

En rapport från Coompanion Sverige

Företag med fokus på hur och varför

- om kooperativt företagande i praktiken

av Curt-Olof Mann

COMPANION



Coompanion är företagsrådgivaren för alla som vill starta företag tillsammans. Vi tror på det demokratiska företagandet, där alla samarbetar och är engagerade. Vi finns på 25 platser i hela landet - i stort sett ett Coompanion i varje län. Varje regionalt Coompanion runt om i landet ägs och styrs lokalt av sina medlemsorganisationer.

Coompanion breddar entreprenörskapet och ger skräddarsydd information, företagsrådgivning och utbildning - från idé till framgångsrikt företagande.

Coompanion Sverige är en ekonomisk förening vars medlemmar är 25 regionala Coompanion. Uppdraget är att på nationell nivå främja kooperativt företagande och arbeta med opinionsbildning för kooperation och social ekonomi. Coompanion Sverige ska också vara den nationella kontakten mellan det lokala kooperativa utvecklingssystemet och riksdag, regering samt andra nationella organ.

Coompanion finansieras av organisationer, offentlig sektor, konsultintäkter, EU-medel och staten. Tillväxtverkets finansiering gör det möjligt för oss att ge rådgivning kostnadsfritt.

Innehåll

Inledning	5
Syfte och genomförande	5
De ekonomiska föreningarnas villkor och verklighet	6
Allmänt om företagen	6
Hinder och stöd	8
Marknad och affärer	9
Hållbarhetsarbete	9
Innovation	10
Samverkan, deläggande och delaktighet i företag	10
En kooperativ utgångspunkt	11
Företagen i studien	12
Ägande	14
Värden	14
Värdena i vardagen	15
Företaget i samhället	15
Helhet	16
Samband mellan ägande, styrning och verksamhet	16
Sammanhang för var och en	17
Styrning	18
Ägandets innebörder och betydelse	19
Mångfald av mötesformer	20
Samarbete	20
Informella och formella relationer	21
Frihetsgrader för självstyrande enheter	22
Om formens betydelse	23
Särskilda utmaningar	23
Formalisera	24
Berätta om företagsformen	25
Ge medlems-/delägarskapet innebörd	25
Vad man faktiskt är, gör och vill	26
Tydlighet gentemot nya	27
Storlek	27
Att växa är inte bara att bli större	28

Förändra	29
Rekrytering och introduktion	29
Breda verksamheten	29
Hantera kris	30
Kunskap i omvärlden	30
Utvecklad företagsstatistik	31
Huvudintressent	31
Huvudintresse	32
Indikatorer	32
Slutsatser och sammanfattande reflektioner	32
Bilagor	34
Bilaga 1	
Frågeunderlag	34
Bilaga 2	
Introduktionsbrev	36
Bilaga 3	
Referensgrupp och intervjuare	36

Inledning

Coompanion och Tillväxtverket har en gemensam uppgift i att stödja och främja kooperativt företagande. För att kunna rikta och prioritera stödsatser behövs kunskap om hur det kooperativa företagandet ser ut och vad företagarna behöver och efterfrågar. En gemensam ambition är att insatserna ska vara relevanta för en växande del av Sveriges företagare. Här saknas idag en samlad bred bild av det svenska kooperativa företagandets former och praktik.

Många exempel visar att ett visst företag sällan enkelt kan klassificeras som antingen kooperativt eller icke-kooperativt. Det kan däremot finnas mer eller mindre starka kooperativa inslag i företagets sätt att fungera.

Hos många äldre företag som självklart har räknats och räknas till "kooperationen" har såväl ägande- och inflytandeformerna som medlemsnyttans innehåll förändrats. Ofta i riktning mot sådant som vi är vana att se hos antingen bolag eller ideell verksamhet. Det har blivit tydligare att det kooperativa i dessa företag är just ett inslag vid sidan av andra slags drivkrafter och logiker. Som företag betraktade är de inte oföränderligt "kooperativa".

Med en ökad mångfald i nyföretagandet när det gäller företagarnas bakgrund och egenskaper, drivkrafter och syften, sätt att organisera verksamhet m.m. och den växande mängden tjänsteföretag, parat med samhällstrender som i vissa avseenden pekar i "kooperativ" riktning i fråga om nytta, (egen-)makt och samarbete, är det foljdriktigt att det uppstår kooperativa lösningar här och var i företagandet. Företagen behöver för den skull inte kallas kooperativa eller ha skapats efter en uttalat "kooperativ" mall.

Det finns också sedan länge företag och andra organisationer som inte har de yttre "kooperativa" kännetecknen vi är vana vid – det vill säga kallar sig kooperativ eller drivs i formen ekonomisk förening – men som kan sägas fungera kooperativt i olika avseenden.

Att ett företag officiellt kallar sig kooperativt eller bejakar IKA:s kooperativa principer är indikatorer som i dagsläget säger ganska lite om hur företaget fungerar i praktiken. Synen att "kooperationen" är en familj, där vissa företag är medlemmar och andra inte, begränsar möjligheten att se och förstå vilken roll kooperativt företagande spelar i dagens samhälle. Det är inte heller en syn som främjar tillväxt och utveckling av kooperativt företagande som samhällskraft.

Det behövs ett öppet förhållningssätt till hur det kooperativa företagandet yttrar sig. Likaså till att man kan hitta det där man inte väntat sig att göra det och tvärtom. Vi behöver gå bakom ytan av "kooperativa" och "icke-kooperativa" företag för att undersöka och kartlägga det kooperativa företagandet.

Syfte och genomförande

Studien som redovisas i den här rapporten består av tre delar. Den första syftar till att belysa de ekonomiska föreningarnas särskilda villkor och verklighet genom sammanställning och analys av de enkätsvar som Tillväxtverket hämtade in från ekonomiska föreningar i undersökningen Företagens villkor och verklighet 2011.

Den andra delen syftar till att genom intervjuer med ett brett urval företag och organisationer bidra till en både bred och djup kvalitativ bild av det moderna kooperativa företagandet i Sverige. Utifrån denna ges också förslag till hur statistik kan utvecklas.

Den tredje delen slutligen syftar till att genom särskilda intervjufrågor öka och fördjupa kunskapen om företagets villkor, verklighet och utmaningar. Studien kan därigenom också ge ett underlag till att utveckla och effektivisera stöd- och främjandeinsatser.

Studien har genomförts i samarbete med Coompanionmedarbetare. Dels tre personer i en referensgrupp som har sammanträtt per telefon några gånger under projektperioden, dels två personer som genomfört intervjuer med två av företagen. (Se bilaga.)

De ekonomiska föreningarnas villkor och verklighet

Tillväxtverket, och tidigare Nutek, har vid fyra tillfällen - 2002, 2005, 2008 och 2011 - genomfört en enkätundersökning kallad Företagens villkor och verklighet. Den riktas till små (0-49 anställda) och 2011 även medelstora (50-249 anställda) företag. Sådana som har en årsomsättning lägre än 200 000 kr ingår inte i undersökningen. Inte heller branscherna jordbruk, skogsbruk och fiske, finans- och försäkringsverksamhet samt fastighetsverksamhet.

Frågorna gäller företagets syn på hinder för och möjligheter till tillväxt. Enkäten har ställts till en ej namngiven företagsledare. Tillväxtverkets förhoppning är att undersökningen ska bidra till en näringspolitik som möter företagets behov och utmaningar. I följebrevet till enkäten introduceras undersökningen som följer: "De små och medelstora företagen har blivit allt viktigare för både sysselsättningen och den ekonomiska tillväxten i Sverige. För att stödja denna utveckling behövs en tillväxtpolitik som ger goda förutsättningar för att nya företag startas och goda utvecklingsmöjligheter för befintliga företag. Aktuell och relevant kunskap om företagets villkor och verklighet är av stor betydelse för att skapa dessa förutsättningar."

2011 var det 19 000 företag som besvarade enkäten, vilket var 60 procent av de som tillfrågats. Det var första gången som undersökningen omfattade även ekonomiska föreningar och 575 sådana besvarade enkäten. I övrigt ingår enskilda näringsidkare, handels- och kommanditbolag samt aktiebolag. Eftersom ekonomisk förening är den associationsform som är särskilt utformad för kooperativ verksamhet är den intressant i det här sammanhanget.

Tillväxtverket har valt att inte redovisa resultaten för de ekonomiska föreningarna i de rapporter man publicerat. Coompanion har dock fått tillgång till dessa för egen bearbetning, vilket har resulterat i tabellerna nedan.

De siffror som redovisas är så kallade uppräknade frekvenser. Dessa ska motsvara det faktiska antalet företag i hela företagsbeståndet enligt undersökningens urvalskriterier.

I tabellerna jämförs de ekonomiska föreningarnas svar med de sammanslagna siffrorna för de övriga juridiska formerna. (Det vore mer korrekt att jämföra de ekonomiska föreningarna med genomsnittet för samtliga, men det skulle i praktiken knappast förändra bilden, eftersom de ekonomiska föreningarna är så få.) Man bör hålla i minnet att det sannolikt finns betydande skillnader mellan enskilda näringsidkare, HB/KB och AB. Det skulle ge en mer relevant jämförelse att utesluta de enskilda näringsidkarna, vilket emellertid inte har varit möjligt i denna studie.

Här är fokus på det som utmärker de ekonomiska föreningarna som grupp. Det är alltså de frågor från den omfattande enkäten där de avviker tydligt från övriga företag som redovisas. Vissa frågor har uteslutits för att de inte är relevanta i en jämförelse mellan juridiska former.

Allmänt om företagen

Bransch (SNI 2007)	Ekonomiska föreningar	Övriga juridiska former
Utvinning av mineral; Tillverkning	2 %	8 %
Försörjning av el, gas, värme och kyla; Vattenförsörjning; avloppsrening, avfallshantering och sanering	5 %	0 %
Byggverksamhet	4 %	17 %
Handel; reparation av motorfordon och motorcyklar	10 %	20 %
Transport och magasinering	1 %	6 %
Hotell- och restaurangverksamhet	9 %	5 %

Informations- och kommunikationsverksamhet	4 %	5 %
Verksamhet inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik	6 %	18 %
Uthyrning, fastighetsservice, resetjänster och andra stöd-tjänster	2 %	4 %
Utbildning	31 %	2 %
Vård och omsorg; sociala tjänster	9 %	4 %
Kultur, nöje och fritid; Annan serviceverksamhet	17 %	9 %
Total	100 %	100 %

Bland de ekonomiska föreningarna finns 57 procent av företagen inom utbildning, vård och omsorg, sociala tjänster samt kultur, nöje fritid och annan serviceverksamhet. Övriga juridiska former har sin tyngdpunkt inom byggverksamhet, handel samt verksamhet inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik, totalt 55 procent av företagen.

Undersökningens omsättningsgräns på 200 000 kr samt i någon mån att vissa branscher inte finns med gör att fördelningen på branscher är en annan bland de ekonomiska föreningarna i undersökningen jämfört med samtliga ekonomiska föreningar som är registrerade som aktiva företag. Utbildning, Vård och omsorg, sociala tjänster samt Hotell- och restaurangverksamhet, är överrepresenterade bland de svarande, vilket kan tänkas påverka svarsfördelningen på vissa frågor. Omvänt är vissa andra branscher relativt kraftigt underrepresenterade.

Uppgifter om företaget	Ekonomiska föreningar	Övriga juridiska former
Ingår i svensk kedja	9 %	6 %
5 eller fler kvinnor sysselsatta	33 %	6 %
5 eller fler män sysselsatta	20 %	13 %
10 eller fler kvinnor sysselsatta	13 %	2 %
10 eller fler män sysselsatta	7 %	6 %

De ekonomiska föreningarna har i betydligt större utsträckning fem eller fler kvinnor anställda och även i större utsträckning fem eller fler män. Företagen som ingår i undersökningen har som mest 249 anställda.

Uppgifter om den svarande företagsledaren	Ekonomiska föreningar	Övriga juridiska former
Leder företaget tillsammans med annan/andra	90 %	19 %
Kvinna	45 %	23 %
Född 1979-1984 (27-32 år, 2011)	10 %	4 %
Född utomlands	3 %	11 %
Högskoleutbildad	57 %	36 %
Äger 0-25% av företaget	76 %	7 %

De ekonomiska föreningarna leds i betydligt större utsträckning än övriga juridiska former av fler än en person, kvinnor, svenskfödda, högskoleutbildade samt personer med en ägarandel på 0-25 procent.

Tror om företagets utveckling på tre års sikt	Ekonomiska föreningar	Övriga juridiska former
Kommer att öka omsättningen	41 %	49 %
Kommer att öka lönsamheten	33 %	46 %
Vill inte låta företaget växa	39 %	24 %

De ekonomiska föreningarna har en mer försiktig syn på företagets utveckling de närmaste åren framåt och mindre vilja att växa.

Hinder och stöd

Anser att följande är ett stort hinder för företagets utveckling och tillväxt	Ekonomiska föreningar	Övriga juridiska former
Konkurrens från andra företag	11 %	22 %
Tillgång till externt ägarkapital	16 %	9 %
Tillgång till lämplig arbetskraft	11 %	21 %
Regler kring anställning och uppsägning	18 %	31 %
Regler kring anställdas ledighet, t.ex. föräldraledighet och vård av barn	12 %	23 %
Arbetstidsregler	9 %	14 %
Sjuklönerregler	15 %	31 %

De ekonomiska föreningarna upplever i mindre utsträckning externa hinder för företagets utveckling och tillväxt med undantag för tillgång till externt ägarkapital som de i större utsträckning än övriga upplever som ett hinder.

