

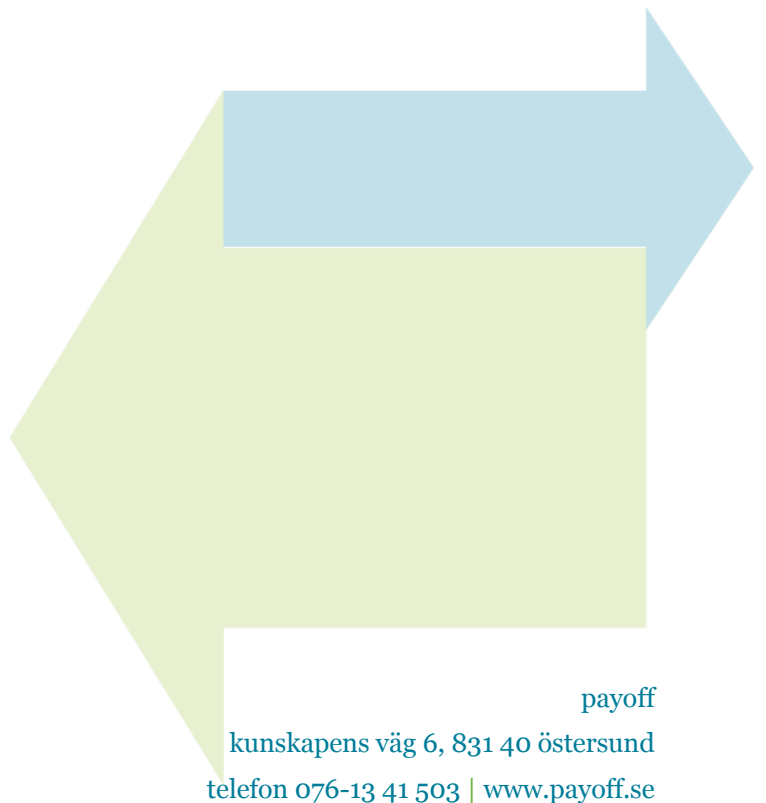


Utvärdering av sociala investeringar

Utvärdering
Växtverkstan på Tjörn och
Konferens Ahlafors fabriker i Ale

På uppdrag av Samordningsförbundet Älv & Kust

Göteborg, 2018-12-07



payoff

kunskapens väg 6, 831 40 östersund
telefon 076-13 41 503 | www.payoff.se

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Inledning	6
Payoffs uppdrag	6
Beskrivning av de två projekten	6
Växtverkstan	6
Konferens Ahlafors fabriker	7
Hur effektivt har Växtverkstan och KAF bedrivit sin verksamhet?	9
Effekten för deltagarna	9
Växtverkstan	9
KAF	10
Styrning och ledning	11
Växtverkstan	11
Konferens Ahlafors Fabriker	12
Möjligheten att driva verksamheterna som ett arbetsintegrerat socialt företag	13
Växtverkstan	13
Konferens Ahlafors Fabriker	14
Samhällsekonomisk nytta	16
Några utgångspunkter kring samhällsekonomi	16
Varför samhällsekonomisk analys?	16
Hur rättvisande är resultatet av samhällsekonomisk utvärdering?.....	16
Underlag för beräkningarna	17
Definition av nyckeltal	17
Samhällsekonomiskt resultat	18
Växtverkstan	18
Intäkter.....	18
Lönsamhet och återbetalningstid	19
Prognos	20
Konferens Ahlafors Fabriker	20
Intäkter.....	20
Lönsamhet och återbetalningstid	21
Reflektioner och rekommendationer	23

Sammanfattning

Samordningsförbundet Älv & Kust har givit Payoff Utvärdering och Analys AB i uppdrag att genomföra en extern utvärdering av förbundets satsningar på de arbetsintegrerade sociala företagen Växtverkstan på Tjörn och Konferens Ahlafors Fabriker (KAF) i Ale.

Uppdraget består av två delar. Den första är att genomföra en analys av projektens ledning och styrning, deltagarnas upplevelser samt följa upp hur mål och indikatorer har uppfyllts. Den andra är att göra en samhällsekonomisk utvärdering av de två projekten

Utvärderingen visar att deltagarna/individerna är de stora vinnarna av dessa insatser. Deltagarna, arbetsledningen och representanter för styrgrupper beskriver alla hur viktigt insatsen har varit för deltagarnas personliga utveckling. En deltagare pratar om att hen har fått ett helt nytt liv. Flera personer har dessutom gått vidare till både arbete och studier. Den samhällsekonomiska utvärderingen bekräftar resultatet och visar att det skapas betydande värden i samhället genom att individer från utsatta grupper får chansen att komma till Växtverkstan och Konferens Ahlafors Fabriker för att bryta sitt utanförskap och få stöd att ta ett eller flera steg mot egenförsörjning genom arbete. Återbetalningstiden för de satsade medlen i Växtverkstan är 37 månader och i KAF är 12 månader.

När det gäller målet att verksamheterna i förlängningen ska kunna drivas som arbetsintegrerade sociala företag är bilden inte lika tydlig. Ingen av projekten har startat något juridiskt företag, så målbilden ligger relativt långt fram i tiden. Växtverkstan har en låg försäljning och arbetsledning och deltagare har en mycket vag uppfattning kring hur stor försäljning de skulle behövas för att skapa lönsamhet i företaget. De har även en vag uppfattning kring vilken produktionsvolym som skulle behövas och vilken bemanning som krävs. Produktion och försäljning är dessutom säsongsberoende, vilket skapar ännu större ekonomiska utmaningar. Styrgruppen träffas relativt sällan, vilket gör att den strategiska styrningen inte har ett tydligt grepp om verksamheten. Det är Payoffs bedömning att förutsättningarna att kunna starta och driva Växtverkstan som ett arbetsintegrerat företag som klarar av att stå på egna ekonomiska ben i dagsläget är små.

