

## 1. KOOPERATION - NY, GAMMAL OCH ANNORLUNDA

### 1.1 Inledning

För gemene man är Kooperation nästan alltid samma sak som Konsum. Man känner igen symbolen och vet var den lokala Konsumaffären ligger. Det senaste årets ekonomiska problem för konsumentkooperation kanske har gjort fler uppmärksamma på distinktionerna mellan konsumentföreningar, producerande företag och andra delar av federationen.

När nykooperation diskuteras associeras dessa idéer ofta till den befintliga Kooperationen och därvid stannar det. Det är inget nytt med Konsum. Företrädare för nykooperativa försök och initiativ har ofta en bredare syn på begreppet Kooperation. Inte så sällan är det mer innehållet än formen som är det avgörande, dvs man söker lösningar som innebär samverkan och inflytande.

I de följande avsnitten diskuterar vi kooperationsbegreppet och särskilt de nykooperativa formerna med utgångspunkt i en bredare syn på nykooperativ verksamhet.

### 1.2 Föreningar

Kooperativa företag är oftast en kooperativ förening. Det finns två typer av föreningar - den ekonomiska föreningen och den ideella föreningen. Vi lämnar den senare utanför, även om det givetvis finns intressanta gränsfall där ideella föreningar är minst lika ekonomiskt aktiva som en ekonomisk förening.

#### 1.2.1 Den ekonomiska föreningen

"Som ekonomiska föreningar enligt lagen (1987:667) om ekonomiska föreningar, FL, kan bara sådana föreningar registreras som främjar medlemmars ekonomiska intressen genom ekonomisk verksamhet och där medlemmarna deltar

    som konsumenter eller förbrukare  
    som leverantörer  
med egen arbetsinsats  
genom att begagna föreningens tjänster  
eller på annat liknande sätt, FL 1:1."

Endast dessa ekonomiska föreningar, dvs kooperativa sådana, kan registreras som ekonomisk föreningar. Andra ekonomiska föreningar, sådana som saknar kooperativa inslag, får inte registreras.<sup>1</sup>

"För att kunna börja sin verksamhet måste en ekonomisk förening först nå en viss storlek och fasthet i organisationen. Det krävs således enligt FL 2:1 att föreningen har minst fem medlemmar. Om det rör sig om juridiska personer räcker det med tre medlemmar. Medlemmarna måste ha antagit stadgar samt valt styrelse och revisorer. I och med att stadgarna antas har föreningen bestämt den firma som skall användas. Stadgarna skall också ge besked om vad föreningen skall syssla med och vilka insatser och avgifter som kan komma att belasta medlemmarna. Bestämmelser om styrelse och stämma, räkenskapsår och vinstdisposition hör till det som också måste ingå i stadgarna enligt FL 2:2.

När föreningen är bildad har styrelsen sex månader på sig att få föreningen registrerad i föreningsregistret som förs vid länsstyrelsen"<sup>2</sup>

Den ekonomiska föreningen är den associationsform som ligger närmast till hands då man tänker sig starta ett kooperativ. Det är också gärna den enda beräkningsgrunden då kooperativa projekt skall utvärderas, dvs - hur många ekonomiska föreningar har startats.

Men det ligger, som vi kommer att återkomma till, en klar risk i att driva tesen att Kooperation är entydigt lika med en ekonomisk förening. Ett kooperativt företag är framför allt vad man gör och inte alltid vad det formell är registrerat som. Det finns sannolikt en mängd verksamheter som fungerar som kooperativ men som varken är registrerade som, kallar sig för eller uppfattar sig som en förening.

Många har genom åren pekat på svårigheter för arbets-, producent- eller personalkooperativa företag att få associationsformen att fungera effektivt. Man har framför allt pekat på problem i kapitalackumulation, personalomsättning, etc.<sup>3</sup>

För vissa av aktörerna på området utgör dessa problem eller otydligheter en ursäkt för att inte intressera sig vidare. Detta kan t.ex gälla banker och andra institutioner som eventuella nykooperatörer kommer i kontakt med. Andra hävdar att det alltid går att komma förbi dessa problem med relevanta avtal och stadgar<sup>4</sup> på samma sätt som man kan få aktiebolag eller annan associationsform att efterlikna föreningen i andra avseenden.

### 1.3 Enbart föreningar som kooperativ?

Det är tveksamt om det är vettigt att hänga upp distinktionen mellan kooperativa verksamheter och andra på om verksamheten bedrivs i form av en ekonomisk förening eller annan juridisk form.

---

1 Roos "Företagsformer", Prisma, 1989, sid 112

2 Roos "Företagsformer", Prisma, 1989, sid 113

3 Se t.ex Skår "Kooperativa företag - det kooperativa företaget och dess särart", Kooperationsutredningen, SOU 1981:54

4 Detta hävdar åtminstone experterna på Koopservice. Man säger också att det är tveksamt om föreningslagen någonsin avsåg att effektivt täcka in t.ex arbetskooperativ med få medlemmar. Den är skriven för att passa de etablerade och helt dominerande kooperativa aktörerna.

I Storbritannien där en snabb arbetskooperativ utveckling skett under 80-talet<sup>5</sup>, anammade man en mer flexibel inställning till associationsformen i sig. Så länge företaget ställde upp stadgar som överensstämde med de kooperativa principerna räknades man som ett kooperativt företag.

De internationella kooperativa grundsatserna har idag följande innehåll:

- 1) Öppet medlemskap, dvs ingen skall kunna förhindras att delta på grund av religiösa, politiska eller andra skiljaktigheter
- 2) Demokratisk förvaltning, dvs en medlem - en röst
- 3) Begränsad avkastning/ränta på insatserna
- 4) Överskottsfordelning till medlemmarna så att ingen medlem gynnas på andras bekostnad
- 5) Upplynningsverksamhet skall bedrivas
- 6) Alla kooperativa organisationer skall samverka med andra kooperativa organisationer på lokal, nationell och internationell nivå.

Det är framför allt de demokratiska och fördelningsinriktade principerna som särskiljer en kooperativ verksamhet<sup>6</sup>. Det är också uppenbart att vilken organisation som helst kan leva upp till dessa grundsatser om den så önskar.

"Genom bestämmelser i bolagsordningen och genom ett sk. konsortialavtal finns vissa möjligheter att anpassa aktiebolagsformen till det kooperativa och det löntagarägda företags mål. Genom konsortialavtalet regleras olika frågor som rör de anställdas samverkan som aktieägare.

...

Möjlighet finns dock att i bolagsordningen inta en sk. hembudsklausul. Genom denna ges tidigare aktieägare eller annan, lämpligen anställd som inte är aktieägare, rätt att lösa aktie som övergår till ny ägare. I hembudsklausulen bör även intas bestämmelser om lösenbelopp.

..

.. torde inget hinder föreligga för att i bolagsordningen maximera rösträtten till en röst oavsett aktieinnehav. Bestämmelser av liknande innehåll kan intas i konsortialavtalet."<sup>7</sup>

Så även om vi i det fortsatta framför allt diskuterar kooperativa verksamheter som har föreningen som associationsform, så utesluter detta inte att andra lösningar kan vara lika intressanta.

Kooperationen som vi ser den handlar framför allt om organisation och innehåll i en verksamhet, inte så mycket dess formella status. Detta är viktigt att komma ihåg. Särskilt i samband med verksamheter som ligger inom eller i gränslandet mot den offentliga sektorns domäner.

---

5 framför allt den första hälften av 80-talet. Se t.ex Thornley "Workers' Co-operatives - jobs and dreams", Heinemann, 1981, eller Cornforth, Thomas, Lewis & Spear "Developing Successful Worker Co-operatives", Sage, 1988

6 Det är värt att notera sats 6, som kan förklara varför den etablerade Kooperationen har svårt att värja sig för kraven på att de skall stödja nykooperativ verksamhet. Detta är naturligtvis inte enda anledningen till att man gör det.

7 Gabrielsson "Löntagarägda företag - Kartläggning av förekomst och några problem och deras lösningar", Bilaga till SOU 1980:36 "Arbetskooperation - delbetänkande av kooperationsutredningen", Sid 143-144.

I Nord-Amerika och Storbritannien är det t.ex vanligt med verksamheter som drivs under beteckningar "Non-profit organisations"<sup>8</sup> eller "Voluntary organisations". Dessa är ett ytterst intressant fenomen då vi intresserar oss för hur vissa typer av offentliga verksamheter eller stödstrukturer till dessa skulle kunna lyftas ut i t.ex kooperativ form. De är ofta konstruerade så att de uppfyller många eller de flesta av de krav vi skulle vilja ställa på organisationer som skall ta över tidigare offentlig verksamhet. Vi återkommer till dessa organisationer nedan.

För oss framstår det som självklart att fokus för intresset i nykooperativ verksamhet ligger i ett intresse för samverkan i sig och inte primärt i att skaka fram så många ekonomiska föreningar som möjligt.<sup>9</sup>

Detta innebär inte att associationsformen ekonomisk förening är ointressant. Om en ekonomisk förening fungerar för en verksamhet som skall bedrivas enligt de kooperativa principerna ovan, så skall man naturligtvis välja denna eftersom det är den företagsform lagstiftaren tillhandahåller med direkta regler för kooperativt företagande. Andra associationsformer måste på ett eller annat sätt anpassas särskilt för att uppfylla kraven för kooperativ verksamhet.

## 1.4 Vad är vi intresserade av?

### 1.4.1 Efterfrågesidan

Vi är framför allt intresserade av nykooperativa verksamheter som:

- a) Leder till ett ökat brukarinflytande
- b) Leder till ett ökat personalinflytande
- c) Leder till ett bättre resursutnyttjande
- d) Bidrar till att regional-, arbetsmarknads-, industri- eller fördelningspolitiska målsättningar uppfylls

De två första av dessa, dvs de demokratiska aspekterna, kan också formuleras som att intresset ligger i att stimulera verksamheter som omfattar den kooperativa ideologin. Denna ideologiska aspekt har varit dominerande i mycket av det som skett i Thatchers Storbritannien. Många som startat, eller hjälpt nystartade, kooperativ har sett dessa som ett viktigt vapen i kampen mot den otlyglade kapitalismen i allmänhet och Thatcher i synnerhet.<sup>10</sup>

---

8 Se t.ex Rose-Ackerman (ed) "The Non-Profit Sector: Economic theory and Public Policy", Oxford Univ. Press, 1986; Weisbrod "The Nonprofit Economy", Harvard University Press, 1988; Young "If not for profit - for what?", Lexington Books, 1983. Dessa böcker beskriver såväl, empiriskt som teoretiskt, den nordamerikanska versionen av dessa organisationer. För en svensk diskussion om sk frivilligorganisationer se Bohm "Frivilligorganisationer - alternativ till den offentliga sektorn?", DsFi 1985:6

9 Man får givetvis beakta den andra ytterligheten också, dvs att låta kooperationsbegreppet vattnas ut i ett allmänt samverkansbegrepp. Andra bevakar dock denna gränslinje betydligt hårdare.

10 Se t.ex Thornley "Workers' Co-operatives - jobs and dreams", Heinemann, 1981

Detta har inte blivit fallet i Sverige. Här har argumenten för kooperativa lösningar fått en annan inriktning. Nykooperationens företrädare har framför allt tagit fasta på idén att de skulle utgöra en medelväg mellan effektiva privata företag och sociala målsättningar som inte längre kommer till uttryck i de offentligt producerade verksamheterna.

Verksamheter som uppfyller ett eller fler av kraven ovan kan vara av mycket olika typ.

Brukarinflytande kan gälla en mängd olika verksamheter, såväl inom den offentliga sektorns domäner som utanför denna. Den vanligaste formen idag är utan tvekan föräldrakooperativa dagis<sup>11</sup> med en spännande utveckling inom vård- och omsorgssektorn på gång. Flera av de vi har diskuterat med har argumenterat för att konsument- eller brukarkooperativa lösningar är den enda möjligheten för att få igång en bättre vård, omsorg, etc.

Personalinflytande får stå som samlingsrubrik för alla ambitioner att skapa arbetsplatser som styrs demokratiskt. Detta gör att vi under denna ambition kan gruppera samman så olika verksamheter som ett arbetarkollektiv som tar över ett företag som håller på att gå omkull och därmed blir ett löntagarägt företag, ett gäng arbetslösa ungdomar som startar ett skogsröjningskooperativ dvs ett traditionellt litet arbetskooperativ eller rena avknoppningar från den offentliga sektorn<sup>12</sup>.

Det är helt klart att det framför allt är dessa personal-, eller arbetskooperativ som varit mest kontroversiella i alla tider.

Själva idén med brukar- eller konsumentkooperativ har det varit föga kontrovers kring. I samband med diskussionerna om den offentliga sektorns verksamheter verkar den konsumentkooperativa rörelsens företrädare närmast sätta likhetstecken mellan brukare, konsument och medborgare.

Arbetskooperativet har däremot alltid varit en främmande fågel för såväl politiken som för den etablerade kooperationen i Sverige.<sup>13</sup> Man har bl.a refererat till arbetskooperativ som "organiserad gruppegoism".

De verksamheter som framför allt diskuteras idag, dvs olika avknoppningar ifrån den offentliga sektorn, gör situationen något annorlunda. Fler ställer upp på idén att en decentralisering av beslutsfattande och ett större inflytande för personalen är något bra i sig. Men detta har ofta en koppling till den tredje argumentationslinjen - effektiviteten.

Ett bättre resursutnyttjande ligger ofta som ett underförstått antagande i framför allt de verksamhetsområden som ligger inom den offentliga sektorns domäner idag.

---

11 Även om tanken på föräldrarna som brukare osökt får en att fundera på om dagiset i så fall är en parkeringsplats för barn.

12 Diskussionerna kring ett eventuellt övertagande av Sabbatsbergs Sjukhus i Stockholm är onekligen ett storskaligt exempel på det senare.

13 För en vidare diskussion av detta, se t.ex Nilsson & Wadeskog "Kooperation och informell ekonomi", Brevskolan/BFR, 1986

I grund och botten handlar denna diskussion om två separata företeelser:

- a) Effektivisering genom decentralisering, dvs att beslutsfattandet kommer närmare fronten i verksamheten. Detta skall leda till större flexibilitet och ökade incitament att göra något bra.
- b) Effektivisering genom samverkanslösningar, t.ex att man går ihop om kapitalutrustning. Bilpools är ett exempel från den privata sidan. Lokala rehabiliteringsgrupper är ett exempel från den offentliga sektorn.<sup>14</sup>

Det är helt uppenbart att samverkansfördelarna kommer att fylla en viktigare roll i hanteringen av allt mer komplicerade frågor inom t.ex rehabiliteringsverksamhet och andra områden där olika aktörers ansvarsområden delvis sammanfaller. Vi har fått flera exempel på hur gränsdragningsproblemen leder till såväl personliga som samhällsekonomiskt ogynnsamma lösningar. Diskussionerna kring försäkringskassans och sjukvårdens problem att hitta gemensamma lösningar diskuterades mycket under 1989<sup>15</sup>. Detta kan mycket väl vara det, ur en samhällsekonomisk synvinkel, viktigaste nykooperativa området<sup>16</sup>.

Nu är det inte bara decentraliserings- och samverkans effekterna som förts fram som den kooperativa formens fördel ur ett effektivitetsperspektiv. Företrädare för arbetskooperation har länge hävdats att arbetskooperativet också skulle vara överlägset sin privata motsvarighet<sup>17</sup>. Detta är dock en diskussion som känns något krampaktig idag, även om strålande exempel som Mondragon-kooperationen<sup>18</sup> kan tolkas som att det finns argument för att kooperativa lösningar kan konkurrera på de flesta områden.

Om detta var de tre vanligaste argumenten för kooperativa lösningar så överskuggas dessa ibland av olika politiska problemområden. Idag handlar det framför allt om socialpolitiska överväganden när vi diskuterar kooperativa lösningar inom omsorg och vård. Olika sätt att få välfärdsstaten att fungera bättre. Tidigare har det varit arbetsmarknads- eller regionalpolitiska överväganden som kommit att dominera intresset för kooperativa lösningar.

Det är av yttersta vikt att vi inte glömmer bort vilket politikområde som för tillfället dominerar i det eventuella intresset för nykooperativa lösningar. Även om de som är inblandade i eller kring nykooperativa projekt, givetvis ser hela paletten av kooperativa möjligheter så är det ofta en eller ett par varianter som är politiskt opportuna. Detta leder lätt till komplicerade situationer där nykooperativa företrädare gärna blåser upp dessa speciella aspekter för att få uppmärksamhet och

---

14 För en analys av samverkansprojekt inom rehabiliteringssektorn se: Nilsson, Wadeskog & Sävström "En ekonomisk utvärdering av projektet Effektiv rehabilitering", RFV/Försäkringskassan i Sthlm, 1988

15 Detta diskuterades bl.a i, "Tidig och samordnad rehabilitering - betänkande av rehabiliteringsberedningen", SOU 1988:41. Samma tanegångar återfinnes i "Långvarig sjukskrivning, rehabilitering och förtidspensionering - en systemanalys", RFV redovisar 1989:12.