Företaget har ansökt om följande under de tre senaste åren	Ekonomiska föreningar	Övriga juridiska former
Lån och krediter	25 %	36 %
Externt ägarkapital beviljats medel	5 %	4 %
inte beviljats medel	8 %	2 %
Statligt stöd och/eller bidrag	39 %	11 %

De ekonomiska föreningarna har ett annat mönster vad gäller tillgång till och användande av finansiering i olika former.

Upplever att den senaste kontakten med följande aktörer i samband med tillståndsansökan e.d. var bra	Ekonomiska föreningar	Övriga juridiska former
Statliga myndigheter	36 %	24 %
Länsstyrelsen	22 %	13 %
Kommunen	38 %	18 %

De ekonomiska föreningarna har mer positiva erfarenheter av myndighetskontakter.

Det kan nämnas att 50 procent av de ekonomiska föreningarna uppger att de har använt den myndighetsgemensamma webb-tjänsten Verksam.se, att jämföra med 43 procent bland de övriga företagsformerna.

Marknad och affärer

Företagets varor/tjänster produceras huvudsakligen för	Ekonomiska föreningar	Övriga juridiska former
Lokal marknad	73 %	47 %

De ekonomiska föreningarna producerar i större utsträckning för lokal marknad.

Upplever konkurrensen från andra företag gällande följande som liten	Ekonomiska föreningar	Övriga juridiska former
Låga priser på produkter/tjänster	74 %	54 %
Förmåga att ta fram nya produkter, tjänster, processer	83 %	76 %

De ekonomiska föreningarna upplever i mindre utsträckning konkurrens från andra företag.

Företaget köper ibland eller alltid in följande externa tjänster	Ekonomiska föreningar	Övriga juridiska former
Inhyrd arbetskraft	42 %	33 %
Utbildning/ kompetensutveckling	70 %	51 %
Affärsutveckling/ organisationsutveckling	30 %	19 %

De ekonomiska föreningarna köper externa tjänster i större utsträckning.

Företaget samverkar med andra företag	Ekonomiska föreningar	Övriga juridiska former
Regelbundet	53 %	46 %
Inom inköp, logistik, transport	7 %	14 %
Inom utbildning och kompetensutveckling	18 %	12 %
Inom marknadsföring, export, försäljning	18 %	13 %
Inom produktion av företagets varor/tjänster	11 %	20 %
Inom lobbying, politik- och samhällspåverkan	6 %	3 %

De ekonomiska föreningarna samverkar i större utsträckning med andra företag när det gäller kompetensutveckling, marknadsföring och lobbying, men i mindre utsträckning när det gäller inköp, transport och produktion.

Försäljning till stat, landsting och kommun	Ekonomiska föreningar	Övriga juridiska former
76-100 procent av företagets omsättning utgörs av försäljning till statliga myndigheter, kommuner och landsting	18 %	4 %
Företaget har inte deltagit i offentlig upphandling de senaste 12 månaderna på grund av att kontrakten är för stora	1 %	10 %
Ej aktuellt för företaget att delta i offentliga upphandlingar	73 %	59 %

De ekonomiska föreningarna uppger i betydligt större utsträckning att det mesta eller allt av företagets omsättning utgörs av försäljning till offentlig sektor. Samtidigt är det klart fler bland de ekonomiska föreningarna för vilka det inte är aktuellt att delta i offentlig upphandling.

Hållbarhetsarbete

Företaget har en framtagna policy för hållbarhetsarbete inom följande områden	Ekonomiska föreningar	Övriga juridiska former
Miljö	46 %	35 %
Sociala frågor	38 %	24 %

Etiska frågor	31 %	19 %
---------------	------	------

De ekonomiska föreningarna har i större utsträckning policies för miljö, sociala frågor och etiska frågor.

Skäl till att företaget arbetar aktivt med att sätta upp och nå miljömål för verksamheten	Ekonomiska föreningar	Övriga juridiska former
Eget engagemang är ganska eller mycket viktigt	32 %	22 %

De ekonomiska föreningarna uppger i klart större utsträckning att eget engagemang är ett viktigt skäl till att företaget arbetar med miljömål.

Innovation

Anser att företaget är innovativt inom följande områden	Ekonomiska föreningar	Övriga juridiska former
Introduktion av nya varor	27 %	39 %
Introduktion av nya produktionsprocesser	12 %	19 %
Introduktion av ny organisation/ledarskap	26 %	18 %
Introduktion av nya metoder att marknadsföra eller sälja företagets varor/tjänster	32 %	28 %

De ekonomiska föreningarna anser i mindre utsträckning att företaget är innovativt när det gäller dels varor, dels produktionsprocesser, men i större utsträckning när det gäller dels organisation/ledarskap, dels metoder för marknadsföring och försäljning.

Samverkan, delägande och delaktighet i företag

I det här avsnittet redovisas en intervjustudie om ägande, beslutsfattande och arbetsformer i företag. Studiens syfte är att uppmärksamma olika sätt att driva verksamheter där samverkan, delaktighet och delägande är viktigt i organisering och drift. Målet är att bidra till bättre kunskap om och förståelse av hur sådana faktorer påverkar verksamhetens utveckling och framgång.

Kvalitativa intervjuer har genomförts med nitton företag. Dessa har valts utifrån viss tidigare kännedom samt information på respektive hemsida om hur de är uppbyggda och fungerar. Urvalet är tänkt att representera en stor mångfald vad gäller storlek, ålder, bransch, juridisk form, samhällssektor m.m.

Intervjuperson har i de flesta fallen varit VD eller motsvarande, alltså den tjänsteman i organisationen som ansvarar direkt gentemot styrelsen. I ett par fall har det varit en chef på nivå under VD. Några företag som saknar motsvarande befattningar har representerats av någon ur delägar-/medlemskretsen, i ett fall två personer, i ett annat fall tre. I ett fall intervjuas initiativtagaren, som inte längre är direkt involverad i företaget. Det är omöjligt att säga exakt hur intervjupersonernas position i organisationen har påverkat svaren.

Intervjuerna utgick från tre perspektiv; hur företagen ägs, hur de styrs och hur de driver sin dagliga verksamhet. Formerna kopplades till olika faktorer internt i företaget och i omvärlden.

Varje intervju tog ungefär 1,5 timme. Ett standardiserat intervjuunderlag användes (se bilaga). Det kan sammanfattas i följande punkter:

Verksamhet

- Bakgrunden och historien bakom att ni har den verksamhet ni har

Ägande

- Ägarnas relation till verksamheten
- Fördelning av ägandet, öppet/slutet delägarskap

Beslutsfattande

- Styrelsens och ledningens sammansättning samt hur dessa utses
- Mötesformer för styrning och beslutsfattande, röstregler

Arbetsformer

- Vilka som är involverade i den dagliga verksamheten och på vilket sätt

Vad betyder formen?

- Bakgrunden och historien bakom formerna för ägande, beslutsfattande och verksamhet
- Erfarenheter av hur formen påverkar eller påverkas av
 - interna faktorer som innovation, produktivitet, tillväxt, arbetsvillkor och beslutsfattande
 - externa faktorer som konkurrens, efterfrågan, tillgång till kapital och arbetskraft, regelverk, externt stöd, kompetensutveckling, samverkan med olika andra aktörer.

Utmaningar, externt stöd

- Erfarenheter av utmaningar och behov i uppstart, utveckling och vid problem
- Erfarenheter av externt stöd, t.ex. rådgivning, utbildning, finansiering

I praktiken styrdes innehållet i intervjuerna i hög grad av vad respektive intervjuperson valde att ta upp och var intresserad av att utveckla. Sannolikt var alla benägna att i första hand ge en positiv bild av sitt företag.

Presentationen och analysen av intervjumaterialet har ordnats i fyra huvudteman; värden, helhet, styrning och samarbete. Dessa sätter fokus på centrala dimensioner i den samlade bilden av företagets sätt att fungera. Under varje tema lyfts två perspektiv som i intervjuerna har framträtt tydligare än andra. Dessa tolv rubriker ger tillsammans en bild av frågeställningar och lösningar som ser ut att vara viktiga för företagen och som de därför ägnar mycket uppmärksamhet och kraft.

En kooperativ utgångspunkt

Studien har sin utgångspunkt i idén om det kooperativa företaget. Alltså när personer – i sin roll som konsumenter, producenter eller personal – samarbetar om att med gemensamma resurser driva ett företag som i sin verksamhet tillgodoser behov som de har gemensamt. Alla deltar på lika villkor, kapitalintresset är begränsat och verksamheten styrs enligt demokratiska principer (en person – en röst). Den kooperativa företagsmodellen knyter alltså ihop former och principer för ägande, styrning och verksamhet till en helhet.

Det kooperativa företaget kan beskrivas som föreningsbaserat eftersom det bygger på en sammanslutning av personer som styr verksamheten i föreningsdemokratiska former och har verksamheten som primärt intresse. Dessa personer kallas medlemmar. Den principiella skillnaden mot en ideell förening är att ett kooperativt företag/förening gör ekonomisk nytta med ekonomisk verksamhet, medan nyttan och/eller verksamheten i den ideella föreningen definieras som just ideell.

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

Praktiken visar på en mängd olika variationer på det kooperativa temat. Idéer om samarbete, deläggande, delaktighet och olika slags nytta tillämpas i alla slags företag och organisationer. Såväl "offentliga", "privata" och "ideella" som "kooperativa". Samtidigt visar företag som sjösatts och drivs under kooperativ flagg upp en bred palett av realitetsanpassning. Den kooperativa idén räcker ofta inte för att beskriva dessa företag. Helheten rymmer även här andra delar än enbart "kooperativa". Sammantaget ger detta anledning att vara öppen för att företag och organisationer över hela fältet har större eller mindre inslag av den kooperativa idén.

När man närmar sig företag med "kooperativa glasögon" – vilket vi gör i den här studien – sätts fokus på samverkan, deläggande och delaktighet. Det gör att några frågeställningar blir särskilt intressanta. Vilka samverkar, om vad och med vilka resurser? Hur ägs företaget och vilken betydelse har ägandet? Vilka deltar i styrning och verksamhet och hur? Hur hänger allt detta ihop med olika sidor av den dagliga driften och företagets produktion av varor eller tjänster?

Syftet med studien är att bidra till kunskapen om hur moderna företag och organisationer tillämpar idéer som ingår i den kooperativa helheten. För att öka sannolikheten att hitta relevanta erfarenheter har vi försökt avgränsa studien redan i urvalet. Ett brett internt deläggande, det vill säga att företaget ägs av en stor andel av de personer som deltar i verksamheten, är det som mest uppenbart indikerar "kooperativa" inslag. Således är det detta som har styrt vårt urval.

Företagen i studien

Nedanstående företag har ingått i intervjustudien. Urvalet har en tyngdpunkt i Göteborg och Stockholm, vilket – förutom den generella sannolikheten att hitta exempel just där – beror på referensgruppens sammansättning. En anledning är också praktisk, så till vida att företagen och organisationerna skulle vara någorlunda lätta att nå för intervjuer öga mot öga. Vi har inte sett att det i den här studien finns något egenvärde i att välja exempel som är geografiskt spridda över landet.

Det kan vara värt att påpeka att även några ideella föreningar här betecknas som företag. I tabellen har antal anställda valts som en indikation dels på storlek, dels på företagens skiftande strukturer.

Företag	Ort	Startår	Antal anställda	
Cirkus Cirkör id för	Botkyrka	1995	225	Varav fast 27, korttid 198 (2012)
Norrorts omvårdnad ek för	Täby	2003	14	
Friskis o Svettis id för	Stockholm	1978	19	Riksföreningen (111 lokalför.)
Folkets Bio id för	Stockholm	1973	14	Riksföreningen (17 lokalför.)
C-O-M-B-I-N-E ek för	Stockholm	1998	5	
Magelungen AB	Stockholm	1993	230	
Praktikertjänst AB	Stockholm	1960	6500	Moderbolaget. I koncernen 9000
Veidekke Sverige AB	Solna	1936*	1200	I koncernen 6100
Basta id för	Nykvarn	1994	70	Koncernen. Medarbetare 180
FLK AB	Växjö	1934	50	
Yalla Trappan id för	Malmö	2009	14	

Kreativ Fritid ek för	Lerum	1993	11	
Forsman o Bodenfors ek för	Göteborg	1986	120	Moderbolaget. I koncernen 320
Sentient ek för	Göteborg	2009	6	
Gothenburg Film Studios AB	Göteborg	2008	3	
Mobilitetscenter ek för	Göteborg	2002	6	
Gore Scandinavia AB	Mölnadal	1958*	49	I koncernen 10000
Guide2Give ek för	Västerås	2011	3	Moderföreningen. I Uganda 2
Offerdals Hälsocentral ek för	Krokom	1992	10	Medlemmar 700

* moderbolaget

Företagen valdes för att de ser ut att ha drag av kooperativt företagande. I huvudsak att de kontrolleras av en stor del av de människor som deltar i företagets verksamhet, det vill säga i produktionen eller konsumtionen av företagets varor eller tjänster. Ambitionen var att få till ett urval företag med stor variation vad gäller storlek, ålder och bransch. De skulle också representera olika juridiska former, typer av huvudintressenter och intressen samt olika slags sektorsanknytning (privat, offentlig eller ideell sektor).