Konferens Ahlafors Fabriker har en affärsmässig arbets-/projektledning. De är väl medvetna om behovet av intäkter och försäljningen ökar. Det finns dessutom idéer hur affärsupplägget ska kunna utökas med exempelvis övernattning, uthyrning av lokalen utan att personalen behöver vara på plats samt ökad försäljning till företag och privatpersoner. Behovet/marknaden för KAFs tjänster finns dessutom året runt, vilket skapar förutsättningar för jämna intäkter och jämn bemanning över året. Det är Payoffs bedömning att det finns goda förutsättningar att starta och driva KAF som ett arbetsintegrerat socialt företag, som klarar av att stå på egna ekonomiska ben.

Avslutningsvis lämnar Payoff följande rekommendationer, vilka vi hoppas ska leda till diskussioner och beslut som gör att verksamheterna i Växtverkstan och KAF kan fortsätta att utvecklas.

- Allmänt vill Payoff lyfta fram att verksamheterna i både Växtverkstan och KAF

är mycket bra för både deltagarna och samhället, det visar både intervjuer (deltagare, arbetsledning, projektägare), projektens egen dokumentation och den samhällsekonomiska utvärderingen. Verksamheterna bör därför beredas förutsättningar att fortsätta med sina arbetsrehabiliterande insatser. Deltagarna mår bra av att vara i verksamheterna, ökar sin anställningsbarhet och i flera fall klarar personer av att gå vidare till arbete eller studier. Däremot finns anledning för projektägare att fundera på om deltagarna i större utsträckning ska förberedas och göras anställningsbara med fokus på den reguljära arbetsmarknaden. I så fall krävs troligtvis att deltagarna får ökade möjligheter att genomgå formella utbildningar och ta yrkesbevis inom ramen för insatsen, jämfört med vad som är fallet idag.

- De affärsmässiga förutsättningarna att bedriva projekten som arbetsintegrerade sociala företag skiljer sig väsentligt mellan Växtverkstan och KAF. KAF har en tydlig marknad, en arbetsledning med affärsmässigt tänk och en ökande omsättning. Det finns även konkreta planer på hur verksamheten kan utökas med övernattande gäster, att sälja tid i lokalen utan att den behöver vara bemannad och ökad försäljning till företag och privatpersoner. Därför finns förutsättningar att på sikt ta nästa steg, dvs. att bilda ett juridiskt företag och starta den företagsekonomiska verksamheten på riktigt.
- Växtverkstan har en otydlig bild av sin marknad, även om behovet hos Billströmskas kök och den kommunala köken rimligtvis borde vara relativt lätta att kartlägga. Det finns inte heller någon uppfattning om vilken försäljningsintäkt som behövs eller hur stor produktionskapacitet som i så fall behövs för att leverera en sådan försäljning. Vad gäller Växtverkstan bör projektägarna fundera på om det är realistiskt att verksamheten ska bedrivas på företagsekonomiska grunder. Istället bör projektägarna fundera på i vilken form de kan fortsätta att driva den fina rehabiliterande verksamheten, utan att för den skull ställa krav på företagsekonomisk lönsamhet. Ställs krav på företagsekonomisk lönsamhet, dvs. att Växtverkstan ska drivas som ett arbetsintegrerat socialt företag, finns en uppenbar risk att verksamheten kommer att gå med förlust och läggas ner. Då tappar målgruppen ett bra stöd, vilken den behöver och samhället tappar betydande samhällsekonomiska värden.
- Den lokala arbetsledningen i KAF behöver få ett ökat mandat och förtroende i ekonomiska frågor om verksamheten ska bedrivas som ett arbetsintegrerat socialt företag. Självklart ska det finnas en tydlig delegationsordning för ekonomiska beslut. Men den lokala arbetsledningen behöver full insyn och ett ökat ekonomiskt ansvar för att kunna driva utvecklingen av KAF på det sätt som behövs för att verksamheten ska kunna stå på egna ben.
- KAF bör omedelbart registrera ett socialt företag, exempelvis som ekonomisk föreningen, och omgående börja bygga upp den ekonomiska omsättningen i bolaget. Samtidigt bör en grundfinansiering av arbetsledning och lokaler säkerställas, så att det företagsekonomiska trycket på det arbetsintegrerade sociala företaget inte blir för stort utan att det kan utvecklas i en rimlig takt där deltagarna både kan växa in i rollen som företagare och parallellt klarar av att arbeta med sin egen rehabiliterings- och individuella utvecklingsprocess.
- Den lokala arbetsledningen är både en framgångsfaktor och en förutsättning för verksamheter som har ett rehabiliterande huvudsyfte. Det är av största vikt

att de huvudmän som ska ansvara för att driva Växtverkstan och KAF vidare inser att en lokal, kunnig och engagerad arbetsledare ständigt måste finnas på plats och driva verksamheten. Det räcker inte med en ansvarig chef som finns på distans. För att deltagarna/individerna ska känna stabilitet och kunna bryta sitt utanförskap behövs trygghet och en känsla av sammanhang. Detta kan bara uppnås genom att en arbetsledare finns anställd i verksamheten. Det betyder också att det är osannolikt att de deltagare som finns i projekten idag har kapacitet att själva driva verksamheterna utan en anställd arbetsledare. Målgruppen är i behov av en fast och trygg ledare, för att både deltagarna och verksamheten ska fungera.