16 Med den vidare definition som vi anlade ovan, dvs aktörerna på det rehabiliteringspolitiska området kan sannolikt inte bilda ekonomiska föreningar i alla lägen för att hantera samverkansproblem. Delar av samverkan kring rehabilitering kan dock mycket väl organiseras i denna form.

17 Se t.ex den klassiska nationalekonomiska ansatsen av Vanek "A general theory of labor-managed market economies", Cornell University Press, 1970. En modernare, sk spelteoretisk, ansats som diskuterar fördelen med den kooperativa lösningen är: Axelrod "The evolution of cooperation", Basic Books, 1984. För ett mer ekonomiskt-politisk perspektiv, och då framför allt den liberala infallsvinkeln, på arbetskooperativ se Thornley "Workers' Co-operatives - jobs and dreams", Heinemann, 1981

18 Se Thomas & Logan "Mondragon - an economic analysis", Allen & Unwin, 1982, som fortfarande anses vara den mest djuplodande analysen av Mondragon.

resurser<sup>19</sup>. Vi återkommer till detta i genomgången av de senaste decenniernas nykooperativa former.

### 1.4.2 Utbudssidan

Vi har nu gått igenom de olika motiv eller bevekelsegrunder som kan förekomma kring nykooperation idag. Detta är emellertid bara den ena sidan - det vi kallat efterfrågesidan. Det är ju tyvärr så att den nykooperativa utvecklingen, åtminstone till sin retorik, styrs av andra än de som skall starta kooperativen.

Låt oss därför vända på steken och gå igenom den uppsättning av kooperativa former vi kan återfinna i dagens diskussion om nykooperativ. Tanken är att dels lista de olika formerna och dels säga något om de bevekelsegrunder som kan ligga med i att man startar eller ställer sig positiv till att ett nykooperativ startas.

#### 1.4.2.1 Arbetskooperativ

Arbetskooperativet utgör på sätt och vis den absolut svåraste formen av kooperativ. Medlemmarna satsar såväl sin tid som visst kapital i denna företagsform och förutsätts dela demokratiskt på beslutsfattande och management.

I tider med högre arbetslöshet eller strukturomvandling blir diskussionerna om arbetskooperativen mer intensiv. I 70-talets strukturkriser fördes ofta den arbetskooperativa idén fram. Då gärna under begreppet "löntagarägt" företag. I det tidiga 80-talet blev arbetskooperation, först som ungdomskooperativ och sedan mer generellt som arbetskooperativ, ett alternativ som fördes fram. Flera av de initiativ som idag utgör de lokala kooperativa utvecklingscentra i det nykooperativa systemet, hade sitt ursprung i idéer om en mer aktiv utveckling av arbetskooperativ.

Den förhållandevis gynnsamma utvecklingen i nya kooperativ i Storbritannien ligger nästan uteslutande på arbetskooperationsområdet och är i de allra flesta fall ett svar på den svåra situationen på arbetsmarknaden.

De arbetskooperativa företagen är ett sätt för resursvaga grupper på arbetsmarknaden att samla sina resurser och hjälpa sig själva. De blir på detta sätt en självtillitsstrategi för marginaliserade i en ekonomi som inte kan hantera arbetslöshet med vanliga stabiliserings- eller arbetsmarkndspolitiska medel. I Storbritannien och annorstädes anser många också att arbetskooperativen är det enda sättet att få till stånd en reell demokratisering av näringslivet<sup>20</sup>.

#### 1.4.2.2 Personalkooperativ

Personalkooperativet är en variant av det arbetskooperativa företaget och kan uppföra sig som ett sådant. Den stora skillnaden ligger i målgruppen och marknad. Med personalkooperativt företag

---

19 Detta blev särskilt tydligt i samband med ungdomskooperativ-satsningen.

20 Se t.ex GLEB "A strategy for co-operation - worker co-ops in London", GLEB, 1984, eller Vaneks skrifter från 70-talet, t.ex Vanek (ed) "Self-Management - economic liberation of man", Penguin, 1975

menas såvitt vi kan förstå framför allt kooperativ bildade av en befintlig personalgrupp för att ta över en verksamhet som redan finns, ofta inom den offentliga sektorns domäner.

Detta gör att personalkooperativ ligger i samma situation som ett löntagar- eller medarbetarägt företag, med en viktig skillnad. De löntagarägda företagen fick ofta ta över verksamheter med svåra lönsamhetsproblem. Personalkooperativ inom vård och omsorg har inte samma prekära marknadsläge. Personalkooperativet arbetar sannolikt med mer eller mindre långsiktiga kontrakt från kommun eller landsting.

På sätt och vis ställs personalkooperativen som knoppas av den offentliga sektorn inför samma problem som deras motsvarighet i de löntagraägda företagen. De måste bevisa att de kan bedriva verksamheten på ett bättre sätt än den förre ägaren.

Det ur arbetskooperativ synvinkel mest intressanta med personalkooperativen är givetvis hur de sätts samman, dvs vilka som bildar kooperativet och vilka som står utanför. En extrem lösning är att en grupp specialistläkare går samman och bildar företaget för att sedan anställa övrig personal. Det är tveksamt var det kooperativa värdet i detta ligger om det som vi angav ovan gick ut på att skapa en reell arbetsplatsdemokrati.

#### 1.4.2.3 Paraplykooperativ

Det är inte ovanligt att vissa grupper sluter sig samman för att dela på kostnader och för att skapa synergieffekter mellan olika personer och verksamheter. Vi återfinner detta fenomen i idén med företagshotell till en viss del. Mer vanligt är det bland konsulter av olika slag.

Arkitekter, reklambyråer, advokater etc har i många fall denna lösning i stället för att satsa på större företag. I många fall är de ingående personerna företag i sig. Samverkansprojektet är då ett paraply för att hantera lokaler, viss hårdvara, administrativ service, etc. För verksamheter som ligger inom samma område, t.ex inom reklambranschen är det givetvis också en fördel att kunna hantera skiftande projekt under samma tak.

Olika paraplykooperativa former har tilldragit sig ett ökande intresse från kooperativa förespråkare. Det kan finnas något i att inkludera dessa paraplyorganisationer i den nykooperativa statistiken för de senaste åren<sup>21</sup>, men frågan är om man inte missar poängen med den nykooperativa utvecklingen. Det gör den statistiska sidan av nykooperationen mer attraktiv men riskerar att förfuska idén med de flesta nykooperativa initiativ, dvs att de som startar ett kooperativ gör det som resultat av ett medvetet val. Ett val som bl.a innebär att man omfattar de demokratiska principerna.

#### 1.4.2.4 Samverkansprojekt

Vi har redan pekat på vikten av olika samverkansprojekt för aktörer på den offentliga arenan, framför allt i samband med rehabiliteringsverksamhet. Detta är ett område som tydligt illustrerar nödvändigheten av samverkan i och med att där finns flera aktörer med likartade uppdrag men skilda budgetar och olika attityder och metodik.

---

21 Rent organisatoriskt är det samverkan och i många fall kanske också demokratiska beslutsprinciper involverade. Men med detta som enda kriterier skulle man kunna inkludera en mängd fenomen som kanske inte riktigt hör hemma i en nykooperativ utvecklingsstrategi - t.ex OPEC.



Samverkan inom denna sektor kan ta sig olika uttryck, allt ifrån att man bildar samverkansgrupper med personal från de egna förvaltningarna till att man sätter upp särskilda organisationer som skall fungera som mer eller mindre operativa intermediärer mellan de inblandade förvaltningarna och andra intressenter.

Det finns exempel på alla olika varianter på samverkan inom rehabiliteringssfären<sup>22</sup>. Det finns bilateral samverkan mellan aktörer i den offentliga sektorn, bilaterala avtal mellan privata och offentliga institutioner, samverkansgrupper som kallas lokala rehabgrupper, särskilda samverkansorganisationer som Arbetscentrum i Tyresö<sup>23</sup>, etc.

Man kan tänka sig flera samverkanslösningar inom detta område där nykooperativa projekt skulle kunna bidra. Vi har själva hämtat mycket inspiration från den nordamerikanska traditionen med att arbeta med sk "nonprofit"- eller "voluntary"-organisationer inom detta och närallgande områden. Vi återkommer senare med en beskrivning av detta fenomen.

#### 1.4.2.5 Brukarkooperativ

Brukarkooperativ diskuteras mycket i samband med omstruktureringen av den offentliga sektorns verksamhet. Många ogillar tanken på att personalen skall tjäna pengar på att vårda eller bedriva omsorgsarbete. Då är det enklare att tänka sig att brukarna av servicen skall bilda ett företag för att se till att det blir gjort. Då går eventuella vinster till dessa.

Begreppet brukare indikerar något mer än konsument. I konsumentbegreppet finns det ett element av valfrihet<sup>24</sup>.

Som vi tolkar brukarkooperativ är det kooperativ bildade av individer med specifika vård eller omsorgsbehov. STIL är ett utmärkt exempel på denna typ av kooperativ. Poängen med brukarkooperativet blir då att ägaren i detta måste ha ett reellt inflytande över verksamheten på ett sätt som en Konsummedlem inte kommer i närheten av. Ägaren skall ta ställning till varje anställd, hur arbetet utförs, hur det skall organiseras framöver, etc. Det finns en mycket direkt och viktig kontakt mellan brukare och producent. Och brukaren skall stå för specifikationen av hur detta skall fungera. För en brukare är knappast återbäringen den viktigaste indikatorn på att verksamheten är tillfredsställande.

På detta sätt blir brukarkooperativet med sitt krav på mycket aktivt deltagande mycket likt ett arbetskooperativ i kooperativ intensitet och personlig inblandning. De påminner också mycket om de anglo-saxiska nonprofit- eller frivilligorganisationerna i detta. Dessa har i många fall skapats för att se till att kunderna/klienterna/mottagarna verkligen skall få det bästa möjliga.

---

22 Vi har tidigare diskuterat dessa samverkans- och organisationsmöjligheter i dels: Nilsson, Wadeskog & Sävström "En ekonomisk utvärdering av projektet Effektiv rehabilitering", RFV/Försäkringskassan i Sthlm, 1988. Och dels i Nilsson, Wadeskog & Sävström "Tyresömodellen", Tyresö Kommun, 1987.

23 Liknade initiativ finns i andra kommuner som Ungdomscentrum, men fungerar då givetvis med ungdomar som målgrupp för insatserna.

24 Vi vet att ett av de avgörande syftena bakom de första konsumentkooperativen var att minska beroendet av de privata handlarna/godsägarna. Men det gäller knappast idag.

### 1.4.2.6 Konsumentkooperativ

Konsumentkooperativet är inte så mycket att orda om i detta sammanhang. Det är egentligen bara två poänger att göra:

- 1) Det finns nykooperativa konsumentkooperativ på många ställen i vårt land. Ofta har de sitt ursprung i ambitionerna att konsumera mer miljövänligt och eller mer lokalt. De finns också "Rädda vår affär"-motiv för nybildade konsumentkooperativ. Dessa är av en helt annan storlek än de etablerade konsumentföreningarna vilket bäddar för ett mer reellt inflytande från medlemmarna.
- 2) De bör hållas separat från konsument/klientdrivna verksamheter inom vård och omsorg. Utom i de fall där vård/omsorgsinsatserna inte kräver individuell anpassning eller engagemang dvs när ett plåster duger lika väl som ett annat.

Kopplingen mellan de nykooperativa initiativen och den befintliga konsumentkooperationen är snarare en belastning än en hjälp i detta sammanhang. Ju färre som tänkte "Konsum" då man nämner nykooperativa verksamheter dess bättre. De är knappast en önskvärd modell vare sig ur demokratisk eller ekonomisk synvinkel. De kvalitéer som behövs hos medlemmarna i ett arbets-, personal- eller brukarkooperativ är sannolikt artskilt från medlemmen i t.ex Konsum Stockholm. Vad beträffar ekonomisk framgång så kan nykooperativen göra klokt i att skaffa sig andra föredömen än de etablerade konsumentföreningarna i dag.

### 1.4.2.7 Samhällskooperativ

Låt oss avsluta genomgången av kooperationsformerna med det sk samhällskooperativet, en kooperationsform som blev mycket populär i slutet på 70-talet och början på 80-talet. Delvis influerad av de Israeliska Moshaverna/Kibbutzerna men översatta till framför allt glesbygdsmiljö i Europa.

Tanken med ett samhällskooperativ ("Community Cooperative") är att få till stånd en samverkan mellan olika kooperativa verksamheter för att få en bärande enhet. I vissa omständigheter eller i vissa miljöer finns det helt enkelt inte förutsättningar för att starta enskilda verksamheter. De kan inte bära sig. Då skall samhällskooperativet erbjuda flera stödben för de inblandade<sup>25</sup>.

Samhällskooperativet har ofta setts som en del i en lokal ekonomisk utvecklingsprocess, dvs som en del i en större utvecklingssträvan för en region. Detta har särskilt uppmärksammats av glesbygdsintresserade forskare och aktivister. Men det är inget i samhällskooperativets form som gör att det inte kan passa även i ett urbant sammanhang. Tvärt om.

Ur en kooperativ synvinkel är samhällskooperativet intressant eftersom det gärna blandar såväl konsument- som arbetskooperativ under samma hatt. Huruvida det finns exempel på en 1:1 relation i detta avseende, dvs att ett arbetskooperativ inom ett samhällskooperativ enbart säljer till ett konsumentkooperativ inom samma samhällskooperativ, är oklart för oss. Det skulle i så fall leda till intressanta fördelnings- och avtalsproblem.

---

25 För en diskussion om olika varianter på detta tema se: Levi & Litwin (eds) "Community and cooperatives in participatory development", Gower, 1986

En intressant aspekt med samhällskooperativet i dagens situation, och då framför allt ur ett glesbygdsperspektiv, är att man kan tänka sig att vård- och omsorgsuppgifter kan utgöra ett stödben i en vidare verksamhet. Dvs att dessa verksamheter skulle kunna utgöra en grundförsörjning för en grupp människor som sedan skulle våga satsa på andra verksamheter på ett sätt som inte är möjligt annars<sup>26</sup>.

Samma fördelar skulle sannolikt kunna uppnås på andra områden, antingen där man har en eftersatt målgrupp som inte kommer ut på arbetsmarknaden av egen kraft eller ett område som är ekonomiskt outvecklat, t.ex delar av det gamla miljonprogrammet.

## 1.5 Icke vinstdrivande och frivilligorganisationer - en exkurs

### 1.5.1 Inledning

För att vidga perspektivet något från ett alltför snävt kooperationsperspektiv vill vi nu presentera ett fenomen som kallas "nonprofit"- eller "voluntary"-organisationer. Detta är mycket vanligt förekommande i Nordamerika och Storbritannien. Ofta på områden som för oss i Sverige annars med självklarhet hör till den offentliga sektorns domäner.

Flera av de verksamheter som dessa nonprofit-organisationer ägnar sig åt är verksamheter som vi idag har som alternativ till nykooperativ verksamhet inom såväl vård- och omsorg, arbetsmarknadsrelaterade initiativ som glesbygdssatsningar eller lokal ekonomisk utveckling i allmänhet.

Deras kanske intressantaste egenskap i detta sammanhang är att de är icke-vinstdrivande. Vinstmotivet är kanske den viktigaste restriktionen på de verksamhetsområden man vill flytta ut ur den offentliga sfären. Det är här de kooperativa lösningarna är tänkta att ha en komparativ fördel eftersom vinstbegreppet där har en annan innebörd. Det är inte en kapitalägare eller finansiär som får del av de överskott som produceras, det är personalen eller brukarna/konsumenterna som får den.

I Sverige har denna organisationsform diskuterats och analyserats mycket lite. Ett av de få bidragen är en ESO-skrift författad av Peter Bohm<sup>27</sup>. I denna ställer han frågan om frivilligsektorn (dvs voluntary organisations eller nonprofit-organisationer) kan utgöra ett alternativ till den offentliga sektorn. Han drar följande slutsats.

"Det är svårt att se några möjligheter till massiva överflyttningar av produktionsuppgifter från offentlig sektor till frivilligsektorn, ens med i allt väsentligt bibehållen offentlig finansiering, om man avser att produktionens karaktär skall förbli oförändrad.

---

26 Vi har utvecklat dessa resonemang i: Nilsson & Wadeskog "Kooperation och informella ekonomi", Brevskolan/BFR, 1986

27 Bohm "Frivilligorganisationer - alternativ till den offentliga sektorn?", DsFi 1985:6

Möjligheterna att lyfta över även huvuddelen av finansieringen av sådana produktionsuppgifter är än mer begränsade, åtminstone på kort sikt. Någon märkbar minskning av skattefinansieringen genom ökade frivilliginsatser i pengar eller i natura (främst arbete) är därför knappast möjlig utan att verksamheten i fråga minskar eller får väsentligt annorlunda inriktning."<sup>28</sup>

Trots detta avfärdande av ett mera onyanserat frivilligiseringsförslag finner Bohm att det finns öppningar för att pröva nya grepp.