I urvalet finns hälso- och sjukvård, omsorg, behandling, rehabilitering, friskvård, skola och fritid. Där finns också industriell verksamhet, produktutveckling, byggverksamhet, teknisk konsultverksamhet, reklam, kultur, arkitektur samt import och handel. Till följd av spridningen på branscher ser företagen också olika ut vad gäller fördelningen mellan könen.

Några företag har kommit till genom avknoppning av verksamhet från offentlig sektor. Andra har fått sin nuvarande form genom ombildning av traditionellt privatägda företag eller, i ett fall, från personalägt till brukarägt. Ett par stycken är döttrar till utländska moderbolag.

Ofta har enskilda personer en framskjuten plats som initiativtagare eller grundare. I de flesta fallen har dessa personer varken formellt eller informellt inflytande, men det förekommer också att de har det. Ett indirekt inflytande har de däremot i många fall genom det idéarv de lämnat efter sig.

Det finns också en variation vad gäller de behov som är grunden för företagens produktion. Alltifrån att den offentliga sektorn har definierat behoven, till att företaget möter ett behov på marknaden. I många fall finns det inslag av vad man skulle kunna kalla samhällsbehov som inte i sig själva ger intäkter, men där företaget har tagit på sig en uppgift. Många företag kombinerar dessa olika typer av behov.

Det finns några exempel på företag i urvalet som har som primärt ändamål att genom formerna för verksamheten – snarare än produktionen – bidra till människors personliga och sociala utveckling. Det sker genom dessas deltagande i produktionen och styrningen i ett par företag och som leverantörer i ett annat.

Företagen har allt från några enstaka medarbetare till flera tusen. De äldsta har sitt ursprung på 30-talet och de nyaste startade för ett par år sedan. Det pekar på att de också befinner sig i olika utvecklingsskeden.

När det gäller juridiska former är det flera av företagen som kombinerar olika former, oftast en ekonomisk eller ideell förening som äger ett eller flera aktiebolag där hela eller delar av driften finns. Många har efter hand förändrat formerna för att dessa bättre ska stämma med den organisation man vill ha. Ett par företag har startat som aktiebolag men efter en tid bildat

en ekonomisk förening som moder för att underlätta ett öppet ägande, det vill säga att kunna gå in och ur som ägare/medlem.

Ägande

De flesta företagen har enbart interna ägare, i de flesta fallen anställda. Undantagen är ett familjeägt företag, ett som ägs av fyra organisationer som företräder brukare, ett som ägs av fem enskilda företagare som använder företagets tjänster, två där det finns externa medlemmar/ägare utöver dem som är anställda i verksamheten, ett som ägs av brukare och producenter tillsammans, ett med ideellt aktiva som medlemmar och slutligen ett där brukare i verksamheten är medlemmar.

Samtliga, utom ett par av undantagen ovan, har formellt ett öppet medlems-/delägarskap för alla i företaget som hör till samma (intressent-)kategori som de befintliga ägarna/medlemmarna. Vissa företag kräver att man först har varit anställd en viss tid och/eller har minst en viss anställningsgrad. Några har en uttalad princip att sträva efter att samtliga anställda eller motsvarande ska vara medlemmar/delägare. Ibland gäller möjligheten till medlems-/delägarskap inte anställda i dotterbolag, vilket motiveras med att verksamheten där har en annan karaktär och inte hör till "kärnverksamheten".

Andelen som är medlemmar/delägare av de anställda eller motsvarande varierar från runt en tredjedel till samtliga. I vissa av företagen är andelen svår att räkna fram eller mindre relevant.

Många har principen lika ägande för alla delägare/medlemmar. Andra har möjlighet till olika ägande, vissa med regeln en röst per person och andra med röster efter storlek på ägandet. Det förekommer också att delägare kan ha olika antal aktier upp till ett maximalt antal. Ett företag erbjuder lån till den som vill köpa aktier.

Storleken på insatser eller aktieposter varierar från några hundra till några tiotusental kronor. Några har fastställt ett fast pris för en aktiepost, som dock kan justeras. Det förekommer också att företaget ger en rabatt vid försäljning till anställda i relation till aktiens aktuella marknadsvärde.

De flesta har hembudsskyldighet på aktier, andelar eller insatser, men några ger möjlighet att behålla ägandet även om man slutar i företaget. I något fall på begränsad tid.

Det är vanligt att man har möjlighet till vinstutdelning till ägarna, direkt eller som fondmedel för framtida uttag. Dock begränsas utdelningen så gott som alltid av olika förutbestämda principer, som handlar om att prioritera avsättningar och investeringar eller andra mål för verksamheten. Det förekommer också att man inte delar ut vinstmedel direkt men använder dem till att höja löner.

Värden

Företagen verkar i hög grad vara värderingsstyrda och idéburna. På frågan om vad man vill uppnå med valet av former för ägande, styrning och daglig verksamhet framhåller många sin "värderingsbas", "värdegrund", "ideologi", sina "ledord", "kärnvärden", "grundpelare" eller sin "vision", "idévärld" eller "kultur". Flera påpekar att de löpande kopplar beslut och diskussioner till sina grundvärden eller grundidéer. Några pekar på hur dessa har växt fram och förfinats. Den bild som ges är att de ofta har en starkt styrande inverkan på både organisation och verksamhet. Alternativt att det finns en stark strävan eller ambition att låta dem styra.

Det som framstår som det starkaste gemensamma värdet är "delaktighet". Nära detta ligger värden som "känsla av sammanhang" och "små enheter är bättre än stora". Andra värden sätter tonen för individens möte med andra och med organisationen, exempelvis "schyssthet i alla relationer", "tillit", "tolerans", "kommunikation", "transparens" och "tillgänglighet".

Tanken om delaktighet sätter fokus på individen. Det gör också värden som "tilltro till individen", "frihet att växa som person" och "du kan mer än du tror". Även den enskildes hälsa tas upp som ett viktigt värde. "Kreativitet", "kreativ miljö" och "inspiration" uttrycker en vilja att frigöra vars och ens potential.

Det finns också företag som inte lyfter fram värden och idéer lika tydligt. Till stor del mindre företag i urvalet, men även vissa större. Det ser ut att ha olika orsaker. Alltifrån att man inte har klargjort och formulerat värdena till att företagets form och ändamål i sig är starkt styrande på verksamheten. De senare är företag vars tjänster tydligt är till för att tillgodose behov hos företagets medlemmar eller ägare.

Värdena i vardagen

I flera av intervjuerna förs resonemang om hur värden och idéer konkretiseras och omsätts i organisation och verksamhet. "Känsla av sammanhang" till exempel preciseras till att sammanhanget ska vara begripligt, hanterbart och meningsfullt. Var och en ska vara delaktig i processer och det ska finnas tydliga mål som man är medveten om. Flera framhåller att det är viktigt för företaget att hålla grundvärdena och idéerna levande, att förhålla sig till dem i diskussioner, beslut, planering, verksamhet och uppföljning.

Det verkar finnas en strävan efter ärlighet och att leva som man lär, som också handlar om att tillämpa värdena i hela verksamheten och organisationen och i alla relationer internt och externt. Företagen i studien ger intryck av att sträva efter att forma organisationen på ett sätt som eliminerar krafter som drar åt andra håll än de grundläggande idéerna och värdena.

Två värden som i mindre grad verkar vara en del av den formella värdegrunden, men som ser ut att ha stor betydelse för företagets praktik är "långsiktighet" och "kvalitet".

Flera företag framhåller att ägarstrukturen ger möjlighet till långsiktighet. Man växer och utvecklas organiskt och undviker såväl snabba klipp som drastiska nedskärningar. Långsiktigheten hänger också samman med att företagen beskriver sig som stabila, där förändringar tar lång tid.

Begreppet kvalitet används dels vad gäller tjänster och varor, dels i fråga om livskvalitet för människorna i företaget. Det påpekas att det gäller att balansera dessa båda, eftersom de är varandras förutsättning, men också kan stå i motsats till varandra. Den kvalitet man vill förverkliga - som i hög grad handlar om att leva upp till grundvärdena - ses som överordnad ekonomiska mål. Även själva strävan efter kvalitet verkar ses som ett värde i sig, som kan mobilisera positiva krafter hos människor.

Företaget i samhället

Det finns ett starkt inslag av att företagen har definierat en samhällsroll åt sig. Enligt intervjuerna är det vanligt att de sätter sin uppgift i relation till omvärlden. Och då inte i första hand till konkurrenter eller kunder, utan till behov de har identifierat som inte ger direkta intäkter.

Inställningen till konkurrens verkar ofta färgas av att man har tagit på sig någon form av samhällsuppdrag. Det illustreras bland annat av följande: "Vi pratar om andra aktörer i branschen som kolleger, inte som konkurrenter. Det blir de stressade av. Vi har ett högre mål än att konkurrera." Samarbeten av olika slag verkar ligga nära till hands.

Exempel på vad man gör konkret i den riktningen är att man har tagit initiativ till ett branschråd; att man bidrar till att sprida sin egen företagsmodell som förebild i bokform och vid studiebesök; att man tackar nej till uppdrag eller samarbeten som strider mot de egna värderingarna; att man tar pro bono-uppdrag för ideella organisationer; att man har satt igång en årlig branschträff med fortbildningsseminarier; att man anser sig vara för beroende av investeringar och lån från näringslivet och bearbetar politiker för att få kommun och region att ta ansvar för verksamheten (framgångsrik och växande); att man har utvecklat en databas

som stöd i arbetet till andra aktörer med motsvarande verksamhet samt att man samarbetar med facket mot svartjobb i branschen.

Intresset för att spela en roll i samhället, utöver den att vara en marknadsaktör, verkar i hög grad avspegla det man vill förverkliga internt i företaget och i produktionen. Där ingår ansvar och etik. Det kan också yttra sig som en strävan att involvera brukare och andra intressenter.

Helhet

Vi har alltså att göra med företag och organisationer som har starka och styrande idéer om hur verksamheten och produktionen ska bedrivas och i vilket syfte. För att förverkliga dessa har de ifrågasatt etablerade och dominerande organisationsmodeller, överskridit invanda gränser för sektorer i samhället och tagit sig friheter med formerna. Det verkar finnas en strävan efter helhet där formerna för ägande och styrning ger mesta möjliga näring och stöd till de värden man vill förverkliga i sin verksamhet och produktion.

Den kooperativa idén utgör en sådan helhet och några av företagen har valt att använda etiketten "kooperativ". Samtidigt beskriver flera av dessa hur de brottas med, tänjer på gränserna för eller inte tillämpar alla delar av idén.

Intervjupersonerna uttrycker på olika sätt en stark medvetenhet om att deras företag är annorlunda. Men det finns ingen given modell som självklart passar. Några påpekar att deras företag är unikt och några att företaget är svårt eller omöjligt att kopiera. Det uttrycks att man ägnar en hel del uppmärksamhet åt sin "självbild", att man regelbundet försöker ta ett steg åt sidan för att betrakta det egna företaget och dess "annorlundaskap", men också att det inte är helt enkelt att se helheten.

I en av intervjuerna uttrycks att man ser sig som ett idéburet företag där ägarformen är en av idéerna. Men man identifierar sig varken som "kooperativ" eller som "icke vinstdrivande". Man söker en annan etikett. Flera söker svar på vad de ska kalla sin företagsform och hur de ska berätta om den. Behovet av att få syn på och förstå sig själv yttrar sig också i ett intresse av kontakt och utbyte med liknande företag.

Men helhet är viktig även ur ett individperspektiv, framgår det. Vars och ens känsla för och kännedom om helheten i företaget är en förutsättning för delaktighet. För individens skull men även för företagets. På så vis kan individen och organisationen sägas vara ett.

Samband mellan ägande, styrning och verksamhet

En stor del av varje intervju har behandlat olika samband mellan formerna för ägande, styrning och verksamhet. Det är uppenbart att företagets sätt att se sådana samband styr hur de organiserar sig och fungerar.

Det framhålls att ägarmodellen innebär att många i företaget har ett helhetsperspektiv vilket bland annat gör att långsiktiga överväganden får styra. Någon påpekar att ägarformen gör att man kan vara lojal med uppgiften i första hand och menar att företaget därför är genuint kvalitetsstyr.

En ganska vanlig uppfattning är att ägandeformen backar upp och stödjer idén om företaget, eller att den är en konsekvens av det man vill åstadkomma. Någon nämner att den förstärker värderingsbasen. Det framhålls också att ägandet gör att man använder pengarna väldigt mycket till utveckling. Ett företag pekar på att man har byggt sin tillväxtstrategi på värderingsbasen och kulturen.

Men det framhålls också att delaktigheten i styrningen kan gå ut över produktiviteten och att det gäller att hitta en balans.

Ett företag nämner att man inte tillämpar rörliga ersättningar, som bonus, eftersom sådana

inte stödjer företagets idé om långsiktighet. I stället har enheter och medarbetare som gör bra resultat en stark möjlighet att påverka sin situation i företaget och få möjlighet till utveckling.