- Det är viktigt att välja en företagsform som gynnar och stärker det sociala företaget. Oavsett företagsform bör kommunen säkerställa en stabil och kunnig styrelse i företaget. Det gynnar dels den rent företagsekonomiska dimensionen med att hitta kunder, arbeta med design av företagets utbud av varor och tjänster och att hantera sin ekonomi. Dels ska styrelsen gynna det nätverk som det sociala företaget och dess medlemmar behöver för att kunna ta ett framtida steg vidare till en arbetsgivare på den reguljära arbetsmarknaden. Dessutom är det troligt att styrelsen fungerar som arbetsgivarrepresentant och är formellt ansvarig för anställningarna i det arbetsintegrerade sociala företaget. Styrelsen är således en viktig funktion som dessutom har ett stort formellt ansvar. I ett arbetskooperativ är det exempelvis medlemmar som både sitter i styrelsen och deltar i produktionen. En anställd arbetsledare kan däremot vara anställd utan att vara medlem i företaget och är därmed inte heller formellt delaktig i företagets ledning.
- En framgångsfaktor för att deltagarna ska må bra och utvecklas är att de känner att verksamheten är på riktigt. Verksamheterna i Växtverkstan och KAF är inte några konstgjorda verksamheter. Samtidigt är det en mycket stor utmaning att klara av att skapa en ekonomiskt stabil verksamhet med en personal som har som största mål att rehabilitera sig själva. Payoff rekommenderar därför projektägare och berörda parter att fundera på hur verksamheter, motsvarande Växtverkstan och KAF, ska kunna bedrivas långsiktigt utan att de måste vara tvungna att generera ett eget företagsekonomiskt resultat fullt ut. De värden som skapas i samhället är betydande och det vore slöseri med resurser att behöva lägga ner verksamheterna enbart för att de inte genererar ett företagsekonomiskt resultat där de skapar en vinst. Utöver de rent samhällsekonomiska värdena genereras dessutom en tydligt ökad livskvalitet hos en stor del av deltagarna/målgruppen. Att exempelvis ytterligare utveckla möjligheterna att sälja arbetsträningsplatser och arbetsförmågebedömningar skulle kunna vara ett sätt att skapa en utökad ekonomisk bas för verksamheterna att stå på.

Inledning

Payoffs uppdrag

Samordningsförbundet Älv & Kust har givit Payoff Utvärdering och Analys AB i uppdrag att genomföra en extern utvärdering av förbundets satsningar på de sociala företagen Växtverkstan på Tjörn och Konferens Ahlafors Fabriker i Ale.

Uppdraget består av två delar. Den första delen är att genomföra en analys av projektens ledning och styrning, deltagarnas upplevelser samt följa upp hur mål och indikatorer har uppfyllts. Den andra delen är att göra en samhällsekonomisk utvärdering av de två projekten.

Beskrivning av de två projekten

Av Samordningsförbundet Älv & Kusts verksamhetsplan för 2015 framgår det att samordningsförbundet aktivt ska arbeta för att stödja sociala företag inom förbundets geografiska område. Denna utvärdering omfattar de två arbetsintegrerade sociala företagen Växtverkstan på Tjörn och Konferens Ahlafors Fabriker i Ale, vilka är delfinansierade av samordningsförbundet.

Arbetsintegrerade sociala företag, ASF, driver näringsverksamhet men med det övergripande målet att:

- integrera människor som har stora svårigheter att få och/eller behålla ett arbete, i arbetslivet och samhället.
- skapa delaktighet för medarbetarna genom deläggande, avtal eller på annat sätt dokumenterat sätt
- i huvudsak återinvestera sina vinster i den egna eller liknande verksamhet
- vara organisatoriskt fristående från offentlig verksamhet

2016, när verksamheten i Växtverkstan och Konferens Ahlafors Fabriker startade fanns drygt 350 sociala företag i Sverige, därav drygt 70 stycken i Västra Götaland. I genomsnitt fanns det cirka 10 aktivt anställda i respektive ASF. Vanligtvis har de anställda någon form av lönestöd för att kompensera för nedsatt arbetsförmåga.

Det finns ingen självklar företagsform för arbetsintegrerade sociala företag. De kan drivas som ekonomisk förening, aktiebolag, ideell förening eller stiftelse. Ofta organiseras arbetsintegrerade företag som sociala arbetskooperativ i form av ekonomiska föreningar. Ett viktigt skäl är att formen innebär ”en medlem en röst”, vilket ger deltagarna möjlighet till ansvar och inflytande och därmed empowerment.

Växtverkstan

Växtverkstan drivs i samverkan mellan samordningsförbundet, Tjörns kommun och Billströmska folkhögskolan, vilken ligger i direkt anslutning till den plats där verksamheten bedrivs. Inriktningen för verksamheten är grön rehab och har två affärsidéer. Den ena är att odla och sälja varor och den andra är att erbjuda praktikplatser och

arbetsträningsplatser. Grundtanken är att bygga upp verksamheten så att den på sikt kan drivas som ett arbetsintegrerat socialt företag, vilket ska kunna generera en hållbar lönsamhet.

Bakgrunden är att det är Samordningsförbundet Älv & Kusts ambition att de aktivt ska arbeta för och stödja sociala företag. En dialog inleddes mellan samordningsförbundet, Tjörns kommun och Billströmska folkhögskolan om att starta en verksamhet med målet att integrera människor som står långt från arbetsmarknaden till att bli arbetstagare och företagare. Ett projekt startades som utgick från att odla i växthus i anslutning till Billströmska folkhögskolan. Växthuset ska producera grönsaker enligt ekologiska odlingsprinciper. I ett första steg är det tänkt att det som odlas ska säljas till kommunens eller folkhögskolans kök. I en förläning ska försäljning även ske till företag och privata konsumenter.

Odlingsbar mark finns i anslutning till växthuset, vilken även kan användas för att utöka antalet växthus och på sikt skala upp verksamheten. En utökad verksamhet skulle både öka sina möjligheter att odla mer och skapa förutsättningar för ökad försäljning. Men det skulle även öka förutsättningarna för att kunna ta emot och rehabilitera fler individer, vilka ska beredas möjlighet att arbeta i verksamheten.

Deltagare i projektet ska, oavsett funktionshinder kunna få en återkommande och meningsfull arbetsvecka, vilken bidrar till ökad egenmakt och där individen ska få en ökad känsla av sammanhang, KASAM.

Under den inledande projektiden ska verksamheten kunna byggas upp. Det innebär att personer som har behov av arbetsrehabilitering ska kunna skolas in i verksamheten och bygga upp både sitt eget självförtroende och sin kompetens att odla, hantera skörden, förädla och skapa försäljning. Parallellt ska hela området utvecklas så att odlingskapacitetens ökar. Växthus ska införskaffas och etableras på den yta som Växtverkstan förfogar över. Deltagarna ska i lagom takt kunna bryta sitt utanförskap och växa in i rollen som egenföretagare i det arbetsintegrerade sociala företaget.