"Icke desto mindre finns det ett flertal verksamheter där väsentliga fördelar för samhället skulle kunna erhållas genom en överföring från offentlig sektor till frivilliga organisationer och där en prövning av dessa överföringar synes värd att göra. Fördelarna kan avse ökad anpassning till medborgarnas efterfrågan eller inbördes olika behov. De kan avse ökad innovationskraft och - i några fall - ökad kostnadseffektivitet t.ex med hjälp av tidsbegränsade entreprenader. För vissa verksamheter kan sådana fördelar uppkomma vid en samexistens av frivilliga och offentliga produktionsenheter.

Det kan i och för sig inte uteslutas att enbart en ändring av mål och incitament inom den offentliga sektorn skulle kunna ge åtminstone delvis samma resultat"

### 1.5.2 Profits, nonprofit och det allmänna

I andra länder är sk nonprofit-organisationer vanliga och man tar dem för självklara inom många områden. Trots, eller kanske tack vare, detta så har det inte bedrivits särskilt mycket forskning kring fenomenet som sådant<sup>29</sup>. En av de stora inom området, Weisbrod, konstaterar

"Since World War II the nonprofit sector of our economy has doubled (from 2 percent to 4 percent of national income), but that growth has not been accompanied by the economic analysis required for appropriate policy formulation. There are now nearly one million tax-exempt nonprofit organizations in the United States. The time has come for a thorough analysis of their functioning within the economy and their effects on other economic sectors."<sup>30</sup>

Vi vet således alldeles för lite om de speciella egenheterna hos nonprofit-organisationerna i en blandekonomi. Det som gjorts har framför allt riktats mot att försöka hitta en speciell rationalitet och förklaring till att nonprofit-organisationer uppstår och överlever.

---

28 Bohm "Frivilligorganisationer - alternativ till den offentliga sektorn?", DsFi 1985:6, s 4

29 Det finns ett fåtal referenser, som t.ex Rose-Ackerman, och Weisbrod, som vi nämnt tidigare. Förutom dessa finns det mer speciella böcker och rapporter som tar upp delar av området, som t.ex Young "If not for profit, for what?", Lexington Books, 1987; som behandlar entreprenören i nonprofit sektorn; eller Scott "Don't mourn for - organise : the social and political uses of voluntary organisations", Allen & Unwin, 1981; som behandlar organisationer och initiativ där frivilliginslaget dominerar.

30 Weisbrod "The nonprofit economy", Harvard University Press, 1988, p viii

### 1.5.3 Förklaringar till Nonprofit-organisationer - information och politik

Det finns i princip två skolor inom nonprofit-litteraturen.

Den ena utgår från marknadsmisslyckanden, dvs att den fria marknaden av olika anledningar inte kan hantera vissa varor och tjänster på ett vettigt sätt. Här talar man framför allt om informations- eller kontraktsproblem i och med att konsumenten/donatorn sällan vet hur resurserna används. Man talar ofta om assymetrisk information mellan köpare och säljare<sup>31</sup>.

Även om det i de flesta fall är kunden/brukaren eller klienten som är i underläge kan naturligtvis det motsatta också vara fallet, dvs en presumtiv säljare eller donator som inte vet hur mycket kunder/mottagare vill ha eller behöver<sup>32</sup>.

Den andra skolan tar fasta på den offentliga sektorns problem att hitta en försörjnings- och finansieringsnivå som passar alla medborgare. Man kommer alltid att producera för lite för vissa och för mycket för andra, givet det man får betala via skatte- eller avgiftssystem.

När marknadsmisslyckanden till följd av assymetrisk information eller "Public failure" till följd av svårigheter för det offentliga att möta efterfrågan måste man söka sig annorstädes. I dessa situationer finns det utrymme för andra typer av organisationer. Ibland talar man om behovet av en tredje sektor där det allmänna å ena sidan och där det privata vinstmotiverade å den andra inte kan stå till tjänst.

Nu är detta spelrum för en tredje sektor inget givet. Valet av ekonomiska institutioner beror på många faktorer. Sverige har valt en dominerande offentlig/privat uppdelning även i de fall där det i andra länder uppstår nonprofit-organisationer.

Nonprofit-organisationernas fördel i denna sektor är att de kan operera med en legitimitet som privata vinstdrivande företag saknar samtidigt som de kan operera med en effektivitet och flexibilitet som den offentliga organisationen saknar<sup>33</sup>.

En stor del av legitimiteten kommer från att brukare/mottagare/donator skall veta att det inte förekommer någon vinstutdelning eller att lönerna i organisationen inte kopplas till eventuella överskott. Allt eventuellt överskott skall gå till att göra mer eller förbättra det man gör.

Detta gör att en översättning till framför allt arbetskooperativet blir något problematiskt, åtminstone på pappret.

---

31 Detta skulle också kunna vara en av de viktigaste förklaringarna till brukarkooperativet. Brukarna är i underläge gentemot specialisten. Genom att organisera sig, öka kompetensen och själv sätta upp kriterier för verksamheten kan man åtgärda detta. Det är detta många nonprofit-organisationer försöker göra.

32 Detta kallas ibland för "free-rider"-problemet. Se t.ex Bohm "Samhällsekonomisk effektivitet", SNS, 1977

33 Vilket påminner mycket om den image den etablerade kooperationen försöker skapa när det gäller den offentliga sektorn idag.

### 1.5.4 Ett vanligt upplägg för nonprofit-organisationer

#### 1.5.4.1 Associationsform

Nonprofit-organisationer har en speciell status i Nordamerika. Detta hänger främst samman med deras skattestatus. De vanligaste formerna av nonprofit-organisationer, de som sysslar med social produktion i någon form (daghem, åldrvård, missbrukarvård) eller kollektiv verksamhet (forskning, fattighjäl, bistånd) slipper skatt på donationer, försäljning, fastigheter. De kan också få hjälp med subventionerade frimärken, tillgång till gratis annonsering i tidningar och TV/Radio, etc.

I Sverige är det i princip två företagsformer som kan jämföras med nonprofit-organisationen - den icke-vinstdrivande stiftelsen och den ideella föreningen.

Det är svårt att sätta likhetstecken mellan olika former av befintlig konsumentkooperation och nonprofit-organisationer. Få skulle betrakta Konsum Stockholm eller Kooperativa Förbundet som en nonprofit-verksamhet. Särskilt inte efter det senaste årets diskussioner om lönsamhet och avkastning.

Trots detta hävdar t.ex Ben-Ner<sup>34</sup> att det mesta av analysen av nonprofit-organisationer kan gälla konsumentkooperativ med mindre modifikationer. I vår terminologi skulle detta framför allt gälla brukarkooperativ där kopplingen mellan brukare och producent är mer direkt. Sannolikt skulle man kunna sätta upp kontrakt mellan t.ex ett landsting eller kommun och ett personalkooperativ så att även dessa kunde uppträda som nonprofit-verksamheter.

Nonprofit-organisationernas förmånliga villkor är givetvis en nagel i ögat på andra organisationer som konkurrerar med dem, vare sig dessa är offentliga eller privata. Det är inte helt ovanligt att man försöker få nonprofit-organisationerna fällda för orättvis konkurrens.

#### 1.5.4.2 Resurser i nonprofit-organisationer

Många nonprofit-organisationer använder sig av frivillig, ofta helt obetald, arbetskraft. Detta ökar deras möjligheter att göra stora insatser. Särskilt om de arbetar inom tjänstesektorn där produktivetsproblemen alltid är väsentliga.

Genom att bygga sin verksamhet på frivilliga arbetsinsatser så undviker man till viss del den sk produktivetsfällan<sup>35</sup>. Inslaget av frivilligt obetalt arbete ökar den formella genomsnittsproduktiviteten. Organisationen producerar mer per lönekrona än vad dess vinstdrivande eller offentliga konkurrenter kan göra.

---

34 Ben-Ner "Nonprofit organizations: Why do they exist in market economies?", i Rose-Ackerman (ed) "The economics and nonprofit institutions - studies in structure & policy", Oxford University Press 1986, sid 96. Vår egen översättning.

35 Poängen med produktivetsfällan är att produktivetsutvecklingen i tjänsteproduktionen i allmänhet är lägre än i industriproduktionen. Givet att lönerna i tjänstesektorerna hänger med industrilönerna kommer detta att innebära att tjänsterna hela tiden blir relativt sett dyrare. De kommer att prissätta sig ur marknaden. Versioner av denna teori har utvecklats av olika ekonomer sedan 50-talet. Se t.ex Gershuny "Social innovation and the division of labour", Oxford University Press, 1983 eller Lagergren "Den dyra vården", Sekretariatet för framtidsstudier, 1981.

Detta ökar givetvis också benägenheten för näringslivet att hävda orättvis konkurrens om de hamnar i konkurrens med ett nonprofit-företag. I Sverige skulle säkerligen fackföreningar ha synpunkter på samma sak.<sup>36</sup>

Andelen betald kontra obetald arbetskraft varierar naturligtvis mycket mellan enskilda organisationer och mellan branscher.

Frivilliginsatserna kan finnas i de flesta funktioner i en organisation. De kan finnas i frontlinjen, t.ex att besöka äldre eller samla in pengar till något biståndsprojekt. Det kan finnas i organisationens ledning där t.ex pensionerade revisorer kan bidra. Det är också mycket vanligt med oavlönade styrelser.

För svenska förhållanden känns frivilliginsatser framför allt igen från föräldrakooperativa dagis.

#### 1.5.4.3 Styrelsesammansättning och insatser

Styrelseposter och sammansättning av styrelsen avgör ofta framgången för en nonprofit-organisation.

Även om den sätts upp av ett vanligt företag, en grupp av individer eller en kommun eller annan myndighet, så skall organisationen ha en bred och representativ styrelse. Detta är särskilt viktigt då man betonar "community representation", dvs att det skall finnas företrädare för den allmänhet man skall tjäna. Detta är en del av nonprofit-organisationens legitimitet.

Det allmänna definieras efter organisationens verksamhetsområde. På t.ex rehabiliteringsområdet skulle detta kunna vara kommunen som område, med representanter för kommunen (som administration), rehabiliteringsaktörerna, näringsliv, fackföreningsrörelsen, allmänheten, folkrörelser, specialintressen kring olika typer av klienter etc.<sup>37</sup>

Styrelsen är förtroendevald (Trustees for the community) och skall ofta sköta om sådant som den strategiska planeringen, kontakter med viktiga intresseorgan, massmedia, etc. Detta underlättas om det i styrelsen finns personer med goda kontaktnät och som åtnjuter ett stort förtroende

Denna typ av styrelsesammansättning skulle (borde?) vi kunna återfinna i lokala kooperativa utvecklingscentra. Tyvärr har man valt att koncentrera sig på den etablerade Kooperationen vilket givetvis minskar deras legitimitet och genomslag gentemot andra lokala aktörer.

---

36 Detta har t.ex kommit till uttryck i Kommunals tidiga kritik av föräldrakooperativa dagis där föräldrarna förväntas delta i driften. Detta hotar sysselsättningen för Kommunals medlemmar.

37 Man kan på sätt och vis se styrelsesammansättningen kring Kooperativa Utvecklingsbyråer som en variant på detta, även om de kooperativa intressena dominerar.

Insatserna från styrelsen varierar naturligtvis mellan olika organisationer, men det finns i princip två modeller.

- 1) En stor styrelse på runt 25 personer som inte blandar sig så mycket i det löpande arbetet. Den fyller framför allt den legitimerande funktionen och förväntas hålla sig från det löpande arbetet så länge inget går snett.
- 2) En mindre arbetande styrelse som kan vara på upp till ett dussin personer. Denna styrelse tar på sig ansvar för valda delar av organisationens verksamhet som det ovan nämnda planerandet, kontakter/lobbying, marknadsföring, etc.

Oavsett vilken modell man väljer så är det viktigt i en non-profit-organisation att man klargör vilken form man valt. Det kan vara katastrofalt att ha en för stor styrelse som agerar som en arbetande styrelse. Det kan vara lika svårt med en liten styrelse som betar sig passivt.

#### **1.5.4.4 Finansiering**

Finansieringen av non-profit-organisationer är en av de mer exotiska delarna för svenskt vidkommande. En vanlig bild är att de lever helt på donerade medel. Detta är förvisso en stor och viktig del för många non-profit-organisationer men det är inte den typiska finansieringsmetoden.

I princip kan man säga att en bra tumregel för fördelning av finansieringen är:

- 1/3 finansieras av offentliga medel i form av subventioner, bidrag, anslag etc.
- 1/3 finansieras av donationer från näringsliv och privatpersoner samt sådant man själv kan dra in på bingo och annat.
- 1/3 finansieras av direkta kontrakt och entreprenader, dvs i vanliga marknadsrelationer.

I nordamerika är det vanligt att en stor del av donationsverksamheten sköts via en paraplyorganisation. Denna är enbart uppsatt för att jaga donationer till non-profit-organisationer. Ett exempel på en sådan organisation är United Way. Non-profit-organisationerna är medlemmar i United Way och United Way står för fördelningen av donerade medel till de olika medlemmarna efter olika fördelningskriterier.

De flesta non-profit-organisationer ser till att ha grundfinansieringen (core funding) via sin paraplyorganisation eller via speciella avtal med det offentliga eller någon privat stiftelse eller dylikt.

Det är viktigt att kunna planera sin verksamhet och veta ungefär vilka personalresurser och vilken infrastruktur i termer av lokaler och utrustning som står till förfogande för det kommande året. Resterande finansiering får då avgöra den totala volymen utöver grundprogrammet.

När det gäller finansiering av annat än den löpande driften, dvs investeringar i maskiner, byggnader, inventarier etc, så söker man ofta särskilda medel för detta, dvs det belastar inte grundfinansieringen.



Realkapitalet kan inte kapitaliseras av de anställda eller stiftarna vid en eventuell likvidation. Det skall gå vidare till någon annan nonprofit-organisation eller annan lämplig organisation.<sup>38</sup>

### 1.5.5 Nonprofit-organisationer - några slutord

Det finns mycket intressant att studera kring nonprofit-organisationer. Det finns uppenbara paralleller mellan nonprofit-sektorn i Nordamerika och mycket av det som diskuteras i nykooperativa termer i Sverige idag. Såväl initiativ inom den offentliga sektorn som olika intermediära funktioner som lokala kooperativa utvecklingscentra eller andra stödfunktioner.

Men det är också ett område där konfliktmöjligheterna är många. En växande nonprofitsektor skulle å ena sidan upplevas som ett misslyckande för den svenska välfärdsstaten av många. Å den andra sidan skulle man lika gärna kunna se det som ett sätt att utveckla brukarinflytande och närdemokrati inom ramen för den svenska välfärdsstaten.

Det finns många känsliga frågor att hantera. Kontroll och inflytandefrågor är givetvis viktiga att komma till rätta med. Antingen så att man hittar på sätt att kontrollera dem så att de stämmer med vad som gäller för offentliga organ i dag. Eller också att man kommer fram till att kontrollmöjligheterna kanske inte behöver se ut på samma sätt idag. Att vi kan hantera det på andra sätt.

Frågan om relationerna mellan skattesystemet och nonprofit-organisationer är också intressant. Det är ingen tvekan om att skattelättnaderna för donationer bidrar till möjligheterna att operera med denna typ av organisationsform. Kan man göra något liknande i Sverige? Vad får detta i så fall för effekter?

Frågan om frivilliginsatser är en annan knepig del av nonprofit-organisationerna. Här finns det arbetsrättsliga problem att tackla. Likaså konkurrensförhållanden mellan nonprofit-organisationer och konkurrerande privata eller offentliga verksamheter.

---

38 Detta är snarlikt tillvägagångssättet i den brittiska ICOM-rörelsen, där arbetskooperativ som upplöses får passa sitt kapital vidare till ett annat kooperativ.

## 1.6 Nykooperation som företeelse - några slutord

Det är svårt att komma förbi Konsum när man diskuterar nykooperativa projekt. I den genomgång vi gjort ovan har vi försökt peka på några kännetecken hos nykooperativa initiativ. Företrädare för den etablerade kooperationen har säkert en annorlunda syn på hur man skall definiera nykooperation.

För oss hänger nykooperation ihop med:

- 1) **Storlek.** Nykooperativen är i de flesta fall mindre verksamheter, med en hanterbar grupp medlemmar/anställda. Konsum Stockholm och Volvo diskvalificeras därmed.
- 2) **Innehåll viktigare än form.** Det är inte helt givet att ett nykooperativ måste vara en ekonomisk förening. Huvudsaken är att verksamheten bedrivs i öppen och reellt demokratisk form<sup>39</sup>.
- 3) **Samverkan mellan intressenter** kring nykooperationen. I och med att många intressenter finns med kring många nykooperativa projekt, såväl enskilda verksamheter som stödorganisationer, måste man hitta effektiva former för dessa intressenter att bidra. De Nordamerikanska nonprofit-organisationernas uppbyggnad kan lära oss mycket på detta område. De används också mycket i just nyföretagarinitiativ eller sysselsättingsinitiativ.

