stark känsla för vad vi gör. Personalomsättningen här är minimal och våra uppföljningar visar att vi når väldigt bra resultat när det gäller upplevd förbättring och smärtlindring. Producentkooperativet har också gjort att vi successivt kunnat investera i bättre lokaler och avancerad utrustning, som ultraljudskameror. Det har man inte råd med om man arbetar som ensam sjukgymnast.

”Sedan vi grundades har över 40 000 enskilda patienter fått behandling här.”

Lars Eriksson pekar också på att det finns många fördelar genom samarbetet mellan flera sjukgymnaster, både inom ramen för FysioCentret och Rehab Centret.

- Det gör att vi kan rådfråga varandra. Vi har olika specialiteter. Vi kan erbjuda alla patienter att välja mellan en kvinnlig eller manlig sjukgymnast. Det är viktigt för en del.

FysioCentret och Rehab Centret har med tiden också blivit väldigt välkänt och starkt förankrat i Haninge och på Södertörn.



- Sedan vi grundades har över 40 000 enskilda patienter fått behandling här. Stämningen är familjär. Många patienter har vi mött många gånger. Vi har också ett nära samarbete med andra delar av sjukvården, framför allt med ortopedin.

Inom sjukvården är det bara läkare och sjukgymnaster som har rätt att arbeta som privatpraktiker, men verksamheten är hårt reglerad. Tidigare utfärdade landstinget etableringsrätter för sjukgymnaster. Dessa etableringsrätter blev en handelsvara i sig själv. Nu är systemet att landstinget utfärdar en auktorisation för en person som har rätt att bedriva verksamhet som sjukgymnast. Som grund för landstingets beslut ligger både en bedömning av kvalitet och en bedömning av risken för överetablering. Det är också skillnad mellan tillstånd för anställda och för dem som driver egen verksamhet.

- Det här påverkar också utformningen på den kooperativa verksamheten. I Rehab Centret har vi en anställd som inte är medlem. Det beror på att ägarna i kooperativet har egna firmor som fått tillstånd från landstinget att bedriva sjukgymnastik, men tillståndet för den anställde står på Rehab Centret. Skulle hon bli medlem skulle det krävas att hon bildade en egen firma och att hon fick ett nytt tillstånd från landstinget.

Det skulle vara en både invecklad och osäker procedur. Därför har vi valt ha kvar henne som anställd trots att hon inte är medlem.

Lars Eriksson visar stolt det nya gymmet. Det är uppdelat i två avdelningar. En där sjukgymnaster bedriver behandling, man arbetar mycket med hantlar och balans. Den andra delen av gymmet är öppen för allmänheten, men dit går också många patienter som tränar på egen hand. Den delen av gymmet består i huvudsak av moderna träningsmaskiner.

- Gymmet har kostat över tre miljoner kronor, för att klara en sådan investering måste man vara flera. Vi har varit strävsamma och klarat alla investeringar utan att någonsin ta några lån, säger Lars Eriksson.

LÄRDOM: En kooperativ samverkan kan ge var och en tillgång till samlad kompetens och ekonomiska muskler, vilket ofta ger goda resultat.

” Det är roligt att styra verksamheten själv

”
- Tandvården i Vislanda

Starten är ofta en avgörande punkt. För att komma igång behövs kapital och en konstellation av personer som vill arbeta med varandra. Ibland har personal fått möjlighet att ta över verksamhet som tidigare drivits av landsting eller kommuner. I landstinget i Kronoberg fick tandläkarmottagningar ett förmånligt erbjudande i början av 1990-talet. Om personalen tog över verksamheten i kooperativ form skulle de få hyra utrustningen på goda villkor. En orsak var att landstinget vill avlasta den egna administrationen. Resultatet blev en våg av kooperativa tandläkarmottagningar i Småland. Allt eftersom åren gått har flera av dessa försvunnit, framför allt på grund av att de ursprungliga medlemmarna har gått i pension eller fått andra jobb. Men några av kooperativen lever kvar och ett av dem är Tandvården i Vislanda i Alvesta kommun som drivs som en ekonomisk förening.

” Vi har en stark förankring i bygden.”

En av medlemmarna är Bodil Johansson. Hon berättar att kooperativet ägs av fem av personerna i personalen, sedan finns ytterligare två tandläkare som är anställda. Meningen är att de ska få möjlighet att bli medlemmar.
- Det är roligt att kunna styra verksamheten själv.

Det skapar en särskild känsla för verksamheten. Jag tror också den känslan bidragit till att vi har en stark förankring i bygden. De som bor här vet också att mottagningen kanske skulle vara nedlagd om den inte drevs i kooperativ form. Landstinget lägger ner många små enheter så vi skulle befinna oss i farozonen. Nu har i och för sig vår lokala förankring lett till att de som bor här också söker sig hit. Vi har mycket patienter.

Bodil Johansson tror att det skulle kunna bildas fler kooperativa tandläkarmottagningar om de som är intresserade fick hjälp med startkapital.
- Men för vår del var det aldrig något problem eftersom vi fick stöd av landstinget när vi bildades.

LÄRDOM: Tandvårds kooperativet i Vislanda fick en bra start genom att det fick ta över utrustning från landstinget till förmånliga villkor. Ett väl inarbetat arbetslag har förutsättningar att driva ett kooperativt företag om det får möjlighet att klara starten.

” Den kooperativa formen har skapat en engagerad personal

”
- Servicehuset Floragården i Falkenberg

I centrala Falkenberg ligger Floragården, ett servicehus byggt i gult tegel. Sedan 1993 drivs Floragården som ett personalägt företag i form av en ekonomisk förening. I servicehuset finns 126 lägenheter i olika storlek. I verksamheten ingår även hemtjänst för 80 vårdtagare, gruppboende och två dagcentraler för demenssjuka. Totalt arbetar 66 personer vid Floragården, varav 15 är medlemmar i den ekonomiska föreningen. Styrelsen består av ordförande och tre ledamöter.

Marie Iseborn är verksamhetschef vid Floragården. Hon är väldigt positiv till den kooperativa formen.
- Det är en närhet till allt och vi har själva kontroll. Det gör det enkelt att lösa problem som kan dyka upp. Vi kan lösa det mesta snabbt och på plats. Det har i sin tur skapat en engagerad personal, något som ökat kvaliteten i verksamheten.

Styrelsen för Floragården vill att även de som man kallar kunderna ska få inflytande. Sedan några år tillbaka finns därför ett särskilt ”kundråd” som består sex kunder och två från personalen. Rådet träffas regelbundet och diskuterar hur man bättre ska kunna tillgodose kundernas krav. Rådet följer också upp om tidigare mål och ambitioner har uppnåtts.

Ägarna i kooperativet hör till den ursprungliga grupp som var med och bildade företaget. För närvarande finns inga planer på att släppa in fler medlemmar, även om det kan bli aktuellt på sikt. Det betyder att kooperativet är arbetsgivare för en stor grupp som inte är medlemmar.
- Jag tror att vi fungerar ungefär som kommunala arbetsgivare. Vi följer det avtal som slutits mellan arbetsgivarföreningen KFO och fackförbundet Kommunal. Både kommunen och Kommunal är också nöjda med vår verksamhet.

Samtidigt säger Marie Iseborn att Floragården varit kooperativ så pass länge att det inte alltid man tänker på det, efter en tid blir alla former en vana.

