



# KOMPETENSKRAFT

uppkomst och utveckling av  
ett socialt bemanningsföretag  
inom Kalmarsundsregionens  
Arbetsgivarring

NOVA  
FUTURA

av Bosse Angelöw  
Nova Futura

Juni 2010

# Innehåll

## Förord

### 1. Inledning

Ändrade förutsättningar  
Rapportens innehåll

### 2. Kalmarregionens Arbetsgivarvård

Verksamhetsområden  
Yrkesinriktad rehabilitering  
Livs- och karriärplanering  
Reflekterande samtal  
Övertalighet och omställning  
Rörlighet  
Kompetensutveckling  
Nätverksbyggande  
Möjligheten – en webbportal för arbetsrotation  
Kompetenskraft

### 3. Sociala företag och bemanningsföretag

Bemanningsföretag  
Sociala företag  
Sociala företag i Sverige  
Regeringens handlingsplan för arbetsintegrerade sociala företag  
Sociala företag med bemanningsinriktning  
Behov av arbetstillfällen

### 4. Kompetenskraft – ett socialt bemanningsalternativ

Att hjälpa långtidssjukskrivna att få ett jobb  
En arbetsgrupp bildades  
Val av namn  
Val av organisationsform  
Målgruppen  
Avtalet  
Lönebidraget – en förutsättning  
Anställda  
Arbetsmiljösituationen  
Social gemenskap  
De hyrande företagens erfarenheter

## **5. Slutsatser**

Mycket positiva resultat

Den sociala och mänskliga omtanken

Att få göra en social insats

Lång arbetsprövning – att hitta rätt man/kvinna till rätt plats

En hållbar ekonomisk lösning

En situationsanpassad verksamhet

    Företagens behov av tjänster

    Företagens sociala medvetenhet och ansvarstagande

    Långtidssjukskrivnas och funktionshindrades behov av arbete

    Offentligt stöd i form av lönebidrag

Att sprida Kompetenskraft

    Informationsmöten, broschyrer och träffar

    Betona den sociala aspekten

    Behovet av avlastning

Förebild för andra

## **6. Sammanfattning**

### **Bilaga 1. Handbok för anställd i Kompetenskraft**

#### **Litteratur**

#### **Noter**

## Förord

Den här rapporten handlar om *Kompetenskraft*, vilket är ett socialt bemanningsföretag utvecklat av Kalmarsundsregionens Arbetsgivarvring.

Jag vill tacka VINNOVA för finansiellt stöd. Utan ert bidrag hade inte denna rapport tillkommit.

Jag vill även tacka Ulla Larsson, Agneta Jäverskog och Ewa Roswall, samtliga verksamma vid Kalmarsundsregionens Arbetsgivarvring, för trevligt samarbete under projektperioden.

Avslutningsvis tackar jag de personer som har blivit intervjuade i samband med olika kartläggningar, till er som har deltagit i olika arbetsgrupper och informationsmöten. Jag vill rikta ett särskilt tack till anställda i Kompetenskraft och till de företag som anlitar personer från Kompetenskraft. Utan ert engagemang, erfarenheter, tankar och idéer hade denna rapport inte varit möjlig.

Nybro i juni 2010

Bosse Angelöw  
Nova Futura

P.S. Om du har frågor om och kommentarer till rapporten, kan du enklast skicka ett mail till [bosse@novafutura.se](mailto:bosse@novafutura.se).

# 1. Inledning

Det här är en slutrapport för projektet *Ökad rörlighet och alternativa arbetstillfällen* som har genomförts under åren 2006 till 2010 inom Kalmarsundsregionens Arbetsgivarvring (fortsättningsvis kallad Arbetsgivarvringen). Projektet har finansierats av VINNOVA.

I den här slutrapporten redovisas uppnådda resultat, insatser och erfarenheter från projektet som huvudsakligen har varit inriktat på att bygga upp *Kompetenskraft*. Syftet med *Kompetenskraft* är att underlätta för en återgång i arbete för den som varit sjukskriven länge och för de som har funktionshinder.

Under projektperioden har avsikten varit att *Kompetenskraft* ska utvecklas, testas och prövas, för att sedan så fort som möjligt kunna vara självfinansierande och därmed gå från projekt till att bli en permanent del av Arbetsgivarvringens verksamhet.

Det finns få bemanningsföretag i Sverige som är inriktade på funktionshindrade och sjukskrivna, och det finns inte någon sådan organisationen i Kalmarsundsregionen. Genom att skapa *Kompetenskraft* kan modeller och strategier utvecklas för hur man kan få ut funktionshindrade och sjukskrivna på arbetsmarknaden. Förhoppningsvis kan *Kompetenskraft* fungera som förebild för andra som önskar utveckla liknande verksamheter.

## Ändrade förutsättningar

Arbetsgivarvringen beviljades ekonomiska medel för att genomföra projektet ”Ökad rörlighet och alternativa arbetstillfällen”. Eftersom förutsättningarna ändrades med tanke på de ursprungliga planerna byttes inriktning i projektet, vilket accepterades av VINNOVA. Med tanke på den nya projektinriktningen blev projektet förlängt fram till juni 2010.

Arbetsgivarvringen beviljades ursprungligen medel för två delprojekt, vilket det ena handlade om generationsväxling. En första inledande kartläggning bland Arbetsgivarvringens 50 medlemsföretag visade att det under åren 2007 – 2008 var aktuellt med generationsväxling vid cirka 130 tjänster. Därefter genomfördes fördjupade intervjuer för att undersöka den kravprofil som krävdes på den sökande ungdomen för att matcha företagets behov. Det handlade om att få fram vilka arbeten som skulle ersättas, tidigareläggande av pensionsavgångar, specialkunskaper och så vidare.

I samband med uppföljningarna bland intresserade medlemsföretag visade det sig, att tidigare aktuella lediga tjänster hade dragits in vilket medförde att ingen nyanställning behövdes, nyanställningar hade redan gjorts eller att behov av tjänst fanns senare. Av de inledningsvis 16 deltagande företagen reducerades behovet till enbart 5 företag.

De kvarvarande aktuella företagen inbjöds tillsammans med Arbetsförmedlingen och LO för vidare diskussion. Kontakter skapades och en av arbetsgivarna kom igång med att tillsammans med Arbetsförmedlingen söka efter lämpliga arbetssökande ungdomar utifrån företagets kravprofil för att sedan gå vidare med lärlingsutbildning hos den aktuella arbetsgivaren.

Sammanfattningsvis kunde Arbetsgivarvringen se att behovet/intresset att få stöd i de här frågorna inte var så stora bland medlemsföretagen vid det aktuella tillfället. Det innebar i sin

tur svårigheter att få ihop en grupp intresserade arbetsgivare att arbeta vidare med. Dock skapades en del kontakter mellan arbetsgivare och Arbetsförmedling (AF) och information om hur arbetsgivare kan få stöd i olika former när det gäller generationsväxling som till exempel lärlingsutbildningar/praktikplatser har givits.

Mot den här bakgrunden ändrades därför inriktning till att i stället helt och hållet fokusera på att bygga upp Kompetenskraft.

Arbetsgivarringen beviljades ursprungligen medel för att i sitt andra delprojekt bygga upp en ”Ringgalaxen” i syfte att hjälpa funktionshindrade att komma ut på arbetsmarknaden.

Under de första månaderna för att utveckla Ringgalaxen inleddes intensiva kontakter mot AF för att få till ett samarbete kring egna lönebidragsmedel som kan användas för anställd personal som är i behov av arbetsbyte, vilket idag inte är möjligt då man måste vara arbetslös. Den lokala arbetsförmedlingen kunde inte se någon fördel i detta och ansåg inte att reglerna kunde tillåta detta fast det är ett utvecklingsarbete. Då genomfördes ett par möten med dåvarande Arbetsmarknadsverket (AMS) i Stockholm som såg tydliga fördelar i detta och gav sitt stöd för att detta ska komma igång. Dessvärre hamnade Arbetsgivarringen mitt i AMS stora omorganisation vilket fick till följd att man inte kunde ge några svar utan måste avvakta AMS stora omorganisation. Under år 2007 togs ett flertal kontakter men där rekommendationen har varit ”att vänta” då organisationen inte var klar, cheferna var inte på plats med mera.

Från och med januari 2008 fanns en ny chef för arbetsförmedlingen i Kalmar. Vid ett första möte fick Arbetsgivarringen för första gången några positiva reaktioner på lokal ort. De skulle återkomma med besked. Dessvärre blev beskedet att lönebidrag inte kan beviljas till denna typ av verksamhet eftersom det ligger utanför deras regelsystem.

Mot bakgrund av att lönebidrag är en av de grundläggande förutsättningarna för att skapa en Ringgalax kunde Arbetsgivarringen inte gå vidare med detta utan fick därför tillåtelse av VINNOVA att ändra inriktning och i stället arbeta med att utveckla Kompetenskraft.

## **Rapportens innehåll**

I kapitel två presenteras Kalmarsundsregionens Arbetsgivarring och dess olika verksamhetsområden.

I kapitel tre ges en beskrivning av utvecklingen av sociala företag och bemanningsföretag.

I kapitel fyra beskrivs utvecklingen av Kompetenskraft, erfarenheter från hyrande företag och uthyrda personer.

I kapitel fem redovisas slutsatser från projektet.

I det sjätte och avslutande kapitlet sker en sammanfattning av rapportens innehåll.

## 2. Kalmarsundsregionens Arbetsgivarring

Eftersom Kompetenskraft är ett dotterbolag till Kalmarsundsregionens Arbetsgivarring, sker här en beskrivning av Arbetsgivarringens verksamhet.

År 1996 startades Kalmar arbetsgivarring (som idag heter Kalmarsundsregionens Arbetsgivarring), som en ideell förening, på initiativ av Ulla Larsson i samarbete med 13 företag. Arbetsgivarringen har under årens lopp utvidgats och består för närvarande (juni 2010) av ett 50-tal medlemsföretag med cirka 20 000 anställda. I arbetsgivarringen inryms flera olika yrkesområden och medlemsföretagen fördelar sig relativt jämnt mellan offentlig sektor, varuproducerandeföretag och tjänsteföretag. Storleksmässigt skiljer sig medlemsföretagen åt från små företag som omfattar runt 10–20 anställda, medelstora företag med ett hundratal anställda till större organisationer med tusentals anställda.

### Verksamhetsområden

Arbetsgivarringens verksamhetsområden har utvecklats från att inledningsvis enbart erbjuda rehabiliteringstjänster till att idag omfatta en rad olika verksamhetsområden. Samtliga verksamhetsområden genomsyras av Arbetsgivarringens vision som lyder:

*Kalmarsundsregionens arbetsgivarring ska genom nätverkande skapa de friskaste arbetsplatserna.* Arbetsgivarringen önskar vara en arena för nytänkande.

Framgångsfaktorerna har varit ett högt engagemang bland medlemsföretagen och ett utbud av tjänster av hög kvalitet i syfte att skapa ett livslångt arbetsliv.

Arbetsgivarringens arbetssätt är obyråkratiskt och utgår ifrån medlemsföretagens och individens behov. Arbetet bygger på ett ömsesidigt utbyte där medlemsföretagens personliga engagemang tillsammans med Arbetsgivarringens kunskaper skapar en långsiktig och hållbar utveckling för friska arbetsplatser med kunniga och engagerade chefer och medarbetare.

Arbetsgivarringen arbetar inom följande verksamhetsområden:

- Yrkesinriktad rehabilitering
- Livs- och karriärplanering
- Reflekterande samtal
- Övertalighet och omställning
- Rörlighet
- Kompetensutveckling
- Nätverksbyggande
- Möjligheten – webbportal för arbetsrotation
- Kompetenskraft

### Yrkesinriktad rehabilitering

Enligt lag har arbetsgivaren rehabiliteringsansvar för sina anställda. Ibland saknas kompetens för att hitta långvariga och hållbara lösningar. Ofta saknas utrymme inom företaget att kunna erbjuda alternativa lösningar. Omkostnaderna kring dessa situationer blir därmed höga. Arbetsgivarringen arbetar i samklang med näringslivet. Goda kunskaper om olika organisationer och dess strukturer gör att Arbetsgivarringen lätt kan identifiera sig med sina

medlemsföretag och förstå deras situation ur olika perspektiv. Arbetsgivarringen vill vara företagets instrument att hantera rehabiliteringsfrågor utifrån de behov som finns och de krav som ställs på arbetsgivarna. Genom ett medlemskap i Arbetsgivarringen får företagen ett antal fria rehabiliteringsärenden per medlemsår med möjlighet att köpa flera.