Målsättningen för det arbetsintegrerade sociala företaget är att det, efter projektiden, ska kunna drivas fristående från offentlig verksamhet och att det sociala företaget kan användas för att integrera människor som har svårt att få jobb på den reguljära arbetsmarknaden. Målsättningen för individerna/deltagarna/medarbetarna är att de ska bryta sitt utanförskap och öka sin anställningsbarhet. I ett nästa steg ska de uppnå eller öka förmågan till förvärvsarbete. Om möjligt ska de kunna ingå som medlemmar i det arbetsintegrerade sociala företaget eller få en anställning hos annan arbetsgivare. Därigenom ska individerna på sikt klara sin egen försörjning, få en förbättrad livskvalitet och stärkt social kompetens.

Konferens Ahlafors fabriker

2014 startade arbetet med att bygga upp en mötesplats för att kunna erbjuda ensamkommande flyktingbarn en bra start i Ale kommun. Mötesplatsen drev samverkan och byggde en brygga mellan invånare, företag, föreningar och nyanlända flyktingar. Samverkan skedde med skola, fritidsgårdar, kulturskolan, idrottsföreningar och näringsliv. Det innefattade även ett språkkafé och stöd med läxläsning. Arbetet ledde fram till idén att starta ett konferenscenter som ett socialt företag med fokus på lokal samverkan, entreprenörskap och värdeskapande lärande.

Vid den här tiden fanns det ingen konferensanläggning i Ale kommun, vilket gjorde att det fanns ett behov av tjänsten. Samtidigt var risken för att påverka konkurrensen liten. I samverkan med Samordningsförbundet och Arbetsförmedlingen startade därför Ale kommun ett projekt i Ahlafors gamla spinneri med målet att det på sikt skulle övergå till att drivas som ett arbetsintegrerat socialt företag. Verksamheten började i liten skala. Parallellt med att förmågan och kapaciteten att producera och leverera mat, konferensmöjligheter och privata fester har byggts upp har lokalerna renoverats med hjälp av deltagarna i projektet.

Inom ramen för projektet har det funnits en rad olika arbetsuppgifter, vilket har gjort att projektet har varit lämpligt för en bred målgrupp. Exempel på arbetsuppgifter är matlagning, servering, bokning av konferenser, ljud, ljus, snickeri och logistik. Deltagarna har även utbildats i service, bemötande, värdskap och kommunikation.

Syftet är att träna upp individer så att deras anställningsbarhet ökar och att de på sikt ska kunna få egen försörjning via det sociala företaget, alternativt på annan arbetsplats. Känsla av sammanhang – KASAM – är en viktig del i verksamheten. KASAM är viktig friskfaktor och bidrar till att deltagarna mår bättre. KASAM är uppbyggd av tre centrala delar; hanterbarhet, begriplighet och meningsfullhet, som tillsammans bidrar till att öka motståndskraften mot stress.

En annan viktig del i verksamheten är PBL, problembaserat lärande. Det är en pedagogisk metod, vilken lyfter fram deltagarens egen aktivitet i kunskapssökande och att läraren mer ses som en person som vägleder, stimulerar och handleder. Merparten av arbetet/inläringen bygger på samverkan mellan deltagare i mindre grupper, där de tillsammans ska lösa uppgifter.

Huvudsyftet med arbetsintegrerade sociala företag är att integrera människor i arbetslivet. Men de driver näringsverksamhet och har precis som alla andra företag, ansvar gentemot personal, kunder samt sin produktion och leverans. Precis som alla andra företag ska de betala skatt och följa lagar och regler när det gäller bokföring, revision, arbetsmiljö m.m.

Hur effektivt har Växtverkstan och KAF bedrivit sin verksamhet?

Effekten för deltagarna

Deltagarna/individerna som får en möjlighet att komma till Växtverkstan och KAF står långt från arbetsmarknaden. Flera har varit frånvarande under lång tid eller har under lång tid haft svårt att hitta en varaktig sysselsättning som de klara av att behålla.

Växtverkstan

Den gröna rehab som Växtverkstan erbjuder är något som deltagarna med värme berättar om. På Växtverkstan känner det att de får möjligheten att befinna sig i en miljö som skapar lugn och trygghet, samtidigt som de får vara med och skapa något konkret. Deltagarna kan tydligt se resultatet av sitt eget och gruppens arbete. De upplever att det finns en förståelse i gruppen för var och ens problematik och en acceptans för att vissa dagar är jobbigare än andra. Var och en deltar och bidrar efter egen förmåga, vilket deltagarna mår bra av. På ett individuellt plan är det tydligt att insatsen varit väl fungerande för deltagarna. Flera beskriver det som att de har fått ett nytt liv där de både mår bättre och med stolthet kan berätta för familj och vänner att de arbetar och vad de är delaktiga i att producera. Bemötandet och värdegrunden i verksamheten är också viktig för att deltagarna ska må bra. Växtverkstan jobbar enligt GODEA; Glädje, Omtanke, Delaktighet, Engagemang och Ansvar.

Men bilden ovan förändras när diskussionen istället fokuserar på deras vilja och intresse för att vara delaktig i att driva ett arbetsintegrerat företag, vilket också i förläningen måste generera intäkter och klara av att stå på egna ekonomiska ben. Då är det flera deltagare som berättar att de redan känner av en ökad press och att stressen ökar. De uppfattar det som jobbigt att återigen hamna i en arbetssituation där de hamnar under press och flera uttrycker oro över att de inte skulle klara av den ökade pressen. Det finns en oro och frustration att de upplever att det inte finns en tydlig och stabil arbetsledning. Inledningsvis, när arbetsledningen var starkare bemannad, fanns en tydligare struktur både i den dagliga planeringen och det mer långsiktiga arbetet. Nu är det flera deltagare som upplever att det många gånger saknas en ”plan för dagen” när de dyker upp på arbetet på morgonen.