En frågeställning som har kommit upp i detta sammanhang är hur man hanterar att många personer har flera roller i företaget. Några företag betonar att de är noga med att hålla isär rollerna ägare/medlem och medarbetare. På arbetsplatsen vill de inte skilja mellan dem som är ägare/medlemmar och de som inte är det. Andra vill göra tydlig skillnad mellan rollerna arbetsgivare och arbetstagare, men tycker att det är svårt.

En vanlig konsekvens av de anställdas delaktighet genom ägande i dessa företag verkar vara att den fackliga aktiviteten är låg. Formellt finns fortfarande den gängse partsrelationen mellan arbetsgivare och arbetstagare, men i praktiken verkar det ofta inte finnas någon grund för den. Exempelvis har kollektivavtal ersatts av en medarbetarhandbok, som ett komplement till det kompanjonavtal medarbetarna har i sin roll som delägare/medlemmar.

I lönesättningen möts medarbetarnas roller som företagare och anställda. Det förklarar varför företagen i studien har utvecklat egna modeller och principer för lönesättning. Syftet är att lönerna ska upplevas som rättvisa och inte skapa missnöje. Några verkar vilja minimera uppmärksamheten på lönesättningen genom att varken över- eller underdriva och låta relevanta lönelägen i omvärlden och branschen avgöra. Man rättar sig efter marknads- och avtalsenliga löner, statistik och standardlöner. En annan modell som ett av företagen har utvecklat innebär att medarbetare bedömer och rankar varandra gruppvis varefter en särskild kommitté fastställer lönerna. En tredje modell som förekommer är likalön, med en del variationer. Ett företag gör skillnad mellan antalet anställningsår samt mellan utbildade och outbildade, medan ett annat har timbaserad platt lönesättning vilket ger möjlighet att tjäna mer genom att jobba mer. Någon menar att tack vare att lönesättningen är helt transparent och inte förhandlas utan styrs av lönelägen i omvärlden så ifrågasätts den inte, trots att den innebär ganska stora skillnader mellan medarbetarna.

Sammanhang för var och en

Värdet av den enskildes delaktighet uttrycks så här av ett av företagen: *"Om medarbetarna är involverade så blir det mer engagemang och det främjar ansvarstagande vilket gynnar kvaliteten och att leva med värdeorden."* Underförstått att delaktigheten gynnar organisationen men också individen. Ett av de andra företagen ger sitt perspektiv: *"Vi har valt formen (ekonomisk förening) för att vi tre kompletterar varandra."*

Det ser ut som om företagen månar om känslan av sammanhang också för att den skapar engagemang i den enskildes alla roller; att delta i verksamheten såväl som att äga och styra den. Det handlar om att förstå helheten för att förstå innebörden i respektive roll, hur och varför den är viktig och hur den förhåller sig till de övriga.

Typiskt för de här företagen är att det för den enskilde handlar om sammanhang och helheter som omfattar mer än enbart arbetsplatsen eller arbetsorganisationen. Ett av företagen säger exempelvis att man har ambitionen - som man dock inte lyckas fullfölja - att alla medarbetare/medlemmar ska kunna driva företaget.

Betydelsen av att den enskilde är medveten om verksamhetens mål lyfts fram. Därför är det viktigt att målen är tydliga, påpekas det. Ett exempel på hur det kan yttra sig på arbetsplatsen är ett företag där man har tagit bort funktionen arbetsledare: *"Måndag morgon startar med ett möte där alla är med och sätter gemensamma mål för veckan. Det finns två idéer med detta; det främjar effektiviteten och säkerheten ökar tack vare ett helhetstänk."* Ett annat företag nämner att det vid utvecklingssamtal är lätt att sätta personliga mål tillsammans med medarbetaren.

Ett företag argumenterar för sin modell att erbjuda delägarskap: *"Tror att vi har lättare att rekrytera personal än många andra, tack vare att vi erbjuder känslan av sammanhang. Det är en finess att man bjuds in att vara med direkt som fast anställd. Man får känna sig inkluderad från början."*

Centralt för delaktigheten och känslan av sammanhang verkar också vara principer om öppen information och att det finns former för alla att ta del av den.

Någon framhåller det egna företagets tydlighet med vem som "äger en fråga", som omfattar alla medarbetare och ses som en del av begripligheten. Samtidigt är de flera som pekar på att delaktigheten till stor del är informell. De ger en bild av en öppen och inkluderande organisation där det är lätt att ta och få kontakt med den man vill nå och legitimt att ställa frågor och ha synpunkter. Det uttrycks exempelvis så här: *"Informellt är det en frekvent diskussion och väldigt korta vägar mellan delägare, styrelse och ledning. Delägarna är mycket inne och rotar i den operativa verksamheten."*

Den önskvärda känslan hos varje individ för helheten och sammanhanget i företaget är dock inte bara en fråga om hur organisationen agerar. Det handlar också om den enskildes personlighet. Några framhåller att deras sätt att fungera som företag inte passar alla. Inte minst måste den enskilde ha förmågan att skapa sitt sammanhang genom att bygga relationer och nätverk internt i företaget. *"Ensamvargar klarar sig inte i längden."*

Någon påminner slutligen om att kön är en personlig egenskap som inte ska behöva vara ett hinder: *"Vi driver ett projekt för att göra oss till företaget (bland övriga i branschen) där tjejer känner sig välkomna. Tjejer fungerar naturligt bra i vår kultur."*

Styrning

Liksom när det gäller ägandet har företagen anpassat styrningen efter sin speciella särart. Allmänt verkar det vara en hel del av denna som bildligt har flyttat från de traditionella styrelserummen och närmare den dagliga verksamheten. Gångse beslutsfora som årsstämmor och styrelsesammanträden har fått en mer formell och mindre praktisk betydelse.

I stället verkar mer av styrningen ske genom uttolkning av företagets idé, mål, kultur och värden och framför allt genom den styrning som medlemmar/delägare utövar i sitt deltagande i verksamheten, "på verkstadsgolvet" och i administrationen. Det ser ut som om medarbetare och i mindre grad leverantörer eller brukare/kunder i många fall kan styra och forma verksamheten, samtidigt som de kan vara ägare utan att utöva någon styrning i den rollen.

Flera företag har gett stort utrymme åt ägarmöten och andra former av breda möten där övergripande frågor om inriktning och prioriteringar behandlas. Ett syfte verkar vara att hålla igång en löpande diskussion där alla är involverade och på så vis underhålla en kollektiv känsla för vad man vill och vart man är på väg.

Styrelsen verkar ofta i första hand vara en kompetensresurs, ett avstämningsforum eller en kontaktlänk till omvärlden. Flera av företagen har värvat externa ledamöter främst för att komplettera den interna kompetensen. I de fall styrelserna består av interna ledamöter, är de ofta inte särskilt aktiva.

En konsekvens av att så mycket av styrningen sker "ute och nere" i organisationen är att de större företagen beskriver sig själva som väldigt decentraliserade och även "platta". De olika enheterna är i hög grad självstyrande. Ett företag menar att "vi har principer och policies i stället för hierarki och struktur". Företagsledningens funktion beskrivs som att agera "supportorganisation" för medarbetarna.

Själva arbetsorganisationen verkar ofta vara tämligen "platt" i enskilda enheter och i de

mindre företagen. Mångas idé om det egna företaget verkar inte låta sig förenas med att någon eller några ska chefa över övriga.

I ett par fall fungerar delägar- eller medlemsgruppen som en form av ledningsgrupp, med särskilt ansvar att vara förebilder och bärare av företagets kultur i det dagliga arbetet.

Ägandets innebörder och betydelse

Några uttrycker olika slags oklarheter över vad det innebär att vara medlem/delägare i företaget. Andra ser det som en utmaning att hålla isär rollerna medarbetare och delägare/medlem, som nämns ovan. Något som pekar i samma riktning är att ett av företagen menar att alla i princip har samma inflytande, oavsett om de är medlemmar eller ej.

Det förefaller vara viktigt att definiera medlems-/delägarskapet på ett sätt som ger det distinkta funktioner i företagets organisation. Det handlar om medlemmarnas/delägarnas uppgifter i såväl styrning som daglig verksamhet samt om rättigheter och skyldigheter. Just ägandet (av kapital), som är den mest uppenbara funktionen i de flesta av studiens företag, verkar ha mindre betydelse här.

Som intern aktie-/andelsägare har man flera intressen i företaget. De starkaste är för det mesta förknippade med att man deltar i verksamheten. Detta till skillnad från en extern ägare som vanligtvis bara har intresse av att få avkastning på sin investering.

Den kanske viktigaste innebörden av medlemmarnas/delägarnas ägande i dessa företag är att det ger kollektivet kontroll över verksamheten. Det viktiga med detta är att ingen extern intressent har inflytande genom ägande.

Men den gängse innebörden av ägande i ett aktiebolag finns även här, nämligen en finansiell investering som kan ge avkastning. I de flesta fall är dock den möjligheten begränsad genom en maximerad ägarandel och andra förbehåll. Flera av företagen har vinstutdelning utan att vinstmål verkar styra verksamheten. Exempelvis menar ett av företagen att innovation räknat i antal patent går före vinsten.

Delägarna i ett par av företagen har sagt nej till seriösa uppköpserbjudanden. Det tyder på att delägarna har viktigare intressen i företaget än kapitalägandet. Det bekräftar också ett motiv för ett brett internt ägande som förekommer, nämligen att det ska vara svårt eller omöjligt för utländska intressen eller riskkapital att ta över företaget.

Ägandet ger vidare möjlighet att styra verksamheten. Men som nämns ovan verkar det ofta inte vara genom tillträde till stämmolokalen eller till styrelserummet som man utnyttjar den möjligheten. I stället gör man sin röst hörd i andra sammanhang, delvis genom att delägarskapet kvalificerar till det.

Någon påpekar att man som delägare kan vara passiv när allt löper på som man önskar, men att man har möjlighet att använda sitt inflytande när det är något man vill bevaka eller stoppa. Det verkar dock utmärka företag med en fungerande delaktighet att ägandet sällan eller aldrig nyttjas på det viset.

För de flesta företagen har det varit viktigt att göra det omöjligt för en enskild delägare att köpa sig inflytande genom en större ägarandel. Även där ägandet tillåts variera mellan delägarna förekommer principen en person – en röst.

Ur företagets perspektiv – vilket i varierande grad är detsamma som delägar-/medlemskollektivets – finns särskilda motiv för delägandet. Det antas motivera till engagemang och lojalitet. Men det är också, som nämnts tidigare, avsett att stödja eller förstärka företagets idé, värden och kultur. Det förekommer också att företaget har definierat särskilda roller för delägarna. Det handlar om att de ska ta ansvar för den dagliga verksamheten som förebilder och kulturbärare.

Hos ett par företag nämns medarbetarnas lojalitet som ett förväntat positivt värde av delägarskapet. Den skulle bland annat visa sig i låg personalomsättning och villighet att ställa upp när företaget behöver det. En jämförelse mellan företagen i studien pekar dock mot att det inte är ägandet i sig som skapar lojalitet, utan kvaliteten på den delaktighet som ägandet medför.

Några företaget nämner särskilt värdet av förnyelse i ägar-/medlemskretsen. Ett av dem uttrycker att det finns särskilda dynamiska effekter av att bli fler delägare.

Sammantaget ger företagen i studien intryck av att medlemmarnas eller delägarnas intresse i det egna företaget i första hand rör verksamheten och deras eget deltagande i denna. Det förekommer att de har ett kapitalägarintresse, men det kommer i andra hand. Flera företag i studien som är aktiebolag, och även delar ut vinst, har av intervjuerna att döma format en relation mellan delägarna och företaget som har stora likheter med ett föreningsmedlemskap.

Forskaren Torbjörn Einarsson har identifierat tolv dimensioner av - eller motiv för - medlemskap, med utgångspunkt i folkrörelseorganisationer. Bland dessa finns: deltagande i styrningen, nytta för samhället, personlig nytta, möjlighet till inflytande, engagemang i organisationens mål och organisatorisk öppenhet. Dessa återfinns och är centrala dimensioner av delägarskapet hos företagen i denna studie.

Mångfald av mötesformer

Något som ser ut att vara typiskt för företagen i studien är att styrningen i hög grad verkar ske i andra former än de traditionella, det vill säga årsstämma och styrelsemöte.

Eftersom huvudintressenterna är involverade i företagets verksamhet har man kunnat utveckla formerna för hur, var och när de ger sina styr signaler. Det handlar om både formella och informella informations-, dialog- och beslutsformer. Organisationerna utmärks enligt intervjuerna av decentraliserad styrning, ansvarstagande och självbestämmande på alla nivåer samt korta beslutsvägar. Allt detta avspeglas i hur man håller möten.

Ägarmöten är vanligt förekommande, ofta flera per år. Där möts delägarna/medlemmarna, styrelsen och företagsledningen för dialog om riktningar och prioriteringar. Det man definierar som ägarfrågor kan också dryftas i andra särskilda fora, det förekommer till exempel att man har ett "ägarforum" på företagets intranät. Informellt verkar det ofta vara ett livligt utbyte kring ägarfrågorna mellan organisationens olika delar och funktioner.