Styrelsen vid Floragården har samtidigt deltagit i information och rådgivning om vad som är viktigt att tänka på när man startar kooperativ välfärdsverksamhet. De sex viktigaste slutsatserna om hur en kommunal verksamhet ska ombildas till ett kooperativt företag finns också publicerade på Floragårdens hemsida:

- Initiativet måste komma från personalen. Det går inte att beställa fram ett kooperativ.
- Starta inte för smått. Försök att få med olika verksamheter så att spelrum finns.
- Särskild utbildning behövs för att bli en bra arbetsgivare.
- Sätt ihop en mindre grupp av medlemmar som alla tar på sig olika arbetsuppgifter.
- Var inte rädd för ekonomi! De som arbetar på golvet vet vad som krävs för att ge bra vård.
- Uppmuntran och belöningar ger ett bra arbetsklimat.

LÄRDOM: En orsak till att ombildningen blev framgångsrik var att personalen hade ett starkt engagemang för den kooperativa idén. Den kooperativa tanken om delaktighet kan tillämpas på olika formella och informella sätt.

” Medborgarkooperativet har en unik lokal förankring ”

- Offerdals hälsocentrum

En orsak till att det bildas kooperativ i välfärdssektorn är att det är en väg att rädda verksamheter som annars skulle läggas ner. Det är också den direkta orsaken till att det så kallade medborgar-kooperativet Hälsorum Offerdal Jämtland Ekonomisk Förening, existerar.

Offerdal är ett samhälle beläget efter älven Lången i Krokoms kommun i Jämtland. I dag bor drygt 2 000 personer i Offerdal, det vill säga samhället är så pass litet att servicen är hotad. Redan 1992 ombildades hälsocentralen till ett personalkooperativ efter hot om nedläggning. Till sist var personalkooperativets resurser tömda, det behövdes tillskott av både kapital och energi. Det ledde fram till att kooperativet ombildades till ett medborgar-kooperativ 2010, ett av få välfärdskooperativ som ägs av de boende i närsamhället. Närmare bestämt består ägarna av 655 invånare i Offerdal. Ett medlemskap kostar 400 kronor, därtill kommer en årlig avgift på 150 kronor.

Varje år har kooperativet ett årsmöte. Då utses en styrelse bestående av sju ledamöter och två suppleanter.

Verksamhetschef på Hälsorum Offerdal är sjukgymnasten Robert Björngard. Han berättar att kooperativet erbjuder alla kompetenser som ska finnas på en vårdcentral:

- Det handlar bland annat om läkare, sjuksköterskor, sjukgymnast, labb, fotvård, psykiatrisk mottagning, mödravård och barnavård. Totalt sett finns ett 20-tal anställda.

När Robert Björngard beskriver Offerdals hälsocentrum handlar mycket av berättelsen också om något annat än själva verksamheten, nämligen det stöd och den uppbackning som hälsocentralen har på orten.

- Känslan och engagemanget i bygden är starkt, människor har ju också gått in som ägare för att rädda kvar hälsocentralen. Det gör att man också upplever hälsocentralen som sin egen.

” Medborgarkooperativ, ett av de få välfärdskooperativ som ägs av de boende i samhället. ”

Robert Björngard säger att det lokala stödet är något som skapat entusiasm på hälsocentret, men också konkret påverkar personalens arbete.

- Det har blivit särskilt viktigt att jobba med bemötande och tillgänglighet. Vi måste slå vakt om förträendet och uppbackningen. Vi har också försökt utveckla kontakten och närheten till patienterna, att möta dem där de är.

Enligt Robert Björngard har även villkoren för de anställda påverkats av att hälsocentralen drivs som ett medborgarkooperativ.

- Även de som jobbar här känner definitivt en speciell delaktighet. Det är också en väldigt platt organisation utan hierarkier. De olika specialisterna är väldigt autonoma inom sitt arbete, överhuvudtaget är det en hög grad av självstyre i arbetet. Robert Björngard tror att det finns utrymme för

långt fler kooperativ inom välfärdssektorn, men han pekar också på olika hinder.

- När kooperativen ska starta behövs ofta kapital. Inte minst inom hälsoområdet är utrustningen dyr. Kooperativ har emellertid ofta svårt att få ta lån, det brukar vara enklare för aktiebolag med en dominerande ägare. När det gäller vår typ av verksamhet gäller det också att få listade patienter, det vill säga personer som anger att de nyttjar hälsocentralen. Men i synnerhet i början tar det tid att bygga upp en bas med listade patienter. Då finns risken att man går back. Behöver man dessutom ta stora lån i början kan det bli tungt. Som tur var hade vi en viss ekonomisk buffert redan när det första kooperativet bildades 1992.

- Sedan gäller det att hela tiden se över verksamheten och att hitta nya tjänster som kooperativet kan erbjuda. Ekonomin ska också klaras på sikt. När det gäller Offerdals hälsocenter har vi exempelvis nyligen börjat att engagera oss i företagshälsovård. Det är ett nytt steg för oss.

” Årets Kooperativ 2012 ”

Robert Björngard menar samtidigt att det ställs speciella krav på kooperatörer. Framför allt måste de vara personer som är beredda att i viss mån engagera sig ideellt.

- Och för det krävs ett engagemang. Det kräver i sin tur att hitta personer med vilja, intresse och kunskap.

Hälsocentret i Offerdal har uppmärksammats i flera sammanhang. Coompanion, den kooperativa företagsrådgivarorganisationen, utsåg hälsocentret till årets kooperativ 2012. Motiveringen lød: ”Att ha en hälsocentral på den ort hen lever skapar trygghet, och trygghet är en grundsten för välfärd. Att också kunna vara med och påverka och ha insyn i alla delar skapar delaktighet. Det är hemligheten bakom att medborgarägda Hälsorum Offerdal kan växa och utvecklas utifrån de behov som ortens medborgare har. Den sociala innovation som är Hälsorum Offerdal är påtaglig för både den lokala och regionala utvecklingen. Och den stora vinsten är att hälsocentralen finns för medborgarna!”

LÄRDOM: Kooperativ kan användas för att rädda service som hotas av nedläggning, då är det en stor styrka att kunna involvera lokalsamhället.

Kooperativ skolor kan drivas av aktiva och engagerade föräldrar

– Skarpnäcks Fria Skola

Den vanligaste formen av kooperativ inom välfärdssektorn är föräldrakooperativa förskolor. En som varit med och drivit en sådan är David Melin i Stockholmsförorten Skarpnäck. Han berättar att föräldrakooperativet var noga med vilka föräldrar som skulle få bli medlemmar.

– Det ställdes stora krav på föräldrarna att de skulle städa och göra praktiska insatser, men också fungera tillsammans med andra föräldrar. Det ledde till att vi som satt i styrelsen alltid intervjuade föräldrar som ansökte om att bli nya medlemmar och få en förskoleplats för sina barn. David Melin fick blodad tand och när hans egna barn blev äldre började de på Skarpnäcks Fria Skola, ett personal- och föräldrakooperativ. I dag är David Melin ordförande i kooperativet.

”Det speciella med Skarpnäcks Fria Skola är att det är en kombination av personal- och föräldrakooperativ.”