Det är helt klart att det finns en utbredd förvirring kring nykooperation idag. Olika intressenter har sina favoritprojekt och varianter på nykooperation. Genomgången ovan har förhoppningsvis bringat viss reda i ett antal av dessa.

Vi får aldrig glömma att de flesta av de nykooperativa former vi ser i dag är resultatet av ett upplevt problem. Ofta har en viss nykooperativ variant lyfts fram och stöttats för att hantera just detta problem, vilket kan skapa en viss förvirring. Nykooperation är snarare ett generellt sätt att organisera en verksamhet än en speciell variant av en förening som skräddarsyts för ett visst problem. Vi återkommer till detta i följande kapitel.

---

39 I Sovjetunionen finns det exempel på nykooperativ med tre medlemmar och ett hundratal anställda. Dessa hör inte heller hemma i vår diskussion.

## 2. NYKOOPERATION DE SENASTE DECENNIERNA

### 2.1 Inledning

Det intresse som idag finns för kooperativa lösningar på olika områden ger lätt intryck av att de kooperativa idéerna har varit vilande under flera decennier. Så är inte fallet. Kooperativa lösningar har förts fram i olika sammanhang under de senaste två decennierna.

En snabbskiss till dessa framflyttningar vid olika tidpunkter ger en viss indikation på var rötterna till dagens nykooperativa intresse finns. Det blir med nödvändighet en karikerad beskrivning.

### 2.2 Klasskamp, kriser och företagsdemokrati - löntagarägande

I efterdyningarna från studentrevolten och i det klimat som skapades i samband med debatten om löntagarfonderna i mitten på 70-talet, dök de löntagarstyrda företagen upp som en lämplig modell för att lösa flera problem. De skulle automatiskt innebära arbetsplatsdemokrati, en automatisk omfördelning mellan arbete och kapital till arbetets fördel, det skulle innebära att mer samhälls- och miljöhänsyn skulle tas i allehanda ekonomiska beslut<sup>40</sup>

De löntagarägda företagen diskuterades sällan som arbetskooperativ<sup>41</sup> och debatten kring dom låg långt ifrån en diskussion om för- och nackdelar med kooperativa företag, även om man givetvis hänvisade till det Jugoslaviska systemet för att ge storskaleexempel.

Den faktiska utvecklingen av de löntagarägda företagen kom att kopplas till olika företagskriser, dvs man provade löntagarägande som en sista utväg för att klara jobben i ett företag.<sup>42</sup>

"Direkta nyetableringar är mycket få. Vanligen har istället företagen uppstått genom att de anställda övertagit det företag där de tidigare varit anställda. De defensiva etableringarna är helt dominerande. Vanligen har orsaken varit ekonomisk kris i företaget eller problem i samband med generationsskifte. Även andra orsaker har angetts. Exempel är flyttning av verksamheten till annan ort, arbetsmiljöskäl, etc.

Alternativet till ett övertagande har ofta varit nedläggning. De anställda har kommit in först i ett skede när andra alternativ har misslyckats. I de flesta företagen har huvudmotivet för de

---

40 Se t.ex Näsland & Sellstedt "Ökad löntagarmakt - bakgrund, utveckling och ekonomiska konsekvenser", SNS, 1977. Boken är en genomgång och analys av sambandet mellan löntagarägande, fonderna och MBL.

41 Självfallet var det många som gjorde dessa kopplingar, men det var sällan ett huvudnummer i den allmänna debatten.

42 Se t.ex Lindkvist & Westenholz (red) "medarbetarägda företag i Norden - historisk parentes eller framtida möjlighet?", Nordisk Ministerråd, 1987; Gabriellson "Löntagarägda företag - Kartläggning av förekomst och några problem och deras lösningar", Bilaga till SOU 1980:36 "Arbetskooperation - delbetänkande av kooperationsutredningen".

anställda att påta sig rollen som företagsägare varit det traditionella "svångremsmotivet" i modern tappning. För att rädda sysselsättningen och få möjlighet att bo kvar på orten eller stanna i sitt yrke har man försökt att driva företaget vidare

...

Huvuddelen av företagen betraktar sig inte som kooperativa företag. Kunskapen om kooperativ ideologi och den kooperativa formen är också liten."<sup>43</sup>

De löntagarägda företagen kan inte sägas vara de positiva demonstrationsexempel som man gärna hade sett från arbetskooperativt håll. Samma erfarenheter gjordes i Storbritannien under 70-talet i de sk Benn-kooperativen, där man försökte driva större företag<sup>44</sup> vidare i arbetskooperativ form.

"It was what came to be known as the 'Benn' co-operatives that brought worker co-operatives into the public eye. These three co-operatives were formed out of failed private businesses where the workforce, led by their shop stewards, actively tried to resist closure. They occurred in 1974-75 during the height of a wave of worker 'sit-ins' protesting against business closures. Tony Benn, the Secretary of State for Industry in the Labour government of the time, offered these co-operatives financial support. However, the co-operatives were hastily established with inadequate planning and little or no provision for training in co-operative principles or practice, and were all under-capitalised. One failed quickly, but the other two survived for a number of years. Given the difficult circumstances of their formation, and their inadequate financing, it is unfair to label these efforts as complete failures; however, this was the main view expressed in the media. The effect, as happened during the last century, was to create an image that co-operatives were organisations of last resort and prone to failure"<sup>45</sup>

Denna bild av löntagarägda företag och de brittiska Fenix-kooperativen (dvs arbetskooperativ som uppstår ur askan efter ett vanligt företag har misslyckats) har onekligen påverkat arbetskooperativens rykte. Framför allt som medel för offensiv företagsutveckling.

### 2.3 Alternativa livsstilar - jordbrukskollektiv

På 70-talet, i efterdyningarna till 60-talets hippie- och provo-rörelser, Vietnamrörelsen, debatten om tillväxtens gränser och den spirande anti-materialismen, så blev lantbrukskollektiv ett alternativ för många. Såväl i Sverige som i andra delar av Europa och Nordamerika. I Sverige är ett av de mest kända lantbrukskollektiven Marken i Småland, som startade i slutet på 60-talet.<sup>46</sup>

Lantbrukskollektiven kom oftast att ses som slutna samhällen även om deltagarna gärna såg dem som modeller för större samhällsbyggnader, dvs man såg sig som pionjärer för något nytt.<sup>47</sup>

43 Gabrielsson "Löntagarägda företag - Kartläggning av förekomst och några problem och deras lösningar", Bilaga till SOU 1980:36 "Arbetskooperation - delbetänkande av kooperationsutredningen". Sid 218.

44 De tre företagen sysselsatta ca 1.500 personer tillsammans.

45 Cornforth, Thomas, Lewis & Spear "Developing successful worker co-operatives", SAGE, 1988, sid 18

46 Se Karmaeus, Rahmn, m.fl "Marken - ett arbetskooperativ", Liber 1981, som beskriver de första 10 årens vedermödor.

47 Se Jonsson "Landsbygdskollektivet - ett av svaren på åttioalets kriser?", i Friber/Galtung (red) "Rörelserna", Akademilitteratur, 1984; Jonsson har intervjuat medlemmar i sex lantbrukskollektiv av olika typ.

Den direkta kopplingen till de kooperativa formerna var inte helt tydlig även om Marken och andra landsbygdskollektiv, åtminstone delvis drivs som kooperativa företag.

Även om många kooperativa principer kom att brukas i dessa kollektiv så var det kooperativa inslaget sällan ett huvudnummer i verksamheterna som sådana.<sup>48</sup>

## 2.4 Glesbygdsfrågor - samhällskooperativ

När vi kommer fram till 70-talets slut, hamnade de regionala problemen i centrum. Detta berodde på flera faktorer. De stora branschkriserna som följde i oljekrisernas fotspår drabbade vissa regioner utomordentligt hårt.

Till en början försökte man lösa detta centralt genom att staten gick in med stöd - den sk akutmottagningen hade öppet några år<sup>49</sup>. Ett annat problem i slutet på 70-talet var att regionalpolitiken som den drivits från mitten på 60-talet, ansågs som mer eller mindre impotent.

När akutmottagningen stängde och man stod med en regionalpolitik som allt fler tyckte var impotent, kom allt fler att se sig om efter alternativa strategier. Begreppet självtillit dök upp i sammanhanget<sup>50</sup>, och även om det ursprungligen hade rötterna i U-landsproblemen så kom det att omfattas av glesbygdsforskare och strateger.

Det bör också noteras att fokus för glesbygdsproblem och regionala obalanser allt mer kom att skifta från länet till kommunen. Många av de kommunala initiativ som sedermera har blommat ut på 80-talet initierades i denna period.

Runt 1980 var bordet dukat för nya idéer. En av dessa idéer var samhällskooperativet. Detta skulle förena ekonomisk utveckling i svaga regioner med en klar självtillitsfilosofi. Det mest betydelsefulla bidraget i denna diskussion kom från en mängd projekt i Skottland och Irland<sup>51</sup>. Erfarenheterna från dessa fångades upp i Sverige och man diskuterade möjligheterna att pröva dessa i svenska glesbygder<sup>52</sup>.

Tanken med samhällskooperativet kom delvis att sammanfalla med idén om "Community Business", dvs företag med ett vidare syfte än att bara göra affärer. I Storbritannien kopplades dessa community businesses till arbetslösheten och de var ofta en samverkansaffär mellan de

---

48 Detta gäller även för den sk MEMO-rörelsen i Holland som delar rötter med flera svenska landsbygdskollektiv. I dess utveckling har emellertid mer kommit att knytas till små företag, gärna arbetskooperativa sådana, dvs idealen i landsbygdskollektiven leder till den arbetskooperativa formen då man vill gå utöver jordbruk.

49 Industriminister Nils G Åslings insatser för vissa branscher och regioner under de sista åren på 70-talet fick denna benämning. När det krisade var det bara att åka till Stockholm och gå till doktor Åsling så fick man medicin.

50 Begreppet brukar för det mesta tillskrivas Johan Galtung. Se Galtung "Self-reliance: a strategy for development", IUED, 1980.

51 Den centrala artikeln om detta är: Stettner "Community Cooperatives in the British Isles" Journal of rural cooperation, 1-2/80

52 Se Mårtensson & Orrskog "Samhällskooperativ - en organisation för lokal utveckling?", NordREFO/KOOP/Glesb.del, 1983

lokala/regionala myndigheterna, en intermediär organisation<sup>53</sup> och en grupp människor i lokalsamhället.

Begreppet samhällskooperativ eller community cooperative, uppmärksammades som ett viktigt inslag i bygder där man knappast kunde få liv i ett enskilt företag. Detta fick antingen för litet underlag för att kunna fungera kommersiellt eller också fick detta enda företag alldeles för litet genomslag på den lokala ekonomin för att anses intressant.

Samhällskooperativets styrka är att det poolar samman verksamheter så att man får en multiverksamhet som kan klara att försörja en grupp människor eller en lokal ekonomi. Det typiska i de brittiska projekten var hantverk, turism, utbildning och infrastruktur. Detta innebar en blandning av privata och offentliga verksamheter. De flesta av de samhällskooperativ som startades på 70- och 80-talet i de brittiska randområdena fick finansiell hjälp från fonder som speciellt inriktade sig på projekt för människor med gaeliska som modersmål. Det är tveksamt om det hade kommit så långt om detta stöd inte funnits.

Även om idén framför allt satts in i ett svenskt glesbygdssammanhang, kan man mycket väl tänka sig samhällskooperativet som form i andra miljöer. Det grundläggande är ju framför allt att det är en verksamhetsform som förutsätter samverkan mellan flera olika verksamhetstyper. Även att man blandar konsument- med arbetskooperation. Ett djärvt grepp.

## 2.5 Ungdomsarbetslöshet - ungkoop

I början på 80-talet drabbades Sverige av en, som det upplevdes, onaturligt hög arbetslöshet. Framför allt kom detta att uppmärksammas då det drabbade ungdomar. Detta utlöste en debatt om hur vi skulle se till att få in ungdomar på arbetsmarknaden. För lång tid utanför arbetsmarknaden skulle leda till svårigheter på lång sikt för dessa grupper även om arbetsmarknaden skulle vända uppåt.

De förslag som fördes fram var av två olika typer:

- a) Dels var det förslag som tog fasta på lönebildningen, dvs som konstaterade att ungdomsarbetslöshetsproblemet var ett prissättningsproblem. Man argumenterade för att vi skulle införa lärlingssystem med betydligt lägre ingångslöner för ungdomar.<sup>54</sup>
- b) Den andra typen av argument och förslag gick ut på att vi skulle uppmuntra ungdomar att starta egna verksamheter. En elak tolkning av detta är givetvis att de i egna företag skulle kunna prissätta sig in på marknaden utan att behöva bekymra sig om kollektivavtal och annat.

Av flera skäl föll den förstnämnda strategin aldrig i god jord. Den senare kom därför att tillämpas även om detta gjordes något halvhjärtat. Svensk arbetsmarknadspolitik har aldrig varit inriktad på att skapa företagare och företag.

---

53 Denna var ofta organiserad som en nonprofitororganisation. Dessa intermediärer kom tillsammans med community businesses att utgöra vad man kallade en tredje sektor.

54 Några ekonomer pekade på bristen på skoputsare i de industrialiserade ekonomierna och slog fast att ungdomar alltså skulle kunna prissätta sig in på marknaden. Den engelske framtidsforskaren Chris Freeman kallade detta scenario för just "The shoe-shine-boy economy".

Kooperationen fick emellertid sin stora chans i och med beslutet i december 1983 att satsa några miljoner på information och utbildning för att låta ungdomar utveckla egna idéer i form av kooperativ - sk ungdomskooperativ. Den dåvarande industriministern uttryckte det på följande sätt:

"Inte minst bland ungdomar finns, som jag tidigare har anfört, ett stort intresse för de möjligheter som kooperativt organiserade initiativ kan erbjuda för att tillvarata viljan till egen aktivitet och gemensamt ansvar. Det är viktigt, bl.a med hänsyn till den höga ungdomsarbetslösheten, att genom utbildning, information, rådgivning m.m stimulera och stödja detta intresse bland ungdomar. Ett stöd i detta arbete från redan etablerad kooperativ verksamhet är betydelsefull"<sup>55</sup>

Tanken var god och tilltalande, men orealistisk. Den arbetskooperativa formen kom att bli betraktad som ett mer eller mindre gulligt alternativ till vanligt företagande, som säkert skulle passa svagare grupper som ungdomar.

Ungdomskooperativa projekt startades i flera kommuner, ofta på ett märkligt tjänstemannamässigt sätt. Man tog helt enkelt ut ett gäng ungdomar från arbetsförmedlingen och erbjöd dem<sup>56</sup> plats i ungdomskooperativ. Sedan anställde man handledare som skulle producera kooperatörer av dessa ungdomar på ett halvår<sup>57</sup>.

I efterhand låter det absurt och resultatet var också nedslående om man räknar i antalet startade verksamheter. Men de deltagande ungdomarna, handledarna, kommunerna och de kooperativa företrädarna lärde sig mycket på de misstag som begicks<sup>58</sup>. Något som sedan har kommit att användas i de senaste årens idéer om mer generella lokala stödstrukturer.

Det hårt styrda (i termer av målgrupp och projektperiod) angreppssättet visade sig ohållbart. Ungdomskooperativprojektet gick i graven samtidigt som läget på arbetsmarknaden förändrades helt och hållet. Idéerna från ungdomskooperativprojektet kom att överföras på en mer generell insats för att stimulera en arbetskooperativ utveckling.

## 2.6 Arbetslöshet och arbetskooperativ

Det går inte att säga att intresset för arbetskooperativ i allmänhet följde i ungdomskooperativen kölvatten. De flesta som intresserat sig för arbetskooperativa lösningar på arbetslöshetsproblem hade snarare accepterat den restriktion som ungdomskooperativet lade på dem medan de egentligen skulle velat se en mer förbehållslös satsning på arbetskooperativ.

När ungdomskooperativa projektet gick i stå kunde man satsa mer på arbetskooperativ som en generell modell för att hantera arbetslöshet och lokal ekonomisk utveckling.

Det som framför allt skilde de nya idéerna från tiden upp till och med ungdomskooperativprojektet, var att kommunerna nu tagit ett mer bestämt kliv in på arbetsmarknads- och näringspolitikens

---

55 Citat i PM från ungdomskooperativprojektets styrgrupp

56 I vissa fall säkert "An offer you can't refuse"

57 För en utvärdering av ungdkoopprojektet som det såg ut under själva projektperioden se: Höök, Nilsson & Wadeskog "Ju mer vi är tillsammans - en analys av fyra ungdomskooperativ", KOOPI, 1984

58 Flera av erfarenheterna diskuteras i Moback (red) "Kooperation - av egen kraft", Brevskolan, 1988

område. Detta resulterade i en mängd projekt<sup>59</sup> som på olika sätt syftade till att minska arbetslösheten och/eller stimulera en bättre ekonomisk utveckling på sikt.

Arbetskooperativ kom in som ett alternativ i denna arsenal. Nu introducerades också idén med lokala kooperativa utvecklingsbyråer eller -centra på allvar. Framför allt byggda på de engelska Local Cooperative Development Agencies, som visat sig framgångsrika under 80-talet.