Rena styrelsemöten verkar hos många av företagen hållas mer sällan och till stor del vara en ren formsak. I vissa fall har styrelsen i stället utvecklats till en kompetensresurs eller ett avstämningsforum, där man drar nytta av externa ledamöter. Intrycket är att styrelsemötenas betydelse som besluts- och styrfora generellt är mindre i dessa företag än i andra.

Möten som samlar medarbetare verkar ses som viktiga för delaktigheten i företaget. Dels för mer övergripande frågor, dels löpande i verksamheten. Det kan handla om kvartalsvisa samlingar för hela företaget utanför den dagliga verksamheten eller "Storstyrelsemöten" med alla anställda för att behandla det viktigaste inför varje styrelsemöte. Det kan vara en årlig "open space"-konferens för alla medarbetare eller måndagsmöten där medarbetarna på varje arbetsplats samlas för att planera och sätta gemensamma mål för veckan. Det förekommer att medarbetare med samma ansvar på olika enheter inom företaget träffas ett par gånger per år för att dela erfarenheter och kompetens liksom att alla som arbetar administrativt i företaget möts varannan vecka. Utöver detta, påpekar någon, är det ett hela tiden pågående möte.

Samarbete

Företag kan i princip alltid beskrivas som samarbete mellan människor. De skiljer sig dock åt i fråga om vilka som samarbetar, vad samarbetet går ut på och hur det går till. Det gör att sam-

arbete ibland kan upplevas som en ganska dålig beskrivning av hur en organisation fungerar. I den kooperativa idén om företagande är samarbete centralt och har särskilda kännetecken.

Företagen i studien kan i de flesta fallen beskrivas som att huvudintressenterna, det vill säga medlemmarna eller ägarna, samarbetar om såväl ägandet som driften av verksamheten, för att själva delta i den. Däremot varierar det hur man deltar och i vilket syfte. Det vanligaste är att man deltar som medarbetare med syftet att dels försörja sig, dels driva verksamheten på ett visst sätt. Det förekommer också att enskilda personer eller företag är medlemmar/delägare och samarbetar i syftet att producera tjänster som man behöver.

Utöver detta mer grundläggande och formella samarbete finns det många faktorer som påverkar hur samarbetet i studiens företag konkret ser ut; hur mycket och på vilket sätt var och en deltar i verksamheten, hur mycket gruppen själv kan bestämma om vad man ska göra tillsammans, hur många och hur svåra frågor som finns att lösa, vilka regler för beslutsfattande m.m. som ska följas, hur viktigt samarbetet är för var och en, vilka roller var och en har i organisationen, hur stor och hur komplex organisationen är, med mera.

Det är dock tydligt att samarbete i många olika dimensioner är ett viktigt inslag i dessa företags sätt att fungera. Delaktigheten och självbestämmandet är förknippade med detta.

Informella och formella relationer

Tänkar om en "platt" och chefslös organisation verkar ofta hänga samman med en vilja att undvika formalisering av ansvar, uppgifter, relationer, procedurer med mera, alltså regler för samarbetet inom gruppen. Anledningar till detta ser ut att vara att man varken vill hämma gruppens dynamik och kreativitet eller vars och ens rätt och möjlighet att komma till sin rätt som person. Det kan också ses som en fråga om individens upplevelse av sammanhang genom att bli sedd och bekräftad.

Företag i studien beskriver hur personliga relationer mellan medarbetare påverkar företaget i grunden, både positivt och negativt. I vissa fall verkar företagets hela drivkraft och förmåga att prestera vara beroende av sådana relationer. Det beskrivs att det finns en särskild styrka i att vara en väl fungerande och dynamisk grupp. Samtidigt som en sådan grupp kan ha svårt att förnya sig - såväl genom medlemsskiften som när det gäller motivation och annat - eftersom den är starkt beroende av just de individer som ingår och det de har gemensamt.

Några företag är medvetna om informella statuskillnader mellan personer i organisationen, men ser det inte nödvändigtvis som ett problem. De verkar kunna hantera detta genom att alla inblandade är införstådda och accepterar det som en oskriven regel.

Något som verkar vara vanligt åtminstone i de mindre företagen är att man delar och roterar ansvarsområden mellan sig. En rotationsprincip kan vara ett sätt att kombinera det formella ansvaret med ett informellt delat ansvar, tack vare mångas insikt i vad det innebär att vara formellt ansvarig.

Flera av företagen betonar att inte "vem som helst" fungerar i deras organisation. En viktig personlig kompetens som nämns är förmågan att bygga och hantera relationer och nätverk inom företaget. Utifrån den givna formella strukturen ska var och en kunna skapa en informell struktur för att fungera väl i organisationen.

Andra personliga egenskaper och förmågor som ses som viktiga är att bidra till att alla hjälps åt, att gilla att jobba i grupp, att kunna dela med sig, kunna ge och ta kritik och vara prestigelös. Således informella aspekter av samarbetet i företaget.

Ett exempel på gränslandet mellan formella och informella relationer är den uttalade rollen "sponsor" i ett av företagen. Den innebär att man som medarbetare ska hjälpa någon annan i organisationen att växa. Sponsorn har i sin tur en sponsor och man byter efter behov.

Ett företag uttrycker det ömsesidiga beroendet mellan det formella och det informella så här: *"Det är en ofantlig tur att det är så tryggt med ägande och strukturer, eftersom det är ständig kris i det skapande arbetet på företaget. Frihet är kreativitetens största fiende. Det krävs alltid en strategi."*

Ett av de större företagen har inga formella chefer och tillsätter inga ledare. I stället tillämpar man en idé om "naturligt ledarskap" som i praktiken betyder att någon blir och bekräftas som ledare genom att andra följer efter. Olika personer kan vara ledare i olika aspekter och man kan gå ur och in i ledarskap.

Intrycket är att informella relationer allmänt är ett viktigt inslag i dessa företags organisation och sätt att fungera. Det verkar bottna i intresset för individernas delaktighet och personliga bidrag till gruppen och helheten, liksom för samarbetet dem emellan. Samtidigt är det tydligt att företagets utveckling, tillväxt och överlevnad är känsligt för hur man lyckas kombinera sådana kvaliteter med formella strukturer.

Frihetsgrader för självstyrande enheter

I de flesta företagen finns det flera organisationsnivåer, formella eller informella. Det verkar i hög grad vara samma principer som styr samarbetet mellan enheter inom företagen som mellan individer. Det vill säga autonomi och att minimera antalet regler för samverkan.

Flera av företagen framhåller att de har en "platt organisation". Ett nämner att man har "en tanke om en decentraliserad styrningskultur". Ett annat menar att *"man ska på alla nivåer i företaget ta ansvar för det man gör. Det handlar om att ta inriktningsbeslut och överlåta åt folk att utforma hur de utför uppgifterna. Det här innebär också att man jobbar olika på olika håll i företaget."* Detta beskrivs som en metod att få varje medarbetare att "prestera 125 procent".

Det verkar ses som naturligt att företagets verksamhet skiljer sig åt från enhet till enhet, eller mellan arbetsgrupper. Dels för att den präglas av människorna som driver den, dels för att det är nödvändigt att anpassa den efter lokala förutsättningar.

Det varierar hur gemensamma, övergripande och/eller samordnande funktioner ser ut. Sådana kan mer eller mindre vara uttryck för samordning av enheterna eller för samarbete mellan dem. Det förekommer t.ex. att en sådan har givits uppgiften att "driva utveckling" där den har ett ansvar att involvera lokala enheter. Men det är också vanligt att den ska ge olika former av service och stöd till enheterna eller arbetsgrupperna, på deras initiativ och beställning.

Det finns också exempel på att samordning kan ske utan en central funktion. Ett företag nämner att de har processer för "screening" som gör att nya idéer genast blir kända inom företaget. Det löser behovet av att samordna utvecklingsprocesser. Nyckeln verkar vara ett öppet flöde av information om allt av värde. Ett annat pekar på ett behov de ser av en strategisk dimension i samarbetet mellan enheterna, eftersom de har väldigt olikartade verksamheter. Nu arbetar man med en strategisk plan och mål för 2020 som ska fylla den funktionen.

Det finns en önskan om ökad samordning hos ett par företag. Ett skäl som anges är att kunna utnyttja skalfördelar bättre. Andra handlar om varumärke, kvalitetssäkring och kompetensutveckling eller om lojalitet med gemensamma tjänster och funktioner. Ett företag uttrycker att *"det är en långt driven decentralisering, men det finns gränser för den entreprenöriella friheten"*. Det förekommer emellertid också att man menar att denna frihet innebär att kunna välja att inte använda det gemensamma varumärket.

Om formens betydelse

Varför har man då valt att organisera företaget på det sätt man gjort? Vad vill man uppnå? Och vad ger det? Skälen skiftar från att man vill att verksamheten ska ge organisationen och dem som deltar vissa värden, till att man vill realisera särskilda värden i produktionen av varor eller tjänster. Betoningen varierar mellan företagen.

Det man säger sig vilja uppnå "internt" är bland annat följande: Bejaka olikheter; ständig förändring; innovation; kreativ miljö; självstyrande små team; delaktighet och därmed engagemang; minskad personalomsättning (efter ombildning); stolthet; trygghet; inte kunna bli uppköpt; allas påverkan på arbetsformer och arbetssätt; ansvarstagande; att leva med värdeorden; korta beslutsvägar. (Se även avsnittet Värden.)

Långsiktighet är centralt för de flesta företagen i studien. Man menar att det präglar den egna verksamheten och att det är formens förtjänst. Några lyfter också fram helhetstänkande, nära kopplat till långsiktigheten. Ett företag beskriver detta: *"Vi tänker att det är våra gemensamma resurser. Och vi tänker långsiktigt. Det finns ett incitament hos alla ägare att vi ska vara ett starkt företag. Det finns en känsla för helheten, att alla beslut tas i intresse av företagets utveckling."*

Flera håller fram att de har få personkonflikter i organisationen. Samtidigt ser det ut att vara tämligen konfliktfritt mellan de traditionella "parterna"; arbetsgivare och arbetstagare. Den fackliga aktiviteten är låg.

Många nämner att de har såväl låg sjukfrånvaro som låg personalomsättning. Någon påpekar att det senare bland annat gör att kunskapen stannar i företaget.

Några pekar också på mätningar som visar att de har nöjda medarbetare. Det förekommer att företagen fått utmärkelser som bra arbetsplats och även som den bästa.

Flera framhåller sin ekonomiska stabilitet. Många är helt obelånade och står själva för sitt rörelsekapital. Någon framhåller att stabiliteten är mycket viktig och tror att den kommer sig av att företaget inte är beroende av riskkapital. Samtidigt menar någon att företaget inte skulle ha haft samma tillväxt om man haft en annan ägarmodell. En särskild vinkel ges av ett par företag som har nekats banklån. De menar att detta inte enbart är negativt, eftersom de har sluppit viss risk till förmån för stabiliteten.

När det gäller produktionen framhåller många att de "interna" värdena leder till hög kvalitet.

Många betonar innovation. Det framhålls att det finns en stor påhittighet i verksamheten - särskilt lokalt, säger några - eller "innovation på mikronivån" som någon annan uttrycker det. Ett företag påpekar att *"hela idén är att vi ska vara ett innovativt företag, formen är konstruerad för att främja det."* Någon menar att formen dessutom gynnar innovationstakten som har blivit ett konkurrensmedel för företaget.

Ett av de ombildade företagen slutligen framhåller att den nya formen skapade möjligheter att driva verksamheten vidare och utveckla den.

Särskilda utmaningar

I intervjustudien med de nitton företagen som presenterades i det förra avsnittet belyses en hel del utmaningar som företagen ställts inför. En del av dessa pekar på tänkbara områden att gå vidare med i syfte att utveckla och stärka olika stöd- och främjandeinsatser. De sammanfattas i detta avsnitt.

Utgångspunkten för intervjustudien var frågeställningen hur företag använder sig av samverkan, delaktighet och deläggande i sin organisation och vad detta betyder för

verksamheten och produktionen. Företagen i studien valdes ut särskilt för att kunna bidra med värdefulla erfarenheter ur det perspektivet. Därför gäller resonemangen och slutsatserna i detta avsnitt i första hand företag av liknande slag. Men de kan också tillföra kunskap om utmaningar och eventuella stödbehov hos företag i allmänhet.

Här är alltså fokus de nitton företagens erfarenheter av hinder, svårigheter och lösningar inom några specifika områden. Dessa har liksom motsvarande rubriker i det förra avsnittet efter hand trätt fram som återkommande teman i intervjuerna.

Studiens företag efterlyser själva i ytterst liten utsträckning särskilda stödtjänster från omvärlden. De använder sig av konsultstöd, men bara i enstaka fall i frågor som har direkt med deras speciella organisationsform att göra. En tänkbar förklaring kan vara att de utgår ifrån att de utmaningar de ställs inför inte delas av några andra och att det saknas tidigare kunskap om dem.

Något som tyder på detta är att de uppfattar sig som annorlunda och saknar kontakter för erfarenhetsutbyte med liknande företag. Många känner inte heller att de hör hemma i någon etablerad kategori av företagsformer. Några av företagen har tagit konsekvenserna av detta genom att själva försöka bidra till kunskapsutvecklingen. De har tagit fram handböcker och liknande om att driva och arbeta i företag på deras vis.