Slutsatsen är att det lugna tempot och möjligheten med att jobba med konkreta arbetsuppgifter är en framgångsfaktor för deltagarnas individuella utveckling och att de klarar av att bryta sitt utanförskap. För deltagarna en mycket stor och positiv utveckling. Någon uttrycker det som att hen har fått ett nytt liv. Deltagarna får en ökad självkänsla och deras sociala status gentemot familj och vänner ökar. Hela deras liv normaliseras. De kan bryta sin isolering, de får ökad kunskap och ökad livskvalitet. I många fall får de dessutom en förbättrad privatekonomi.

Samtidigt är det lugna tempot och deltagarnas oro för att jobba med mer utsatta arbetsuppgifter, t.ex. försäljning/kundkontakt, en begränsning för möjligheterna att bygga upp en stabil omsättning som det arbetsintegrerade sociala företaget kan

överleva på. Begränsningen kan inte heller hanteras av den lokala arbetsledningen på ett sådant sätt att deltagarna känner sig trygga och kan fortsätta utvecklas. Detta trots att den försäljning som faktiskt genereras i Växtverkstan idag ligger långt, långt under den nivå som behövs för att skapa ekonomisk lönsamhet.

I ursprungsplanen för Växtverkstan fanns beskrivet att försäljning i ett första steg skulle ske av grönsaker och övriga produkter till kommunens kök och Billströmskas kök. Det borde ge en stabil grundintäkt i verksamheten, utan att det skulle ställa allt för stora krav på Växtverkstans förmåga att själva genererar försäljning. De skulle därmed kunna fokusera på att bygga upp produktionskapaciteten och kompetensen hos personalen. Men det är tydligt att detta inte har skett i den omfattning som man kan förvänta sig. Även produktionskapaciteten är på en sådan nivå att den inte kan generera volymer i tillräcklig omfattning för att den ska vara möjligt att öka intäkterna till en nivå som gör att Växtverkstan kan bli lönsam.

När det gäller affärsmässighet finns därför stora behov av utveckling. Växtverkstan har helt enkelt inte klarat av att göra en långsiktig planering för hur produktionskapacitet och försäljning ska kunna öka i den omfattning som behövs. Varken arbetsledningen eller deltagarna har heller någon tydlig uppfattning i vilken omfattning försäljningen skulle behöva öka och vilka krav det i sin tur ställer på ökad produktionskapacitet. På så sätt är Växtverkstan att betrakta som affärsmässigt omogen och inte redo att i dagsläget ta steget mot att bli ett arbetsintegrerat socialt företag, vilket måste generera en företagsekonomisk vinst för att kunna klara av att överleva.

KAF

Det finns ett lokalt behov av en leverantör av konferenstjänster i Ale, vilket är en väldigt bra grund för verksamheten. Inledningsvis har det varit ”interna” leveranser till kommunen som stått för merparten av uppdragen, vilket har gett KAF möjligheten att bygga upp sin verksamhet i lagom takt. Inriktningen för satsningen på ett arbetsintegrerat socialt företag är därför ett klokt val. Både ett tydligt behov och i dagsläget finns inga privata entreprenörer där det kan uppstå en svårhanterad konkurrenssituation.

De deltagare som intervjuas är tacksamma att det har fått en ny chans i (arbets-)livet och att de trivs bra. Arbetsuppgifterna är konkreta och med tydlig handledning känner deltagarna att de både klarar av arbetet och att de utvecklas. ”Det finns alltid något för alla att göra”.

Verksamheten har byggts upp från grunden och i ett hanterbart tempo, vilket har lett till delaktighet hos deltagarna. Handgripligt arbete och tydligt resultat är framgångsfaktorer där deltagarna kan se resultatet av sitt arbete. Arbetet sker oftast i grupper där kamratskap och problemlösning har främjats och utvecklats. Deltagarna poängterar att de verkligen får ta sig den tid de behöver för att genomföra sina arbetsuppgifter. Om det någon gång blir knappt med tid för någon ställer de övriga medarbetarna upp och hjälper varandra.

Planering av verksamheten sker normalt i god tid, så att alla känner att de är delaktiga och kan förbereda sig inför det som ska göras. Flera deltagare lyfter i intervjuer på eget initiativ fram att delaktigheten i arbetsgruppen är stor. Arbetsledningen gör dessutom löpande anpassningar utifrån individernas/deltagarnas behov. Så långt det är möjligt sätts deltagarnas utveckling i första rummet. Utvecklingen av verksamheten och

lokalerna sker i den takt och som det är möjligt med de individer som finns i verksamheten. KAF har lyckats skapa en ”öppen” arbetsplats där deltagarna känner sig välkomna, oavsett vilket ursprung eller vilken problematik man har när de kommer till KAF. Deltagarna beskriver hur de känner sig sedda och där medarbetare tar hänsyn till varandra. Det känns okej att tala om när man inte mår bra och medarbetarna beskriver att de tar hand om varandra. Ytterligare en sak som deltagarna lyfter fram som en viktig orsak till deras positiva inställning och utveckling är att verksamheten i KAF är på riktigt. Det är inte en konstgjord verksamhet, utan det finns ett behov, leveransen är på riktigt och det skapar intäkter för KAF. KAF har också lyckats utveckla den affärsmässiga delen av verksamheten. Parallellt med att lokaler har renoverats och personalen har rehabiliterats har försäljningen stadigt ökat. Deltagarna har fått känna på att de klarar av den ökade volymen och den ökade kundkontakten.

Utifrån vad som har beskrivits ovan är det Payoffs uppfattning att från ett deltagarperspektiv har verksamheten varit effektiv. Deltagarna har fått stöd utifrån sina förutsättningar och de känner att de har utvecklats så att det tydligt mår bättre och är mer anställningsbara.