Att vara långtidssjuk eller av annan orsak få sitt arbetsliv avbrutet på hel- eller deltid är för många destruktivt. Att inte kunna hantera sin arbetssituation kan få självkänslan och tron på den egna förmågan att vackla och man känner sig vilse inför framtiden. Den som drabbas har ofta en lång och tuff väg tillbaka till ett liv med arbete eller studier. Arbetsgivarringen har lång erfarenhet av att hjälpa människor som är långtidssjukskrivna eller som har återkommande sjukskrivningar i kortare perioder. Gemensamt för dessa personer är deras behov av stöd och vägledning för att komma rätt i arbetslivet. Ur ett helhetsperspektiv beaktar Arbetsgivarringen individens bakgrund, sjukdomsbild och sociala aspekter. Tillsammans upprättas en handlingsplan som hjälper individen att ta lämpliga steg och finna nya vägar.

Arbetsgivarringen har lång erfarenhet av att samarbeta med försäkringskassan, arbetsmarknadsverket, sjukvården och näringslivet och månar om en gedigen och personlig uppföljning av individen. I samtliga fall lämnas vid uppdragets avslut ett skriftligt och utförligt utlåtande till uppdragsgivaren.

## **Livs- och karriärplanering**

Genom livs- och karriärplanering kan individen få hjälp att stanna upp och reflektera över sin person och sin situation. Därmed ges nya möjligheter att ta ut kompassriktning för framtiden. Oavsett om personen befinner sig i början, i mitten eller slutet av arbetslivet. Genom livs- och karriärplanering får personen hjälp att formulera sina mål och upprätta en handlingsplan för att nå dem. Arbetsgivarringens medarbetare arbetar under sekretess vilket betyder att de inte förmedlar information om sina deltagare vidare till någon annan.

Arbetsgivarringen har lång erfarenhet av att hjälpa människor att komma rätt i arbetslivet. Tillsammans med Arbetsgivarringens medarbetare får individen kraft att förverkliga sina egna önskemål och en tankeprocess startas som leder till självinsikt. Vem är jag? Vad vill jag? Vilka val kan jag göra och vilka konsekvenser får det för mig och för andra? Många hittar kvaliteter och egenskaper hos sig själva som de knappt varit medvetna om och framför allt inte aktivt använt. Att lära känna sig själv och därmed kunna ta ett större ansvar för sitt liv, ökar förutsättningarna för att göra medvetna val både privat och i arbetslivet. Dessutom ökas förutsättningarna för god fysisk och psykisk hälsa vilket höjer förändringsviljan, effektiviteten, engagemanget och motivationen.

Genom livs- och karriärplanering ges utrymme för varje individ att själv undersöka, värdera och reflektera inför alternativa vägar. Arbetsgivarringen arbetar efter en strukturerad och effektiv process som skapar framtidstro och hjälper individen att växa. Målet är att ge möjligheter att förflytta sig från en situation till en annan genom att själv ta ansvar för denna process. En utvärdering har visat att livs- och karriärplaneringssamtal kan leda till mycket positiva resultat.<sup>1</sup>

## **Reflekterande samtal**

Medarbetare vid något av medlemsföretagen kan få träffa Arbetsgivarringen 1–2 gånger utan att det behöver gå via arbetsgivaren. De tittar på hur det ser ut idag, vad man upplever, vad

man vill och om det finns steg som man behöver ta i sitt yrkesliv. Att stanna upp och reflektera över sitt liv och sin arbetssituation hjälper för att ta ut kompassriktningen för den kommande framtid.

### **Rådgivning och praktiskt stöd inför planerat arbetsbyte**

Arbetsgivarringen kan vara ett bollplank i samband med ett planerat arbetssökande, i frågor kring CV och anställningsintervju. Hur skriver jag? Vad är viktigt att ta med och hur gör jag mig intressant? Ska jag skicka med arbetsintyg, referenser och betyg eller inte? När är det lämpligt att ringa? Hur är det med oanmälda personliga besök för att visa intresse? Hur viktig är klädseln? De hjälper företagets medarbetare under 2–3 träffar.

### **Övertalighet och omställning**

Kalmarsundsregionens Arbetsgivarring stödjer företag och organisationer som av olika anledningar behöver förändra sin personalstyrka. Arbetsgivarringen erbjuder stöd till personer som måste sluta sin anställning i form av kvalificerad karriär-, studie- och yrkesvägledning.

Arbetsgivarringen arbetar med situationsanpassad jobbcoachning som innebär att de möter människan där hon/han befinner sig och får henne/honom att växa genom mötet. Arbetsgivarringens arbetsätt innebär en strukturerad process där individen får hjälp till en nyorientering i arbetslivet och en möjlighet att finna vägen till nytt arbete. Individens önskemål och förutsättningar bestämmer vilket stöd som ska erbjudas för att skapa möjlighet att hitta en ny och god lösning. Arbetsgivarringens grundsyn är att alla människor har potential och förmåga att hantera sina liv under rätta förutsättningar.

I september 2004 slöts ett avtal mellan Svenskt Näringsliv och LO gällande omställningsstöd för kollektivanställda. Avtalet innebär att arbetare som blivit uppsagda på grund av arbetsbrist får stöd i att finna nytt arbete. I stödet ingår till exempel insatser för att underlätta jobbsökeri, bidrag till utbildningar och omskolning. Varje deltagare får en personlig handledare/coach som under hela genomförandet följer personen. Aktiviteter kan genomföras både individuellt och i grupp.

Kalmarsundsregionens Arbetsgivarring är av TSL (Trygghetsfonden, Svenskt Näringsliv och LO) godkända leverantörer av dessa tjänster.

Arbetsgivarringen ger hjälp och stöd till personer som av annan anledning än övertalighet måste sluta sin anställning. Några anledningar kan vara personliga skäl eller kompetensskäl. De erbjuder den anställde en neutral samtalspartner med lång erfarenhet och stor kunskap. En kärnfråga är att synliggöra individens styrkor, svagheter och drivkrafter. Tillsammans kartläggs individens unika kunskaper och erfarenheter, och inventerar möjliga handlingsalternativ.

### **Rörlighet**

Arbetsgivarringen arbetar tillsammans med deltagande företag för att utveckla rörlighet, och därigenom bidra till att skapa friskare arbetsplatser och mer kostnadseffektiva organisationer. På en marknad som upplever ständig förändring kan rörlighet hjälpa företag och organisationer att hantera olika situationer.

Rörlighet inom arbetslivet kan vara att prova på eller byta arbetsuppgifter, arbetsplats eller yrke. Rörligheten kan vara intern, man byter inom sitt företag, eller extern, man provar att arbeta hos annan arbetsgivare. Rörlighet kan genomföras under kortare eller längre perioder, allt sett utifrån varje individ och dess situation. Möjligheten till rörlighet vänder sig till personer som av olika anledningar söker ny inspiration och kunskap inom sitt arbetsområde eller som funderar på att byta yrke.

## **Kompetensutveckling**

Arbetsgivarringen samverkar för ökad kompetensutveckling i syfte att stimulera och utveckla medlemsföretagen och dess anställda. Detta sker genom riktade utbildningsdagar, flerdagarsutbildningar samt föreläsningar och större arrangemang. Inriktningen på det som arrangeras genomförs utifrån medlemsföretagens och dess anställdas önskemål och behov. Genom att samverka kan Arbetsgivarringen erbjuda kvalitativa utbildningar till låg kostnad.

## **Nätverksbyggande**

Utveckling genom nätverk intar en central plats i Arbetsgivarringens verksamhet. Via nätverk skapas unika möjligheter till kompetensutveckling och nya kontakter. Arbetsgivarringens nätverksträffar har kommit att bli ett betydelsefullt forum för utbyte av funderingar, kunskaper och erfarenheter. När medlemsföretagen aktivt samverkar blir alla vinnare i arbetet med att skapa friskare och därmed lönsammare arbetsplatser.

Nätverken växer fram utifrån de behov medlemsföretagen förmedlar. Under åren har Arbetsgivarringen haft flera aktiva nätverksgrupper som exempelvis personalchefer, marknadsförare/informatörer, miljö- och kvalitetsansvariga, ledare och IT.

## **Möjligheten – webbportal för arbetsrotation**

Som ett första steg i rekryteringsprocessen har medlemsföretagen, genom Arbetsgivarringens tjänsteregistrering, möjlighet att få lediga tjänster matchade gentemot sökande från andra medlemsföretag. Det ökar företagets valmöjligheter samtidigt som det stimulerar "rätt man på rätt plats". I samband med att en ledig tjänst kommer in till Arbetsgivarringen utförs ett omedelbart matchningsförsök gentemot de ansökningshandlingar som finns registrerade i databasen. Därmed ges möjligheten att inleda rekryteringsprocessen direkt efter att tjänsten registrerats. Resultatet skickas till aktuell annonsläggare och tjänstens kontaktperson. Om det inte finns en lämplig kandidat för tjänsten, kan företaget gå vidare med aktuell platsannons till externa aktörer utan att ha dragit ut på rekryteringsprocessen.

Anställda vid medlemsföretagen kan registrera ansökningshandlingar, CV och personligt brev, i samband med att man på olika sätt önskar rotera på arbetsmarknaden. CV-registreringen är enkel att använda och är indelad i 5 steg. När personen finns registrerad hos Arbetsgivarringen matchas dennes ansökningshandlingar emot de lediga tjänster som rapporteras in av medlemsföretagen, detta innan tjänsterna går ut för extern rekrytering.

## **Kompetenskraft**

Förutom ovan nämnda verksamhetsområden har även Arbetsgivarringen utvecklat Kompetenskraft, vilket mer utförligt presenteras i den här rapporten.

### 3. Sociala företag och bemanningsföretag

Kompetenskraft är ett socialt företag och liknar till viss del ett bemanningsföretag för uthyrning av långtidssjukskrivna och funktionshindrade. För att bättre förstå bakgrunden till Kompetenskraft sker här en redovisning av sociala företag och bemanningsföretag.

#### Bemanningsföretag

Den svenska arbetsmarknaden har förändrats under 1990-talet och 2000-talet.<sup>2</sup> Utvecklingen har till exempel gått från tillsvidareanställningar på heltid med arbete på den arbetsplats vid vilken man är anställd i riktning mot andra former för sysselsättning. Att arbeta som uthyrd från ett bemanningsföretag är en sådan form av anställning. Den skiljer sig från en traditionell anställning på så sätt att arbetet inte utförs hos den arbetsgivare vid vilken personen är anställd utan hos en annan arbetsgivare vilken i regel också står för arbetsledningen.

Bemanningsbranschen har expanderat kraftigt under de senaste tio åren. Avregleringen av arbetsförmedlingens monopol och en föränderlig arbetsmarknad är två viktiga förklaringar till en växande bemanningsbransch. En procent av alla sysselsatta beräknas arbeta på bemanningsföretag. Bemanningsbranschen har ungefär 60 000 heltidsanställda.<sup>3</sup>

En viktig förklaring till ökningen av bemanningsarbeten är att allt fler organisationer är ”slimmade”. Det innebär att företag, framförallt inom tillverkningsindustrin, har en personalstyrka anpassad efter en lägsta produktionsnivå. När efterfrågan ökar anställer man arbetskraft för den period man förväntar sig ha ett ökat behov av personal eller hyr in personal från bemanningsföretag. Vid säsong- och konjunkturvariationer kan man då lättare anpassa personalstyrkan. En annan förklaring är att ökad frånvaro (på grund av sjukdom, studier eller föräldraledighet) leder till ökad efterfrågan på personal som kan ersätta de frånvarande. Enligt dessa båda förklaringar har utvecklingen av bemanningsbranschen drivits fram av en ökad efterfrågan på mer tillfällig personal.

Även förändringar på utbudssidan kan ha medverkat till utvecklingen av bemanningsföretag. Den grupp som vill kombinera arbete med andra typer av aktiviteter, till exempel studier, kan ha blivit större. Antalet ungdomar som studerar har ökat starkt med utbyggnaden av den högre utbildningen och i denna grupp är det relativt sett fler som efterfrågar tillfälliga arbeten. Det kan också finnas andra som av olika skäl föredrar tillfälliga arbeten. Det kan också vara så att arbetssökande ser ett arbete i ett bemanningsföretag som en möjlighet att visa upp sig – en slags inofficiell provanställning.

Vid en analys av bemanningsbranschens utveckling är det viktigt att uppmärksamma att det före 1992 var förbjudet att bedriva personaluthyrning. Även om personaluthyrning förekom också före 1992 har verksamheten kunnat breddas och utvecklas som en följd av avregleringen.

Bemanningsföretagen eller personaluthyrningsföretagen, som de tidigare i regel kallades, har existerat under lång tid i Sverige men blev lagliga först i början av 1990-talet.