Formalisera

Flera av företagen har tydligt kommit till en punkt där de har behov av att skapa en organisation som är mer oberoende av individerna. Det handlar om förutsättningarna att utvecklas, växa och leva vidare. Dessa har uppenbart betydelse eftersom inget av företagen nämner att de beslutat avveckla verksamheten.

Allmänt är det uppenbart viktigt med en formell ram som värnar och ger förutsättningar för det informella. Engagemanget får inte formaliseras bort. En viktig fråga är hur formaliseringen förhåller sig till att varje individ vill samverka och vara med och bestämma, liksom att företaget vill låta varje individ växa och bidra med sin fulla potential. Det handlar om att ge utrymme för var och en att vara och göra på sitt sätt, samtidigt som detta ska bidra optimalt till det man vill göra och åstadkomma gemensamt.

Ett par mindre företag verkar ha behov av att balansera den kollektiva styrka man utvecklat i den väl sammansvetsade arbetsgruppen med öppenhet och förnyelse. Man vill utvecklas, förändras eller växa, men stöter på eller anar hinder i den organisation man har. Samtidigt har man upplevt problem med att ta in nya medlemmar i gruppen och involvera dessa på lika villkor.

Ett företag uttrycker att informella relationer behöver mötas av formalisering: *"Kulturen i vår bransch är att man är en enda stor familj. På gott och ont. Den behöver balanseras och diskuteras."* Konkret har företaget inga personalrepresentanter i styrelsen och låg facklig aktivitet. I stället har man inrättat en samverkansgrupp med representanter för arbetsgivare och arbetstagare. Gruppen ska utveckla rutiner och system, särskilt när det gäller arbetsmiljö och säkerhet, och har bland annat tagit fram en sorts medarbetarhandbok.

Intervjuerna visar vidare att företagen bland mycket annat har behov av att skilja och tydliggöra roller i verksamheten, ägandet och styrningen; bestämma former och principer för lönesättning; bestämma "trösklar" för att gå in och ur som delägare/medlem; diskutera konsekvenser av olika sätt att hantera vinsten och formulera regler för detta; optimera (externa och interna) kompetenser och intressen i styrelsen.

Sammanfattningsvis är bilden från intervjuerna att företagen behöver formalisera sin organisation för att växa och kunna såväl överleva och förnya sig som växa på ett hållbart

sätt. Det handlar om att definiera och beskriva vad organisationen är och hur man vill ha den, utöver individerna och deras personliga relationer. I intervjuerna kommer det fram en mängd frågeställningar som behöver diskuteras och besvaras i ett sådant arbete. Här nedan lyfter vi fram fyra övergripande.

Berätta om företagsformen

Det framgår av intervjuerna att det finns flera värden med att kunna benämna och berätta tydligt och genomtänkt om sin företagsform. Det handlar om att se till att man får delägare/medlemmar som fungerar på ett bra sätt i organisationen, att hitta gemensamma nämnare med andra företag som en grund för erfarenhetutbyte, kompetensutveckling med mera, att få kontakt med företag att samverka med för gemensam styrka i till exempel påverkansarbete etcetera.

Företagen uttrycker att de på olika sätt har drabbats av en oförstående och okunnig omvärld. Såväl hos banker, politiker, myndigheter, kunder och leverantörer som genom människor som kommit nya in i organisationen. I första hand hänger det på företagen själva att förbättra kunskaperna. Det måste börja med att de gör sig tydliga och synliga. Därför behöver de arbeta med att själva få perspektiv på sin organisation.

Samtidigt är det viktigt att förstå omvärldens perspektiv och värderingar. Några företag pekar på att de i vissa sammanhang kan ha fördelar av att lyfta fram sin form. Ett av dem gör det alltid, men olika beroende på målgrupp. Ett annat ser möjligheter att använda företagskulturen i sin affärsstrategi. När det gäller relationerna med marknaden och offentlig sektor verkar de viktigaste poängerna – som företagen själva uppfattar det – vara att de är icke-vinstdrivande och oberoende. Ett företag menar att kunder och leverantörer ser företaget som lagom stort, stabilt och med ett nära ägande. Ett annat tycker att de har haft fördelar av att uppfattas som ett unikt företag med hög integritet.

Avsaknaden av en klargörande benämning på den egna företagsformen uttrycks tydligt av ett av företagen: *"Vi tycker att vi inte passar bland non-profit-företagen, eftersom vi inte är non-profit. Men inte heller bland kooperativen eftersom kooperativ klingar som att alla ska vara med och bestämma hela tiden. Idag kallar vi företaget personalägt, men vi vill gärna lägga till att alla äger lika mycket och att alla har möjlighet att bli delägare. Vi pratar också om att vi är ett idéburet företag, där ägarformen är en av idéerna och en annan är att inte vinstmaximera."*

Ett annat företag beskriver sig självt på följande vis: *"Vi säger att vi är ideella, professionella och affärsmässiga, men inte kommersiella. Pengarna är inte målet men medlet."*

I intervjuerna förekommer skiftande beskrivningar. Några exempel: "En onoterad aktiebolagsform som drivs enligt kooperativa former."; "Ibland medarbetarägt, ibland kooperativ. Det är viktigt för oss att påpeka att vi är öppna för nya medlemmar. Att vi är ekonomisk förening är mindre viktigt."; "Förening med helägt aktiebolag."; "Socialt företag."; "Lagom stort företag där ägarna finns i bolaget, inget kvartalsföretag. Vid interna konflikter 'ett jävla kooperativ'..."; "Samhällsförändrande eller samhällsbyggande företag."; "Traditionellt aktiebolag med en speciell företagskultur."

Ge medlems-/delägarskapet innebörd

Att vara medlem eller delägare i dessa företag innebär en mängd specifika saker. Det handlar om roller och uppgifter i ägande, styrning och daglig verksamhet och det handlar om skyldigheter och rättigheter. Det här är en helt central del av företagsformen.

Flera företag pekar på att det inte är självklart vad medlems-/delägarskapet konkret innebär i deras organisation. Skälen till att bli medlem/delägare kan vara oklara, eller – annorlunda uttryckt – skillnaden mellan att vara medlem/delägare och att inte vara det. Flera nämner

också oklarheter kring hur delägarna/medlemmarna ska hantera sina olika roller i organisationen och verksamheten.

För att organisationen ska fungera väl både dagligdags och långsiktigt behöver medlems-/delägarskapet ha en tydlig och genomtänkt innebörd. Vad innebär det i fråga om ägande, inflytande och deltagande? Hur förhåller sig dessa olika komponenter till varandra? Vilken sorts ägande är det man menar? En givande diskussion kan vara i vilken mån det handlar om att äga verksamheten, organisationen, pengar, idéer, kunskap, kompetens eller annat.

Vad man faktiskt är, gör och vill

Det idealiska tillvägagångssättet när en organisation bildas är att alla inblandade först blir ense om vad man gemensamt vill med organisationen, hur den ska byggas och få sina resurser och vad den ska göra. Frågor som måste ställas är allt ifrån vad och vilka företaget är till för till vilka som ska bestämma. Hit hör också frågor om hur ägandet ska riggas så att det är till största möjliga nytta.

Därefter formaliserar man organisationen för att styrning och verksamhet ska ha tydliga regler och strukturer att rätta sig efter och fungera i. Man vill också skapa sådant som stabilitet, varaktighet och förutsägbarhet. Om allt detta görs väl finns goda förutsättningar att den formella organisationen upplevs och fungerar som ett stöd i styrningen, verksamheten och produktionen.

Det är vanligt att olika slags mer eller mindre färdiga former kommer in på ett tidigt stadium. Det kan handla om juridiska former eller andra slags modeller för hur organisationer ska byggas upp och drivas, till exempel holdingbolag, kooperativ eller förening. Detta är något som ofta underlättar bildandet, men också för med sig en risk att den formella organisationen ger villkor man inte önskat.

Flera exempel i urvalet belyser att den formella organisationen i praktiken kan svara mer eller mindre väl mot företagets reella struktur och styrning, medlemmarnas/ägarnas roller, risker i olika verksamheter, drivkrafter och mål med mera. I vissa fall är den inte helt funktionell.

Flera företag berättar om justeringar som gjorts i den formella organisationen för att få den att understödja det man vill. Exempelvis är det flera som har gjort det enklare att gå in och ut som medlem/delägare, för förnyelse och överlevnad. Antingen genom att bilda en ekonomisk förening som "moder" i företaget eller genom att skapa aktieposter med fast värde.

Ett företag som led av konflikter mellan delägarna och oenighet om driften tillsatte en extern ordförande som såg till att det tidigare ägandet med olika aktieinnehav ersattes av en modell med lika ägande som innebär en aktiepost och röst per delägare.

Hos andra finns tecken på att den formella organisationen och praktiken drar åt olika håll. Här förekommer till exempel att medlemskapet mer eller mindre saknar praktisk betydelse utöver den egna kontrollen över verksamheten. Samtidigt deltar grundaren som såväl styrelseledamot som anställd och har stor informell makt. En viktig princip är att överskott går tillbaka in i verksamheten. VD menar att man är mer ett idéburet företag än en förening.

I ett annat företag är VD starkt kritisk till ägarformen. Han anser att den är negativ för företaget och dess tillväxt och beskriver att delägarna bromsar och hindrar företaget att växa. Det vore bättre med ett börsbolag som ägare, menar han. Också för att beslutsfattandet i stort skulle vara lättare om det fanns en distans mellan ägare och operativ verksamhet.

Det förekommer att företag gör skillnad, även organisatoriskt, mellan kärnverksamhet och kringverksamhet, motsvarande idé/utveckling/innovation/innehåll respektive produktion/försäljning. Ett företag menar att det handlar om helt olika kulturer och kvalitetsbegrepp. Ett annat tror att det finns skillnader i engagemang. En frågeställning som lyfts är hur man

ska hantera delaktighet och inflytande för medarbetare i det man betraktar som kringverksamheter.

Att stöpa om en befintlig verksamhet till en i grunden ny form kan innebära särskilda utmaningar. Bland företagen i urvalet finns exempel på att personal tagit över verksamhet, såväl från offentlig drift som från privat bolagsdrift. Det har inneburit kraftiga förändringar i verksamheternas organisatoriska strukturer, både formella och informella, där man i vissa fall ser ut att leva med en inte helt harmonisk hybrid av gammalt och nytt.

En nyckel för att få sådana omställningar att falla långsiktigt väl ut verkar vara att försöka distansera sig från det som varit och göra arbetet från grunden angående vad man gemensamt vill och tänker kring det nya företaget. Något av de första som måste hända är att de nya ägarna/medlemmarna får eller tar sig statusen av huvudintressenter i processen och definierar vad detta innebär.

Intrycket är att företagen i studien i allmänhet ser vikten av att löpande fråga sig vad de i själva verket är, gör och vill som organisationer. Det finns flera exempel på att svaren på sådana frågor har lett till förändringar i den formella organisationen. Andra exempel visar på att frågorna är ställda, men ännu inte fullständigt besvarade. Utmaningen är att forma styrningen, ägandet, verksamheten och produktionen till en organisk helhet, där praktiken har maximal nytta av det som finns formellt överenskommet och beslutat.

Tydlighet gentemot nya

Organisationer av det slag som finns i studiens urval har en stor styrka i att de bärs av ett kollektiv som delar allt ifrån organisationens grundläggande idéer till utförandet av uppgiften. Det svetsar dem samman och skapar trygghet med att alla inblandade vet vad som gäller. Samtidigt är man inte alltid så motiverad att formulera och formalisera det som (man föreställer sig att) alla ändå vet. När det har gått en tid kan det också handla om att man drar sig för att börja diskutera sådant som riskerar att blotta åsiktsskillnader och kanske konflikter.

De flesta hamnar dock förr eller senare i en situation där de behöver föra över idéer, organisation, arbetssätt, system med mera till oinvidiga i form av nya medarbetare, delägare eller medlemmar. Eftersom de är måna om att bevara allt det som de värderar högst med organisationen är det en utmaning.

Ett av företagen står inför ett generationsskifte på grund av stundande pensioneringar och har inlett en formalisering, samtidigt som de prövar en något mer hierarkisk arbetsorganisation. Ett annat har lagt ett stort arbete på en manual som beskriver företagets kultur och sätt att fungera, med utgångspunkt i behovet att introducera nya medarbetare och medlemmar.

Det här är en kärnfråga när det gäller formalisering. Det är svårt att föra över allt det skrivna och informella som är så viktigt, förrän en person väl är inne i organisationen. Men för att detta ska fungera måste den personen ha fått någorlunda rätt "ingångsvärden" och förutsättningar med sig. Då handlar det i första hand om det som är formellt tydligt. Också för att det är sådant som en utomstående kan begripa och ta ställning till. Återigen - företaget måste kunna presentera sin organisation och sitt sätt att fungera på ett tydligt och genomtänkt sätt.

Storlek

Många av de skillnader som finns mellan företagen i urvalet bottnar i att de är olika stora. Det handlar om komplexitet i organisationen och frågor som hänger samman med det. Det handlar också om hur långt man har kommit med att medvetandegöra och tydliggöra organisationen.