Styrning och ledning

Styrning och ledning är viktigt i alla verksamheter, oavsett om de drivs som ett företag, offentlig verksamhet eller inom den ideella sektorn. Att driva ett företag kräver både att försäljning, produktion och leverans fungerar. Detta kan vara en stor utmaning i ett ”vanligt” företag med fullt produktiv personal. Att klara av detta i ett arbetsintegrerat socialt företag är ytterligare en utmaning, eftersom huvudsyftet är att personalen ska utvecklas och må bra. Det finns därför ett extra stort behov av en stabil, kompetent och engagerad lokal arbetsledning samt en kunnig styrelse som kan stödja den långsiktiga utvecklingen.

Växtverkstan

Växtverkstan har haft en lokal arbetsledning i projektet som har varierat över tid. Så länge det fanns två personer på plats har den dagliga planeringen för att ta hand om deltagarna och utveckla en småskalig odling fungerat. Deltagarna har känt sig trygga och haft en god bild över verksamheten samt sett sin egen roll i helheten. Men arbetsledningens kompetens har tydligt haft fokus på odling och på att ta hand om personalen på ett sådant sätt att deltagarna, med sina funktionsnedsättningar, har mått bättre och bättre och kunna bidra mer och mer i verksamheten. Arbetsledningen har däremot inte haft någon mer omfattande erfarenhet av att driva en verksamhet på affärsmässiga grunder, vilket har gjort att den långsiktiga planeringen mot att kunna starta ett juridiskt företag inte har haft det tempo och det fokus som är nödvändigt.

När sedan den lokala arbetsledningens bemanning minskade på grund av föräldradighet tappade utvecklingstakten ytterligare tempo och riktningen mot att starta ett arbetsintegrerat socialt företag blev än mer otydlig. Det finns exempelvis inte någon tydlig budget för att visa på vilka ekonomiska förutsättningar som måste uppfyllas för att skapa lönsamhet. Som en konsekvens finns det inte heller någon tydlig uppfattning om vilken produktionskapacitet som behövs för att uppfylla villkoren för att driva ett företag, vilket in sin tur gör att det inte finns någon tydlig bild av varken behovet av

bemanning eller hur stor odlingsbar yta som behövs i och utanför växthus för att få en ekonomisk bärkraftig verksamhet.

När det gäller styrgruppens arbete och funktion är den att betrakta som oregelbunden. Den träffas inte så ofta och de som sitter i styrgruppen upplever inte heller att de får en konsekvent återkoppling från projektet. Därför blir styrgruppens stöd till projektet relativt svagt och diffust. Styrgruppen behöver ta ett betydligt tydligare och fastare grepp om Växtverkstan och ge den lokala arbetsledningen både tydligare riktlinjer och kräva en mer strukturerad återkoppling av de resultat som verksamheten skapar. Det är ett viktigt signalvärde både till arbets-/projektledningen och deltagarna.

Konferens Ahlafors Fabriker

I ett arbetsintegrerat socialt företag behövs en lokal och närvarande arbetsledning som kan hantera flera dimensioner i sitt ledarskap. Det är Payoffs bedömning att dessa förutsättningar finns på plats inom KAF. Entreprenörskap/företagsamhet är nyckelkompetens till att driva utveckling av allt typ av företagande, även ASF. Den lokala arbetsledaren har erfarenhet av att driva eget företag, vilket är av stor vikt. Det ger en förståelse för ekonomi, försäljning service, kvalitet m.m. Men arbetsledningen har också en god förståelse för målgruppen som deltagarna kommer ifrån, deras problematik och deras behov.

En kunnig och närvarande operativ ledning är en grundförutsättning för att deltagarna/målgruppen ska känna sig trygga. Det är Payoffs uppfattning att den här typen av uppdrag inte går sköta på distans. Det går inte att lämna arbete med att bygga upp ett socialt företag till deltagarna själva och att arbetsledningen enbart finns på plats vissa tider i veckan eller finns tillgänglig på telefon. Hos KAF finns det en arbetsledning som både är närvarande, stödjande och har erfarenhet av att driva och utveckla affärsverksamhet.

För att en affärsverksamhet ska kunna utvecklas behövs en kombination av operativ, daglig arbetsledning och en strategisk, långsiktig styrning. Hos KAF finns en god förankring i kommunens arbetsmarknadsenhet, vilket är en god förutsättning för fortsatt drift och utveckling. Det skapar både styrka och struktur. Däremot saknas en formell styrgrupp/styrelse, vilket försvårar det fortsatta arbetet med att skapa ett arbetsintegrerat socialt företag, som ska stå på egna ekonomiska ben. Det saknas också transparens mellan den operativa och strategiska ledningen när det gäller ekonomin i verksamheten. Affärsmässigheten är viktig. Det visar ett tidigare försök att bedriva ett socialt företag med inriktning mot second hand för barn. Den verksamheten klarade inte av att stå på egna, ekonomiska ben.

Den operativa ledningen har idag inte insikt om hur den totala ekonomin ser ut och har inte heller insikt i alla de avtal som styr verksamheten, exempelvis hyresavtal för KAF:s lokaler. Det gör att arbetsledningen inte fullt ut kan planera verksamheten med inriktning mot en längre framtid.

Möjligheten att driva verksamheterna som ett arbetsintegrerat socialt företag

Ett arbetsintegrerat företag måste kunna stå på egna ben. Framför allt måste det ske genom att företaget har en verksamhet som genererar intäkter från försäljning av sina varor och tjänster. Om det inte klarar detta tvingas de lägga ner verksamheten. Däremot har deltagarna/medarbetarna ofta en dokumenterad och begränsad arbetsförmåga. Därför är det vanligt att medarbetarna har subventionerade anställningar och därmed minskar också företagets lönekostnader.