Det finns flera skäl till varför företagen hyr i stället för att själva anställa personer.<sup>4</sup>

1. Det gäller att få in rätt person på rätt plats så snabbt och enkelt som möjligt.

2. Det är kostsamt att anställa och rekrytera personer. Det finns engångskostnader för annonsering, urval, utbildning med mera. Vid långa anställningar kan kostnaden vara mindre viktig, medan den vid kortare anställningar kan vara desto större. Det finns en efterfrågan från arbetsgivarnas sida på kortare anställningar, till exempel vid oväntade variationer i efterfrågan, vid säsongvariationer, vid ordinarie personals frånvaro och vid vakanser medan tillsättning av mer långvariga anställningar pågår. Vid anlitan av ett bemanningsföretag står detta företag för merparten av rekryteringskostnaderna men kan slå ut dem på flera olika uthyrningar. En annan fördel för det hyrande företaget är att det ofta går snabbare att få tag i en person via ett bemanningsföretag än via egen rekrytering.
3. Bemanningsföretaget kan vara bättre på att hitta anställda med rätt kompetens, kanske i synnerhet jämfört med småföretag. I sådana fall kan en anställning via bemanningsföretag också tjäna som en provanställning.
4. Lagar och avtal gör det kostsamt för företagen att säga upp personer vid olika typer av förändringar och därmed att förändra personalstyrkan. Det är lättare att förändra omfattningen av inhyrningen. Bemanningsföretaget kan å andra sidan, om ett företag inte längre vill hyra en person, hyra ut personen till ett annat företag. Ökad anställningstrygghet enligt lag eller avtal kan alltså leda till ökad efterfrågan på bemanningsföretagens tjänster.
5. Företagen kan genom att hyra personal få lägre personalkostnader då lönerna och framför allt vissa försäkringskostnader som för sjukförsäkring blir lägre.

Det finns också flera skäl till varför personer väljer att arbeta i ett bemanningsföretag:

- En sådan anställning kan ge mer flexibilitet
- Vara en möjlighet att pröva olika arbeten
- I en del fall ge högre lön för samma typ av arbete

Det finns också kritik mot att bemanningsföretagen har en kontroversiell roll på arbetsmarknaden.<sup>5</sup> Kritikerna menar att företag kan komma runt lagen om anställningsskydd (LAS) genom att anlita personer från bemanningsföretag. Det kan också leda till ändrade anställningsavtal som kan bli tidsbegränsade och osäkrare.

Enligt Bemanningsföretagen, som är en bransch- och arbetsgivarorganisation för företag med verksamhet inom personaluthyrning, entreprenad, rekrytering, omställning och Jobbförmedling, är det en myt att företag använder bemanningsföretag för att kringgå LAS.<sup>6</sup>

Enligt Bemanningsföretagen är juridiken tydlig på den punkten. Företag får inte använda bemanningsföretag på ett otillbörligt sätt. Om de skulle göra det skulle de bli dömda till skadestånd av arbetsdomstolen. En sträng lagstiftning på det området kan leda till att företag hellre väljer bemanningslösningar än att själva våga anställa. Bemanningsföretagen anser att förklaringen till bemanningsbranschens framgång i Sverige har ingenting med kringgående av LAS att göra. De menar att företag beslutar sig för att anlita bemanningsföretag av helt andra skäl, framförallt för att klara svängningar i efterfrågan men också på grund av andra företagsekonomiska, organisatoriska och strategiska orsaker.

Även i de fall då företag tvingas krympa ner sin verksamhet kan det uppstå behov av bemanningspersonal. I nerdragningsprocesser kan det ofta finnas tillfälliga personalbehov som bemanningsföretag kan hjälpa till att lösa. Till exempel kan erfarna personer i den fasta personalen välja att lämna företaget då det börjar pratas om nerdragningar, medan företaget har behov av att upprätthålla en hög produktion fram till dess att nerdragningarna verkställs.

## Sociala företag

Sociala företag är företag med syfte att skapa möjligheter till arbete för personer som har svårt att etablera sig på arbetsmarknaden.<sup>7</sup> Det finns ännu inte någon formellt vedertagen definition av socialt företagande i Sverige. Inte heller finns det någon särskild lagreglering eller regelverk, vilket det till exempel finns i Finland.

Sociala företag arbetar för att skapa möjligheter till arbete och rehabilitering för personer som av olika skäl står långt från arbetsmarknaden. I Sverige och i Europa kallas de allt oftare för arbetsintegrerande sociala företag.

Medarbetarna i sociala företag kan vara personer med funktionsnedsättningar, tidigare missbruk, långa sjukskrivningar eller långvarig arbetslöshet eller som av andra skäl har arbetshinder. Arbetsintegrerande sociala företag erbjuder oftast både möjlighet till en långvarig anställning, och rehabilitering med inriktning mot utbildning och ökad arbetsförmåga, som ett led till vidare anställningar på övriga arbetsmarknaden.

Huvuddelen av de arbetsintegrerande sociala företagen i Sverige är organiserade som arbetskooperativ. Det innebär bland annat att de kooperativa principerna om delaktighet och deltagande blir en naturlig del i arbetet. Delaktighet eller empowerment är en viktig princip i allt arbetsintegrerande socialt företagande.

Arbetsintegrerande sociala företag är företag som driver näringsverksamhet (producerar och säljer varor och tjänster) och som:

- syftar till att integrera personer som har svårigheter att få jobb på arbetsmarknaden,
- i huvudsak återinvesterar sina vinster i den egna eller liknande verksamheter,
- skapar delaktighet för medlemmarna genom ägande, avtal eller på annat väl dokumenterat sätt,
- är organisatoriskt fristående från offentlig verksamhet.

Det sociala företagandet skiljer sig från:

- företag med sociala mål i allmänhet,
- företag med verksamhet i den sociala sektorn i allmänhet,
- privata företag som säljer rehabilitering/arbetsträning/arbetsförmedling i allmänhet, offentligt ägda rehabiliterings- och/eller arbetsträningsverksamheter.

## Sociala företag i Sverige

Vid en inventering år 2008 fanns cirka 150 arbetsintegrerande sociala företag i Sverige med sammantaget cirka 4 500–5 000 verksamma.<sup>8</sup> Sedan dess har antalet ökat successivt och en ny

inventering genomfördes under hösten 2009 och våren 2010, vilken dock inte fanns tillgänglig när den här rapporten skrevs.

De sociala företagen skiftar mycket i storlek och verksamhet. De minsta sysselsätter några få personer, medan de största rymmer 100-tal personer. Likaså varierar omsättningen stort från cirka 30 000 kronor upp till 30 miljoner årligen.

Företagen verkar inom en rad olika områden och erbjuder ofta både tjänster och produkter till såväl privatpersoner som företag och offentlig sektor. Några exempel på verksamhetsområden är transport, städning, friskvård, trädgårdsarbete, fastighetskötsel, skogsarbete, hunddagis, fordonsverkstad, jordbruk, bed & brekfast, återvinning, möbelomklädnad, sömnad med mera.

De flesta arbetsintegrerande sociala företag drivs som en ekonomisk förening. Andra är ideella föreningar eller drivs som stiftelser eller aktiebolag. Sociala företag betalar moms, arbetsgivaravgifter och vinstskatt i likhet med alla andra företag.

I sociala arbetskooperativ kan medlemmarna vara både anställda och utgöra arbetsgivare i egenskap av medlemmar och styrelseledamöter. De lagar och avtal som reglerar övriga arbetsmarknaden gäller även för anställda inom sociala företag. Ofta har medarbetarna en del eller hela sin ersättning via socialförsäkringssystemet. Det kan handla om lönebidrags- eller trygghetsanställningar där företaget får ersättning för den lägre produktionsförmågan.

I andra fall har personen ingen anställning utan deltar i verksamheten som en del i sin rehabilitering eller daglig verksamhet och får då sin ersättning direkt från socialförsäkringssystemet.

För alla arbetsgivare som anställer personer med arbetshinder gäller att man har möjlighet att få ersättning för en del av lönekostnaderna genom lönebidrag eller annat anställningsstöd, som bland annat ska kompensera en lägre arbetsförmåga. Vid behov av extra anpassningar på en arbetsplats kan arbetsgivare även för det i vissa fall få bidrag och stöd. Arbetsförmedlingen fattar beslut om detta.

## **Regeringens handlingsplan för arbetsintegrerande sociala företag**

Enligt flera myndigheter är behovet stort av fler sociala företag.<sup>9</sup> För att det ska bli en långsiktigt hållbar utveckling behövs gemensamma spelregler på en ”marknad” som ännu håller på att utvecklas. I Sverige finns ingen speciell lagstiftning eller reglering för sociala företag till skillnad mot till exempel Italien, Spanien och Storbritannien. Den svenska regeringen har sett över behovet av särskild reglering och vilka former av stöd som skulle kunna stimulera utvecklingen i Sverige.

Den 22 april 2010 fattade regeringen beslut om en handlingsplan för arbetsintegrerande sociala företag. Regeringen vill genom handlingsplanen underlätta för fler arbetsintegrerande sociala företag. Handlingsplanen innehåller kortfattat följande insatser:<sup>10</sup>

- **Förordning om arbetsintegrerande sociala företag.** Idag saknas en grundläggande reglering för arbetsintegrerande sociala företag. Därför anser regeringen att det finns behov av en förordning om arbetsintegrerade sociala företag som är en förutsättning för användningen av EU:s allmänna gruppundantagsförordning för statligt stöd,

*förordning (EG) nr 800/2008.*

- **Ekonomiskt stöd till arbetsintegrerande sociala företag.** Många arbetsintegrerande sociala företag är i hög grad beroende av tillgången av anordnarstöd. Anordnarstödet är ett ekonomiskt stöd som medges i vissa fall när arbetsgivarens/anordnarens situation kräver det för att kunna tillhandahålla adekvat arbetsledning och stöd. Detta finansieras i dag ofta med hjälp av projektbidrag eller genom kommunala bidrag. Regeringen avser att ge Tillväxtverket i uppdrag att utreda nuvarande form av anordnarstöd. Vidare ska Tillväxtverket lämna en översikt av vilka bidrag eller försörjningsformer som medarbetare i arbetsintegrerande sociala företag kan ha.
- **Offentlig upphandling för olika målgrupper.** En översyn av de arbetsintegrerande sociala företagens och andra ideella organisationers hinder och möjligheter att lämna anbud i offentliga upphandlingar kommer att genomföras.
- **Information till offentliga och andra aktörer.** Regeringen ser att det på många håll redan finns väl utvecklade rutiner för samverkan mellan myndigheter och andra aktörer för att hantera frågor kring arbetsintegrerande socialt företagande, men att kunskapen i allmänhet behöver öka. Tillväxtverket ska se över formerna av samverkan inom ovan nämnda myndigheter när det gäller arbetsintegrerande sociala företags möjligheter att bidra till att minska utanförskapet.
- **Finansiering.** Genom regeringens generella insatser för ett företagsklimat som gynnar alla sorts företag stimuleras även tillkomsten av fler arbetsintegrerande sociala företag. Tillväxtanalys ska se över behovet av hjälpinsatser som ska ge möjlighet att anpassa befintliga finansieringsformer till arbetsintegrerande sociala företag.
- **Utveckla statistiken över arbetsintegrerande sociala företag.** Det finns idag ingen offentlig samlad statistik eller möjlighet att via register söka kunskap om det arbetsintegrerande sociala företagandet. Regeringen avser ge Tillväxtanalys i uppdrag att kartlägga vilka behov som finns av att utveckla statistiken över dessa företag ur såväl ett individ-, arbetsmarknads- som ett företagarperspektiv.

## Sociala företag med bemanningsinriktning

Här ovan nämndes att det år 2008 fanns cirka 150 sociala företag i Sverige.<sup>11</sup> Bland dessa sociala företag finns ingen verksamhet som inriktar sig på bemanning.

Det verkar finnas få bemanningsföretag med social inriktning i Sverige.

*Iris bemanning AB* var förmodligen den första som etablerades. Den startade år 2005 och lades ner år 2009. Företaget hade som mål att hjälpa personer med synnedsättning ut på arbetsmarknaden och har sedan starten gett arbete åt 89 personer.

Man lyckades aldrig få verksamheten att bli vinstdrivande. Enligt *Iris* bemannings tillförordnade VD Annika Collin gick bolaget med förlust ända sedan starten för fyra år sedan. Orsakerna är flera. Bland annat har man inte lyckats få tillräckligt många uppdrag då bolaget inte kunnat anta korta och snabba uppdrag. Detta eftersom den personal som man hyr ut, på grund av sin funktionsnedsättning, sina anpassningar, eller eventuella stödåtgärder, ofta

behöver längre tid på sig innan man kan komma in på en arbetsplats. Vid avvecklingen gjorde Iris bemanning allt för att de som var anställda av bolaget och utyrda till andra företag skulle anställas av dessa företag istället. En del anställda omplacerades också inom Irisgruppen, vilken investerar i och äger bolag som underlättar för människor med informationshandikapp, främst synskadade och dyslektiker.