Dessa KUBer eller LKUn, kom sedan att utgöra ryggraden i den stödstruktur som byggdes upp från Kooperativa Rådet.

Trots ett par år runt 1985/86 med energiska satsningar på att starta arbetskooperativ, framför allt riktade mot de grupper som hade det svårast på arbetsmarknaden, kom en arbetskooperativ utveckling egentligen aldrig igång. Annat kom i vägen. Framför allt den överhettade arbetsmarknaden och en betydligt intressantare marknad för nykooperativ verksamhet - omsorg och vård.

80-talets arbetskooperativa satsningar delar en del av bördan från de mindre framgångsrika satsningarna på löntagarägda företag på 70-talet. De fick en mestadels defensiv inriktning genom specialsatsningarna på de svagare grupperna på arbetsmarknaden. Man lyckades inte sälja in arbetskooperativet som ett fullgott alternativ till företagande utan det kom fortfarande att framstå som ett alternativ till arbetslöshet. Detta bidrar sannolikt till det ointresse som arbetskooperativet, framför allt i form av ekonomisk förening, möter hos många aktörer som är viktiga för nystartande företag.

## 2.7 Samverkansprojekt mellan kommuner och den privata sektorn

En kanske något mer speciell form av samverkan, som vi redan berört, kan vi också spåra till slutet på 70-talet och början på 80-talet - de kommunala/lokala utvecklingsprojekten. Det som framför allt utmärker de framgångsrika lokala utvecklingsprojekten under 80-talets första hälft är att de är samverkansprojekt ur ett flertal aspekter.

Dels innebär de betydligt mer öppen och konstruktiv samverkan mellan privata och offentliga aktörer. Där man tidigare mutat/hotat, samarbetar man nu.<sup>60</sup>

Flera av dessa samarbetsprojekt har sannolikt tillkommit som ett svar på en akut kris, såsom nedläggning av en lokalt dominerande verksamhet. Detta var t.ex fallet i Norberg och Landskrona<sup>61</sup>.

I Norberg var det nedläggningen av Spännarhyttan som utlöste initiativen. Man fick till stånd ett fruktbart samarbete mellan kommunen, ASEA, det lokala näringslivet, forskare/konsulter och en

---

59 Se t.ex Statens industriverks, något kritiska, genomgång av lokala initiativ: "Lokal samverkan - fördelar för näringsliv och kommun?", SIND 1982:7, "Kommunal näringspolitik - industriella samverkansprojekt, uppföljning och erfarenheter från verksamhet på lokal nivå", SIND 1984:3. Brittiska erfarenheter finns redovisade i: Storey & Johnson "Job generation and labour market change", Macmillan, 1987; eller Moore & Richardson "Local partnership and the unemployment crisis in Britain", Unwin, 1989

60 Se t.ex: "Lokal samverkan - fördelar för näringsliv och kommun?", SIND 1982:7. Samma tendenser kan vi se internationellt. Detta har bl.a dokumenterats inom ramen för det sk ILE-programmet vid OECD.

61 För en beskrivning av Landskronamodellen, se t.ex Erixon "Lärdomar från Landskrona", ERU-rapport 32, 1984



mängd människor i kommunen. Norbergs-modellen är fortfarande idag ett av de mer lyckade lokala/kommunala utvecklingsprojekten<sup>62</sup>.

Alla är emellertid inte lika positiva till att flera aktörer blandar sig i lokala utvecklingsprocesser. Ur de enskilda aktörernas, t.ex ett företags, perspektiv kan samverkansmodellen istället upplevas som ett oigenomträngligt nätverk där endast de initierade gör sig besvär<sup>63</sup>.

Oavsett hur det förhåller sig med detta så vågar vi påstå att i och med att kommunerna mer och mer ger sig in på närings- och arbetsmarknadspolitikens områden så kommer lokal samverkan mellan det offentliga och det privata att öka. I många fall kompletterat med samverkan med folkrörelser eller den informella sektorn (dvs frivilliginsatser o.dyl). Detta är definitivt en av de mer intressanta aspekterna på samverkan idag och kommer sannolikt att bli alltmer viktig då läget på arbetsmarknaden återigen blir kärvare.

## 2.8 Offentliga sektorns problem - föräldrakoop, vårdkoop, ...

Idag uppskattas antalet föräldrakooperativa dagis i Sverige till ca 800-900<sup>64</sup>. Detta är en siffra som för bara några år sedan hade varit otänkbar. Då gällde fortfarande tankarna på en komplett behovstäckning via den kommunala barnomsorgen. Av olika skäl finns det nu få som tror på en sådan utveckling.

Den stora debatten kring daghemmens organisation kom att orsakas av det privata "Pyssling"-alternativet. Det väckte en storm av protester. Få ville gå med på möjligheterna att kapitalet skulle tjäna pengar på omsorgsverksamhet. I detta läge seglade de föräldrakooperativa daghemmen upp som det godartade alternativet. För många beslutsfattare det enda tänkbara alternativet även om personalkooperativa daghem nu ser ut att introduceras.

En liknande utveckling ser vi nu ut att få inom andra omsorgsområden och inom sjukvården, där diskussionerna kring Sabbatsbergs Sjukhus hör till de mer spektakulära. Utbildningssektorn kanske står näst på tur.

Det är alldeles uppenbart att den offentliga sektorns olika produktionsområden är den verkligt stora marknaden för nykooperativa initiativ idag. Alla i branschen<sup>65</sup> riktar in sig på detta. Man bygger upp kompetens för att hantera olika typer av inbrytningar och avknoppningar.

På sätt och vis är det naturligt att man återigen vänder kappan efter vinden. Den offentliga sektorns finansiella, personella och kvalitetsproblem är något en organisatorisk förändring kan göra något åt. I bästa fall kan man erbjuda bättre och billigare vård/omsorg/utbildning.

---

62 Mycket av dess framgång byggde på projektets eldsjäl, kommunalrådet Egon Gröning, som förolyckades förra året.

63 En delaspekt av detta är det som av flera ekonomer kommit att kallas för "Förhandlingsekonomi", dvs att företagare använder en allt större del av sin tid åt att förhandla och fixa med olika intressenter för att få något gjort. När de i stället borde ägna sig åt att göra affärer. Se t.ex Henning "Kommunal näringspolitik - et nytt inslag i den svenska förhandlingsekonomin", Ekonomisk Debatt 5/83, eller Lindmark "Strukturomvandling och industristöd", Liber, 1983.

64 Enligt uppgift från KoopService

65 Dvs LKU-systemet och deras stödinstitutioner och personer.

## 2.9 Nykooperationens utveckling de senaste decennierna - slutsatser?

Den nykooperativa utvecklingen de senaste två decennierna uppvisar en god följsamhet med de politiska problemen som råkar stå i centrum för debatten. Man har haft en lösning på de flesta problem som uppstått. Man kan ibland ana en "Lösning söker problem"-inställning hos vissa av dess företrädare. Kooperation är svaret - vad var frågan?

Men nykooperation är ingen homogen företeelse. Motiven och bevekelsegrunderna såväl som intressena skiftar såväl hos kooperatörerna själva som hos deras tillskyndare. Något vi också exemplifierade i föregående kapitel.

- Det finns de som framför allt ser nykooperation i dess form som arbetskooperation och i detta en möjlighet att **förändra** produktionssystemen och **den kapitalistiska logiken**<sup>66</sup>.
- Det finns de som ser nykooperativen som en **väg till en alternativ** och mer småskalig **samhällsutveckling**.
- Det finns de som ser nykooperativen som ett sätt att **bryta den offentliga sektorns makt** över viktiga delar av vårt liv.
- Det finns de som mer allmänt stödjer en utveckling som formellt innebär **ökad demokrati** i konsumtionen eller i produktionen.
- Det finns de som ser nykooperativen som en organisatorisk förändring som skall **göra produktionen billigare eller bättre** framför allt inom den offentliga sektorns domäner.
- Det finns de som ser nykooperativen som den enda möjligheten att **få tillgång till den service** som våra folkvalda utlovat och som vi redan betalar för.
- Det finns de som ser nykooperativ som ett uttryck för att vi **gett upp kampen för en väl fungerande välfärdsstat**.
- De finns de som ser nykooperativ som **näringslivets B-lag**, En skyddad lekplats för de som inte vågar eller förmår satsa på riktigt företagande.

Det finns säkert fler motiv och intressen i och kring den nykooperativa utvecklingen, men denna uppräknings räckvidd räcker för att illustrera att det är ett inte helt trivialt och okontroversiellt ämne vi rör oss kring. Detta innebär att det ibland är svårt att följa diskussioner om nykooperation där de inblandade kan ha helt olika infallsvinklar och utgångspunkter.

---

66 Detta är mer tydligt i de engelska initiativen där ICOMs regler och värderingar spelar en stor roll. Se t.ex. Cockerton & Whyatt "The workers co-operative handbook" ICOM co-publications 1984.

### 3. STÖDSTRUKTUR FÖR NYKOOPERATIVT FÖRETAGANDE

#### 3.1 Inledning

I mycket av den nykooperativa diskussionen från det senaste decenniet har idén om en stödstruktur dykt upp. Idén om en stödstruktur har tagit sig olika uttryck. En viktig del har hela tiden varit bättre finansieringsmöjligheter där banker och andra institutioner är motvilliga att gå in och arbeta med kooperativ. En annan del har varit utbildning och träning. Dels för att detta skall motsvara vad man gör på den privata sidan med "Starta-eget"-utbildning och rådgivning<sup>67</sup>, och dels för att de flesta anser det helt nödvändigt för kooperativa nyföretagare. En ytterligare del i en stödstruktur är det externa informations- och lobbyarbetet som behövs för att sälja idén till såväl potentiella kooperatörer som till viktiga aktörer runt de nya kooperativen.

I de följande avsnitten diskuterar vi varför en stödstruktur behövs, hur nykooperativa företagare och projekt skiljer sig från vanligt småföretagande, hur en stödstruktur kan se ut och vilka intressenter som kan finnas kring en stödstruktur.

Kapitlet är skrivet med utgångspunkt i nykooperativt företagande, framför allt i dess arbetskooperativa form, men det kunde lika gärna vara skrivet utifrån t.ex nykooperativ inom den offentliga sektorn. Kraven i brukarkooperativ skiljer sig förvisso från de i ett arbetskooperativ. De centrala kvalitéerna i att verksamheterna är kooperativa, gör emellertid att det finns tillräckligt många paralleller. Likaså är innehållet i kapitlet inte specifikt förbehållet tätorter utan är torde gälla även glesbygden.

#### 3.2 Varför en stödstruktur för nykooperativ?

Tanken på stöd till nystartande verksamheter, i såväl privat som kooperativ form, har dykt upp i olika former under de senaste decennierna. I Sverige har vi framför allt kommit att förknippa rådgivning och stöd med regionalpolitik och utvecklingsfondernas arbete.

Som mest intensivt blev stöd- och rådgivningsinsatserna i början på 80-talet då arbetslösheten ansågs onormalt hög och de arbetsmarknadspolitiska åtgärderna inte verkade räcka till.

I stödsammanhang kan man skilja på några olika typer av insatser som kan anses normala:

- a) **Information** kring nyföretagande, dvs locka nya att försöka.
- b) **Utbildning** i företagande för de som är intresserade.

---

<sup>67</sup> I Storbritannien finns något som kallas "Business in Community", där näringslivet gör insatser för att hjälpa nya företagare igång. Bl.a genom att låna ut personal till de nystartade företagen, sk secondment.

- c) **Rådgivning** och hjälp i startskedet. Det kan gälla affärsplan, marknadsföring, bokföring och budgetering, licenser och avtal, etc.
- d) Eventuell **finansiering**, det som brukar kallas "Seed capital", dvs pengar som behövs **för att** man skall **komma igång** och kunna visa att idén håller.
- e) **Risikkapital** för att kunna **utveckla verksamheten** när idén verkar hållbar.
- f) Kontinuerlig **rådgivning** mer **på konsultbasis**.

I Nordamerika och Storbritannien har man utvecklat dessa typer av stödsystem för den privata sektorn. De kompletteras ofta med sk secondments, dvs att stora företag lånar ut kvalificerad personal till de nystartade verksamheterna<sup>68</sup>.

Trots att skalan och perspektivet skiljer sig mellan de utländska stödstrukturerna och våra egna så finns det samma grundanslag i dem - tanken att få fler att starta egna verksamheter i stället för att gå arbetslösa. De strukturekonomiska perspektivet är givetvis att nyföretagandet kan hjälpa upp den ekonomiska basen i områden som sviktar, vilket gör det särskilt intressant ur ett glesbygdsperspektiv.

Argumentationen för att stöd och rådgivning behövs, behöver inte göras särskilt långrandig. Stödet behövs för att möjliggöra för personer som annars inte skulle försöka att starta egna verksamheter, att göra det tillsammans. Lyckas de är det till fördel för såväl dem själva som för den lokala ekonomi i vilken de verkar.

En mer intressant fråga är istället om, och i så fall varför, det behövs en separat stödstruktur för nykooperativa verksamheter. Är de inte företag som vilka andra som helst?

Svaret på detta är att de dels är annorlunda verksamheter i sig och dels att kooperativa initiativ ofta vänder sig till en annan, och vidare, målgrupp med större behov av insatser.

Resultat av dessa nykooperativa initiativ blir inte alltid självgående företag, vilket gör dem svårare att utvärdera och därmed att finansiera utifrån sysselsättnings- eller näringspolitiska skäl.

Låt oss utveckla detta med utgångspunkt i en ganska karikerad bild av målgrupper och entreprenörer.

### 3.3 Kooperatörer och entreprenörer

#### 3.3.1 Starta-eget

Bakom idén med starta-eget finns det föreställningar om att åtminstone vissa människor är kapabla att starta och driva företag. Låt oss kalla dessa människor för entreprenörer. I och med att man satsar på att locka fram nya entreprenörer torde det finnas ett antagande om att det finns åtminstone

---

68 Se "Seconds out - business secondment in theory and practice", CEI, 1988

två kategorier av entreprenörer - de som kommer igång vare sig man sätter in speciella insatser eller inte och de som kanske kan komma igång med hjälp av speciella insatser. Det innebär att residualen blir en tredje kategori - de som aldrig blir entreprenörer.

Privatföretagandet är förbehållet ett fåtal. Om man låter människor som egentligen inte har några förutsättningar att starta egna företag, göra det, så urartar det bara till kraftigt subventionerade skyddade verkstäder eller som en belastning för socialförsäkringssystemet eller kommunen när vederbörande går i konkurs.

Låt börja bygga upp en enkel matris över olika typer av potentiella entreprenörer och verksamhetsformer. Vi börjar då med de tre entreprenörstyperna och det vanliga privata företaget, dvs den traditionella bilden av nyföretagaren med det lilla aktiebolaget.

		Entreprenörer		
		Ändå	Kanske	Aldrig
Vanligt företag				

De insatser man gör för de olika kategorierna entreprenörer är olika. Det är lätt att ha fördomar om entreprenörer. Enligt våra fördomar skulle de som kommer igång ändå karaktäriseras av högt risktagande, envishet, tradition av företagande i familj eller närmiljö, branschvana, socialt kontaktnät, etc<sup>69</sup>. Enligt samma fördomar skulle utbildningsbehovet vara större för kanske-kategorin. De skulle också vara försiktigare, vilja ha tryggare finansiering, noggrannare marknadsundersökningar, etc<sup>70</sup>.

Den stora effekten av insatser för att skapa nya företag och sysselsättningstillfällen ges av att man lyckas få så många som möjligt ur kanske-gruppen att starta företag. De som skulle starta ändå gör det ändå. Kanske något senare än vad som sker med de speciella insatserna, men det är allt. De som vill sätta in speciella insatser vet antagligen inte vilka sökande som tillhör vilken grupp. Även om de vet det så är det sannolikt att man börjar med att satsa på de mest lovande och det är antagligen ändå-gruppen. Man skummar grädden av gruppen potentiella företagare<sup>71</sup>.

Om detta stämmer kan vi förvänta oss att starta-eget initiativ på en ort blir framgångsrika på kort sikt. Men framgångarna avtar i takt med att man arbetar sig åt höger i figuren ovan, dvs man börjar ta in mindre initiativrika och resurstarka potentiella entreprenörer. De som behöver mer än en kurs i bokföring och en klapp på axeln.

69 Vissa av de potentiella entreprenörernas egenskaper och motiv diskuteras i SIND "Nya företag - villkor och möjligheter", SIND 1982:2.

70 Något man lätt missar vilket vi själva noterat i samband med t.ex. privatiseringen av fotvården i Stockholms kommun. Där kastades en grupp "kanske"-entreprenörer ut på egen hand efter en tvådagarsutbildning i starta-eget. resultatet blir frustration och osäkerhet.

71 Detta kan man inte skylla på "Starta-eget"-ledarna. Det är självklart så att de mest driftiga potentiella entreprenörerna snabbast tar reda på var det finns gratis eller billig hjälp att få.