Ett ytterligare sätt att säkerställa en relativt stabil intäkt för ett ASF är att sälja arbetsförmågebedömningar och arbetsträningsplatser till exempelvis Arbetsförmedlingen. Det blir då en intäkt i företaget, vilken inte är direkt beroende av kundernas efterfrågan och det sociala företagets förmåga att sälja sina produkter och tjänster. Genom att det finns en omfattande erfarenhet bland arbetsledning och medarbetare kring personlig problematik och vilka särskilda behov individer med nedsatt arbetsförmåga har, så lämpar sig ASF:s normalt sätt väl för att utföra denna typ av extratjänster. Det ger då också en ökad intäkt i företaget och ökar möjligheterna till en långsiktig överlevnad. Att sälja arbetsförmågebedömningar och arbetsträningsplatser blir ett andra ekonomiskt ben för ASF att stå på, vilket ökar deras förutsättningar till långsiktig överlevnad.

Växtverkstan

Hos arbetsledningen för Växtverkstan finns en god kunskap om odling. Däremot är deras erfarenhet om att driva företag begränsad. Varken arbetsledningen eller deltagarna har någon större medvetenhet om vilka intäkter som krävs för att klara av att driva verksamheten som ett ASF. Därmed är deras fokus på försäljning och utveckling av den affärsmässiga delen av företaget relativt låg. Ett direkt resultat av detta är också att försäljningen av de egna produkterna är väldigt liten och intäkterna ligger på en nivå långt under vad som krävs för att skapa lönsamhet.

Försäljning och ekonomi skapar en tydlig stress hos deltagarna och det finns ingen lokal arbetsledning som, vid tillfället när denna utvärdering görs, på ett tydligt sätt tar ansvar för dessa delar i verksamheten.

Verksamheten är dessutom väldigt säsongsbetonad, dvs. intäkterna kommer att vara mycket ojämna över året. Den stora säsongsvariationen i produktionen kommer i sin tur att skapa stora säsongsvariationer i behovet av personal. Säsongsanställd personal skulle vara att föredra för att skapa en bra ekonomi, men stämmer inte med övergripande idén att stödja och utveckla deltagarna i sin långsiktiga utveckling mot en hållbar egenförsörjning. Om merparten av deltagarna ska var anställda under hela året skapar det antingen en stor personalkostnad om personalen anpassas till behovet under högsäsong. Om personalen istället anpassas efter lågsäsong för att inte generera för stora kostnader kommer verksamheten troligtvis inte ha tillräcklig kapacitet för att ta hand om skördarna när verksamheten skalas upp.

För att kompensera för stora variationer i den egna försäljningen så kan Växtverkstan skapa en stabil intäkt över året genom att vara duktiga på att sälja arbetsförmågebedömningar och arbetsträning. Men i ett ASF bör detta ses som ett komplement och

inte som den huvudsakliga intäkten för företaget. Med ovanstående analys är det Payoffs bedömning att Växtverkstan har små förutsättningar att drivas vidare på företagsekonomiska grunder, dvs. att verksamheten skulle klara av att drivas som ett ASF.

Konferens Ahlafors Fabriker

Ur ett affärsmässigt perspektiv finns enligt Payoff goda grundförutsättningar att driva KAF som ett arbetsintegrerat socialt företag, vilket ska ha långsiktiga förutsättningar att överleva. I kommunen finns inte någon liknande privat aktör, vilket gör att det finns ett icke tillgodosett behov i närområdet. Behovet är dessutom inte säsongsbetonat, vilket skapar goda förutsättningar till intäkter året runt.

Det är finns inte bara ett generellt behov av en konferensanläggning. Även internt i kommunen finns ett behov av denna tjänst. Det gör att förutsättningarna att starta i liten skala och växa i kontrollerad takt är goda. Allt för stora krav ställs då inte heller på försäljning, eftersom KAF är kända inom den kommunala organisationen och relativt lätt kan få beställningar. Att erbjuda Arbetsförmedlingen arbetsträningsplatser och arbetsförmågebedömningar är också en tjänst och en intäkt som inte ställer några större krav på själva försäljningsarbetet. I övrigt har nu verksamheten byggt upp ett sådant rykte att privata kunder börjar höra av sig för att boka allt från konferenser till fester och bröllop. En bidragande orsak till detta är att den vegetariska maten har fått fina vitsord av besökande kunder. På planeringsstadiet finns även idéer om att utöka verksamheten med möjligheter till övernattnings i samma fastighet samt att försöka skapa beläggning på lokalen även när den inte är bemannad med KAFs personal.

Arbetsledningen/projektledningen på KAF har en medvetenhet om att försäljning och ekonomi är viktiga frågor, för att verksamheten ska kunna drivas som ett ASF. Samtidigt ges projektledningen ingen insyn i KAFs ekonomi. Projektledningen har efterfrågat detta under en mycket lång tid, utan att få ta del av redovisningen. Projektledaren har i dagsläget därför ingen kunskap om exempelvis kostnader för personal och hyror. Det gör att projektledaren inte har möjligheter att beräkna hur stor försäljningsvolym som behövs för att verksamheten ska gå runt eller analysera prissättningen, så att lönsamheten blir optimal. En genomtänkt prissättning är ju även en förutsättning för att kunna utöka marknadsföring mot andra kundgrupper och därigenom öka merförsäljningen. Men försäljningen ökar stadigt och under första halvåret 2018 var den lika stor som för helåret 2017.

Projektledaren sitter inte heller med i de strategiska möten där KAF diskuteras mellan kommunen och samordningsförbundet. Det är därför Payoffs bedömning att projektledaren inte använder sig av projekt-/arbetsledningen på ett effektivt sätt när det gäller att förbereda KAF för att drivas som ett ASF. Som vi har beskrivit ovan saknas i dagsläget även en formell styrgrupp/styrelse för KAF, vilken kan stödja verksamheten i arbetet med att starta det juridiska bolaget och förbereda verksamheten att stå på egna ben. Den strategiska styrningen hanteras istället av LLG, Lokala Ledningsgruppen, där KAF är en av flera verksamheter som hanteras.

Utifrån vad Payoff har konstaterat finns det därför ett stort behov av att omgående ge projektledning mandat och kunskap inom verksamhetens ekonomi, att det omgående skapas en styrelse som kan stödja utvecklingen mot ett fungerande arbetsintegrerat

socialt företag och att processen med att starta ett juridiskt företag omgående bör genomföras.