*Bemanning med plus* är ett projekt som erbjuder en genomarbetad metod och ett koncept vid rekrytering av personer med reumatiska sjukdomar eller mag- och tarmsjukdomar. Reumatikerförbundet har till exempel utvecklat ett samarbete med olika företag som även sysslar med bemanning såsom Samhall och Work for You AB. Bemanning med plus har bland annat en CV-bank med 174 arbetssökande.

Det kan således konstateras att Kompetenskraft är en av de få sociala företag med bemanningsinriktning som finns i Sverige.

## **Behov av arbetstillfällen**

Det sociala företagandet vänder sig i första hand till dem som står allra längst från arbetsmarknaden. Enligt vissa beräkningar handlar det om följande grupper:<sup>12</sup>

- 4 000 hemlösa, som först behöver ett ordnat boende för att på sikt kunna arbeta.
- 5 000 avtjänar ett fängelsestraff, och många av dem saknar arbete när de frigges.
- 17 000 i missbruksrehabilitering, som inte erbjuds arbete efter rehabiliteringen.
- 25 000 ungdomar som behöver inkörsportar för att etablera sig i arbetslivet.
- 36 000 arbetslösa har varit inskrivna på en arbetsförmedling i mer än ett år.
- 100 000 har varit sjukskrivna i mer än ett år.
- 130 000 uppbär socialtjänstens försörjningsstöd (socialbidrag) under lång tid.
- 200 000 under 55 år har sjuk- och aktivitetsersättning (tidigare förtidspension) efter långa tider av a-kassa, sjukpenning eller socialbidrag.

Många i ovan nämnda grupper skulle vilja ha ett anpassat arbete. Sammantaget finns således över en halv miljon människor i livssituationer som utestänger dem från arbete och arbetsgemenskap. Alla ovan uppräknade kommer inte att kunna komma tillbaka till arbetslivet. Som ett första mål skulle förhoppningsvis 25 000 nya arbetstillfällen kunna skapas inom sociala företag, istället för de omkring 5 000 som idag finns i cirka 150 företag.

## **4. Kompetenskraft – ett socialt bemanningsalternativ**

Här nedan ges en presentation av Kompetenskrafts tillkomst och utveckling.

### **Att hjälpa långtidssjukskrivna att få ett arbete**

Under våren 2008 utvecklades idén om Kompetenskraft vilken fick stöd av Arbetsgivarringens styrelse.

Bakgrunden till förslaget var att individer med någon form av funktionshinder har fått allt svårare att konkurrera på den befintliga arbetsmarknaden. Höga kompetenskrav med slimmade organisationer kan bland annat ses som bidragande orsaker till att kravet på en 100 %-ig arbetskapacitet blivit allt mer tydlig. Arbetsgivarringen ansåg att det behövdes fler arenor där till exempel långtidssjukskrivna får möjlighet att återgå till ett arbete.

Arbetsgivarringen menade att de skulle kunna bygga upp en sådan plattform, där man med gemensamma krafter ska hjälpa de individer som fått det allt svårare att komma tillbaka i arbetslivet. Genom Arbetsgivarringen finns ett upparbetat nätverk med en klar vision att hjälpa individer tillbaka i arbetslivet varför det faller väl inom Arbetsgivarringens mål och vision.

Arbetsgivarringen hade även kontakt med flera långtidssjukskrivna som skulle kunna vara aktuella att anställas i Kompetenskraft.

Syftet med Kompetenskraft är att underlätta för återgång i arbete för den som varit sjukskriven länge och för de som har funktionshinder. Genom att Kompetenskraft anställer långtidssjukskrivna och sedan hyr ut dem till intresserade företag hjälper Kompetenskraft funktionshindrade och sjukskrivna att komma ut på arbetsmarknaden.

### **En arbetsgrupp bildades**

En arbetsgrupp tillsattes med representanter från olika medlemsföretag. Dess roll blev att arbeta fram en modell med upplägg, riktlinjer, arbetsform och finansieringsförslag. Kontakt togs med Arbetsförmedlingen som ställde sig positiva och meddelade att det är fullt möjligt att få lönebidrag för de inhyrda personerna.

Under hösten 2008 arbetade arbetsgruppen vidare med hur verksamheten skulle utformas och konkretiseras.

### **Val av namn**

Namnet på verksamheten diskuterades. Ett inledande förslag var ”Arbetsgivarringen Bemanning”, vilket sedan ersattes med Kompetenskraft. Avsikten med valet av Kompetenskraft var att verksamheten inte skulle blandas samman med traditionella bemanningsföretag och samtidigt framhäva dess mänskliga och sociala fokus. Modellen bygger på uthyrning men inte i traditionell mening. Arbetsgivarringen valde därför att kalla sin modell för Kompetenskraft. Strävan har inte varit att utveckla något vanligt bemanningsföretag utan något nytt, mer konstruktivt och mer socialt ansvarstagande.

## Val av organisationsform

Kalmarsundsregionens Arbetsgivarring är en ideell förening. En jurist anlätades för att undersöka vilken organisationsform som skulle behövas för att anställa och hyra ut långtidssjukskrivna. Juristen ansåg att det fanns tre viktiga omständigheter som ska genomsyra valet av organisation:

- Tydlig skillnad mellan skattepliktig och skattefri omsättning
- Strukturen ska begränsa den ekonomiska risken så att inte hela Arbetsgivarringen riskeras om verksamheten inte är tillräckligt lönsam
- Tydlighet i verksamheten så att inget medlemsföretag ska kunna säga att Arbetsgivarringen bedriver konkurrerande verksamhet finansierad med medlemsavgifter

Juristens förslag blev att Arbetsgivarringen bildar ett helägt aktiebolag. Kompetenskraft är ett dotterbolag till Kalmarsundsregionens Arbetsgivarring.

Kompetenskraft bildades formellt i januari 2009 och samarbetet med Arbetsförmedlingen intensifierades.

Under våren 2009 lades mycket tid ner på olika aktörer för att få klart med alla juridiska handlingar, försäkringsfrågor, kollektivavtal och så vidare. Det blev många diskussioner med olika parter eftersom Kompetenskraft är en "icke-traditionell" verksamhet vilken berör många olika avtalsområden. Avtal har skrivits med alla berörda aktörer.

## Målgruppen

Målgruppen som är aktuella att anställas i Kompetenskraft är enbart personer som har någon form av medicinsk begränsning. Det ska kunna verifieras med ett medicinskt utlåtande och personerna ska vara kvalificerade för att handikappkodas enligt Arbetsförmedlingens regler för rätten till lönebidrag. Det är grunden och förutsättningen för att kunna uppfylla de krav som regelsystemet kräver.

Personerna kan inledningsvis vara sjukskrivna, det kan också vara personer där man dragit in sjukpenningen (nya reglerna med arbetsförmåga i förhållande till hela den reguljära arbetsmarknaden). De har ett medicinskt funktionshinder som inte ger rätt till sjukpenning (Fk-s regel) och de har svårt att konkurrera på den "öppna arbetsmarknaden" (enl. AF-s regler). Det kan också vara personer som idag har en tidsbegränsad sjukersättning.

Personerna ska riskera att hamna i en arbetslöshet (de ska inte kunna gå tillbaka till den gamla arbetsgivaren) eller så har de blivit uppsagda. Målsättningen är att fånga upp dem och hitta lösningar innan de hamnar i ett utanförskap.

Målsättningen är att personerna ska vara aktuella för uthyrning under en begränsad tidsperiod och att det sker en avtrappning av lönebidraget och en successiv inslussning till ett ordinarie arbete. Enda undantaget kan vara personer med en väl dokumenterad kronisk sjukdom där prognosen till en försämring är uppenbar.

Anställningsprocessen inleds med en arbetsprövning. Arbetsgivarringen ansvarar för rätt arbetsprövning för rätt person och utreder arbetsförmågan, återkoppling till läkare, effektiv

arbetsinsats och så vidare. I samråd med arbetsgivaren sker en avstämning att matchningen är rätt från båda parter (arbetsgivare och individ).

## **Avtalet**

Individen anställs i Kompetenskraft och samtidigt hyrs individen ut till det aktuella företaget. Ett avtal upprättas mellan Kompetenskraft och det hyrande företaget. I avtalet beskrivs uppdraget, den uthyrda personen, arbetsmiljöansvaret, tjänsten, uthyrningstiden, arbetsuppgifterna, ersättningen, hur fakturering och betalning ska göras, Kompetenskrafts skyldigheter och garantier. Uthyrningstiden gäller ofta ett år. Avtalet har en ömsesidig uppsägningstid om 6 månader.

Enligt avtalet ska Kompetenskraft i alla avseenden vara arbetsgivare i förhållande till den uthyrda personen. Dock ska det hyrande företaget ansvara för den direkta arbetsledningen samt tillhandahålla all arbetsutrustning. Det hyrande företaget ska också ha fullt skyddsansvar för den uthyrda personens arbetsmiljö och ansvara för nödvändiga arbetsmiljöåtgärder.

Den uthyrda personen skriver en arbetsrapport en gång per månad vilken har godkänts av behörig person på det hyrande företaget. Den undertecknade arbetsrapporten skickas sedan till Kompetenskraft, som sedan betalar ut lön till den anställde och skickar en faktura till det hyrande företaget.

Kompetenskraft åtar sig ett totalansvar för den uthyrda personen vad gäller skatter, sociala avgifter, försäkringar samt semestersättning under den period som personen är uthyrd till det hyrande företaget.

Kompetenskraft har sedan fortlöpande kontakter med såväl det hyrande företaget som den uthyrda personen.

## **Lönebidraget – en förutsättning**

Mellan Kompetenskraft och Arbetsförmedlingen upprättas ett kontrakt som överensstämmer med mottagande företags kontraktstid. Lönebidraget utbetalas till Kompetenskraft som således i sin tur fakturerar mottagande företag lönekostnaden för den inhyrda personen. Kompetenskraft sköter sedan administrationen och tidsrapporteringen till Arbetsförmedlingen.

En förutsättning för Kompetenskraft är lönebidraget. Enligt gällande förordningar kan arbetsgivare som anställer en person med nedsatt arbetsförmåga, som anvisas av Arbetsförmedlingen, kompenseras ekonomiskt genom lönebidrag och i vissa fall kan även lönebidrag lämnas för en redan anställd med nedsatt arbetsförmåga.<sup>13</sup>

Syftet med lönebidraget är att underlätta för personer med funktionshinder som medför nedsatt arbetsförmåga att få eller i vissa fall behålla en anställning där den enskildes kompetens och färdigheter tas tillvara och där funktionshinder och nedsättning i arbetsförmåga beaktas.

Lönebidrag får lämnas:

- vid nyanställning

- när en anställd återgår till arbete efter att ha haft hel tidsbegränsad sjukersättning eller hel aktivitetsersättning
- när en arbetstagare som tidigare haft en anställning med lönebidrag får sin arbetsförmåga försämrade inom tre år från det lönebidrag som senast lämnades och det finns behov av att lönebidrag på nytt lämnas
- när en arbetstagare som har lönebidrag byter arbetsgivare kan den nya arbetsgivaren få bidrag för återstoden av den beslutade bidragsperioden
- när en arbetsgivare anställer en person med funktionshinder som medför nedsatt arbetsförmåga och som är långtidssjukskriven från en anställning som hon/han inte kan återgå till.

Den anställde ska ha lön och andra anställningsförmåner som följer av eller är likvärdiga med kollektivavtal i branschen.

Arbetsgivaren ska tillsammans med Arbetsförmedlingen, den anställde och den fackliga organisationen lägga upp en individuell överenskommelse. Överenskommelsen ska ha sådana inslag att den anställdes arbetsförmåga ges möjlighet att öka och på sikt innebära att lönebidraget inte behövs. Kompletterande utbildning, kamratstöd, arbetshjälpmedel är exempel på sådana inslag.

Lönebidrag får som regel lämnas i längst fyra år. Ett första beslut om lönebidrag får omfatta längst ett år.

Bidragets storlek påverkas av två faktorer:

- lönekostnaden för den anställde
- den anställdes arbetsförmåga

Den bidragsgrundande lönekostnaden utgörs av kontant bruttolön inklusive sjuklön och semesterlön, avgifter som ska betalas enligt lagen om sociala avgifter och lagen om allmän löneavgift samt premier för avtalsenliga arbetsmarknadsförsäkringar eller motsvarande försäkringar. Semesterersättning är inte en bidragsgrundande lönekostnad. Om den anställde har högre lön än 16 700 kronor (heltid) får inte den överstigande delen ligga till grund för bidraget.