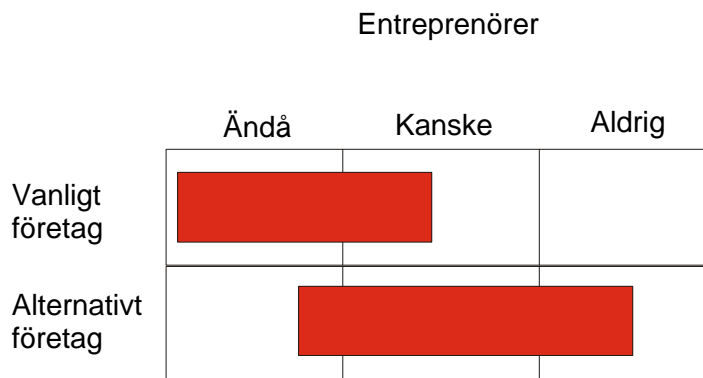
Det mesta av starta-eget-verkssamheten vänder sig således antagligen till personer som skulle kunnat komma igång av egen kraft. Genomslaget på mer tveksamma entreprenörer är mindre.

### 3.3.2 Starta-vårat

Det föreligger vissa skillnader mellan starta-eget-projekten och starta-vårat-projekten vad gäller utgångspunkter och förutsättningar.

- \* För det första bygger de kooperativa projekten på en mer eller mindre tydlig ideologisk bas där sociala motiv förväntas spela en viktig roll jämte de rent privat/företagsekonomiska. Man ser därför det kooperativa företaget som en alternativ företagsform. Detta gör det också attraktivt för människor som vill bygga in t.ex ekologisk hänsyn, global solidaritet, etc i sitt företagande. Detta gör dem också mindre attraktivt för de som gärna vill se företag som uppför sig som företag - t.ex banker eller fonder.
- \* För det andra bygger de på tanken att även människor som aldrig skulle kunna starta ett eget företag kan göra det tillsammans med andra. Fem omöjliga privata företagare blir ett möjligt kooperativt företag.
- \* För det tredje säljs den arbetskooperativa formen in som den tredje vägen, dvs det som kan lyckas där annat (vanliga företag och statliga sysselsättningsåtgärder) misslyckats. Detta innebär ofta att man måste ta sig an de svåraste fallen på arbetsmarknaden. De som aldrig skulle komma i närheten av en starta-eget kurs.

Med dessa utgångspunkter kan vi komplettera figuren ovan så att den också visar den alternativa företagsformen och dess målgrupp i termer av utbildning och rådgivning.



Rekryteringsbaserna skiljer sig uppenbarligen. De kooperativa initiativen vänder sig till en betydligt bredare krets. Gruppen aldrig-entreprenörer figurerar inte ens i starta-eget-administratörernas sinnevärld.

Det är värt att notera att kooperatörer är entreprenörer på samma sätt som de entreprenörer som väljer att starta egna företag. Entreprenörskapet är inte något som förbehålls privata företag. Det arbetskooperativa entreprenörskapet har flera dimensioner, eftersom man förväntas vara en social

entreprenör med förmåga att hantera demokrati och social turbulens, förutom att klara alla de företagsekonomiska uppgifterna.

Synen på arbetskooperatörens entreprenörsskap är emellertid inte självklart. Vi kan hitta två extremmodeller:

- a) Den starka entreprenörshypotesen som säger att varje deltagare i ett arbetskooperativ är en entreprenör i egen kraft. Han/hon skulle i princip kunna välja att starta ett eget företag men väljer att göra det tillsammans med andra.
- b) Den svaga entreprenörshypotesen som säger att ingen i ett arbetskooperativ skulle starta ett eget företag. Entreprenörskapet ligger i synergieffekterna i det kooperativa företaget, dvs att man kompletterar och stödjer varandra.

Det går säkerligen att hitta exempel på bägge varianterna och genomsnittet ligger sannolikt mellan dessa extrempunkter, dvs att kooperativet initieras och drivs framåt av en eller ett par eldsjälär.

Starta-vårat-strategins framgång på kort och lång sikt hänger samman med det faktiska urvalet av entreprenörer. Om starta-eget initiativen skummar grädden av den potentiella gruppen entreprenörer så kan man misstänka att starta-vårat initiativen gärna tar sig an den motsatta uppgiften, dvs att få med de som är utanför<sup>72</sup>. Det fanns en klar arbetsmarknads- eller socialpolitisk profil i de arbetskooperativa initiativen i mitten på 80-talet.

I ungdomskooperativen hade man en tyngdpunkt på de arbetslösa ungdomarna som hade svårare att ta sig in på arbetsmarknaden. De som verkligen har hamnat utanför.

I London, vilket vi återkommer till, arbetade man med kvoteringar av stödet<sup>73</sup> så att normala (dvs vita infödda män i produktiv ålder) och mer svåra grupper (kvinnor, färgade, handikappade, etc) fick resurskvoter tilldelad. Genom att på detta sätt avstå från att skumma grädden av den grupp entreprenörer som skulle vilja starta kooperativ, avstår man också ifrån de kortsiktiga stora effekterna. Men det är ett medvetet val.

Urvalet är uppenbarligen ett dilemma som de arbetskooperativa satsningarna får dras med så länge man måste hävda sin existens och effektivitet gentemot andra satsningar. Så länge beslutsfattare inte väljer att stödja dem enbart för att de är kooperativa företag.

### 3.3.3 Den prekooperativa zonen - potentiella entreprenörer?

Låt oss nu ta ytterligare ett steg och påstå att vi i denna genomgång av entreprenörer och företagsformer glömt en stor och viktig komponent - nämligen de projekt och initiativ som inte kallas för företag men som är ytterst viktiga som en plantskola för ett kollektivt medvetande och för framtida företagande och sysselsättning.

---

72 Detta fanns tydligt med i t.ex KUBen i Södertälje från början där framgångsmåttet framför allt var hur många arbetslösa (invandrare/kvinnor) man hjälpt igång med företag.

73 Framför allt finansieringsmöjligheterna

Det kan t.ex handla om inköpsföreningar, matlag, odlarföreningar, lokala intressegrupper, närradio, loppmarknader, öppen verkstad, kollektiv fritidsverksamhet, föräldrakooperativa dagis, etc.

De grupper av människor som sätter igång t.ex ett föräldrakooperativt dagis ser sig inte som företagare. Men de driver en verksamhet och entreprenörsbegreppet är tillräckligt vitt eller otydligt för att innefatta olika typer av mer eller mindre företagsliknande projekt.

Så vitt vi vet finns det ingen skala i entreprenörskapet som t.ex mäter graden av entreprenörskap som en funktion av konstaterad lönsamhet. Entreprenören är en som sätter igång med ett projekt, på egen hand eller tillsammans med andra. Detta innebär att Florence Nightingale, Martin Luther King och Henry Ford alla var entreprenörer av samma dignitet<sup>74</sup>. Detta öppnar upp för en diskussion om sociala, kulturella, politiska entreprenörer, etc. Beteckningen är inte det viktiga i detta sammanhang och vi väljer därför att enbart kalla entreprenörer för entreprenörer oavsett vilket område de verkar inom.

Mot bakgrund av detta kan lägga till ytterligare en rad i vår matris av företagstyper och entreprenörstyper.

		Entreprenörer		
		Ändå	Kanske	Aldrig
Vanligt företag		[Red bar spanning 'Ändå' and 'Kanske']		
Alternativt företag			[Red bar spanning 'Kanske' and 'Aldrig']	
Inget företag		[Red bar spanning 'Ändå', 'Kanske' and 'Aldrig']		

Här är sannolikt urvalet ett annat än i de fall det skall startas företag. Detta gör att vi antar att de projekt vi kallar för icke-företag sannolikt innehåller entreprenörer av alla typer.

Även om projekten kallas för icke-företag så har de klara implikationer för framtida eventuellt företagande.

Allt organiserande av projekt innebär att människor lär sig hur en organisation fungerar, lär sig hur man fördelar ansvar, hur man genom arbetsdelning får bästa resultat. Organisationskunskapen blir en av flera bi-produkter av det man egentligen vill göra.

Dessutom har de flesta byalag, inköpsföreningar, gårdskommittéer, odlarföreningar, skolkafeterier, föräldrakooperativ, etc, en tydlig ekonomisk-institutionell dimension. Människor som deltar lär sig

74 För en av de första bidragen till enteprenörsteorin, se Schumpeter "The theory of economic development", Oxford University Press, 1961; för en genomgång se också Rydenfelt "Entreprenörsteorins revolution", Ekonomisk debatt 8/1985. I dessa skrifter handlar det framför allt om entreprenören i det kapitalistiska företaget.



fatta beslut om sina egna och andras resurser. Det kan gälla ens egen tid, inkomster, hur man skall öka föreningens intäkter, vilka personer i kommunen man skall närma sig för att få finansiellt stöd, vilka företag som vill samarbeta, vilka personer som kan hjälpa till med vad, vilka personer som behöver min speciella kompetens, vilka otillfredsställda behov det finns inom lokalsamhället, etc. Kunskaper om det ekonomiska beslutsfattandet, institutionalia, sociala nätverk, etc blir också icke förväntade bi-produkter av det man egentligen vill göra.

Formulerat på detta sätt ser vi att de som deltar i dessa icke-företagsprojekt lär sig många av de saker som en potentiell entreprenör förväntas göra på en kurs i starta-eget eller vårt. Många projekt som av kursledare för starta-eget eller starta-vårt, skulle rubriceras som t.ex hobbyverksamhet, vanlig föreningsverksamhet eller social terapi, skulle i detta perspektiv mycket väl kunna fungera som utmärkta pedagogiska institutioner för framtida potentiella entreprenörer/företagare (privata eller kooperativa). Poängen är att denna träning är en bi-produkt till det man egentligen håller på med. Varken projekten i sig själva eller omvärlden ser eller erkänner denna dimension. Frågan är vilken av dem som är mest negativ till att göra det. Svaret är inte alls givet.

Med idén att människor faktiskt kan lära sig något om företagande och att de kan utveckla entreprenöriella drag, utan att vara predestinerade småföretagare, rör vi oss i riktning mot vad vi kan kalla en prekooperativ zon (eller preföretagarzon). En viss miljö där människor lär sig, utvecklar talanger, skaffar sig självförtroende, skaffar sig ett socialt nätverk, etc. Vi har i andra sammanhang<sup>75</sup> diskuterat tanken på att man kan se försök att starta företag, skapa sysselsättningstillfällen eller lokal ekonomisk utveckling i termer av en utvecklingstrappa.

### 3.4 Bi-produkternas eviga dilemma

Ett av de stora problemen med de icke-företagsprojekt vi beskrivit ovan och dess effekter är att de är bi-produkter av något annat. Man har alltså inte strävat målmedvetet mot att få till stånd det vi för tillfället är mest intresserade av - företag och entreprenörskap.

Problemen med bi-produkter är ett känt fenomen på många områden<sup>76</sup>. Sömn för en sömnlös människa som desperat räknar får, är en önskad bi-produkt som sällan kommer just för att man väntar på den. Om läkaren däremot kan lura den sömnlöse patienten att göra något han/hon inte väntat under natten, kommer sömnen gärna. En önskad bi-produkt måste ur detta perspektiv ofta vara en icke förutsedd bi-produkt. Det är klart att bi-produkter av typ bakfylla efter en dunderfest, SO<sub>2</sub>-utsläpp vid industriproduktion, en rejäl förkylning efter att ha legat i isvaken för länge efter bastubadet, etc är lätta att uppnå och upprepa. Men det är i de flesta fall icke önskade bi-effekter.

Vad skulle det innebära om vi förde in bi-produktsresonemanget i analysen av lokala utvecklingsprojekt? Är Norbergsmodellen, Bräckemodellen och alla andra mer eller mindre framgångsrika lokala utvecklingsmodeller inte resultatet av ett målmedvetet strategiskt arbete?

---

75 Se t.ex Ekhagen, Höök, Nilsson & Wadeskog "Närkooperation", JordEco Förlag, 1984, där vi presenterar utvecklingstrappan för en kooperativ strategi, eller: Nilsson & Wadeskog "A fourth sector double approach...", OECD, nov 1985, där vi gör den till en mer generell lokal ekonomi-, företags-, eller sysselsättningsutvecklingstrappa. Det är framför allt den senare vi bygger resonemanget på här.

76 Se t.ex Elster "Sour grapes - studies in the subversion of rationality", Cambridge University Press, 1983.

Vi vill inte förringa de insatser som görs inom ramen för dessa sk modeller. Tvärt om. Men vi vill hävda att det som man i efterhand tolkar som en förhållandevis enkelspårig process fram till framgångsrika projekt mycket väl kan dölja sidospår och förspel som kan ha varit tungan på vågen.

I Norbergs fall är vi t.ex övertygade om att de sk Norbergsspelen eller arbetarspelen som sattes upp från mitten på 70-talet i form av massamatörinsatser, spelat en avgörande roll i att utveckla det kollektiva medvetande som Norbergsmodellen sedan kunde bygga på<sup>77</sup>. Problemet med denna insikt, hur viktig den än är, är att vi inte kan ställa ut att den kommun som satsar resurser på kulturaktiviteter som engagerar många av invånarna i ett för bygden historiskt viktig skeende, kommer att få en lyckad utvecklingsmodell i slutändan.

Detta är problemet med de eftersträlvade bi-produkterna. De kommer inte mekaniskt när man strävar efter dom. Låt oss ta ett annat och mera näraliggande exempel från nykooperationsområdet.

Från flera av ungdomskooperativen<sup>78</sup> har det rapporterats att man i och för sig kanske inte lyckades skapa några självbärande företag efter kurser och insatser, men man lyckades ändå ingjuta självkänsla och lära ungdomarna en mängd nyttiga färdigheter. Ungdomskooperativen fungerade som en utmärkt pedagogisk institution. Denna pedagogiska funktion var en bi-produkt i sammanhanget men kan i efterhand ses som det kanske viktigaste resultatet i ett åtgärds paket som var lite förhastat och dåligt genomarbetat.

Om vi nu antar att forskare och beslutsfattare börjar intressera sig för den pedagogiska kvaliteten i ungdomskooperativen och bestämmer sig för att spinna vidare på samma koncept, dvs återskapa samma form igen så ställs man inför problem. Vad var det i ungdomskooperativprojekten som var framgångsrikt? Den viktigaste frågan är hur stor roll själva syftet hade, dvs hur viktigt det var att man *inte* flaggade med att det var ett pedagogiskt projekt. Om detta var den avgörande faktorn, kan man i så fall sälja in fortsatta ungdomskooperativa projekt som företagsstartarkurser även om man egentligen inte tror att det skall leda till det?

Det är ett intressant såväl etiskt som beteendevetenskapligt problem. Skall/måste man luras för att uppnå den sökta bi-produkten?

Samma typ av ställningstaganden återkommer då det gäller att satsa på utbildning och utveckling av det vi kallade icke-företagsprojekt. Här hamnar beslutsfattaren inför problemet att satsa pengar på något som inte har något med företagande och sysselsättning att göra mot bakgrund av antagandet att det ändå kan ge företag och sysselsättning. Något av en moment-22 situation. Om man satsar med den uttryckliga förväntningen att det skall generera sysselsättning så faller kanske allt till marken. Om man vill satsa för att det ger sociala och kulturella effekter utan hänsyn till sysselsättningseffekter kanske det ger sysselsättning.

Samma sak gäller om vi tittar på många av de mer kraftfulla utbildnings- och informationsinsatser som görs i Stockholms Landstings kooperationsprojekt. Där har man flera kurs/utbildningspaket som exponerar en mängd människor för möjligheterna att göra något nytt inom deras eget område, dvs vård och omsorg. Om man skulle sätta upp en enkel målsättning för dessa kurser är det att det skall komma igång en mängd kooperativa projekt inom vård och omsorg.

---

77 Vi har utvecklat detta resonemang i Nilsson & Wadeskog "Role of culture in local development processes", SEE/Kulturrådet, 1983.

78 Jfr t.ex Ingrid Schramms bidrag i Moback (red) "Kooperation - av egen kraft", KOOPI/Brevskolan, 1988.

Få projekt har kommit igång, men samtidigt har en mängd människor fått nya idéer, nya insikter, ny styrka och nya bundsförvanter. Detta kommer sannolikt att generera en mängd projekt och förändringar i deras arbete framöver även om de aldrig kommer att starta ett kooperativ. Det kanske är så att kooperationsutbildningen som genomförs är en av de mest effektiva personalutvecklingskurser landstinget kan satsa på idag. Men den är det för att den inte kallas för ännu en personalutvecklingskurs.

### 3.5 Att skaka fram entreprenörer - mer än bokföring?

I avsnitten ovan har vi försökt ge en bild av hur komplicerad bilden av nödvändiga insatser och resurser blir bara man går en liten bit från den vanliga enkla bilden av entreprenören som bara behöver lite teknisk/ekonomisk hjälp för att komma igång.

Vi har medvetet anlagt ett företagsstartarperspektiv i dessa avsnitt men har trots detta kommit att glida över i verksamheter som inte kan kallas nyföretagande i dess vanliga mening. Det är just det som är såväl problemet som möjligheten med den nykooperativa verksamheten idag. Det är mer än att bara hjälpa till att dra igång företag<sup>79</sup>.