– Det är på många sätt annorlunda jämfört med dagiskooperativet. Framför allt är det en betydligt större grupp. På skolan finns 85 barn från förskoleklass till årskurs 9. Grundskolan är obligatorisk så vi har inte rätt att välja barn och föräldrar, men vi är också mer beroende av att rekrytera elever

för att kunna behålla de nuvarande resurserna. Överhuvudtaget tar kommunikationen med föräldrarna en hel del tid. Särskilt i de högre årskurserna är det komplicerat. Föräldrarna besöker sällan skolan och läser vad det står på anslagstavlan. Det är också lätt att missa mejl, i dag svämmar människors mejlkorgar över av olika meddelanden.

Det som David Melin lyfter fram som den stora fördelen med den kooperativa formen är att den skapar ett starkt engagemang hos många föräldrar.

– Men det är en balansgång, vi uppmanar alla föräldrar att vara aktiva, fast vi kan inte kräva att de ska delta. Exempelvis är det föräldrarna som står för städningen av skolan. Formellt sett kan vi inte kräva att alla ska städa, det skulle kunna liknas vid en typ av avgift, men i realiteten är det ändå ett krav.

Det speciella med Skarpnäcks Fria Skola är att det är en kombination av personal- och föräldrakooperativ. Vid skolan arbetar 13 personer och alla dessa är medlemmar i kooperativet. Däremot går det inte att kräva att föräldrarna ska vara medlemmar, även det skulle betraktas som en form av avgift. För närvarande har cirka 40 föräldrar betalt medlemsavgiften.

– Men det ska erkännas att det är styrelsen, som består av sju valda ledamöter, som fattar de flesta besluten. Jag skulle kalla det en form av indirekt demokrati. Sedan har vi också andra strukturer, inte minst för att involvera eleverna i frågor som gäller skolan.

David Melin medger att engagemanget i skolan kräver mycket tid och energi. Själv är han noga med att försöka styra hur mycket tid han ägnar åt skolan, han har både ett arbete och egna barn att ta hand om.

– Det blir ändå minst fem timmar i veckan som går åt att jobba med frågor som gäller skolan, som jag nämnt är det en stor organisation. Det är många frågor att lösa. Ibland kan det vara slitsamt, men det är också stimulerande och lärorikt. En svårighet är att inga av de ursprungliga initiativtagarna till skolan finns kvar. Vi är en ny generation som tagit över. Trots att det kooperativa arbetet kan vara krävande är David Melin övertygad om att kooperativa skolor har en framtid.

– Helt enkelt därför att det alltid kommer att finnas engagerade föräldrar, människor med visioner som vill skapa något.

En av dem som arbetar vid skolan är Carina Esk som ansvarar för administrationen. Hon har själv

inte jobbat på någon annan skola, men tror ändå att arbetet vid en kooperativ skola skiljer sig från traditionella kommunala skolor.

– Ja, det är nog lite annorlunda. Organisationen är väldigt platt. Vid skolan finns en rektor, men det händer ganska ofta att hon hänvisar till styrelsen. Personerna i styrelsen sköter dock sina uppdrag ideellt och det kan ibland vara svårt att få tag i dem. Men jag trivs ändå väldigt bra med att arbeta här. Organisationen är platt och vi får ta ett stort eget ansvar, säger Carina Esk.

LÄRDOM: En av utmaningarna i skola och förskola är att förnya engagemanget när föräldrarna successivt byts ut. Då kan personalen stå för kontinuiteten i den kooperativa styrningen och driften.

”
När personal och elever styr tillsammans
uppstår en stark känsla för skolan och en
speciell närhet mellan lärare och elever
”

- Stockholms Estetiska gymnasiumt

En ännu större skola som drivs i kooperativ form är Stockholms Estetiska gymnasium i Liljeholmen. Skolan är något så ovanligt som ett personal- och elevkooperativ. På skolan går för närvarande omkring 230 elever, uppdelad på nio klasser med inriktning på teater, dans och musik.

På skolan arbetar ett 50 tal personer uppdelade på 28 heltidstjänster. Alla i personalen är också medlemmar i kooperativet. Däremot är inte alla elever medlemmar. Medlemskapet kostar 1000 kronor och skolan har inte rätt att ta ut obligatoriska avgifter, drygt hälften har ändå blivit medlemmar.

- I styrelsen är eleverna i majoritet, de utser 4 representanter och personalen 3, men alla eleverna i styrelsen måste ha fyllt 18 år och vara myndiga, säger Mats Kjellmer, rektor vid skolan. Stockholms Estetiska gymnasium bildades 1999 efter att en kommunal skola med liknande inriktning lagts ner i Solna några år tidigare.

- Då startade vi om verksamheten i kooperativ form. Vi fick generöst stöd från Solna kommun som tog ansvar för den tidigare personalen. Utan en sådan starthjälp hade det varit svårt att komma igång. Sedan var många elever väldigt aktiva, deras entusiasm var en avgörande draghjälp. Det var ingen slump att skolan blev ett kooperativ. Mats Kjellmer berättar att det handlade om ett ideologiskt val.

- Det handlade om den demokratiska idén, att alla medlemmar skulle ha en röst. Det skulle inte vara de med mest pengar som skulle styra. Mats Kjellmer tycker att skolan har fungerat väl under de 15 år som den funnits. Han säger att han ofta får frågan om det verkligen är lämpligt att låta elever sitta i majoritet i styrelsen, men han tycker att dessa elever varit mycket engagerade, kunniga och ansvarstagande.

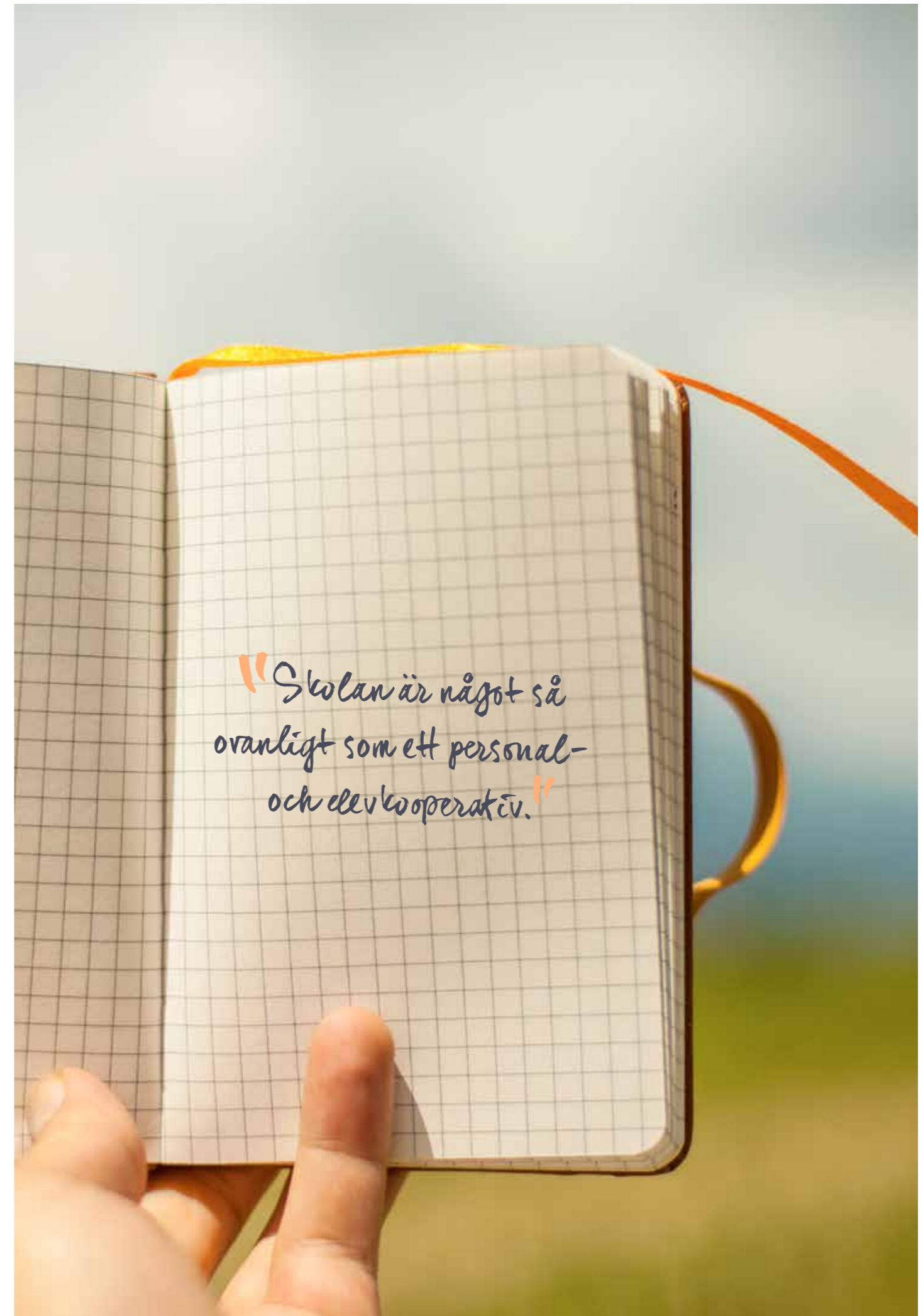
- Styrsystemet har fungerat helt utmärkt. Sedan har det blivit lite mer formaliserat med åren. Under de första åren hade vi stormöten där en del av besluten fattades, nu är det styrelsen som bestämmer. Men som komplement har vi flera andra strukturer på skolan för att ge elever och personal inflytande. Varje vecka har eleverna klassråd, där tas viktiga frågor upp och man utser representanter som för saker vidare till skolans styrelse. Sedan har vi arbetslag uppdelade för pedagoger som arbetar med dans, teater och musik. Även elever deltar återkommande i arbetslagens möten.