Beträffande arbetsförmågan måste arbetsgivare, arbetstagare och Arbetsförmedlingen tillsammans komma fram till i vilken omfattning den är nedsatt så att bidragsnivån kan fastställas. Det är viktigt att arbetsförmåga och funktionsnedsättning relateras till arbetets krav när bedömningen görs.

Lönebidraget fastställs till ett belopp som gäller hela beslutsperioden. Arbetsförmedlingen beslutar om stödets storlek och stödperiodens längd. Så länge lönebidrag lämnas ska Arbetsförmedlingen medverka till att överenskommelsen regelbundet följs upp.

## **Anställda**

En handbok för anställda i Kompetenskraft, se bilaga 1, har tagits fram. I handboken beskrivs anställningsvillkor, kollektivavtal, anställningsavtal, försäkringar och pension, arbetsskadeförsäkring, ansvarsförsäkring, lön, tidsrapportering, arbetskyldighet, semester,

övertid, sjuklön, sjukanmälan, utvecklingssamtal, arbetsträffar samt förmåner som fri läkarvård och friskvårdsbidrag.

I maj 2010 hade Kompetenskraft tre anställda. Den första personen anställdes i maj 2009 på 50 %. Hon hade då varit sjukskriven i 5 år för utmattningsdepression. Hon hyrs i dag ut till en teater där hon utför diverse arbetsuppgifter som att ansvara för kaffekokning, skötsel av kök, arkiv, utskick av post, uppsättning av affischer, är föreställningsvärdinna med mera.

Den andra personen anställdes i oktober 2009 på 50 %. Hon har varit sjukskriven sedan juli 2007 för utmattningsdepression. Hon hyrs i dag ut till en klädesbutik.

Den tredje personen anställdes i januari 2010 på ett fastighetsbolag. Han har varit sjukskriven i 10 år på grund av stressrelaterade besvär.

Alla tre personer har arbetsprövat under längre perioder hos de arbetsgivare som nu hyr dem genom Kompetenskraft.

I samtal med anställda inom Kompetenskraft framkommer att de är mycket nöjda med situationen. Anställda upplever att de får möjligheter att göra en viktig arbetsinsats, att de får uppskattning för de arbetsuppgifter de kan göra på arbetsplatsen.

## **Arbetsmiljösituationen**

Ansvar för arbetsmiljön för den anställda ligger alltid hos arbetsgivaren.<sup>14</sup> För uthyrd personal har bemanningsföretaget ansvaret för arbetsmiljön. Men det finns även ett ansvar för inhyrd personal.

De uthyrdas arbetsmiljö är speciell eftersom arbetsgivaren inte finns i samma organisation. Därför är det extra viktigt att både bemanningsföretag och inhyrare har klart för sig vilket arbetsmiljöansvar de har för uthyrda personer.

I 3:e kapitlet 12§ i Arbetsmiljölagen (AML) finns ansvaret definierat för den som hyr in arbetskraft:

Den som anlitar inhyrd arbetskraft för att utföra arbete i sin verksamhet skall vidta de skyddsåtgärder som behövs i detta arbete. Uthyraren, som fortfarande är arbetsgivare, har visserligen arbetsgivaransvaret men detta räcker inte eftersom arbetsgivaren har svårt att påverka arbetsförhållandena. Han har en skyldighet att ta reda på hurdan arbetsmiljön är på den plats dit han sänder sina arbetstagare men i praktiken kan detta vara svårt att göra på ett bra sätt. För det arbete som utförs hos inhyraren, har denne därför fått ett ansvar som i stort motsvarar arbetsgivarens ansvar. Han ska således vidta samma skyddsåtgärder som han skulle ha vidtagit för anställd personal. Detta ansvar gäller oberoende av hur lång tid uthyrningen sker. Däremot omfattar ansvaret inte långsiktiga åtgärder som rehabilitering.

Det är viktigt att den arbetsgivare som hyr ut arbetskraft uppmärksammar den totala belastning som den uthyrde utsätts för och tar sitt ansvar för till exempel utbildning och rehabilitering.

För arbetsgivare i ett bemanningsföretag ska det systematiska arbetsmiljöarbetet omfatta alla företagets anställda oavsett var de arbetar. Den personal som hyrs ut ska dessutom

omfattas av det systematiska arbetsmiljöarbetet hos kunden. Enligt AFS 2001:1 §1 så likställs den som hyr in arbetskraft med en arbetsgivare. Systematiskt arbetsmiljöarbete är en föreskrift som skiljer sig från andra föreskrifter inom arbetsmiljöområdet eftersom den ställer krav på sättet att sköta arbetsmiljöarbetet och inte enbart på måluppfyllnad. Man ska undersöka arbetsförhållandena, genomföra åtgärder, upprätta handlingsplaner och följa upp arbetsmiljön och arbetsmiljöarbetet.

Det är viktigt att dialogen mellan arbetsgivaren och den uthyrde fungerar så att eventuella problem kan åtgärdas.

Enligt vad som framgår i intervjuerna upplever såväl de hyrande företagen som de inhyrda personerna samt representanter för Kompetenskraft att ansvarsfördelningen beträffande arbetsmiljöfrågor fungerar bra och eventuella problem löses fint. Ett av de hyrande företagen nämnde att inledningsvis var det en del diskussioner omkring själva avtalstexten vilket löstes på ett fint sätt. För ett annat hyrande företag har det varit en del oklarheter kring frågor om kompetensutveckling och arbetsredskap. Efter ett samtal med Kompetenskraft har de tillsammans utvecklat en välfungerande lösning.

## **Social gemenskap**

Enligt vissa studier finns det en generell praxis att uthyrda inte ska delta i kundföretagets arrangemang för de anställda och många kundföretag har som policy att arrangemangen endast gäller deras egna anställda.<sup>15</sup> Detta bidrar till att den uthyrda känner sig utanför.

De anställda i Kompetenskraft känner att de har en bra social gemenskap med sina arbetskamrater på de hyrande företagen och känner sig inte utanför. De betraktar sig som likvärdigt behandlade av både ledning och kollegor på den hyrande arbetsplatsen. De inhyrda betonar också hur viktigt det är med den sociala gemenskapen, att ha ett jobb och att umgås med arbetskamrater och kunder. Att vara långtidssjukskriven innebär ofta också en social isolering och att inte känna sig behövd. Genom att ha fått anställning i Kompetenskraft har tillvaron blivit mer meningsfull.

De hyrande företagen har också varit måna om att de ska känna sig som en del av företaget och att de ska få vara med på olika aktiviteter som anordnas för de vanliga anställda.

## **De hyrande företagens erfarenheter**

De hyrande företagen är mycket nöjda med situationen. De ser enbart fördelar med denna lösning och inga nackdelar.

Fördelarna med att hyra personer från Kompetenskraft är att de hyrande företagen inte har fullt arbetsgivaransvar, inte behöver oroa sig för om den inhyrda personen blir sjukskriven. De behöver inte heller ha något åtagande vid rehabilitering och omställning. Det är en flexibel lösning med en tillfredsställande ekonomisk lösning. I vanliga fall är det svårt att anställa, eftersom man inte vet om det fungerar med kunder och arbetsuppgifter och så vidare. Visserligen kan man provanställa men samtidigt kan det ta tid att hitta rätt man på rätt plats, se hur det fungerar i alla situationer. Samtidigt kan det också finnas en risk med att personen blir långtidssjukskriven, behöver rehabiliteras med mera. Det ansvaret finns inte när man hyr personal från Kompetenskraft.

Samtliga hyrande företag betonar den sociala dimensionen. Det känns gott att se hur en person växer, som tidigare har mått dåligt och som nu hela tiden mår bättre. Att medverka till att personer stärker sin hälsa och kan ha ett arbete är en positiv faktor.

De hyrande företaget berättar alla om liknande situationer. När personerna började praktisera kunde de arbeta mycket litet, maximalt 2 timmar per dag och ibland gick det inte alls. Inledningsvis var det sporadiska arbetsinsatser. Gradvis gick det allt bättre och i slutet av arbetsprövningsperioden och början på inhyrningsperioden var de uppe i den önskvärda tiden som kan variera från 2 - 4 timmar per dag.

De beskriver hur viktigt det har varit att vara lyhörd för personens sårbarhet, instabilitet och sprödhet. Att utgå från de förutsättningar som funnits och att hela tiden ställa rimliga krav utifrån det tillstånd som personen har varit i. När man märker att personer växer med uppgiften och klarar arbetsuppgifterna kan man gradvis öka kraven och ge större ansvar. En av de hyrande företagen berättade att den inhyrda var på ett tidigare ställe men där chefen ställde samma krav på den här personen som på de övriga anställda, och det gick inte alls.

Efter en mjuk övergång kan samtliga företag konstatera att personen nu i princip arbetar utan problem och att det går alldeles utmärkt. Företagen är mycket nöjda med situationen. De inhyrda personerna gör ett mycket fint arbete på alla sätt och vis. Som det fungerar nu så vill de gärna behålla personerna framöver.

De rekommenderar verkligen andra företag att anlita personer via Kompetenskraft. De ser bara fördelar som till exempel att det är en mycket välfungerande konstruktiv och flexibel lösning. Samtidigt betonar de vikten av att verkligen hitta rätt man/kvinna på rätt plats. Genom den långa praktikperioden kunde de tydligt se att respektive person fungerade med arbetsuppgifterna samt gentemot kunder och arbetskamrater.

## 5. Slutsatser

Låt mig här nedan diskutera viktiga slutsatser, framgångsfaktorer och lärdomar som har kommit fram.

### Mycket positiva resultat

Kompetenskraft är en vinna-vinna-situation för involverade parter. Både de anställda vid Kompetenskraft och de företag som hyr de anställda är mycket nöjda med situationen. De betonar alla fördelarna med Kompetenskraft och har svårt att se några nackdelar. Fördelar som lyfts fram är följande:

Fördelar med Kompetenskraft	
Hyrande företag	Uthyrda, anställda vid Kompetenskraft
+ Flexibel lösning	+ Skräddarsydd lösning utifrån sin egna förutsättningar
+ Begränsat arbetsgivaransvar	+ Kunna utföra en viktig arbetsinsats
+ Lång provotid för att se om det fungerar	+ Vara behövd
+ Behöver inte oroa sig för sjukskrivning och rehabilitering	+ Att ha ett arbete att gå till
+ Tidsbegränsat kontrakt	+ Social gemenskap med arbetskamrater och/eller kunder
+ Får viktiga arbetsuppgifter utförda	+ Tillvaron mer meningsfull
+ Får göra en social insats	+ Får lön
+ Tillfredsställande ekonomisk lösning	+ Kompetenskraft är en mycket förstående och god arbetsgivare
+ Ser människor växa	
+ Kompetenskraft är en mycket bra samarbetspartner	

Även Arbetsgivarringen, som utvecklat Kompetenskraft, är belåten med den nuvarande konstruktionen. Efter att mycket tid har lagts ner på samtal med olika aktörer, juridiska handlingar och olika byråkratiska frågor, upplever representanter från Kompetenskraft att de nu har utvecklat en välfungerande verksamhet. Den hjälper långtidssjukskrivna att få ett arbete. Det verkar även som Arbetsförmedlingen är tillfreds med Kompetenskraft.

### Den sociala och mänskliga omtanken

Såväl hyrande företag som anställda lyfter fram Kompetenskrafts sociala inriktning.

De hyrande företagen kan egentligen inte se några likheter mellan vanliga bemanningsföretag och Kompetenskraft, även om båda syftar till att hyra ut personer. Som en av de hyrande företagsrepresentanterna berättade ”de spelar inte på samma planhalva”. Kompetenskrafts drivkraft är att hjälpa långtidssjukskrivna personer att få ett arbete medan bemanningsföretag drivs av lönsamhetsskäl. Ett annat hyrande företag upplever en skepsis mot vanliga bemanningsföretag och anser att de kan ha oseriösa arbetsvillkor. Det har aldrig varit aktuellt med att anlita ett sådant bemanningsföretag. Med Kompetenskraft är det helt annorlunda. Deras fokus är det sociala, att hjälpa personer att komma ut på arbetsmarknaden.

En av de hyrande företagen berättar att när de fackliga organisationerna informerades hade de inte några invändningar mot att hyra in en person från Kompetenskraft. Hade det rört sig om ett vanligt bemanningsföretag hade de kanske protesterat.

Även de anställda vid Kompetenskraft betonar dess sociala och mänskliga hänsyn. De anser att Kompetenskraft är den bästa tänkbara arbetsgivaren. En anställd berättar till exempel att den här lösningen är optimal för honom. Med hans bakgrund finns det ingen som skulle våga anställa honom på normalt sätt. Med hjälp av Kompetenskraft och sitt nuvarande arbete har han äntligen hittat rätt.