Att dra igång företag är överhuvud taget inget prioriterat område idag. När detta skrives är de problem vi upplevde på arbetsmarknaden i början på 80-talet inte ens ett minne. Kraven på att skapa sysselsättningstillfällen har bytts i det motsatta, dvs krav på att minska behovet av arbetskraft. Men det kommer att svänga igen.

Vilket för oss tillbaka till frågan om varför det behövs en särskild stödstruktur för nykooperativ verksamhet. Kan inte de nykooperativa företagen utnyttja samma stöd som alla andra?

Det enklaste argumentet för att det behövs en särskild stödstruktur för nykooperativa verksamheter är givetvis att de som sysslar med vanliga företag, dvs aktiebolag, sällan vill hantera kooperativ. Den vanliga reaktionen hos banker, utvecklingsfonder och diverse konsulter på området är att man blir misstänksam och helst ser att det bildas ett aktiebolag i stället.

Det är den enkla förklaringen till varför det behövs en separat nykooperativ stödstruktur. Detta förutsätter att nykooperativen har samma behov av hjälp som vanliga småföretag. Genomgången ovan har emellertid visat att de skiljer sig på flera sätt:

- a) De har en betydligt mer komplicerad entreprenörsgroup som i de flesta fall är långt ifrån att bara behöva en kurs i bokföring eller ett lån på 100.000 Kr.
- b) Den utbildning som vi ser växa fram i samband med nykooperativa projekt innehåller mycket mer än bara företagsrådgivning. Dels för att målgruppen är mer osäker/resurssvag och dels för att en stor del av de projekt man funderar på kanske inte alls rubriceras företagande. Man skulle kunna kalla utbildningen/träningen för mer generell projektkompetens. Det är därmed en mer generell kompetensutveckling som kan tas i bruk i så många fler situationer än bara att starta företag.

---

79 Några av aktörerna på den nykooperativa arenan som vi talat med har till och med hävdad att detta är den lilla och kanske onödiga delen av det man gör. Det går och få de vanliga aktörerna att göra detta om de bara ges rätt stimulans.

- c) Den nykooperativa utbildningen/träningen har visat sig framgångsrik som ett instrument i den offentliga sektorns interna organisationsutveckling.

Så även om vissa typer av stödinsatser överensstämmer med det man får i en starta-eget kurs eller hos utvecklingsfonden/banken, så är det den minst komplicerade och resurskrävande delen.

Pga de ibland otydliga sambanden mellan nykooperativt stödbehov och antalet kläckta aktiva företag, uppstår en knepig utvärderingssituation. Mycket av det som görs är inte företagsspecifikt utan har mer karaktären av positiva externa effekter. Sådana är alltid svåra att få finansierade.

### 3.6 Entreprenörprocessen

Efter denna något vidlyftiga diskussion om nykooperation i dessa olika former så drar vi åt diskussionen igen och tittar på företagsstartande och entreprenörprocessen för att sedan se hur olika komponenter i ett stödsystem kan se ut.

Låt oss betrakta en modell för hur entreprenörprocessen kan se ut. Vårt exempel är hämtat från världen av nonprofit-organisationer i Nordamerika. Vi väljer denna typ av verksamhet för att den representerar en verksamhet som har mångfacetterade mål och en komplicerad sits i förhållande till politiska organ och finansörer samtidigt som verksamheten ofta är komplicerad i bemärkelsen kvalificerade tjänster som man inte gärna kan överlåta till en enkel marknadsprocess. Det liknar mycket situationen på vård- och omsorgsområdet i den nykooperativa utvecklingen i Sverige idag.

Detta är *ett* sätt att beskriva stegen som ingår sett ur entreprenörgruppens perspektiv:<sup>80</sup>

- 1) **Idégenerering** där en verksamhetsidé bildas och utvecklas. Det är inte nödvändigt att det är den eller de som de facto startar verksamheten som skapar verksamhetsidén, den kan mycket väl komma från något annat håll. I detta fall är entreprenörens uppgift att fånga upp rätt idé. Entreprenören skall vidare anpassa idén till sitt tänkta verksamhetsområde.
- 2) **Verksamhetsplanen** utvecklas där idén konkretiseras ytterligare och översätts i resurskrav och krav på deltagare.
- 3) **Resursskapande** är nästa steg där entreprenörerna skall sälja in sin idé och sin plan till finansörer, tänkta storkunder etc.
- 4) **Vägröjande** är steget där entreprenören skall ta sig över alla formella och informella hinder för verksamheten. Det kan vara registreringar, avtal med myndighet, fackförening, licenser, etc.
- 5) **Organisera** en övergripande managementfunktion och beslutsvägar kommer sedan, där entreprenören skall se till att verksamheten kan fungera på en kontinuerlig daglig basis. Det handlar framför allt om att etablera en fungerande managementfunktion och att reda ut dess relation till styrelse/stämman.

---

80 Hämtat från Young "If not for profit, for what?", Lexington Books, 1983, sid 43-45

- 6) **Utveckla program** inom verksamhetsområdet slutligen handlar om att rigga upp organisationen för de uppgifter som skall hanteras. Vilka resurser behövs för de specifika uppgifterna? Hur mycket folk behöver vi anställa? Dvs operativa beslut kring verksamheterna.

Denna lista representerar i komprimerad form vägen från idé till operativ verksamhet. I de flesta företagsstarter sker det mesta av processen ovan utan kontinuerligt stöd eller rådgivning, även om mer eller mindre formella konsulter eller stödpersoner kan komma in längs vägen.

I såväl Sverige som i Storbritannien har man arbetat betydligt mer aktivt med de kooperativa projekten i de lokala kooperativa utvecklingsbyråerna. I vissa fall har man tagit över hela entreprenörsprocessen, dvs tagit gruppen i hand och gått hela vägen igenom. Detta är i och för sig lovvärt men det kan mycket väl skapa ett fullständigt beroende företag som inte klarar särskilt mycket utan de lokala rådgivarnas hjälp.

Rådgivningen eller stödstrukturen skall alltså vara balanserad och varken göra för lite eller för mycket.

I Stockholms Landstings kooperationsprojekt arbetar man med följande bild av rådgivningen för nya nykooperativ:

- 1) **Lobbyverksamhet** som går ut på att ta kontakt med myndigheter, vissa exempel, hålla konferenser, skapa ett bra klimat för nykooperativ i beslutande församlingar och hos relevanta marknadsaktörer.
- 2) **Mobilisering** som vänder sig till de potentiella kooperatörerna. Här skall man samla folk, visa möjligheter, formulera idéer och konkretisera dessa så långt som möjligt, ta upp människors problem och frustration från deras nuvarande arbetsplatser/arbetslöshet och visa hur detta kan vändas i spännande lösningar.
- 3) **Rådgivning**, dvs den mer tekniska rådgivning som man spontant associerar med företagsstarter, dvs gruppens mål och behov, individmål vs gruppsmål, den kooperativa särarten, vilka problem som skall lösas, precisera projektsyfte, varför ett kooperativ, hinder, intressenter kring projektet, arbetsplan, konstituerande möte och stadgar, ekonomi. budget och kalkyl.
- 4) **Handledning** som tar vid när projektet/företaget har kommit igång. Det handlar då framför allt om löpande ekonomiska problem (bokföring, marknadsföring, kalkyler, skatter etc), olika management och demokratiproblem samt ren konflikthantering.<sup>81</sup>

Denna stöd-/rådgivningsstruktur är inte kronologiskt presenterad på samma sätt som exemplet med entreprenörsprocessen ovan, men man kan ana att det finns en nästan total överensstämmelse.

Genomgången av typstegen i en entreprenörsprocess och i ett rådgivningspaket stämmer ganska väl överens med bilden vi presenterade ovan av de olika entreprenörskategorierna och verksamhetsformerna. Nykooperativt företagande eller projekt är mer än att dra igång ett företag. Man kan således inte ha den gängse småföretagaren som modell för de stödinsatser som behövs.

---

81 I Storbritannien, där man hållit på längre, konstaterar man att de sociala problemen eller konflikterna i arbetskooperativ är det knepigaste och viktigaste av dessa. Ofta väntar kooperativet med att göra något åt dessa problem så länge att de hinner bli ekonomiska problem och då är det lätt hänt att man angriper symptomen i stället.

De kooperativa projekten är ofta speciella i målsättningar och arbetssätt och de vänder sig till grupper av människor som inte skulle bli företagare av egen kraft. Få eller inga av dessa potentiella kooperativa entreprenörer lär dyka upp hos en företagskonsult med en färdig verksamhetsplan. Det är en lång väg kvar till en verksamhet. Det är detta gap som den nykooperativa stödstrukturen skall kunna hantera. En lång process i det vi tidigare kallat den prekooperativa zonen.

Sannolikt skulle detta kunna ändras med att den kooperativa verksamhetsformen blev mer vanlig i olika typer av verksamhet. Det positiva exemplet är viktigt.

### 3.7 En strategi för arbetskooperativ utveckling - exemplet London

#### 3.7.1 Introduktion

En intressant och tankeväckande illustration av hur en ambitiös strategi för arbetskooperativ utveckling kan se ut kommer från Storbritannien där dåvarande Greater London Councils (GLC)<sup>82</sup> försökte att via Greater London Enterprise Board (GLEB)<sup>83</sup>, lokala myndigheter<sup>84</sup> och Local Cooperative Development Agencies (LCDAs)<sup>85</sup> stimulera en arbetskooperativ utveckling som skulle bidra till att komma tillrätta med arbetslösheten.

Den ambitiösa strategi man byggde upp i London i början på 80-talet fick ett tvärt slut i och med att Thatcher skrotade de sk Metropolitan Councils av vilka GLC var den största. Projektet som sådant dog, men flera av inslagen finns kvar hos LCDAs och konsultgrupper som CAG<sup>86</sup>.

Vi ser Londonstrategin som ett intressant exempel på en gammal industripolitisk tradition där man får ett intresse för Kooperation och försöker lägga allt tillrätta för att skapa en effektiv utveckling.

#### 3.7.2 Målsättningar och förväntningar

Londonstrategin bygger, till skillnad från de svenska ungdomskooperativa projekten, på en uttalad ideologisk grund.

"There are many conflicting arguments about what worker co-ops represent. The GLEB, and the GLC, see them as part of the tradition of the labour movement, and a valuable means of democratising London's economy"<sup>87</sup>

---

82 Ungefär jämförbart med ett förstorat svenskt landsting

83 Ett mellanting mellan utvecklingsfond och industriverk

84 Dvs "boroughs" som är en mindre variant av en kommun

85 Samma sak som våra egna lokala kooperativa utvecklingscentra eller -byråer. Med lokal menas för Londons vidkommande att en LCDA finns i en borough.

86 Cooperative Advisory Group, en kooperativ konsultgrupp som expanderade snabbt i slutet på 80-talet.

87 GLEB "A strategy for co-operation - worker co-ops in London", GLEB, 1984, sid 3

"co-ops open up opportunities to meet social needs, maximise personal talents, and experiment in less oppressive work methods and management structures. Part of the Board's brief from the GLC is to discover and develop means of democratising London's economy, and worker co-ops offer scope which most national and multinational companies are structurally incapable of providing."<sup>88</sup>

Denna ideologiska bakgrund saknas nästan helt i den svenska diskussionen om nykooperation i allmänhet och arbetskooperation i synnerhet. I ungdomskooperativen var det gulliga elementet helt dominerande - det trevliga alternativet till vanliga företag.

Å andra sidan finns förvisso diskussionen om personalkooperativ och annat i anslutning till förvandling av den offentliga sektorn. Här har arbetskooperativen nästan framställts som det motsatta, dvs öar av gruppegoism och exploatering i ett hav av omsorg och social ambition. Inget gulligt alls.

### 3.7.3 Intressenter och villkor

Londonsatsningen kom i en gynnsam tidpunkt där intresset för och utvecklingen av antalet arbetskooperativ verkligen hade tagit fart. Man kan säga att man hade en kooperationsvänlig våg att rida på. Det fanns flera inresseorganisationer (typ ICOM<sup>89</sup>), en nationell CDA<sup>90</sup>, ett statligt bidragssystem som möjliggör för lokala myndigheter att satsa på kooperativa företag, en kooperativ bank som försöker hjälpa de nya kooperativen och sist men inte minst en rad LCDA som med framgång hjälpt till att starta upp ett antal nya arbetskooperativ. Det är ingen tvekan om att nätverket av LCDAs<sup>91</sup> i London är den absolut viktigaste komponenten i utvecklingsstrategin. GLC byggde medvetet på de befintliga LCDA genom att bl.a kanalisera bidrag på upp till 20.000 £ om året för marknadsundersökningar, rådgivning och direkta bidrag till kooperativ.

Man kan säga att förutsättningarna var goda för GLC och GLEB när de lanserade sin strategi. Men det gör den inte mindre intressant.

### 3.7.4 Finansieringsbilden

Först har företagen de bidrag och lån de kan få via LCDA och de lokala myndigheterna, via särskilda programpengar från Ministry of the Environment.

---

88 GLEB "A strategy for co-operation - worker co-ops in London", GLEB, 1984, sid 9

89 Industrial Common Ownership Movement, en inresseorganisation för mer renlärig arbetskooperation. Denna tog fram modellstadgar och startpaket för intresserade nykooperatörer. Brukar ofta kopplas till alternativrörelsen.

90 Cooperative Development Agency, som sattes upp i slutet på 70-talet för att stimulera en kooperativ utveckling. Har gått i graven.

91 När strategin sjösattes fanns ett dussintal LCDAs i London

Nästa instans är LCEB<sup>92</sup> dit man skall vända sig för lån upp till 25.000 £. Dessa får man mot en ränta som inte överstiger inflationen, dvs real nollränta. LCEB fick en total budget på 1 miljon £ för sitt första verksamhetsår vilket indikerar volymen på satsningen. Man fick vidare rätten till ränteavkastningen under året, vilken skall garantera att man kan fortsätta även utan påspädning i likviditet, samt att förvalta de tillgångar som blir över efter kooperativ som gör konkurs. Dessa resurser skulle satsas i nya kooperativ.

För större investeringar (vid expansion eller vid övertagandet av ett befintligt bolag) kunde man vända sig till GLEB. Under sitt första år satsade GLEB 1 miljon £ på 36 kooperativa projekt och räknade med att på detta sätt ha skapat ca 400 arbetstillfällen. Det ger en genomsnittskostnad per jobb runt 25.000 Kr. Denna siffra kan jämföras med de ca 200.000 Kr per arbetstillfälle det svenska lokaliseringstödet presterade under samma period i mitten på 80-talet<sup>93</sup>.

Till dessa finansieringsvägar skall man lägga intresseorganisationernas fonder<sup>94</sup> och den kooperativa bankens intresse för att bidra. Detta innebär stora möjligheter att poola samman resurser för arbetskooperativ.

### 3.7.5 Utbildningsprogram

Man satsade på ett utbildningspaket som bestod av fem olika kursinriktningar:

- \* För nybörjarna satsar man på samma typer av kurser som ges i Sverige t.ex av olika Lokala Kooperativa Utvecklingscentra. Man försöker poola ihop resurser med studieförbund, högskolor etc.
- \* För de som redan kommit igång har man ett antal management-kurser för kooperatörer. Man ger bidrag till små kooperativ som annars inte har tid eller råd att gå kurserna.
- \* För att stärka banden mellan fackföreningarna och kooperativen ger man ett antal kurser där deltagarna kommer från såväl fack som kooperativ. En av tankarna bakom detta är att de unga kooperativen behöver kontakter med erfarna arbetare inom sitt eget område. En annan är givetvis att minska konfliktriskerna mellan fack och arbetskooperativ. Man uppmuntrar kooperativen att söka sig till respektive förbund och att etablera arbetskooperativa avdelningar inom dessa.
- \* För att LCDA-personalen skall kunna bidra med bästa möjliga kunskap och känsla för arbetskooperativ, anordnas fortbildningskurser för dessa. Helst ser man att detta sker vid högskolor och affärsskolor eftersom detta bör ge LCDAs större möjligheter att klara av arbetskooperativ som har expansionsplaner eller arbetskooperativ av den större storleken. Professionalisering av LCDA-personal anses viktigt.

---

92 Local Cooperativ Enterprise Board, som sattes upp inom GLEB för att markera den kooperativa strategin. Man byggde också upp en särskild fond för finansiering av nya kooperativ. Denna överlevde GLCs och LCEBs bortgång.

93 källa: Lokaliseringstödsstatistik, Länsstyrelsen i Jämtland

94 Ett exempel är ICOF, dvs Industrial Common Ownership Finance.



- \* Slutligen har man managementkurser speciellt för större kooperativ. Dessa genomförs med medel från EG och syftar till att öka samarbetet och utbytet mellan större arbetskooperativ inom EG-området.