Enligt Mats Kjellmer finns stora positiva effekter av att driva skolor i kooperativ form.
- Det skapar en delaktighet och samhörighet på skolan. Jag tror också det betyder att elever och lärare kommer närmare varandra. Eleverna får också känna att deras åsikter verkligen har betydelse, med möjlighet att påverka följer också att man tar ansvar.

Även Mats Kjellmer tror att vi kommer att få se fler kooperativa skolor i framtiden.

- Men då måste fler kommuner göra som Solna och ge stöd för att starta kooperativa skolor. Det är den första tiden som är den svåraste, då behövs stora investeringar och hela den nya organisationen ska byggas upp. Sedan behövs en långsiktighet. I dag är kooperativa skolor beroende av beslut som snabbt kan ändras. Vi behöver veta vilka regler som ska gälla framöver och vilken ekonomi skolorna kommer att ha.

LÄRDOM: Elever klarar att vara med och fatta beslut om sin skola. Är de det tar de också ansvar.



” Vi tummar inte på kvaliteten ”

- HSB Omsorg

HSB Omsorg är ett helägt dotterbolag till den regionala HSB-föreningen HSB Stockholm. 2013 firade man 20-årsjubileum. Idag omfattar verksamheten sju kommuner, fem i Stockholms län samt Gävle och Sundsvall. De båda senare är möjliga tack vare avtal med den regionala HSB-föreningen HSB Mitt. Uppdragen omfattar hemtjänst genom Lagen om valfrihetssystem, LOV, samt äldreboende genom Lagen om offentlig upphandling, LOU. Dessutom säljer man platser på ett boende för parkinson-sjuka i egen regi samt hushållsnära tjänster i hela Stockholms län.

” 2013 firade man 20-års jubileum. Idag omfattar verksamheten sju kommuner.”

Karin Thalén, VD sedan 2012, har en bred bakgrund inom vård och omsorg i både kommuner och landsting. Med en start som sjuksköterska hade hon senare olika chefsbefattningar. Hennes hjärtefråga har under alla år varit äldre vården och samordningen mellan landstingets sjukvård och kommunernas omsorg.

Hon lockades av HSB Omsorgs hemvist hos HSB. Dels för kopplingen mellan boende och omsorg, dels HSB som kooperativ organisation med socialt ansvar.

- HSB har, utöver att bygga bostäder, alltid stått för innovation på det sociala området utifrån en

helhetssyn på människorna. Karin Thalén skulle vilja göra mer av tillhörigheten till HSB. Hon träffar många äldre HSB-medlemmar på mässor och i ett referensråd från HSB:s pensionärsråd där många bor i kommuner där HSB Omsorg inte har verksamhet. Många av dem frågar efter våra insatser och vill se fler senior- och äldreboenden i HSB:s regi.

Hon berättar att företaget erbjuder hushållsnära tjänster oavsett ålder och ger rabatt för HSB-medlemmar i alla Stockholms läns kommuner. Det ser man som en viktig ingång till HSB Omsorgs övriga tjänster.

- Det är bara två procent av vår omsättning, så vi skulle vilja öka den andelen. Men utan RUT-avdraget skulle det vara svårare, om det skulle minskas eller avskaffas.

” HSB har, utöver att bygga bostäder, alltid stått för innovation på det sociala området utifrån en helhetssyn på människorna.”

HSB Omsorg avvecklade härom året sex av sina hemtjänstverksamheter.

- Det var en markering från vår sida att de ekonomiska ramarna var för snåla för att kunna bedriva en tillräckligt bra verksamhet. Vi var också aktiva i media debatten och jag tycker att vi har vunnit respekt på det.



- Vår ambition är att inte tumma på kvaliteten. Inte minst för att kunna anpassa oss efter vars och ens behov inom äldreomsorgen.

- För oss är det också viktigt att personalen har schyssta anställningsvillkor, med kollektivavtal. Det bidrar till att skapa kontinuitet och trygghet för den enskilde brukaren. Men det är verkligen en utmaning när t e x kommunernas biståndsbeslut minskas utan att behoven förändrats. Idag har vi t ex hemtjänst som är minutstyrd och säger hur många minuter vi ska lägga på olika insatser.

” För oss är det också viktigt att personalen har schyssta anställningsvillkor.”

HSB Omsorg är medlem i Famna som är intresseorganisation för idéburen vård och omsorg. Karin Thalén sitter i Famnas styrelse sedan 2013.

- Vi diskuterar bland annat hur svårigheterna att få investeringskapital ska lösas. Många små idéburna aktörer har problem att satsa och utveckla när de inte har kapital.

- Jag skulle vilja säga att vi har mycket gemensamt med andra enskilda vård- och omsorgsaktörer eftersom vi jobbar på samma villkor åt kommunerna. Men när det gäller drivkrafterna har vi mycket mer gemensamt med de andra organisationerna inom Famna.

- Vi behöver profilera oss mycket tydligare genom Famna, som alternativ till offentlig och

kommersiell drift. Man kan jämföra med organisationen Vårdföretagarna som är mer kända.

Karin Thalén betonar att HSB Omsorg inte deltar i rena prisupphandlingar utan förespråkar kvalitetsupphandlingar när det gäller vård- och omsorgstjänster.