Kompetenskraft har fått mycket uppskattning av både hyrande företag och anställda. De upplever Kompetenskraft som mycket professionella och medmänskliga. Anställda uttrycker en stor tacksamhet för den värdefulla stöd som de får av Kompetenskraft.

### **Att få göra en sociala insats**

En gemensam faktor för samtliga hyrande företag är att få göra en social insats, att hjälpa personer. Det känns gott att se hur en person växer, som tidigare har mått dåligt och som nu gradvis mår bättre. De hyrande företagen berättar om liknande situationer. I början var personerna sårbara och klarade inte så många krav och arbetsuppgifter. Fortlöpande blev de mer stabila och klarade av mer krav och arbetsuppgifter. En av de inhyrda nämnde att han har blivit behandlad ”med både silkesvantar och boxhandskar”, vilket är en mycket illustrativ liknelse för det synsätt som präglar de hyrande företagen. Att både visa omtanke och förståelse samtidigt som man ställer krav och tror på de inhyrdas förmåga och kapacitet.

Samtidigt är det också viktigt att betona att det inte enbart handlar om att få göra en social insats. Framgångsfaktorn är kombinationen att dels få göra en social insats och dels ha en person som utför viktiga arbetsuppgifter. De hyrande företagsrepresentanterna nämner att de inhyrda nu har blivit självklara delar av verksamheten. De utför arbetsuppgifterna på ett fint sätt och är rätt personer för respektive arbete.

Allt fler upptäcker oss att vi mår bra när vi visar godhet och omtanke mot andra. Vänlighet och medmänsklighet är välgörande och har två vinnare, den som tar emot och den som ger. Företagens sociala ansvarstagande förefaller också bli allt viktigare.<sup>16</sup>

Kombinationen av att medmänsklighet är välgörande samt ett större socialt ansvarstagande bland företagen kan leda till ett större intresse att hyra anställda från Kompetenskraft.

### **Lång arbetsprövning – att hitta rätt man/kvinna till rätt plats**

De hyrande företagen har liknande erfarenheter. När personerna började praktisera hos dem var det inledningsvis sporadiska arbetsinsatser. Gradvis gick det allt bättre och i slutet av praktikperioden och början på inhyrningsperioden var de uppe i den önskvärda tiden per dag.

De hyrande företagens slutsats är att det behövs åtminstone ett års arbetsprövning innan beslut kan tas om att hyra den aktuella personen. Det behövs ett år för att lära känna varandra, för att den aktuella personen ska kunna klara av arbetssituationen och ansvarstagandet. De intervjuade hyrföretagen berättar om hur ytterst viktigt det är att hitta rätt man/kvinna på rätt plats. Och det tar sin tid. De menar att det i praktiken skulle vara omöjligt att hyra in en person från Kompetenskraft om det inte har föregåtts av en lång arbetsprövning. Det är en viktig förutsättning för ett lyckat resultat. Genom den långa arbetsprövningen kunde de tydligt se att respektive person fungerade med arbetsuppgifterna samt gentemot kunder och arbetskamrater.

## **En hållbar ekonomisk lösning**

Kompetenskraft har utvecklat en ekonomisk konstruktion som enligt dess företrädare är långsiktigt hållbar. Under dess första verksamhetsår, år 2009, uppvisade Kompetenskraft ett nollresultat, varken vinst eller förlust.

Den ekonomiska uppbyggnaden består av att Kompetenskraft får lönebidrag av Arbetsförmedlingen. Lönebidraget uppgår som regel till 70 % av de anställdas lönekostnader. Efter ett år förnyas beslutet, och i ett fall har nu lönebidraget sänkts till 65 %.

Kompetenskrafts anställda får avtalsenliga löner. Det hyrande företaget och Kompetenskraft kommer överens om vilken summa som företaget varje månad ska betala till Kompetenskraft. I beloppet har Kompetenskraft räknat in en administrativ kostnad som ska kompensera för den tid som läggs ner på administration, handledning med mera. Det innebär att i princip ska varje anställd vara självfinansierad. Eventuell vinst ska återinvesteras i den egna verksamheten.

De hyrande företagen anser att den ekonomiska lösningen är tillfredsställande. De anställda är nöjda med att få en avtalsenlig lön för utfört arbete. Eftersom de anställda arbetar mellan 25 – 50 % får de olika bidrag för resterande del. De kan känna oro eftersom regelverket och bestämmelserna kring sjukförsäkringen förändras med jämna mellanrum.

Kompetenskraft ser inga risker med att dess verksamhet skulle behöva avvecklas på grund av ekonomiska problem. Som nämndes tidigare var det ju fallet med Iris Bemanning som aldrig lyckades bli vinstdrivande och efter fyra förlustfyllda år lade ner sin verksamhet.

Arbetsgivarringen har flera olika verksamhetsområden, varav Kompetenskraft är en av dessa. Det är en kompletterande verksamhet som hjälper framför allt långtidssjukskrivna att få arbete. Eftersom Kompetenskraft är en av flera verksamheter som Arbetsgivarringen har, är den inte heller så ekonomiskt sårbar. Det hade varit annorlunda om Kompetenskraft hade varit den enda verksamheten. Nu behövs inga extra anställda eller lokaler för att hantera Kompetenskraft. Arbetsgivarringen hoppas att Kompetenskraft ska växa och inom ett par år ha 10 anställda. Om så blir fallet behöver också Arbetsgivarringens personal förstärkas, vilket då kan finansieras med hjälp av den administrativa merkostnad som tas ut per anställd.

Under projektperioden har erhållna ekonomiska medel från VINNOVA använts till att utveckla, testa och pröva Kompetenskraft. Resultatet har nu blivit en verksamhet som är självfinansierande. Den har övergått från att vara ett projekt till att bli en permanent del av Arbetsgivarringens verksamhet.

## **En situationsanpassad verksamhet**

Kompetenskraft är en flexibel och situationsanpassad verksamhet som är beroende av ett antal faktorer såsom:

- Företagens behov av tjänster
- Företagens sociala medvetenhet och ansvarstagande
- Långtidssjukskrivnas och funktionshindrades behov av arbete
- Offentligt stöd i form av lönebidrag

## **Företagens behov av tjänster**

Företagens behov av tjänster varierar beroende på konjunkturläget och vilken efterfrågan som finns av olika varor och tjänster från privatpersoner, företag och offentlig sektor. Flera av Arbetsgivarriingens medlemsföretag har under ett par års tid, till exempel på grund av finanskrisen, varit tvungna att minska på sin personal. Därför har det varit svårt att hyra in anställda från Kompetenskraft. Även om nu konjunkturen har vänt och företagen börjar bli mer optimistiska, finns fortfarande en viss försiktighet att anställa och hyra in personer.

Kompetenskrafts verksamhetsidé bygger på att företag och myndigheter har behov av tjänster som ska utföras. Behovet varierar beroende på konjunkturläge och ekonomisk situation vilket i sin tur påverkar hur många anställda som Kompetenskraft har. Ett rimligt antagande kan vara att ju bättre konjunkturer desto fler anställda. Kompetenskraft har därför byggt upp en flexibel verksamhet som kan anpassas beroende på efterfrågan.

## **Företagens sociala medvetenhet och ansvarstagande**

Företagens sociala medvetenhet och ansvarstagande är ytterligare en faktor som påverkar Kompetenskrafts verksamhet, vilket har berörts tidigare. Ju större socialt ansvarstagande som företagen har desto större efterfrågan finns också att hyra personer med nedsatt arbetsförmåga.

Även om de hittillsvarande hyrande företagen är få, har de flera saker gemensamt, bland annat att de har tidigare erfarenheter av att ha anställda med sociala problem. Det handlar om att utveckla en förståelse för personer med nedsatt arbetsförmåga, vilket stöd som behövs, vilka krav som kan ställas och att ha tålamod.

En av företrädarna för de hyrande företagen nämnde att det inte skulle ha varit aktuellt för tio år sedan att hyra en långtidssjukskriven person från Kompetenskraft. Nu var det ingen tvekan när han fick frågan eftersom han har mognat och nu tar större hänsyn till sociala aspekter. Denna sociala medvetenhet har bland annat utvecklats genom att han tidigare har hjälpt en anställd med psykiska problem och som nu fungerar alldeles utmärkt.

## **Långtidssjukskrivnas och funktionshindrades behov av arbete**

Som framgått tidigare i rapporten finns ungefär en halv miljon personer som står utanför arbetsmarknaden. Det bör därför rimligen finnas en stor tillgång av personer med nedsatt arbetsförmåga och som därmed i sin tur har ett stort behov av verksamheter som Kompetenskraft.

Arbetsgivarriingen har tidigare kommit i kontakt med många långtidssjukskrivna eftersom Arbetsgivarriingen har varit ett stöd i medlemsföretagens rehabiliteringsarbete. Den här delen av Arbetsgivarriingens verksamhet har minskat markant på grund av det den 1 juli 2008 infördes nya regler i sjukförsäkringen och därmed en ny rehabkedja.<sup>17</sup> Den nya rehabkedjan gör att ansvaret för dem som varit sjukskrivna i sex månader ska lämnas över till Arbetsförmedlingen.

De nya reglerna har således bidragit till att Arbetsgivarriingens rehabärenden har minskat kraftigt. Därmed har de fått färre kontakter med långtidssjukskrivna, vilka i sin tur skulle ha haft behov av Kompetenskraft.

Ett sätt för Kompetenskraft att komma i kontakt med långtidssjukskrivna och funktionshindrade är att utöka samarbetet med Arbetsförmedlingen och även mer aktivt kartlägga behoven hos medlemsföretagen.

### **Offentligt stöd i form av lönebidrag**

En viktig förutsättning för Kompetenskrafts verksamhet är att Arbetsförmedlingen beviljar lönebidrag för anställda inom Kompetenskraft. Företrädare för Kompetenskraft skulle egentligen vilja ha egna lönebidrag och ekonomiskt stöd för att satsa mer offensivt på sina anställda. För närvarande är detta inte möjligt. Som nämndes tidigare i rapporten pågår diskussioner om hur sociala företag kan stödjas ekonomiskt. Vi får se vad dessa utredningar kommer fram till och om det kan gynna verksamheter som Kompetenskraft.

### **Att sprida Kompetenskraft**

Som redovisats tidigare har Kompetenskraft för närvarande tre anställda. Det gäller nu att gå vidare och i praktiken se hur ytterligare personer kan bli uthyrda och att få fler företag att vilja hyra.

### **Informationsmöten, broschyrer och träffar**

Under hösten 2009 genomfördes informationsmöten med ett 30-tal medverkande medlemsföretag och ett 50-tal fackliga förtroendevalda. Syftet var att informera om Kompetenskraft och dess behov av att skapa arbeten för personer som av medicinska skäl behöver anpassade arbetsuppgifter.

Flera medlemsföretag, såväl arbetsgivarrepresentanter som fackligt förtroendevalda, har vid dessa informationsmöten ställt sig positiva och vill vara med och ta ett socialt ansvar. Företagen behöver se sin egen situation utifrån nya infallsvinklar och se de möjligheter som erbjuds genom Kompetenskraft och att anlita personer som har någon form av medicinsk begränsning. De intresserade behöver nu se hur deras positiva inställning kan övergå till praktisk handling.

Kompetenskrafts avsikt är att i framtiden ordna fler informationsträffar samt att genom broschyrer och informationstidningar sprida information om Kompetenskraft.

De hyrande företagen rekommenderar verkligen andra företag att anlita personer via Kompetenskraft. De ser bara fördelar med det här arrangemanget, vilket har framgått tidigare i rapporten. Representanter för de hyrande företagen ställer gärna upp på företagsträffar, är med i broschyrer och kan tänka sig att i olika sammanhang förmedla sina positiva erfarenheter av Kompetenskraft.

Det finns en stor kraft i principen att ”likar lär av likar”, det vill säga att mest förtroende och påverkan har personer som befinner sig i samma situation. När företrädare för de hyrande företagen berättar om sina positiva erfarenheter till andra företag får det större inverkan än när till exempel representanter för Kompetenskraft berättar om sin verksamhet. Därför att det utomordentligt betydelsefullt att de hyrande företagen är så engagerade och gärna vill rekommendera andra att göra såsom de har gjort.

## **Betona den sociala aspekten**

Med tanke på Kompetenskrafts framtida utveckling är det viktigt att betona den sociala aspekten. Dess huvudsakliga uppgift är att integrera personer som har svårigheter att få jobb på arbetsmarknaden. En del företag och framför allt fackliga organisationer kan ha motstånd och känna skepsis mot vanliga bemanningsföretag. Därför blir det viktigt att lyfta fram den sociala och mänskliga omtanken, att Kompetenskraft är ett socialt företag.