Flera företag delar med sig av funderingar om relationen mellan storlek och sättet att

fungera. Ett av dem nämner att *"vi har en pågående diskussion om hur stora vi kan vara med den här formen"*. Ett annat att det har varit en princip att enheterna inom företaget inte ska vara för stora, för att medarbetarna inte ska känna sig främmande för varandra. Några av de mindre uttrycker en rädsla eller tveksamhet mot att växa sig större. Det motiverar de med att de inte vill riskera samarbete, gemenskap, anda, delaktighet och liknande. I ett företag som uppges ha möjligheter att växa genom uppköp väljer delägarna bort detta. Uppenbarligen stämmer det inte med deras idé om företaget.

Det finns anledning för varje företag att fråga sig några saker: Vad är värdet med att vara stor eller bli större just i vårt fall? Bidrar det på ett bra sätt till det vi vill åstadkomma? Finns det saker vill vi göra som medför att vi blir större? Kan vi hantera det?

Studien ger ett intryck av att de större företagen i allmänhet har mer genomtänkta former och en mer vältrimmad organisation. Det ser framför allt ut att finnas mer att lära om formell organisation hos de större företagen.

Vad som är orsak och verkan här är inte lätt att veta. Antingen har det faktum att de har vuxit tvingat dem att jobba med organisationen. Eller också har de vuxit just för att de har hanterat organisationen på ett bra sätt. En annan faktor är vilken sorts målsättningar företaget har när det gäller tillväxt, om det har några.

Det kan finnas fördelar med att vara en stor organisation, på marknaden såväl som internt. Men vilka fördelar som är värda att sträva efter beror på vad organisationen värderar som viktigt. Storlek och skalfördelar är inte några självändamål.

Att växa är inte bara att bli större

Det ser ut som om det är en god idé för företagen att förhålla sig medvetet till tillväxt, oavsett om de vill ha den eller inte. Det gäller att bestämma vilken plats den ska ha i företagets mål och strategier. Det är inte säkert att anledningen till att ett företag växer är att det strävar efter det. Orsaken kan vara att det utvecklar verksamheten eller att kunder strömmar till när efterfrågan är större än utbudet.

Flera företag uttrycker att de vill – eller åtminstone inte har något emot att – växa. Däremot handlar det om det man kallar *"organisk tillväxt"* eller *"långsiktig stadig tillväxt"*. Det är vanligt att de inte har satt några ekonomiska tillväxtmål.

Ett av företagen säger: *"Vi har alltid velat växa, men organiskt. Det är för att utveckla verksamheten genom fler grenar som kompletterar varandra. Och för att förverkliga idéer."* Ett annat att de *"ser tillväxt som ett medel och inte som ett mål. Om vi ska rädda liv enligt visionen, måste vi få ut vår teknik. Då behövs tillväxt."* Ett av de största företagen i studien menar att deras tillväxtstrategi bygger på värderingsbasen och kulturen.

Ett företag konstaterar att *"i början var vi ett lag som jobbade på ett ställe. Idag är vi tre lag på tre olika ställen. Det är inte lika lätt och smidigt."* Samtidigt som de har blivit fler medarbetare och medlemmar har de också blivit en mer komplex organisation. Nu ser de anledning att fundera ordentligt på formerna eftersom en kommande upphandling eventuellt gör att de blir spridda på ännu fler ställen än idag.

Intervjuerna tyder på att företag kan må bra av att ha en beredskap att växa. Att växa ska inte vara något man gör utan kontroll eller mot sin vilja. Men vissa små företags motvilja ser ut att kunna botten i en rädsla för att förlora kontrollen eller att det verkar svårt och komplicerat att jobba med organisationen. Faran med detta är att det också kan hindra dem från att utveckla och bredda verksamheten, förnya sig och överleva.

Förändra

Något som verkar utmärka företagen i studien är att förändringar tar tid. Många uttrycker att företaget inte är så snabbriktigt, att det finns en viss tröghet eller försiktighet, att det tar tid att sätta innovationer och så vidare. Men det finns förklaringar; det framhålls att långsamt hänger samman med sådant som långsiktighet, varsamhet med resurser, involvering och att saker måste vara väl förankrade. Att försöka hastiga fram någonting ser ut att vara dömt att misslyckas.

I det här perspektivet är det inte givet att betrakta förändringstakten i den här typen av företag som långsam. Med insikt i deras sätt att fungera är det inte långsökt att hävda att det går för snabbt på andra håll.

En annan aspekt är hur man hanterar förändring i sak, som att ta in nya personer i organisationen, bredda verksamheten och möta kriser. Eftersom självbilden och förmodligen normaltillståndet i företagen ser ut att domineras av stabilitet, trögrörlighet, försiktighet och så vidare, är förändring en utmaning.

Rekrytering och introduktion

Flera företag lägger i intervjuerna på olika sätt vikt vid introduktion och inskolning av nya medarbetare och medlemmar/delägare. En del av dem belyser att det handlar om att hantera förändring.

Ett av företagen menar att *"det är svårt att komma in som ny medlem och svårt att introducera och involvera nya så att de blir bärare av idéer och värden på samma sätt som vi"*. Här har man ambitionen att *"få alla nya att känna samma sak för företaget som vi"*. Ett annat säger att *"det blir lätt en vi-och-de-känsla mellan gamla och nya som är svår att överbrygga i platta organisationer. Vi borde ha bättre metoder för att skola in nya, någon sorts kuvös, stegvis"*.

Det är alltid fråga om förändring när nya människor kommer in i en organisation. Nya personer för alltid med sig nya perspektiv, erfarenheter och sätt att vara. Organisationen blir delvis en ny organisation. Det gäller att den är öppen och kan ta vara på detta. Samtidigt gäller det att balansera förnyelse med kontinuitet, eller erfarenhet med fräschhet som ett av företagen uttrycker det. Den här typen av förändring och förnyelse är särskilt viktig att hantera när organisationen bärs upp av människors samverkan så som i de intervjuade företagen.

Bredda verksamheten

Att bredda verksamheten genom att utveckla nya verksamhetsgrenar, tjänster eller varor innebär ofta en stor utmaning för organisationen. Inte bara för att man introducerar ett ovant verksamhetsinnehåll utan också för att organisationens struktur förändras, samtidigt som den kanske växer. Det hänger i sin tur ihop med förändringar i allt från strategier, styrning och resurser till omvärldsrelationer. Exempelvis pekar ett av företagen på att *"en del nya verksamheter har kostat ganska mycket att starta upp, vilket kräver tålamod och långsiktighet."*

Här gäller det att utgå ifrån att varje medarbetare och medlem/delägare får nya förutsättningar. Liksom när nya medlemmar kommer in blir det en ny organisation för var och en, oavsett om man är direkt inblandad i den nya verksamheten eller inte. Företaget måste fråga sig hur man åstadkommer delaktighet i förändringarna. I annat fall riskerar man att människor i organisationen upplever att det viktiga personliga sammanhanget börjar lösas upp.

Hantera kris

Att döma av intervjuerna har företagen i urvalet i allmänhet goda förutsättningar att hantera kriser och nedgångar. Men framför allt verkar de ha en viss immunitet, tack vare att de värderar stabilitet och långsiktighet i hög grad och undviker risker. Några pekar på att de har flera ben att stå på genom en bred verksamhet. Det är få som verkar ha erfarenhet av någon verklig kris.

Om det ändå skulle behövas, verkar man ha lätt att kunna sätta in åtgärder, i samförstånd med medarbetarna och medlemmarna/delägarna. Någon nämner tillfälliga lönesänkningar som exempel.

Ett av företagen beskriver: *"När vi behöver ställa om eller skära ned kan det gå snabbt. Det är lätt att motivera t.ex. inköpsstopp eller vikariestopp, tack vare delaktigheten i företagets utveckling. Det finns inte heller krav från ägarna på maximal vinst varje år, eftersom vi är många om helhet och långsiktighet."*

Ett företag som tillämpar vinstutdelning till medlemmarna/delägarna poängterar att de aldrig skulle prioritera ägarintresset vid en nedgång, i stället skulle de värna lönerna och sänka avkastningen. Ett annat framhåller att principen är att dela både framgång och motgång solidariskt. Det innebär att skära ned så mjukt som möjligt om det skulle behövas. Man har aldrig sagt upp personal.

Även om en kris inte är allvarlig, medför den förändringar. Eftersom dessa i grunden är defensiva och negativt laddade och till stor del varken förutsedda eller förberedda, måste de åtminstone på kort sikt hanteras annorlunda än offensiva förändringar. På längre sikt är även de inslag i företagets utveckling.

Kunskap i omvärlden

Det övergripande intrycket från intervjuerna är att när det gäller förutsättningar i villkor i omvärlden så efterfrågar företagen framför allt bättre kunskaper. Såväl hos banker och näringsliv som hos politik och myndigheter.

Svårigheter att få lån och krediter – vilket är en vanlig erfarenhet – förklaras av flera företag med att banker och andra kreditgivare inte förstår deras ägarmodell och prioriteringar. Det verkar gälla oavsett om företaget är ett aktiebolag, en ekonomisk förening eller en ideell förening.

Ett företag berättar: *"En bank har haft svårt att acceptera vår konstruktion med det spridda ägandet, vilket antagligen beror på okunskap."* Ett annat: *"Vi har inga ekonomiska mål eller mål om tillväxt, vilket banken hade svårt för."* Ett tredje företag nämner att konsekvensen av att de hade svårt att få ett lån beviljat – med hänvisning till ägarformen – var att medlemmarna tvingades gå i personlig borgen.

En särskild aspekt lyfts av ett företag (ideell förening) som betonar att man inte vill ha bidrag utan stå fri, vilket försvåras av att man har svårt att få låna pengar hos bankerna.

Några nämner att mötet med kunder, leverantörer och andra aktörer ibland kompliceras av den egna organisationsformen. Ett av företagen uttrycker det som att *"formen har gett en diskussionspunkt extra i olika situationer"*. Man har också mötts av skepsis i kund- och leverantörsavtal som har tagit lite tid och kraft att reda ut, men inte har lett till konkreta hinder.

Ett företag har erfarenheten att *"de flesta aktörer i omvärlden har en hierarkisk uppbyggnad och förväntar sig det av oss också. De har svårt att hantera att vi inte har ansvariga chefer eller uppdragsledare."* Ytterligare en erfarenhet är att fastighetsägare är skeptiska till att bygga om och anpassa fastigheter för att hyra ut, eftersom de inte förstår verksamheten.

Det verkar förekomma vissa skillnader i villkor mellan de juridiska formerna. De som nämns är att ideella och ekonomiska föreningar inte är välkomna att söka vissa offentliga stöd, att det inte går att få kreditupplysning på mindre ekonomiska föreningar vilket leder till särskilda problem samt att ideella föreningar ibland har bekymmer med frågor kring moms. Ett av företagen berättar också att i samband med att man skulle köpa fastigheter för verksamheten rekommenderade bank och revisor att man skulle ombilda från ekonomisk förening till aktiebolag.

En politisk fråga som flera av företagen har berörts av på senare tid är regeringens förslag till förändringar i de så kallade 3:12-reglerna om fåmansföretagande. Några företag har arbetat aktivt för att påverka förslaget som skulle vara till nackdel för dem när det gäller beskattningen. Med anledning av detta konstaterar ett av företagen att "politikerna förstår inte betingelserna för modernt kunskapsföretagande". Och utvecklar vidare: "Lagstiftningen erkänner inte att företag kan vara uppbyggda på human- och kunskapskapital. Därför är det problem med fåmansreglerna."

Det kan konstateras att företagen själva har en viktig roll att spela i ett kunskapshöjande arbete. De behöver gemensamt göra sig mer tydliga och synliga. Men för att detta ska vara möjligt behöver de först själva får kännedom om sin egen "familj" av företagande. Några i studien har efterlyst namn på företag med en organisation som liknar deras. Ett embryo till utbyte och samverkan har skymtat fram i intervjuerna i form av att ett par av företagen har haft kontakt i samband med 3:12-förslaget.

Andra aktörer kan ta ansvaret att berätta för dem att det finns kunskap om deras typ av företagande och att det finns hjälp att få som baseras på den kunskapen.

Utvecklad företagsstatistik

Den här studien illustrerar ett behov av att komma bortom juridisk form, bransch, ålder, storlek, intäkts- och kostnadsslag i kvantitativa beskrivningar av företag i det svenska näringslivet. För att fånga ett företags drivkrafter samt former för ägande, styrning och verksamhet krävs något mer. Det bör vara möjligt att utveckla statistiska mått som i någon mån kan bidra till en djupare förståelse av det svenska näringslivets struktur i stort.

Utgångspunkten bör vara egenskaper hos företaget som ligger i dess grundkonstitution och är någorlunda beständiga. De bör vara bestämda av bolagsordning, stadgar, kompanjonavtal eller liknande. Utifrån perspektiven i studien är det fakta om dels hur företaget kontrolleras genom ägande eller medlemskap, dels vad som är det primära ändamålet med ägandet/medlemskapet som står i fokus.

Huvudintressent

Det bör vara möjligt att identifiera en typ (eller i vissa fall flera typer) av huvudintressenter i ett företag eller en organisation. Detta skulle vara oberoende av verksamhetens juridiska form. De olika typerna av huvudintressenter skulle beskriva deras respektive position i förhållande till verksamheten.

Huvudintressent är den person, den organisation eller den grupp av personer eller organisationer som har det avgörande inflytandet över verksamhetens "vara eller inte vara" samt styrning.