- Den extremt kostnadspressade ekonomin i äldreomsorgen är en utmaning för oss. - Något som komplicerar tillvaron är också bristen på upphandlingskompetens i kommunerna. Det ställs andra krav att upphandla vård och omsorg än t ex tekniska tjänster.

Hon framhåller att de idag är låsta till LOV och LOU. Men det finns tankar om idéburen LOV och hon ser också en del andra goda tecken, som de nya EU-direktiven om sociala hänsyn och en del kommuner som går före och vågar prova nya typer av samverkan med enskilda aktörer. Men hon tycker att kommunerna generellt borde kunna vara modigare.

- Kommunerna behöver hjälp! Vad gör SKL (Sveriges Kommuner och Landsting) kring denna fråga, undrar hon.

LÄRDOM: Utifrån kooperativa drivkrafter väljer man sina uppdrag.

” Det handlar om värdighet ”

- Kooperativ hyresrätt med omsorg genom Riksbyggen

Det kooperativa bostadsföretaget Riksbyggen har hittat ett sätt att kombinera en ekonomisk möjlighet för kommuner att skapa och driva modernt vård- och omsorgsboende med livskvalitet i egna bostäder för de boende. Lösningen innebär att fastigheter byggs eller omvandlas som kooperativa hyresrättsföreningar integrerat med kommunal drift av verksamheten. Samtidigt ger den kooperativa formen självbestämmande och inflytande för de boende och deras närstående.

Tore Johansson är projektledare för vård-, omsorgs- och trygghetsbostäder inom Riksbyggen. Han berättar att företaget har utvecklat konceptet sedan slutet av 1980-talet. Idag finns föreningar över hela landet, främst i mindre kommuner, där behoven ofta är störst. Och det tillkommer nya i en ökande takt allteftersom modellen blir mer spridd.

- För de boende är det en enorm skillnad mot de storskaliga äldreboenden och långvårdsplatser som blev vanliga under 70- och 80-talen. Här hyr man en egen bostad där förvaltningen styrs av en förening som man är medlem i. Klarar man inte själv att föra sin talan så har en närstående eller god man rätt att göra det i föreningen.
- Det handlar om värdighet.

” Det handlar om värdighet. ”

Tore Johansson framhåller att det krävs ett väldigt nära samarbete mellan Riksbyggen och kommunen.

- Utan ett stort engagemang hos kommunen och idéer om hur man vill utveckla vård, omsorg och boende går det inte, betonar han. Både politiker, ansvariga tjänstemän och de berörda verksamheterna måste vilja satsa. Annars går vi inte in i ett projekt.

Riksbyggen är inte direkt inblandat i vårdinnehållet. I stället är rollen att underlätta den verksamhet kommunen vill bedriva genom att ge de fysiska och miljömässiga förutsättningarna. Både inför starten och därefter löpande genom att Riksbyggen också förvaltar fastigheten. Och utgångspunkten är de boendes behov, kanaliserade genom föreningen.

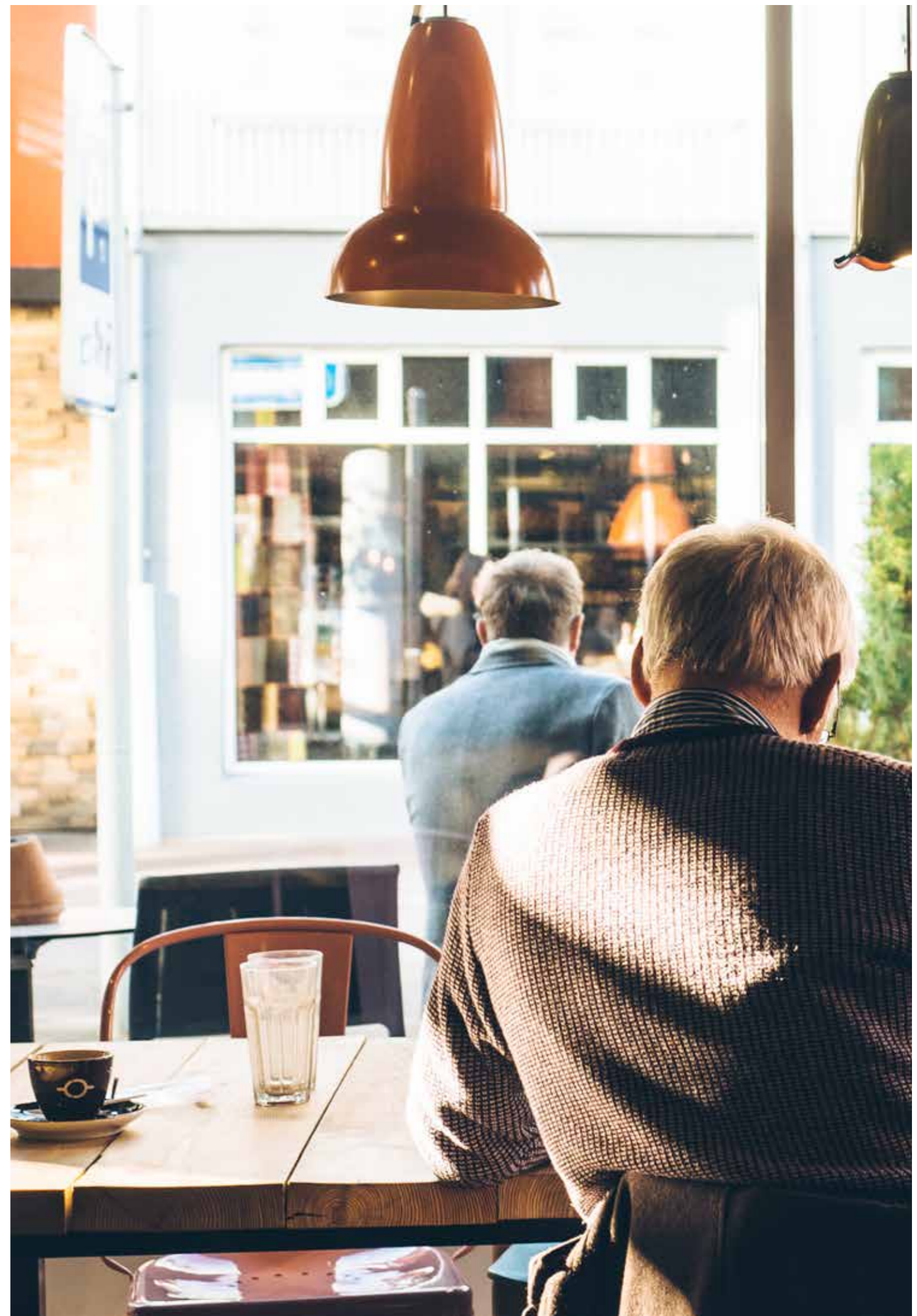
- Påverkan går två vägar kan man säga. Kommunens verksamhetschef har en viktig roll i föreningens styrelse genom att lyfta frågor som uppstått i personalens dagliga arbete och möte med de boende.

Formellt hyr kommunen alla lägenheter av föreningen och hyr sedan ut i andra hand till de boende. På det sättet går varje lägenhet tillbaka till kommunen när den blir ledig och kan hyras ut igen. Föreningen är ekonomiskt helt fristående från kommunen och den har det fulla förvaltningsansvaret. Tore Johansson pekar också på att en kooperativ hyresrättsförening har möjlighet att få skalfördelar, jämna ut kostnader m.m., genom att ansluta flera fastigheter till föreningen.