### *3.7.6 Marknadsföring*

Problem med marknadsföring ingår också bland de arbetskooperativa företagens klassiska brister. Det kan bero på att man principiellt är emot marknadsföring eller att man inte vill nå en större kundkrets. Men oftast beror det säkert på att man inte vet hur eller att man inte har resurserna för att ägna sig åt det. I London har man valt den senare tolkningen.

Man försöker bistå arbetskooperativen i marknadsföringen på olika sätt. Ett är att man etablerat en servicebyrå för marknadsföring som i samarbete med LCEB skall ge råd, hjälp och även kunna bidra med konkreta marknadsundersökningar.

Ett annat sätt är att anordna kooperativa mässor. En första "Co-op Trade Fair and Conference" samlade 100-talet kooperativ, inklusive kooperativ från Spanien och Frankrike. På dessa mässor kan kooperativen visa upp sig för varandra och för allmänheten, knyta affärskontakter och hitta nya konsumentgrupper. I den Holländska Memorörelsen bygger man mycket på denna typ av mässor. Här kan enskilda kooperativ känna att de är del av en rörelse och ge allmänheten, politiker, banker och övrigt näringsliv information om att man finns.

### *3.7.7 Sektorsprogram*

För att underlätta för nya arbetskooperativ, LCDAs och handläggarna vid LCEB och GLEB att ta ställning till vilka projekt man skall satsa på, har GLEB tagit initiativ till regelrätta branschutredningar inom de områden där arbetskooperativen förekommer.

Detta ger flera effekter. För det första att potentiella kooperatörer kan få en bättre kunskap om situationen på den marknad de tänker ge sig in i. För det andra att arbetskooperativ som vill expandera skall kunna få ett bättre underlag för sitt beslut. För det tredje att det identifierar vilka kooperativ som finns inom en sektor och hur de kan använda varandra på bättre sätt.

Man genomförde framför allt studier i sektorer där inslaget av arbetskooperativ var eller kunde förväntas bli stort, dvs tryckeribranschen, byggnadsbranschen, förlagsbranschen, etc. En annan idé i sammanhanget var att studera hur lokala myndigheters köpkraft kunde användas som en del i den arbetskooperativa strategin.

### *3.7.8 Teknik och teknologi*

Ett sätt för arbetskooperativ att klara sig har alltid varit att gå in i arbetskraftsintensiva, småskaliga verksamheter och att skaffa begagnade maskiner. Det bidrar inte till en snabb expansion i den kooperativa sektorn eller till en framtidsinriktad arbetskooperativ del av ekonomin. Fenomenet

beror inte bara på bristande resurser utan lika ofta på att kooperatörerna själva är avogt inställda till ny teknologi.

Man försöker åtgärda detta problem på flera sätt t.ex genom att ge kurser i hur kooperativen kan få teknologin att arbeta för dem i stället för emot dem. Man har också inrättat "The Technology Network" där nya kooperatörer skall få hjälp med produktidéer, produktutveckling och produktionsteknologi. Detta Technology Network skall också ge arbetskooperativen själva möjligheter att forska och utveckla sina egna produkter samt prova ny teknologi, t.ex CAD-CAM. I Memorörelsen i Holland har man satsat på samma idé under beteckningen MemoNova.

I Sverige har man börjat satsa på teknikbyar kring högskolor eller stiftelser i anslutning till högskola, t.ex i Sundsvall och Södertälje, som skall arbeta ihop med och bistå det lokala näringslivet på olika sätt. I England och Holland har man insett att nykooperativ behöver samma tjänster, men att de behöver anpassas till deras speciella behov och förutsättningar.

### *3.7.9 Kooperativa zoner*

I den svenska kommunala näringspolitiken, precis som i många andra industrialiserade länder, ingår upprättandet av industrihotell som en viktig del. Arbetskooperativen har lika svårt att få tag på billiga lokaler som andra småföretag och ett minst lika stort behov av att dels kunna skära ned på fasta kostnader som administration och dels service i form av kopiering och utskrifter, etc. Och de har definitivt ett större behov av att fungera i andra arbetskooperativs närhet för att kunna utveckla samarbetsmöjligheter över förädlingsled, i produktion eller i distribution.

GLEBS svar på detta var att lansera tanken på kooperativa zoner, dvs bostadsområden där arbetskooperativ får särskilda förmåner om de etablerar sig, t.ex förmånliga hyror, byggnader som är specialanpassade för flerbruk, etc.

Ett första exempel på en kooperativ zon sägs vara en gata i stadsdelen Hackney, som hade en synnerligen livaktig LCDA.

### *3.7.10 Londonstrategin - några slutord*

Strategin som utvecklades av GLEB i början på 80-talet för en arbetskooperativ utveckling är onekligen spännande och innehåller flera element som finns med (eller borde finnas med) i framtida svenska nykooperativa initiativ. Londonsatsningen är på det hela taget imponerande även om tonvikten vid arbetskooperativ och sysselsättning ger den en industriplaneringsprofil som känns lite omodern.

Vi tycker att det finns två viktiga lärdomar att dra av Londonsstrategin. Dels att man visade att man menade allvar. Även om flera av de idéer och initiativ vi redovisat ovan inte blev mycket i slutändan så lyckades man ge legitimitet till arbetskooperativet som företagsform. Något den saknar i ännu högre grad i Sverige.

Dels, vilket kanske är mer operationellt intressant, att man byggde det mesta av arbetet på en uppsättning aktiva och professionella lokala CDAs. Det är dessa som är navet i en arbetskooperativ utveckling. Utan dem kommer man inte långt.

Det vore givetvis intressant att ta idéerna om särskilda mässor, företagsregister, teknikcentra för nykooperativ, eller särskilda kooperativa zoner vidare i ett svenskt perspektiv.

### 3.8 Vilka stödfunktioner behövs?

#### *Inledning*

Vi har nu gått igenom olika perspektiv och exempel på vad som kan ingå i en stödstruktur för nykooperation i Sverige i dag. Vi har inte gått in på det befintliga stödsystemet för nykooperation som finns etablerat sedan 1987. Detta framför allt av två skäl: Dels så har det befintliga utvecklingssystemet i sig utvärderats av Kooperativa Rådet<sup>95</sup> och dels har vi haft till uppgift att göra en förutsättningslös utvärdering av hinder och möjligheter för nykooperation i sig. Vi har således inte haft till uppgift att optimera utvecklingssystemet inom ramen för det som redan finns.

Vi kommer i de följande att diskutera ett stödsystem utifrån en mer funktionell/tematisk uppdelning. Det specifika innehållet i varje del varken kan eller skall vi ge oss in på. Det finns många som har såväl kunskap som intresse att fylla dem med innehåll.

#### *Rådgivning/Träning - ett nätverk av lokala kooperativa utvecklingsbyråer/centra*

Det är helt klart att navet i en stödstruktur för nykooperation måste ligga i ett nätverk av lokala nykooperativa utvecklingsbyråer eller centra. Erfarenheterna i Sverige och framför allt från Storbritannien visar att det är svårt/omöjligt att få en positiv utveckling till stånd utan dessa.

Dessa lokala enheter skall framför allt syssla med rådgivning och träning samt med allt det som tillhör rollen hos en intermediär. De skall fungera som spindlar i ett nätverk eller som en buffert mellan nykooperativen och alla de aktörer och institutioner som kan vara av intresse för de nya kooperativen.

Detta är ungefär så som de flesta av dagens LKUn vill se sig själva. Vi kan inte bedöma hur långt de kommit i detta arbete eller hur framgångsrika de är.

Vi misstänker att det lokala stödsystemet behöver professionaliseras och tränas vidare. Hittills har man arbetat mycket på projektstadiet med mycket information och förhandling med etablerad kooperation och olika myndigheter. Dessa erfarenheter kan säkert behövas även i framtiden.

---

95 Jonnergård & Svensson "Kooperationens utvecklingssystem - en utvärdering av verksamheten efter tre år", Ds 1990:1

Med en mer professionell lokal stödstruktur kommer också kraven på tydligare och något annorlunda urvalskriterier vid tillsättningar i de lokala utvecklingsbyråerna. Anknnytning till politiskt parti eller rörelse behöver inte vara en särskilt viktig merit. En hög grad av professionalism och engagemang är viktigare.

För att det lokala stödsystemet skall bli trovärdigt och få något genomslag krävs också en mer långvarig satsning. De måste finnas på plats under en längre tid. Åtminstone över nästa lågkonjunktur. Det måste upplevas som ett inte allför dramatiskt alternativ att kunna gå in till den lokala kooperativa utvecklingsbyrån för att diskutera möjligheter. Vare sig det gäller hotande arbetslöshet eller möjligheterna att göra något åt den arbetsplats man har.

Den lokala kooperativa utvecklingsbyrån skall vara lika naturlig och lätt att hitta som arbetsförmedlingen eller banken.

De lokala utvecklingsbyråerna kan inte leva enbart på inkomster från rådgivning och träning och diverse kontrakt med uppdragsgivare. Åtminstone inte till en början. Det behövs en kärnfinansiering för 1,5-2 personer per utvecklingsbyrå. Detta kan ge kontinuitet och den arbetsro som behövs för att bygga upp verksamheten på ett vettigt sätt. Extra personal kan man sedan ta in på kontraktbasis.

Med hyfsade lokaler och infrastruktur samt övriga omkostnader, hamnar denna kärnfinansiering någonstans kring 750.000 Kr per år.

### *Attityder/Legitimitet*

De flesta av de vi talat med under arbetets gång har pekat på attityder som det största problemet eller hindret för nykooperativ utveckling. Banker, utvecklingsfonder, företagskonsulter och andra viktiga aktörer tror inte på, eller vet för lite om, det kooperativa alternativet. Den ekonomiska föreningen ses inte som en fullvärdig associationsform.

Som vanligt i denna typ av situation heter svaret - information och utbildning. Men det har man hållit på med så länge utan att det blivit särskilt mycket bättre. Det krävs komplement.

Det är framför allt två typer av insatser som behövs. Å ena sidan behövs några positiva exempel, och å den andra någon betydelsefull person som står upp för nykooperativ. Man kan tänka sig effekterna av att Ingvar Carlsson eller P.G Gyllenhammar gick ut i en artikel och talade sig varma för t.ex arbetskooperativ.

Det räcker inte med skriftliga påbud till utvecklingsfonder att vara lite mer intresserade av kooperativ. Någon måste ta på sig att bryta mark.

### *Infrastruktur/lokaler/mark*

De flesta av de nykooperativ vi tänker oss idag är tjänsteföretag. I tjänsteföretag är arbetskraften den viktigaste resursen och kostnadsposten. Men även tjänsteföretag behöver infrastruktur för att kunna fungera.

Lokaler till daghem, inventarier i en kooperativ vårdcentral, maskiner till ett CAD/CAM-kooperativ eller ett kooperativt förlag. Allt är viktigt och kostsamt, som för alla företag.

Infrastrukturfrågorna bör således inkluderas i en nykooperativ stödstruktur. I de fall vi tittar på avknoppningar från den offentliga sektorn kan man säkert hitta lösningar. Åtminstone i en övergångsperiod.

Den brittiska modellen med kooperativa zoner skulle också kunna vara en intressant variant för kommuner som är vana att bygga företagshotell.

Det mest kritiska är annars kanske glesbygdens nykooperativa initiativ. Här är lokalfrågan mer problematisk.

I samband med nykooperativ utveckling i glesbygd och då särskilt med de blandkooperativa versioner som vi får med samhällskooperativ, så blir hela verksamheten beroende av att man kan etablera ett antal stödben samtidigt. Ett av dessa är sannolikt ett eget jordbruk eller åtminstone mark så att man kan bruka jorden som en del i försörjningen.

Detta är idag svårt med de krav och riktlinjer som lantbruksnämnden har för sk bärkraftiga enheter. Att få loss en fastighet för att ha som ett stödben i övrig verksamhet är svårt. Detta måste åtgärdas.

### *Finansiering*

I de brittiska nykooperativa diskussionerna dyker finansieringsfrågor ofta upp som ett problem. Kooperativen har svårt att få tillgång till vettig finansiering via det konventionella systemet.

Få av de vi talat med hävdar att detta är något större problem för de svenska nykooperativen. Visst bemöts nykooperativen med misstänksamhet av banker och utvecklingsfonder, men det är få om några som inte kommit igång p.g.a finansieringsproblem.

Det är möjligt att detta kan förändras när antalet nystartade kooperativ ökar. Idag finns det inget som talar för ett särskilt intresse eller behandling av finansiering av nystartade kooperativ.

De lokala utvecklingsbyråerna behöver dock kärnfinansieras, vilket vi redan påpekat.

### *Forskning/utredning*

Med ett ökat intresse för nykooperativa verksamheter bör naturligtvis följa ett ökat intresse för att studera nykooperativa verksamheter. Hur många finns? Vad gör de? Hur fungerar de? Vad kan förbättras?

I dag vet vi väldigt lite om nykooperativen. Vi vet inte ens hur många de är eller ens hur vi skall definiera vad som är ett nykooperativt företag. Det finns en mängd varianter vilket vi diskuterat tidigare.

Här behövs begreppsutveckling, analys och utredningar. Hur detta skall göras kan diskuteras. I dag ligger en del på Kooperativa Institutet och FRN har haft en särskild kooperationsforskningsdelegation.

Kooperativa Institutet har fjärmat sig från forskning och FRN kommer inte att fortsätta med sin kooperationsdelegation, så något nytt behövs. Sannolikt måste detta nya frikopplas från den etablerade kooperationen eftersom staten nu anser att denna får finansiera forskning om sig själv på egen hand.

Nykooperationen är ett nytt samhällsfenomen som inte har något med den etablerade kooperationen att göra och bör därför inte belastas av denna i forskningshänseende.

### 3.9 Vilka är de relevanta aktörerna i en stödstruktur för nykooperationen?

I den fortsatta utvecklingen av nykooperativa verksamheter är det viktigt att sortera ut vilka de relevanta aktörerna är. Hittills har det varit vissa företrädare för den etablerade kooperationens som, tillsammans med stat och kommun, stått för den faktiska utvecklingen, dvs designat program och institutioner.

Vi är övertygade om att en fortsatt nykooperativ utveckling måste ta fasta på att de centrala intressenterna kring nykooperationen måste ha ett reellt intresse av vad de nykooperativa verksamheterna kan uträtta. De måste få ut någonting av de nykooperativa initiativen.

I den tidigare genomgången har vi bl.a hittat följande områden där nykooperativa initiativ har något att komma med:

- \* **Sysselsättning/Näringslivsutveckling.** Även om arbetsmarknadsläget idag fortfarande är ljust så kommer det att vända nedåt. Då kommer alla typer av sysselsättningsinitiativ åter igen bli intressanta. Om man då har en fungerande lokal utvecklingsfunktion för nykooperativa verksamheter kan detta bli viktigt. Här har vi framför allt kommuner och arbetsmarknadsmyndigheter som intressenter.
- \* **Vård/Omsorg.** Det stora området idag. Finansiella problem och kvalitetsproblem kommer säkert att driva på utvecklingen mot nya organisatoriska lösningar. I dag är de nykooperativa varianterna de mest intressanta. Huvudsakliga intressenter - kommuner och landsting.
- \* **Skola/Utbildning.** Det är inte svårt att tänka sig utbildningssektorn som nästa område inom den offentliga sektorn där man kommer att pröva andra lösningar. Såväl i undervisningen i sig som när det gäller utnyttjandet av befintliga lokaler. Intressenter - kommun, läns skolnämnd, SÖ samt lokalförvaltningar.
- \* **Personalutveckling.** Om de positiva effekterna för personalen och det inre utvecklingsarbetet i den offentliga sektorn är vad de ser ut att vara idag, när personal genomgår utbildning/träning för nykooperativ verksamhet, så kan detta bli en stor nisch för de nykooperativa utbildnings/träningsprogrammen. Intressenter kommuner och landsting.
- \* **Rehabilitering.** Nykooperativa initiativ kan komma in såväl i den operativa verksamheten som i samordningsledet mellan olika intressenter. Intressenter - försäkringskassan, näringsliv, socialförvaltningen, sjukvården.

- \* **Glesbygd.** Med fler initiativ i glesbygder kan nykooperativa verksamheter kanske vända eller bromsa den nedåtgående trenden i flera områden. Intressenter - kommuner, länsorgan, stat.

Man kan säkert hitta fler mer specifika intressen och motiv för att stödja nykooperativa verksamheter. Men bilden växer ändå fram av att de nykooperativa initiativen till största del är av intresse för kommuner, landsting och inom ramen för arbetsmarknads-, social och regionalpolitik.

Var har vi då den etablerade Kooperationen? Det är en bra fråga som vi inte riktigt har fått ett svar på. Idag tar de flesta det som en självklarhet att den etablerade Kooperationen skall vara med i de nykooperativa initiativen. Det har ägnats manår i LKU-systemet för att få med den lokala etablerade Kooperationen.

Men varför skall den etablerade Kooperationen egentligen vara med? Det är inte deras problem nykooperationen skall göra något åt. De är i de flesta fall ointresserade av nykooperativa verksamheter. Låt den etablerade Kooperationen slippa från nykooperationen och vice versa. Det tjänar alla på.