## **Behovet av avlastning**

Tendensen i vårt arbetsliv är att de som har ett arbete är stressade på grund av att de har alltför mycket arbetsuppgifter och de som inte har ett arbete känner stress eftersom de upplever ett utanförskap och inte har något arbete.

En av de utgångspunkter som Kompetenskraft har i sina kontakter med företag är att många anställda idag har en hög arbetsbelastning och skulle behöva avlastning. En del av de ”lättare” arbetsuppgifterna skulle kunna utföras av anställda från Kompetenskraft. En lärare skulle till exempel kunna ägna mer tid åt förberedelser av lektioner och hjälpa elever. En person från Kompetenskraft skulle kunna avlasta läraren genom att hjälpa till med administrativa sysslor såsom kopiering, renskrivning och beställningar, vara rastvakt och så vidare.

Det gäller att övertyga fler arbetsgivare beträffande fördelarna med att anlita personer från Kompetenskraft. Hittillsvarande erfarenheter visar tydligt att det är en ”vinna – vinna” situation för hyrande företag och den inhyrda personalen. De hyrande företagen får göra en social insats, får viktiga arbetsuppgifter utförda samtidigt som de har ett begränsat arbetsgivaransvar. De inhyrda personerna får möjlighet att utföra viktiga arbetsuppgifter och vara delaktiga i arbetslivet utifrån sina behov och förutsättningar.

## **Förebild för andra**

Det finns ett behov av liknande verksamheter som Kompetenskraft i andra delar av Sverige.

Även om Kompetenskraft är nybildad och inte har så lång erfarenhet, kan den ändå fungera som en god förebild för att utveckla likartade inriktningar. Det går att bygga vidare på de slutsatser, lärdomar och framgångsfaktorer vilka har presenterats i denna rapport.

Som framgår är de hyrande företagen och de uthyrda mycket belåtna med Kompetenskraft, dess konstruktion och verksamhet. Sålunda kan själva modellen överföras till andra. Samtidigt handlar det om vilka personer som blir involverade i en sådan verksamhet. En viktig framgångsfaktor beträffande Kompetenskraft har varit de personer som driver verksamheten. Både de hyrande företagen och de uthyrda berättar om dessa personers fina kombination av yrkesmässig kompetens och medmänskliga omtanke.

## 6. Sammanfattning

I den slutrapporten har redovisats uppnådda resultat, insatser och erfarenheter från projektet ”Ökad rörlighet och alternativa arbetstillfällen”, vilket har finansierats av VINNOVA.

Projektet har genomförts under åren 2006 till juni 2010 inom Kalmarregionens Arbetsgivarvård, som består av ett 50-tal medlemsföretag med cirka 20 000 anställda. Arbetsgivarvårdens verksamhetsområden omfattar yrkesinriktad rehabilitering, livs- och karriärplanering, reflekterande samtal, övertalighet och omställning, rörlighet, kompetensutveckling, nätverksbyggande, möjligheten – webbportal för arbetsrotation och kompetenskraft

Projektet har huvudsakligen varit inriktat på att bygga upp *Kompetenskraft*. Syftet med Kompetenskraft är att underlätta för återgång i arbete för den som varit sjukskriven länge och för de som har funktionshinder.

Kompetenskraft är ett socialt företag och liknar till viss del ett bemanningsföretag för uthyrning av långtidssjukskrivna och funktionshindrade. Kännetecknande för ett socialt företag är att de syftar till att integrera personer som har svårigheter att få jobb på arbetsmarknaden, i huvudsak återinvesterar sina vinster i den egna verksamheten, skapar delaktighet för sina anställda/medlemmar och är organisatoriskt fristående från offentlig verksamhet. Kompetenskraft är en av de få sociala företag med bemanningsinriktning som finns i Sverige.

### **Kompetenskrafts tillkomst och utveckling**

Under våren 2008 utvecklades idén om Kompetenskraft vilken fick stöd av Arbetsgivarvårdens styrelse. Syftet med Kompetenskraft är att anställa långtidssjukskrivna och sedan hyra ut dem till intresserade företag. Bakgrunden till förslaget var att individer med någon form av funktionshinder har fått allt svårare att konkurrera på den befintliga arbetsmarknaden. Arbetsgivarvården hade även kontakt med flera långtidssjukskrivna som skulle kunna vara aktuella att anställas i Kompetenskraft.

En arbetsgrupp tillsattes med representanter från olika medlemsföretag. Dess roll blev att arbeta fram en modell med upplägg, riktlinjer, arbetsform och finansieringsförslag. Kontakt togs med Arbetsförmedlingen som ställde sig positiva och meddelade att det är fullt möjligt att få lönebidrag för de inhyrda personerna.

Arbetsgivarvården valde att kalla sin modell för Kompetenskraft. Strävan var att utveckla något nytt, mer konstruktivt och mer socialt ansvarstagande jämfört med vanliga bemanningsföretag. Kompetenskraft bildades formellt i januari 2009 och är ett dotterbolag till Kalmarregionens Arbetsgivarvård.

Målgruppen som är aktuella att anställas i Kompetenskraft är personer som har någon form av medicinsk begränsning och som uppfyller Arbetsförmedlingens regler för rätten till lönebidrag.

Anställningsprocessen inleds med en längre arbetsprövning. Individen anställs sedan i Kompetenskraft och hyrs samtidigt ut till det aktuella företaget. Ett avtal upprättas mellan

Kompetenskraft och det hyrande företaget. En handbok för anställda i Kompetenskraft har tagits fram.

I maj 2010 hade Kompetenskraft tre anställda. De är uthyrda till en teater, en klädesbutik och ett fastighetsbolag.

### **Mycket positiva resultat**

Både de anställda vid Kompetenskraft och de företag som hyr de anställda är mycket nöjda med situationen. De betonar alla fördelarna med Kompetenskraft och har svårt att se några nackdelar. Fördelar som lyfts fram är följande:

<b>Fördelar med Kompetenskraft</b>	
<b>Hyrande företag</b>	<b>Uthyrda, anställda vid Kompetenskraft</b>
+ Flexibel lösning	+ Skräddarsydd lösning utifrån sin egna förutsättningar
+ Begränsat arbetsgivaransvar	+ Kunna utföra en viktig arbetsinsats
+ Lång provotid för att se om det fungerar	+ Vara behövd
+ Behöver inte oroa sig för sjukskrivning och rehabilitering	+ Att ha ett arbete att gå till
+ Tidsbegränsat kontrakt	+ Social gemenskap med arbetskamrater och/eller kunder
+ Får viktiga arbetsuppgifter utförda	+ Tillvaron mer meningsfull
+ Får göra en social insats	+ Får lön
+ Tillfredsställande ekonomisk lösning	+ Kompetenskraft är en mycket förstående och god arbetsgivare
+ Ser människor växa	
+ Kompetenskraft är en mycket bra samarbetspartner	

Även Arbetsgivarringen, som utvecklat Kompetenskraft, är belåten med den nuvarande konstruktionen.

De hyrande företagen kan inte se några likheter mellan vanliga bemanningsföretag och Kompetenskraft, även om båda syftar till att hyra ut personer. Kompetenskrafts drivkraft är att hjälpa långtidssjukskrivna personer att få ett arbete medan bemanningsföretag drivs av lönsamhetsskäl. Även de anställda vid Kompetenskraft betonar dess sociala och mänskliga hänsyn. De anser att Kompetenskraft är den bästa tänkbara arbetsgivaren. Både hyrande företag och anställda upplever Kompetenskraft som mycket professionella och medmänskliga. Anställda uttrycker en stor tacksamhet för det värdefulla stöd som de får av Kompetenskraft.

En gemensam faktor för samtliga hyrande företag är att få göra en social insats, att hjälpa personer. Det känns gott att se hur en person växer, som tidigare har mått dåligt och som nu gradvis mår bättre. Samtidigt är det viktigt att betona att det inte enbart handlar om att få göra en social insats. Framgångsfaktorn är kombinationen av att dels få göra en social insats och dels ha en person som utför viktiga arbetsuppgifter.

De hyrande företagens slutsats är att det behövs åtminstone ett års arbetsprövning innan beslut kan tas om att hyra den aktuella personen. Tiden behövs för att lära känna varandra, för att se om den aktuella personen ska kunna klara av arbetssituationen och ansvarstagandet. De hyrande företagen berättar om hur ytterst viktigt det är att hitta rätt man/kvinna på rätt plats. De menar att det i praktiken skulle vara omöjligt att hyra in en person från Kompetenskraft om det inte har föregåtts av en lång arbetsprövning. Det är en viktig förutsättning för ett lyckat resultat.

Kompetenskraft har utvecklat en ekonomisk konstruktion som enligt dess företrädare är långsiktigt hållbar. Under dess första verksamhetsår, år 2009, uppvisade Kompetenskraft ett nollresultat, varken vinst eller förlust.

Under projektperioden har erhållna ekonomiska medel från VINNOVA använts till att utveckla, testa och pröva Kompetenskraft. Resultatet har blivit en verksamhet som är självfinansierande. Den har övergått från att vara ett projekt till att bli en permanent del av Arbetsgivarringens verksamhet.

Kompetenskraft är en flexibel och situationsanpassad verksamhet som är beroende av ett antal faktorer. Kompetenskrafts verksamhetsidé bygger på att företag och myndigheter har behov av tjänster som ska utföras. Behovet varierar beroende på konjunkturläge och ekonomisk situation. Kompetenskraft har byggt upp en verksamhet som kan anpassas beroende på efterfrågan. Företagens sociala medvetenhet och ansvarstagande är ytterligare en faktor som påverkar Kompetenskrafts verksamhet. Det finns en stor tillgång av personer med nedsatt arbetsförmåga och som har behov av verksamheter som Kompetenskraft. En viktig förutsättning för Kompetenskrafts verksamhet är att Arbetsförmedlingen beviljar lönebidrag för anställda inom Kompetenskraft.

### **Att sprida Kompetenskraft**

Kompetenskraft har för närvarande tre anställda och hoppas att inom ett par år ha 10 anställda.

**Informationsmöten, broschyrer och träffar:** Under hösten 2009 genomfördes flera informationsmöten om Kompetenskraft med ett 30-tal medverkande medlemsföretag och ett 50-tal fackliga förtroendevalda. Flera medlemsföretag har vid dessa informationsmöten ställt sig positiva och vill vara med och ta ett socialt ansvar. Avsikten är att i framtiden ordna fler informationsträffar samt att genom broschyrer och informationstidningar sprida information om Kompetenskraft.

De hyrande företagen rekommenderar verkligen andra företag att anlita personer via Kompetenskraft. Representanter för de hyrande företagen ställer gärna upp på företagsträffar, är med i broschyrer och kan tänka sig att i olika sammanhang förmedla sina positiva erfarenheter av Kompetenskraft.

**Betona den sociala aspekten:** Med tanke på Kompetenskrafts framtida utveckling är det viktigt att betona den sociala aspekten. Dess huvudsakliga uppgift är att integrera personer som har svårigheter att få jobb på arbetsmarknaden. En del företag och framför allt fackliga organisationer kan ha motstånd och känna skepsis mot vanliga bemanningsföretag. Därför blir det viktigt att lyfta fram den sociala och mänskliga omtanken, att Kompetenskraft är ett socialt företag.

**Behovet av avlastning:** En av de utgångspunkter som Kompetenskraft har i sina kontakter med företag är att många anställda idag har en hög arbetsbelastning och skulle behöva avlastning. En del av de lättare arbetsuppgifterna skulle kunna utföras av anställda från Kompetenskraft.

**Förebild för andra:** Det finns ett behov av liknande verksamheter som Kompetenskraft i andra delar av Sverige. De hyrande företagen och de uthyrda är mycket belåtna med Kompetenskraft, dess konstruktion och verksamhet. Sålunda kan själva modellen överföras till andra. Samtidigt handlar det om vilka personer som blir involverade i en sådan verksamhet. En viktig framgångsfaktor beträffande Kompetenskraft är de personer som driver verksamheten, deras förmåga att kombinera yrkesmässig kompetens med medmänsklig omtanke.

## Bilaga 1: Handbok för anställd i Kompetenskraft

Här nedan presenteras den handbok som varje anställd i Kompetenskraft får när de nyanställs.

### Om Kompetenskraft Kalmarsund AB

Vi hyr ut personal men är inget vanligt bemanningsföretag. Verksamhetsidén bygger på att skapa trygghet för så väl mottagande arbetsgivare som anställd för den som på grund av medicinska orsaker behöver ett extra stöd. Målsättningen är att Kompetenskraft tar arbetsgivaransvaret under inledande tidsperiod upp till fyra år. Därefter är ambitionen att du ska ha en ordinarie anställning hos aktuell arbetsgivare.