” Boendes behov, kanaliserade genom föreningen. ”

I dagsläget ser han inga stora hinder för att utveckla och sprida modellen ytterligare. Men han nämner att det kan behövas vissa anpassningar av regelverket. Till exempel är det inte förenligt med Socialtjänstlagen att tillgången till vård och omsorg är knuten till ett medlemskap. Men i praktiken är inte detta något problem vid kommunens tilldelning av bostäderna.

- Det är behovet som styr och medlemsinsatsen är i de flesta fall bara 100 kronor.





SUMMERING AV RÖSTERNA

De intervjuade kooperatörerna visar att Kooperation inom välfärden kan se väldigt olika ut. En gemensam nämnare är emellertid att de kooperativa företagen drivs med stort engagemang. Det är en styrka, men kan samtidigt göra kooperativet sårbart om engagemanget sviktar. Å andra sidan kan många kooperativa verksamheter med tiden göra sig mindre beroende av oavlönat ideellt engagemang genom att utveckla mindre tidskrävande former för att driva verksamheten.

”Omsorgen om verksamhetens kvalitet gör detta angeläget.”

En av utmaningarna i skola och förskola är att förnya engagemanget när föräldrarna successivt byts ut. Om även personalen är medlemmar kan de stå för kontinuiteten i den kooperativa styrningen och driften.

Det verkar ligga nära till hands för kooperativa välfärdsverksamheter att skapa formella och informella strukturer för delaktighet och inflytande, även för andra grupper än medlemmarna. Intrycket är att omsorgen om verksamhetens kvalitet gör detta angeläget. En erfarenhet är att även elever klarar att vara med och fatta beslut om sin skola. Är de det tar de också ansvar.

Enskilda personer och arbetslag sägs ha en hög grad av självstyre och samtidigt ansvar för att verksamheten och organisationen ska fungera. Organisationen beskrivs som ”platt”.

Ett annat återkommande drag är att dessa

välfärdsföretag ofta har en stark lokal förankring. I ett fall har till och med invånare i lokalsamhället gått in som medlemmar i det man kallar ett medborgarkooperativ. En sådan kooperativ lösning kan rädda service som hotas av nedläggning, genom att involvera lokalsamhället.

”Samlad kompetens och ekonomiska muskler.”

Exemplen visar också att människor klarar att driva ett kooperativt företag tillsammans, om de hamnar i en situation där de behöver göra det. De behöver inte vara varken erfarna företagare eller hängivna kooperatörer. Ett intryck är till exempel att ett väl inarbetat arbetslag har förutsättningar, om de får möjlighet att klara starten. Har de dessutom ett engagemang för den kooperativa idén är förutsättningarna ännu bättre. Genom att den kooperativa samverkan byggs utifrån gemensamma resurser kan den ge var och en en tillgång till samlad kompetens och ekonomiska muskler som man annars inte skulle ha, som ensam- eller småföretagare eller som lokalt kooperativt företag.

Samtidigt pekar rösterna från de kooperativa välfärdsföretagen på utmaningar som att det kan vara svårt att få låna startkapital. Flera betonar vikten av det stöd man fick från den offentliga parten när den kooperativa verksamheten skulle etableras. Bland annat vad gäller kapitalkrävande utrustning. Stödet har grundats på att kommunen eller landstinget har sett ett värde i just den kooperativa lösningen.



MÖJLIGHETER OCH HINDER

POTENTIELLA FÖRETAGARES INTRESSE

Ett underlag till den statliga näringspolitiken är Tillväxtverkets undersökningar av befolkningens attityder till företagande. Den så kallade Entreprenörskapsbarometern genomfördes senast 2011. Där frågar man bland annat dem som säger att de kan tänka sig att bli företagare om de helst skulle vilja starta företag ensam eller tillsammans med någon eller några andra. 2011 valde 62 procent "tillsammans"-alternativet. Den uppfattningen var vanligare bland kvinnorna än bland männen; 65 respektive 60 procent. Likaså var den vanligare bland yngre än bland äldre; 70 procent i gruppen 18-30 år att jämföra med 52 procent i gruppen 56-70 år. Tillväxtverket kontrasterar i sin rapport detta resultat mot att 35 procent av de svenska småföretagen leds gemensamt av två eller fler personer.

Det här ser ut som en potential för kooperativt företagande. Bilden av att det i första hand är kvinnor och unga som är intresserade stämmer med andra undersökningar.

” 2011 valde 62 procent ”tillsammans”-alternativet ”

Undersökningen svarar emellertid inte på hur många av dem som skulle vilja driva företag tillsammans som låter sig hindras av att de inte ser möjligheten att förverkliga detta. Det skulle kunna handla om att de saknar förebilder, kompanjoner att starta tillsammans med eller kunskaper om juridik och organisering.

EN NY POLITIK

Den nya röd-gröna regeringen har tillsammans med Vänsterpartiet deklarerat att man vill värna en mångfald av olika alternativ och utförare inom välfärdens inklusive skolans verksamheter.⁸ Samtidigt vill man skapa ”ett regelverk som på förhand reglerar att aktörer som verkar i välfärden har verksamheten som främsta syfte, inte vinstintresset”.

Den gemensamma utgångspunkten är att ”förutsättningen för att privata aktörer ska få verka inom välfärdssektorn ska vara att syftet med verksamheten är att tillhandahålla utbildning, vård eller omsorg av god kvalitet”. Syftet ska inte vara att ”dela ut vinst till ägarna eller på annat sätt föra ut överskott ur verksamheten”.

Regeringen ska därför i januari 2015 tillsätta en utredning som i mars 2016 ska lämna förslag till

regler och som även kommer att få i uppdrag att ”utveckla en nationell strategi för idéburen välfärd”. I direktiven betonas också att ”icke-kommersiella aktörer ska få möjlighet att växa och utvecklas”.

Regeringens intentioner verkar sammantaget innebära att brukarkooperativa företag även fortsättningsvis kommer att vara tillåtna inom offentligfinansierad vård, skola och omsorg. Även personalkooperativa företag faller sannolikt inom det man tänker sig som den tillåtna sfären av driftsformer. Slutligen verkar inte den juridiska formen bli avgörande, vilket innebär att det sannolikt kommer att vara möjligt att driva kooperativ verksamhet i aktiebolagsform även inom välfärdsverksamheter som finansieras med skattemedel.

⁸ Överenskommelse mellan regeringen och Vänsterpartiet publicerad på regeringens hemsida den 6 oktober 2014: <http://www.regeringen.se/content/1/c6/24/74/37/99458b94.pdf>

UTMANINGAR

I undersökningen Företagens villkor och verklighet ställs frågor om omvärldshinder. De handlar om konkurrens från andra företag, efterfrågan på företagets produkter, tillgång till lån, krediter, externt ägarkapital och lämplig arbetskraft samt om olika lagar och myndighetsregler. Enligt 2011 års undersökning upplevde sig de ekonomiska föreningarna genomgående mindre drabbade av sådana hinder än övriga företag. Undantaget är tillgång till externt ägarkapital som de i större utsträckning upplevde som ett hinder. Det resultatet är dock inte entydigt, eftersom det i princip inte finns "externt ägarkapital" i ett kooperativt företag. Det var slutligen klart fler bland de ekonomiska föreningarna än bland övriga företag sammantaget som tyckte att den senaste kontakten med en statlig myndighet, länsstyrelse eller kommun hade varit bra.