Det mest grundläggande är att skilja mellan intern och extern huvudintressent, det vill säga om man deltar i verksamheten eller inte. Ett tänkbart steg vidare vore att definiera olika typer av externa respektive interna huvudintressenter. Stiftelser och offentlig verksamhet är exempel som eventuellt kan motivera egna kategorier.

Antalet personer eller organisationer i kategorin huvudintressenter är viktig information, särskilt relaterat till mått på verksamhetens omfattning.

Huvudintresse

Huvudintresset i en verksamhet syftar på vad huvudintressenten primärt vill med sitt ägande, medlemskap eller motsvarande. De mest uppenbara intressena är kopplade till å ena sidan vinst, å andra sidan verksamhet.

En sådan tudelning är dock antagligen främmande för många företag. Med utgångspunkt i den juridiska formen kan till exempel enskilda firmor, handels- och kommanditbolag, privata aktiebolag (i högre grad än publika) och även ekonomiska föreningar ha svårt att identifiera sig med det ena eller andra alternativet. Verksamhet och vinst kan antagligen vara likställda som huvudintresse.

En finare och mer informativ indelning av huvudintresset kan innebära att skilja mellan "avkastning på kapital" och "lön eller motsvarande" när det gäller vinst. När det gäller verksamhet är tänkbara kategorier "tillgodose egna behov av varor eller tjänster" och "tillgodose andras behov".

Utgångspunkten bör vara att huvudintresset kan vara av fler än ett slag, när det är omöjligt att avgöra vilket som är viktigast. Också eftersom det kan finnas huvudintressenter med olika intressen i ett företag.

Indikatorer

I intervjustudien finns några kännetecken för företagen som grupp som går att fånga med statistiska uppgifter. Dessa kan eventuellt när de kombineras användas som indikatorer för att urskilja företag som med större sannolikhet än andra liknar företagen i studien. Det gäller i första hand företag som ägs av medarbetarna.

- För det första antal och andel av anställda som är delägare/medlemmar (eventuellt tillgängligt när det gäller fåmansföretag).
- För det andra siffror på sjukfrånvaro och personalomsättning.
- För det tredje siffror i årsbokslut och dylikt som avspeglar typiska beteenden och egenskaper hos företagen, som långsiktighet, stabilitet, försiktighet, att annat går före utdelning och skuldfrihet.

Slutsatser och sammanfattande reflektioner

Studien belyser både kvalitativt och kvantitativt vad deläggande, delaktighet och samarbete kan betyda för företag. Dels med utgångspunkt i ett urval företag som medvetet valt att lägga vikt vid sådana faktorer, dels utifrån den juridiska formen ekonomisk förening som är särskilt anpassad till kooperativ idé och praktik.

Det är tydligt att företagen vill betydligt mer än att generera intäkter och skapa överskott för att försörja anställda och ägare. De flesta av dem har långt utvecklade mål och principer för varför och hur man bedriver och ska bedriva den verksamhet man gör. Frågor kring värden, helhet, styrning och samarbete är centrala.

De former man har valt för ägande, styrning och verksamhet är en följd av vad man vill göra och vilka relationer man vill ha internt. Det spridda interna ägandet verkar vara tänkt att möjliggöra att få ägna sig ostört åt sina inre angelägenheter kring människorna och uppgiften. Men det finns inga absoluta samband mellan ägande, delaktighet och samarbete.

Vi ser flera exempel på hur företag har ombildat sig och ändrat ägarform för att det gynnar verksamheten sådan man vill ha den. Det kan ställas i kontrast till att skifta verksamhet för att det gynnar ägarna, vilket ser ut att vara främmande för dessa företag.

Företagen ser ut att överskrida många invanda gränser mellan samhällssektorer och organisationsformer. Såväl mellan "ideella", "kooperativa" och "kommersiella" som mellan "bolag" och "förening". Likaså överskrider människor i företagen gränsen mellan "medlem" och "ägare".

Intervjustudien pekar mot att den nutida repertoaren av organisations- och driftformer har självklara inslag som känns igen från den kooperativa idén. Intervjuerna visar att företag som i många avseenden är väldigt olika har kommit till liknande "kooperativa" slutsatser om hur verksamheten ska organiseras.

Ett viktigt kännetecken på ett företag som tillämpar helheten i den kooperativa idén – ett "kooperativ" – är att det utgår från idén om självhjälp eller egennyttan (till skillnad från allmännyttan). Alltså att företaget är till för att med sin verksamhet tillgodose behov hos de konsumenter, producenter eller medarbetare som samarbetar i företaget. I studien finns några exempel, i alla de tre juridiska formerna.

Politiker och allmänhet önskar långsiktigt hållbara ansvarstagande företag. Företag vill att medarbetare presterar sitt allra bästa. Medarbetare behöver delaktighet, meningsfullhet, bekräftelse, frihet och ansvar. I ett gott samhälle finns det möjligheter för människorna att påverka sin välfärd och livskvalitet, utöver politiken och marknaden. Studien visar på hur företagsformer för ägande, beslutsfattande och daglig verksamhet hänger samman med allt detta. Det finns alltså all anledning att uppmärksamma formerna mer.

Det statistiska materialet om ekonomiska föreningar som ingår i studien ser ut att bekräfta delar av bilden från intervjumaterialet. Det handlar om enkätfrågor där de ekonomiska föreningarna som grupp avviker från övriga juridiska former. De är mindre benägna att växa; de upplever tillgången till externt ägarkapital som ett större hinder men upplever i övrigt mindre externa hinder; de upplever mindre konkurrens från andra företag; de har oftare policier för miljö, sociala frågor och etiska frågor; de arbetar i större utsträckning med miljömål tack vare ett eget engagemang; de anser oftare att företaget är innovativt i fråga om organisation och ledarskap.

Det tyder på att motsvarande egenskaper hos företagen i intervjustudien avviker från det som är " normalt " för företag i allmänhet, alltså representerar undantag i det svenska näringslivet. Mycket pekar samtidigt på att dessa företag kan ses som föregångare. I det perspektivet finns en brist på kännedom och kunskap både hos dem själva och i omvärlden som skulle behöva åtgärdas.

Ett sätt att synliggöra den här typen av företag och följa deras utveckling kan vara att utveckla statistiska mått som fångar något av deras särart. Begreppen huvudintressent och huvudintresse bör kunna vara en utgångspunkt för att särskilja företag på ett sätt som är intressant även ur andra perspektiv. Det faktum att företag skiljer sig åt i fråga om driftformer och drivkrafter har kommit att uppmärksammas mer på senare år, i samband med privatisering av driften av offentlig verksamhet och diskussionen om det civila samhällets betydelse. Det är ett sammanhang där det har blivit viktigt att visa på verkliga alternativ.

De utmaningar och problem som företagen berättar om i intervjuerna är till största delen sådana de ställts inför när de varit verksamma en tid. Det betyder inte att problemen skulle ha varit omöjliga att förutse och förebygga. Men de kan vara en del av företagets utveckling och "mognad" som kan kräva egen erfarenhet för att inse betydelsen av. Det talar för att ett utbud av särskilda stödtjänster för både start och utveckling är motiverat.

Bilagor

Bilaga 1

Frågeunderlag

Verksamhet

Bakgrunden och historien bakom att ni producerar det ni gör (har den verksamhet ni har)? "När", "vad", "varför" och "för vilka"?

Ägande

- Hur ägs företaget/organisationen?
- Ägarnas relation till verksamheten (inkl. interna/externa)
- Antal/andel ägare
- Fördelning av ägandet (inkl. män/kvinnor)
- Öppet/slutet delägarskap
- Vinstdisposition
- Juridisk(a) form(er)
- Regler och principer för ägandet
- Beslutsfattande (styrning, ledning)
- Hur ser styrelse och ledning ut, vilka sitter där (inkl. män/kvinnor)? Hur utses de?
- Vilka mötesformer har ni för beslutsfattande och styrning?
- Röstregler?
- Samband mellan ägande och styrning?

Arbetsformer

- Vilka är involverade i den dagliga verksamheten och på vilket sätt? Har ni några särskilda principer för detta?
- Vad betyder formen?
- Bakgrunden och historien kring att ni har den form (ägande, beslut och arbetsformer) ni har?
- Vad vill ni uppnå med formen?

Hur hänger formen (ägande, beslut och arbetsformer) ihop med... (Fördelar/nackdelar, orsak/konsekvens):

Internt

- a. Innovation - varor/tjänster, produktionsprocesser, organisation/ledarskap, marknadsföring/försäljning
- b. Förmåga att hantera nedgångar
- c. Arbetsvillkor - fysisk/psykisk/social arbetsmiljö, lönesättning, ledighet, anställning/uppsägning, arbetstider, sjukfrånvaro
- d. Hållbarhet - miljö, socialt (jämställdhet, mångfald, omvärld), etik
- e. Produktivitet, kvalitet
- f. Verksamhetens tillväxt - omsättning, antal anställda, lönsamhet

g. Beslutsfattande – effektivitet etc.

Omvärlden

h. Marknad – konkurrens från andra, efterfrågan

i. Pengar – tillgång till lån och krediter, externt ägarkapital

j. Människor – tillgång till lämpliga medarbetare/kompanjoner

k. Regler – lagar och myndighetsregler

l. Externt stöd – kontakt med revisor, jurist, företagsrådgivare, externt marknadsförings-/försäljningsstöd, affärs-/organisationsutveckling

m. Utbildning, kompetensutveckling

n. Offentlig sektor – kontakt/relationer, myndighetsutövning, råd och information, sälja tjänster, stöd/bidrag

o. Samverkan – leverantörer, kunder, branschkolleger, ”grannar”, andra

- Hade ni valt samma form om ni hade startat idag (med de erfarenheter ni har)? Varför/varför inte?
- Vilken typ av företagsform/organisation säger ni att ni är? Har ni något särskilt sätt att beskriva det?

Utmaningar, externt stöd

- Vilka utmaningar och behov har ni haft i uppstart, utveckling och vid problem?
 - Vilket externt stöd – t.ex. rådgivning, utbildning, finansiering – har ni använt er av? Varifrån/av vem (typ av aktör) har ni fått stöd? När/i vilket skede? Har stödet varit tillräckligt, vad har ni saknat? Vart skulle ni vända er idag?
- a. Pengar – lån, krediter, ägarkapital, ekonomiskt stöd, bidrag
 - b. Juridik
 - c. Affärer – affärsutveckling, marknadsföring, försäljning, anbudsgivning
 - d. Organisation – organisationsutveckling, styrning, beslutsfattande, ledarskap, arbetsgi-varfrågor/fackliga frågor, processer i organisation/verksamhet
 - e. Kontakter/samverkan med andra företag/organisationer

Bilaga 2

Introduktionsbrev

Intervjustudie om ägande, beslutsfattande och arbetsformer

Coompanion Sverige har fått finansiering från Tillväxtverket till en studie om ägande, beslutsfattande och arbetsformer i företag och organisationer. Genomförandet har uppdragits till Värdefullt Vetande, Curt-Olof Mann.

Studiens syfte är att uppmärksamma olika sätt att driva verksamheter och den intresserar sig för hur företag och organisationer använder sig av samverkan, delaktighet och deläggande i verksamhetens organisering och drift. Målet är att bidra till bättre kunskap om och förståelse av betydelsen av sådana faktorer för verksamhetens utveckling och framgång.

Kvalitativa intervjuer ska genomföras med tjugo företag och organisationer. Dessa har valts utifrån viss tidigare kännedom samt information på respektive hemsida om hur de är uppbyggda och fungerar. Urvalet är tänkt att representera en stor mångfald vad gäller storlek, ålder, bransch, juridisk form, samhällssektor m.m.

Intervjufrågorna rör olika aspekter av verksamhetens form och hur formen är kopplad till verksamheten. Vidare tar de upp möjligheter och svårigheter som formen för med sig. Slutligen behandlar de erfarenheter av externa tjänster inom rådgivning och annat konsultstöd, finansiering, kompetensutveckling o.d.

Det finns ingen förväntan på att intervjuerna ska vara heltäckande eller uttömmande. Det är den eller de som representerar respektive företag eller organisation samt intervjusituationen som avgör vilka fakta och erfarenheter som studien får del av.

Avsikten är inte att presentera och beskriva enskilda företag och organisationer. Det var och en säger kommer i stället att vara underlag till en samlad bild, tillsammans med alla de övriga intervjuerna.

Just ert företag eller er organisation kommer inte att kunna identifieras annat än i en lista med uppgifter om juridisk form, omsättning, antal anställda, antal ägare, bransch/verksamhet o.d.

Alla medverkande kommer att få möjlighet att läsa studien när den är klar.

Det vore intressant att få ta del av era erfarenheter och vi skulle uppskatta mycket om ni ville medverka!

Bilaga 3

Referensgrupp och intervjuare

Bridget Wedberg, Coompanion Roslagen, referensgruppen

Marita Öberg-Molin, Coompanion Västmanland, referensgruppen

Ingrid Bexell Hultén, Coompanion Göteborgsregionen, referensgruppen

Magnus Andersson, Coompanion Kronoberg, intervjuare (FLK AB)

Pelle Persson, Coompanion Jämtland, intervjuare (Offerdals Hälsocentral Ek För)