#### Fakta om Kompetenskraft Kalmarsund

- Är ett dotterbolag i den ideella intresseföreningen Kalmarsundsregionens Arbetsgivarvring som ägs och finansieras av sina medlemsföretag
- Vårt kontor finns i Kalmar och vårt arbetsområde är Kalmarsundsregionen
- Arbetsgivarvringen grundades 1996 och har idag ett 50-tal medlemsföretag

#### Kompetenskrafts filosofi – Att bli sedd, behövd och tagen i anspråk

- Vi arbetar för att individer ska komma åter i arbete
- Vi står för nytänkande
- Människor som trivs gör ett bättre jobb – rätt man på rätt plats

#### Kompetenskrafts affärsidé och vision

Kompetenskraft Kalmarsund ser ”uthyrning” som ett komplement där vi skapar trygghet för alla berörda parter. Kompetenskraft har positiva effekter på företag, anställd och samhälle. Vi arbetar för bästa lösningen som ger många vinnare (arbetsgivare och inhyrd anställd) samtidigt som vi tar ett socialt ansvar för de som idag har svårast att ta sig in på arbetsmarknaden.

#### Affärsidé

Kompetenskraft ska arbeta för fler som kommer åter i arbete av dem som idag på grund av medicinska besvär har svårt att konkurrera på den ”öppna” arbetsmarknaden. Kompetenskraft blir under ett inledningskede (högst 4 år) en lösning som tillgodoser kompetens utifrån det behov som efterfrågas.

#### Vision

Att bli en framgångsrik ”alternativ arbetsmarknad” som ger många vinnare.

#### Kärnvärden

Våra kärnvärden som genomsyrar allt vårt arbete:

- Engagemang
- Lyhördhet
- Bekräftelse
- Pålitlighet

## Anställningsvillkor

### Kollektivavtal

Kompetenskraft Kalmarsund är medlem i Almega Tjänsteförbunden och har tecknat ett kollektivavtal mellan Kompetenskraft AB och Unionen.

### Anställningsavtalet

### Anställningsform

Din anställningsform och villkoren framgår av ditt anställningsavtal. Har du frågor angående ditt avtal, vänd dig till din handläggare på Arbetsgivarringen.

### Försäkringar och pension

Genom kollektivavtalet omfattas du av följande försäkringar:

- Tjänstepensionsförsäkring (ITP), Collectum
- Tjänstegrupplivförsäkring (TGL), Fora
- Trygghetsförsäkring vid arbetsskada (TFA)

### ITP

Kompletterar de lagstadgade försäkringarna och innehåller

- Ålderspension
- Sjukersättning/förtidspension

### Arbetsskadeförsäkring

Om du skulle skadas ute på arbetsplatsen hos kunden, eller på väg till eller från arbetet, ska du tillsammans med din handläggare fylla i anmälan till AFA och Försäkringskassan. Blankett finns på kontoret hos Arbetsgivarringen. Du och din handläggare kan också hämta blanketter från [www.fora.se](http://www.fora.se) och [www.forsakringskassan.se](http://www.forsakringskassan.se) OBS! Vid skada som inträffat med motorfordon – kontakta det försäkringsbolag där fordonet är försäkrat.

### Ansvarsförsäkring

Skulle du oavsiktligt skada egendom eller person hos kunden har Kompetenskraft en ansvarsförsäkring för detta. Kontakta din handläggare omgående om någon olycka inträffar.

## Lön, tidsrapportering och tillgänglighet

### Lön

Som anställd erhåller du lön enligt överenskommelse mellan dig och Kompetenskraft. Lönesättningen är individuell och baseras på varje medarbetares utbildning, erfarenhet och löneläge hos "kundföretaget". Lön utbetalas i efterskott den 25:e i månaden. Om den 25:e inträffar en helgdag betalas din lön ut vardagen före.

### OB-tillägg

Regleras enligt gällande kollektivavtal

**Tidsrapportering**

Med anställning i Kompetenskraft följer ansvaret att rapportera såväl arbetad tid som frånvaro. Du rapporterar en hel arbetsmånad i taget. Sista dag för tidsrapportering är den 5:e kommande månad efter gällande arbetsmånad. Eventuella avdrag sker nästkommande månad. Upprepad avsteg från detta kan leda till erinran.

**Arbetskyldighet**

Arbetskyldigheten för anställda föreligger upp till antalet möjliga arbetstimmar per månad beroende på tjänstgöringsgrad.

**Semester**

Se ditt anställningsavtal. Semesterperiod följer gällande kundföretags semesterregler.

**Övertid**

Eventuell övertid följer gällande kollektivavtal och ska alltid godkännas av din handläggare på Kompetenskraft och din närmaste arbetschef.

**Sjuklön**

Du har rätt till 14 dagars sjuklön. Dag 1 är en karensdag.

**Sjukanmälan**

Sjukanmälan görs alltid till din närmaste arbetschef samma dag du insjuknar. Anmälningdagen räknas som första sjukdag. Rapportera sjukfrånvaro när du tidsrapporterar.

Från den 8:e sjukdagen krävs läkarintyg. En kopia av läkarintyget skickas till Kompetenskraft, Verkstadsgatan 1 B, 392 39 Kalmar. Kopia skickas även till din närmaste arbetschef.

Är du sjuk mer än 14 dagar ska du omgående meddela Kompetenskraft som rapporterar till Försäkringskassan. Läkarintyget, i original skickar du till Försäkringskassan. En kopia skickas till Kompetenskraft och din närmaste chef.

**Sjukfrånvaro****Ersättning vid sjukdom**

För de första 14 dagarna betalar Kompetenskraft kollektivavtalad lön. Därefter utbetalas sjukpenning från Försäkringskassan.

Dag 1	Karensdag, d v s ingen sjuklön utbetalas
Dag 2 – 14	80 procent av månadslönen
Dag 15 -	Försäkringskassan

Har du frågor angående detta kontakta din handläggare på Kompetenskraft.

**Utveckling och trivsel****Vår viktigaste resurs**

Som anställd i Kompetenskraft utgör du och din kompetens en viktig kugge hos vårt kundföretag där vi under ett övergångsskede vill skapa trygghet för båda parter. Det är viktigt att alla medarbetare kan utvecklas både kompetensmässigt och personligen i sitt arbetsområde. Vi vill fungera som ett naturligt bollplank i detta arbete.

### **Utvecklingssamtal och återkoppling**

Kompetenskraft har inledningsvis en tätare återkoppling hur arbetet fortskrider för att därefter glesas ut till längre intervaller mellan varje återkoppling. Utvecklingssamtal genomförs en gång om året och utgör ett led i din yrkesmässiga och personliga utveckling. Här gör du tillsammans med din handläggare en framtidsplanering. Utvecklingssamtalet är till för både dig och din närmaste arbetschef, men det är du som är huvudpersonen.

### **Arbetsträffar Seminarieträffar**

Anställd inom Kompetenskraft inbjuds till regelbundna träffar. Här har du chans att både vidareutveckla dina kunskaper, träffa övrig personal, handläggarna på Kompetenskraft men också utbyta information och uttrycka åsikter.

Seminarierna kan ta upp aktuella ämnen som intresserar många.

Vid det här tillfället kan du också ge återkoppling på hur det fungerar hos ditt kundföretag. Vi vill veta att allt fungerar. Säkert har även du erfarenheter som är av nytta för oss att få veta.

## **Erbjudande och förmåner**

### **Fri läkarvård**

Kompetenskraft erbjuder fri läkarvård upp till högkostnadsskyddet (idag 900 kronor).

### **Friskvårdsbidrag**

Kompetenskraft ger ett friskvårdsbidrag på 1200 kr per kalenderår. Du har alltså möjlighet att få bidrag för att utöva motion av enklare slag och du måste styrka dina utlägg med kvitto som du skickar till Kompetenskraft.

Exempel på skattefri motion är gymnastik. Styrketräning. Spinning. Bowling. Racketsporter som bordtennis, tennis, badminton eller squash, lagsporter som volleyboll, fotboll, handboll och bandy. Sporter som kräver dyrare redskap eller kringutrustning som golf. Segling, ridning och utförsåkning räknas inte hit. Dessa sporter blir skattepliktiga om arbetsgivaren bekostar utövande eller utrustning.

Även andra friskvårdsaktiviteter kan vara skattefria som ex. tai chi, qi-gong etc. Rådfråga Kompetenskraft om förutsättningar finns för skattefri personalvård kan uppfyllas.

Vi hoppas att du trivs hos oss och får utvecklas i den takt du önskar!

.....

Har du några frågor eller synpunkter gällande handboken,  
kontakta Ulla Larsson på 0480-28 115 eller [ulla@kalmararbetsgivarving.se](mailto:ulla@kalmararbetsgivarving.se)

## Litteratur

- Andersson, P. & Wadensjö, E. (2004), *Hur fungerar bemanningsbranschen?* Rapport 2004:15. Stockholm: IFAU – Institutet för arbetsmarknadspolitisk forskning.
- Angelöw, B. (2006), *Ökad rörlighet för ett livslångt och hälsofrämjande arbetsliv*. Nybro: Nova Futura.
- Angelöw, B. (2008), *Glädjerapporten – Goda nyheter om vår värld*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Angelöw, B. (2009), *Utvärdering av ett arbetslivsutvecklingsprogram*. Nybro: Nova Futura.
- Bemanningsföretagen. (2010), *Tio myter och elva sanningar om bemanning*. Stockholm: Bemanning.
- Birgersdotter, L., Schmidt, L. & Karlsson, A. (2002), *Arbetsmiljöarbete för utlyrd personal i bemanningsföretag*. Stockholm: IVL Svenska Miljöinstitutet AB.
- Bringestedt, J. & Henriksson, E. (2010), *Uthyrningspersonal – anställbar eller oanvändbar? En kvalitativ studie om anställbarhet inom bemanningsbranschen*. Borås: Institutionen för pedagogik, Högskolan i Borås.
- Carlberg, A. (2006), *Ett bättre liv är möjligt – Om empowerment och social mobilisering*. Stockholm: Svenska ESF-rådet.
- Carlberg, A. (2007), *Framtidens företagande – Om socialt företagande och entreprenörskap*. Stockholm: NUTEK.
- Dogan, E. & Schüllerquist, P. (2010), *Varför hyra personal? En kvalitativ studie om vilka fördelar och nackdelar det finns med att hyra personal*. Gävle: Ekonomistiftelsen, Högskolan i Gävle.
- Frank, J. (2010), *Anställd i bemanningsföretag*. Luleå: Institutionen för arbetsvetenskap, Luleå tekniska universitet.
- Jensen, J. (2011), *Käppar i hjulet för rehabsamverkan*. Personal & Ledarskap, nr 4/2010.
- Karlsson, K. (2009), *Bemanningsföretag & arbetsmarknad – bemanningsföretagens uppkomst och utveckling i Sverige*. Luleå: Institutionen för arbetsvetenskap, Luleå tekniska universitet.
- Lundborg, B. & Johansson, E. (2008), *Socialt företagande – en bransch i tillväxt*. Stockholm: NUTEK.
- SKOOPI, (2007), *Sociala företag i Sverige 2008*. Stockholm: SKOOPI.
- Ternegren, E. (2006), *Hur få fler sociala företag som utförare av offentliga tjänster? – en guide om offentlig upphandling*. Stockholm: NUTEK.
- Tillväxtverket (2009), *Sociala företag behövs!* Stockholm: Tillväxtverket.

Von Otter, C. (2010), *Arbetsgivarringar: samverkan, stöd, rörlighet och rehabilitering*. Stockholm: VINNOVA.

## Noter

---

<sup>1</sup> Angelöw, 2009.

<sup>2</sup> Andersson & Wadensjö, 2004, s. 3ff.

<sup>3</sup> Bemanningsföretagen, 2010.

<sup>4</sup> Jfr Andersson & Wadensjö, 2004, s. 10ff och Karlsson, 2009, s. 10ff.

<sup>5</sup> Karlsson, 2009, s. 2.

<sup>6</sup> Bemanningsföretagen, 2010.

<sup>7</sup> Tillväxtverket, 2009.

<sup>8</sup> Tillväxtverket, 2009, s. 7f.

<sup>9</sup> Tillväxtverket, 2009.

<sup>10</sup>

<http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/programfortillvaxt/socialtforetagande.4.3c4088c81204cca906180001274.html>

<sup>11</sup> SKOOPI, 2008.

<sup>12</sup> Carlberg, 2007.

<sup>13</sup> [http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.46ccfec5127ddccec778000476/lonebid\\_ag.pdf](http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.46ccfec5127ddccec778000476/lonebid_ag.pdf)

<sup>14</sup> Birgersdotter m.fl, 2002.

<sup>15</sup> Birgersdotter m.fl, 2002.

<sup>16</sup> Angelöw, 2008.

<sup>17</sup> Jensen, 2010.