” Inte minst krävs att man kan hantera det kooperativa företagandets underskott på legitimitet och kunskap hos omgivningen. ”

Undersökningen ger en bild av att ekonomiska föreningar inte upplever fler hinder än andra företag, snarare tvärtom. Men den fångar enbart uppfattningen hos verksamma företag om hinder för deras drift och utveckling. Däremot inte omständigheter som hindrar att kooperativa företag dels blir till, dels överlever.

Den viktigaste förklaringen till att det inte finns fler kooperativa företag inom välfärdssektorn är antagligen densamma som när de gäller förekomsten av kooperativa företag generellt. I dagens samhällsklimat är det många människor som inte

ser de kooperativa alternativen. Jämfört med tanken på att vara anställd, kund och egenföretagare, eller för den delen medborgare och någon form av brukare i offentlig sektor, är den kooperativa tanken inte lika självklar. Det första som krävs är att en sådan tanke trots allt ska ha väckts och tagit medveten form.

Sedan krävs en grupp människor som har ett gemensamt intresse och behov av en viss sorts verksamhet, samtidigt som de har ett personligt engagemang både i att själv driva ett företag och att göra det enligt den kooperativa idén. Det krävs också att gruppen klarar av att samarbeta. Som för andra företagare krävs dessutom tid, kunskap, uthållighet och ofta pengar. Då underlättar det att inte vara ensam, så var och en inte behöver svara mot alla kraven själv.

Inte minst krävs att man kan hantera det kooperativa företagandets underskott på legitimitet och kunskap hos omgivningen. Det kan yttra sig i svårigheter att få låna pengar liksom att hitta stöd och råd som utgår från det kooperativa företagets särskilda egenheter. Företag, organisationer eller kommuner som man vill köpa av eller sälja till kan också ställa till besvär genom skepsis, okunskap och särskilda krav, annorlunda och eventuellt mer än vad de utsätter andra slags företag för.

” Samarbete om konkret verksamhet för gemensamma behov är kooperativens kärna. ”

När det sedan gäller välfärdssektorn specifikt delar de kooperativa företagen svårigheter och hinder med andra små och lokala företag eller

med andra så kallade idéburna aktörer. Allt ifrån svårigheten att konkurrera prismässigt med stora företag och koncerner till att få genomslag i politik och offentliga upphandlingar för de verkliga värdena med den verksamhet man bedriver.

Mycket kan vinnas genom att möjligheten att driva företag kooperativt ständigt uppmärksammas och synliggörs. I sammanhang där välfärdsolitik och företagsfrämjande politik diskuteras och utformas, i politikens genomförande och av alla de aktörer som har till uppgift att hjälpa fram nya företag.

En del av utmaningen är den föreställning om verksamhet med andra drivkrafter än politiken eller vinstintresset som ser ut att dominera hos politiker och allmänhet. Nämligen en bild av ideell verksamhet, som numera ofta brukar definieras med begreppet "icke-vinstdrivande". När Kooperation kommer på tal blir då reaktionen att försöka förstå denna som antingen "vinstdrivande" eller "icke-vinstdrivande". På det sättet ges den inte en chans att komma till sin rätt, eftersom svaret är att den är varken det ena eller det andra utan vad man skulle kunna kalla "verksamhetsdrivande".

” Därför vet vi idag att det behövs lagstiftning som inte missgynnar kooperativt företagsägande, oavsett associationsform. ”

Samarbete om konkret verksamhet för gemensamma behov är Kooperationens kärna. Bejaktande av den idén skulle kunna vara en politisk väg att utveckla samhället och ta tillvara människors

engagemang och resurser. För detta krävs att politiker och väljare inser att marknaden inte är alltings måttstock och spelplan, att det finns möjligheter till värdeskapande vid sidan om den offentliga sektorn och marknaden som grundar sig på en annan logik för relationer och utbyte. Alltifrån klimathotet till äldreboomen kräver nya system och arenor där engagemang, resurser och insatser kanaliseras.

Under tiden kommer politiken upprepade gånger att misslyckas med att hantera samhällsutmaningar som knappast låter sig lösas utan att man på allvar överväger hur samhällets samlade resurser ska kunna bidra. Samtidigt finns ett värde i att pröva lösningar inom de befintliga systemen. På det sättet har viktiga erfarenheter kunnat dras om vad som verkligen begränsar och hindrar kooperativa lösningar.

Därför vet vi idag att det behövs lagstiftning som inte missgynnar kooperativt företagsägande, oavsett associationsform. Det behövs också främjande och utbildning för allmän kännedom om kooperativa möjligheter i ett brett perspektiv. Vidare behövs tillgång till riskkapital, lån och kreditgarantier. Slutligen att offentliga aktörer använder och utvecklar möjligheterna att låta kooperativ och liknande organisationer driva skattefinansierad verksamhet, med och utan konkurrensupphandling.

KOOPERATIVA FÖRETAG KOMMER ATT BEHÖVAS

- Intervju med Jan Forslund

Jan Forslund är verksamhetsledare i Coompanion Stockholms län, den kooperativa företagsrådgivningsorganisationen. Han är en visionär med mångårig praktisk erfarenhet av att hjälpa kooperativa företag starta och utvecklas.

När Jan Forslund får frågan vad som talar för att det kommer att bli mer Kooperation inom välfärden, börjar han med att peka på att den offentliga sektorns ekonomi krymper i förhållande till behoven, framför allt inom äldreomsorgen. Han menar att det kommer att bli nödvändigt att anhängiga, brukare själva och frivilliga bidrar med konkreta insatser.

- Antagligen behövs hybrider av olika slag där alla tänkbara resurser tas tillvara, inte minst människors ideella insatser och förmåga till samverkan. Samtidigt ger det mervärden att verksamheterna blir samhällstillvända och integrerade med omvärlden lokalt. Och det kan få ringar på vattnet i form av nya initiativ.

”Just i välfärdssektorerna skulle det stärka de kooperativa inslagen om man kunde skapa fler lösningar som ger skalfördelar”

Han menar att det just inom välfärden, kanske i första hand äldreomsorgen och kanske även skolan, är väldigt intressant med flerintressentmodeller.

- Det handlar om att i första hand personalen, de som själva tar del av omsorgen, vården eller undervisningen och ibland deras anhängiga har ett gemensamt intresse av att verksamheten ska finnas och vara så bra som möjligt. Sedan finns det även andra som har intresse av att

verksamheten finns och fungerar. Det kan vara lokalbefolkning och olika organisationer. Man kan också tänka sig att kommunen eller landstinget kunde vara med.

- Sedan, om man tittar på hur den offentliga apparaten ser ut i dag är de arbetslag som utför verksamheten ofta väldigt självgående och självstyrande. Det har blivit mer eller mindre nödvändigt i den offentliga hierarkin att vara entreprenör för att verksamheten ska fungera. Han framhåller att den offentliga driften också lider av att sådant som särskilda resurser för kvalitetsutveckling och utbildning har bantats bort ur organisationen. I det här sammanhanget är personalkooperativa lösningar delvis överlägsna, menar han.

Jan Forslund menar att det behövs både utveckling av existerande kooperativa företag och att det startar nya.

- Kooperativa företag är i dag ofta väldigt små och därmed sårbara, men det är få av dem som har en plan på att växa.

Det är dock inte alltid givet vad som är utveckling eller tillväxt i ett företag som finns och vad som är en nyetablering, menar han.

- Ta det som kallas social franchising till exempel, som kan vara väldigt bra för att sprida en kooperativ modell. Där startar nya företag, men med stöd av en modell och ett sammanhang som fungerar. Det innebär en väldig trygghet.

- Dessutom kan även kooperativa företag växa genom att starta nya resultatenheter, eller vad de vill kalla det. Det måste också vara möjligt, till exempel för att utvidga med en tidigare kommunal enhet. Även om det innebär utmaningar om man vill fortsätta fungera kooperativt.

Just i välfärdssektorerna skulle det stärka de kooperativa inslagen om man kunde skapa fler lösningar som ger skalfördelar, menar Jan Forslund. Det kunde även handla om att bilda federationer – alltså samma modell som HSB eller KF – eller konsortier. Organiserad samverkan mellan små kooperativ eller andra småföretag är också ett sätt att kunna svara upp emot de allt större krav på ekonomisk styrka och stabilitet som ställs i offentliga upphandlingar, framhåller han. Det handlar om att man ska kunna investera, betala förskott och deponera pengar.

Men han pekar också på att det finns ett alternativ till offentlig upphandling som kallas idéburet offentligt partnerskap, förkortat IOP. Det innebär att kommuner och landsting kan avtala med organisationer man definierar som idéburna att driva skattefinansierad verksamhet inom välfärden. - Helt enkelt för att den offentliga sidan vill att just dessa organisationer ska göra jobbet. Det brukar då talas om att de ska ha väsentligt brukarinflytande, och det pekar ju direkt mot brukarkooperativa företag.

Han framhåller att det krävs en del övergripande insatser för att skapa bättre förutsättningar. Till exempel behövs det utbildning av både kooperativa ledare och blivande kooperatörer. För att inte tala om insatser som gör kooperativa möjligheter mer kända, i skolan och på andra sätt.

- Det är också hög tid för en översyn av Lagen om ekonomiska föreningar. I den borde man ge vägledning om några olika grundvarianter av kooperativa företag. För att underlätta flerintressentkooperativa lösningar, funderar han, kunde man tänka sig att lagen utvecklades så att en och samma

ekonomiska förening kan göra olika typer av nytta för flera medlemskategorier parallellt. - Sedan kan man fundera på om man lagvägen kan säkra att inte skattepengar eller bidrag från brukare eller företag omvandlas till oskäligt höga löner.

Det skulle vara ett sätt att ännu tydligare göra den juridiska formen ekonomisk förening immun mot angrepp för påstådda vinstmotiv, menar han.

”Det finns ett alternativ till offentlig upphandling som kallas idéburet offentligt partnerskap.”

Jan Forslund avslutar med att framhålla en sida hos kooperativa företag som han menar kan vara särskilt viktig just inom välfärden. De har nämligen en stark värdegrund, som medlemmarna enats om och som hjälper dem att förhålla sig till människorna och samhället. Värdegrunden använder de också ofta till att formulera mer detaljerade policyer för till exempel jämställdhet, miljö och etiska frågor.

- Det visar sig att det här ofta spiller över på hur man förhåller sig till sin omvärld. Med tanke på hur stora förhoppningar det ställs i dag på att företag ska ta socialt ansvar är det här mitt i prick. Och det kommer att behövas i samhället framöver.

SLUTORD FRAMTID

Mer Kooperation inom välfärden skulle bidra till att öka mångfalden, delaktigheten och närheten mellan styrning och verksamhet. I den här skriften har vi låtit företrädare för olika kooperativa företag inom vård, skola och omsorg komma till tals. De har många olika erfarenheter. En gemensam nämnare är dock att alla pekar på medlemmarnas starka engagemang för verksamheten.

” Kooperativa lösningar har många fördelar och erfarenheterna av de som redan finns inom vård, skola och omsorg är goda. ”

En utmaning är samtidigt den kooperativa idéns alltför undanskymda plats i samhället. Det är helt enkelt inte självklart för människor, även för dem som vill samverka, att överväga en kooperativ form. Det skulle kunna handla om att de saknar förebilder, kompanjoner att starta tillsammans med eller kunskaper om juridik och organisering. Det är också viktigt att se att den kooperativa idéen kan tillämpas i olika typer av organisationer. Ett kooperativt innehåll kan finnas i olika former. Det uppstår alltmer unika lösningar för unika

behov och preferenser och det blir vanligare med blandningar mellan olika organisationsformer.⁹

Det räcker inte att politiskt uppmärksamma skillnaden mellan vinstdrivande och icke-vinstdrivande organisationer. I stället borde politiken bejaka idén om samarbete om konkret verksamhet för gemensamma behov. Det är en fråga om att ta tillvara samhällets samlade resurser på ett sätt som tillgodoser de behov och löser de problem vi har.

En annan återkommande erfarenhet är att det ofta är svårt för kooperativa företag att få tillgång till startkapital eller kapital i samband med nyinvesteringar. Detta hänger i sin tur samman med att banker och andra kreditgivare inte är lika vana vid kooperativa som vid mer konventionella företag. Något som behöver utvecklas är att kooperativa företag på olika sätt kan ta stöd av varandra och av erfarenheter, kunnande och modeller. De behöver också utveckla sin förmåga att växa.

Trots hinder är vi övertygade om att det finns goda utsikter att få se mer Kooperation inom välfärdssektorn. Kooperativa lösningar har

många fördelar och erfarenheterna av de som redan finns inom vård, skola och omsorg är goda. Där finns hög personaltäthet, brukarengagemang, effektiv resursanvändning, nöjda brukare, nöjd personal, delaktighet, utbildad personal och goda arbetsvillkor.

” För att den kooperativa potentialen ska kunna utvecklas fullt ut krävs ett medvetet arbete med att skapa bättre förutsättningar. ”

Ingen kan svara på hur mycket Kooperation som skulle uppstå om förutsättningarna var optimala. Varken inom välfärdssektorerna eller i andra branscher. I rapporten antyds på olika sätt en potential. Intervjuerna visar ett urval konkreta situationer där människor har ställts inför en kooperativ möjlighet och tagit den, utifrån att verksamheten har varit viktig för dem. Vi har också sett att det finns tendenser i företagandet och i samhället som verkar betyda ett ökande intresse för kooperativa idéer. När driftsformer står på spel verkar dock Kooperation sällan vara ett medvetet alternativ för vare sig

konsumenter/brukare, yrkesmänniskor, företagare eller organisationer. Inte heller för aktörer som skulle kunna främja och stödja med till exempel råd och kapital.

För att den kooperativa potentialen ska kunna utvecklas fullt ut krävs ett medvetet arbete med att skapa bättre förutsättningar. I dag ser vi flera lovande tendenser till just en sådan utveckling. Inte minst inom politiken har kooperativt företagande lyfts fram, något som i sin tur skapar nya förhoppningar. De flesta kooperativa företagen inom välfärden har sannolikt fått etablera sig under andra förhållanden än genom en offentlig konkurrensupphandling. Flera av våra exempel framhåller det stöd man fått från den offentliga parten att komma igång. Det lär finnas en hel del erfarenheter i kommuner och landsting av hur man kan gå tillväga.

⁹ Johan Vamstad: Kooperativt företagande i Sverige. En kunskapsöversikt om det kooperativa företagandets betydelse för demokrati, välfärd och tillväxt. Rapport från Sektor 3. Stockholm, 2012.