Om dessa åtgärder genomförs ökar det sannolikheten betydligt att verksamheten på sikt ska kunna stå på egna ekonomiska ben. Det ökar även förutsättningarna för arbetsledningen att förbereda deltagarna/individerna på denna process och bemöta deras oro och upplevda press av att verksamheten ska generera ett ekonomiskt resultat som säkerställer en hållbar överlevnad.

Enligt vad vi beskrivit ovan är den lokala arbetsledningen en viktig resurs för att kunna starta och driva KAF som ett ASF. Det är därför viktigt att föra en löpande dialog med arbetsledningen, för att säkerställa att dessa personer känner sig trygga med att det blir en fortsättning efter projekttiden. Vid osäkerhet om fortsättningen ökar också risken för att nyckelpersoner söker sig till andra uppdrag, vilken minskar förutsättningarna att skapa en långsiktig verksamhet.

Utifrån analysen ovan är det Payoffs bedömning att det finns förutsättningar att driva KAF som ett arbetsintegrerat socialt företag som kan klara av att skapa en hållbar ekonomi. Men det behövs i så fall ett ökat fokus på den rent affärsmässiga delen av verksamheten och att arbetsledningen både får mandat och förutsättningar att utveckla verksamheten vidare och med ett tydligare stöd från en styrelse.

Samhällsekonomisk nytta

Några utgångspunkter kring samhällsekonomi

Ett årligt utanförskap för en individ kostar samhället i genomsnitt cirka 600 000 kr per person och år. Det visar resultaten av över hundra olika sociala projekt, som Payoff utvärderat samhällsekonomiskt sedan 2007. Kostnaderna för samhället utgörs dels av att deltagaren inte arbetar och dels är i behov av mera vård- och handläggningsresurser än vad som normalt skulle varit fallet jämfört om personen försörjde sig själv och befann sig i ett arbete.

Vår erfarenhet är det krävs genomgripande och uthålliga insatser för målgrupper i utanförskap för att bryta detta och att finansärer och ansvariga parter ser insatserna som en social investering. Initialkostnaden kan vara omfattande, men ger möjligheter till framtida avkastning/återbetalning/minskade kostnader genom att individerna förändrar sin livssituation och om möjligt kommer i egenförsörjning genom arbete. Detta skapar nytta för individerna, parterna och samhället.

Varför samhällsekonomisk analys?

Det samhällsekonomiska perspektivet beskriver och synliggör hur en viss insats, eller verksamhet, har påverkat samhället som helhet och skapat värden som kan ställas mot kostnaderna för insatsen. Analysen lyfter i ett nästa steg fram hur samhällets olika aktörer, inklusive deltagarna, påverkats med avseende på de ekonomiska effekter som är kopplade till insatsen. På vilket sätt har t.ex. kommunen påverkats i förhållande till landsting/region, Arbetsförmedling och Försäkringskassa?

Ett samhällsekonomiskt perspektiv beskriver värdet av insatsens långsiktiga nytta och hållbarhet för samhället. Även insatsens ekonomiska konsekvenser för individen beskrivs.

Vidare kan synliggörandet av den samhällsekonomiska nyttan skapa underlag för diskussioner kring hur finansieringen av framtida projekt och verksamheter ska fördelas mellan berörda parter. Det ger också möjlighet till att jämföra resultat från olika projekt, för att på så sätt öka den framtida nyttan/effekten av satsningar som genomförs med offentliga medel.

Genom att redovisa de samhällsekonomiska effekterna av en insats kan beslutsfattare få en mer komplett bild för att kunna analysera resultat och effekter. För samordningsförbundet kan det även vara intressant att diskutera värdet av insatserna ur ett organisatoriskt, samverkans-, samordnings och samarbetsperspektiv. Den traditionella kostnadsredovisningen kompletteras genom de samhällsekonomiska bedömningarna med information om vilka intäkter och vilken nytta som skapas på samhällsnivå genom satsningar på den aktuella målgruppen.

Hur rättvisande är resultatet av samhällsekonomisk utvärdering?

Med utgångspunkt från Payoffs principer och antaganden kan vi inte påstå att en utvärdering visar "hela bilden" av verkligheten. Mänskligt beteende påverkas av många

olika faktorer och det är svårt att beskriva effekterna exakt. Beräkningarna ska ses som indikatorer på de effekter som uppstår, dvs. visa på resultatens och effekternas riktning och nivå.

Underlag för beräkningarna

Underlaget för de samhällsekonomiska beräkningar som Payoff har genomfört avseende projekt Växtverkstan och KAF är de individer/deltagare som har fått stöd och hjälp av projekten. Totalt har Payoff fått underlag för 28 deltagare i Växtverkstan och 40 deltagare i KAF, vilka har genomgått och avslutat insatsen. Fler individer har fått ta del av dessa satsningar, men är fortfarande kvar i insatsen.

Underlaget beskriver vilken typ av ersättning/försörjningsform som individerna har haft före de kom till Växtverkstan och vilken typ av ersättning/försörjningsform som individerna har haft efter att de lämnat Växtverkstan. Exakta nivåer går inte att utläsa från de underlag som Payoff fått ta del av, utan vi utgår från nivåer för riksnorm för respektive ersättning/försörjningsform.

Definition av nyckeltal

De *intäkter* som beskrivs består dels av värdet av den ökade produktionen som individerna åstadkommer genom att projektet stödjer individerna till en ökad arbetsinsats, dels av värdet av den minskade resursförbrukning som är ett resultat av insatsen och att individen mår bättre. Intäkterna är årligen återkommande. Förbättras individens mående ytterligare i framtiden kommer intäkterna att öka och försämras individen kommer de framtida intäkterna att minska. I denna utvärdering fokuserar vi på de intäkter som skapas genom att individerna går till arbete och ökar sin produktivitet.

Lönsamhet beskriver värdet som finns kvar efter att kostnaderna för projektet/insatsen har räknats bort, dvs. intäkter minus kostnader. Eftersom intäkterna är årligen återkommande medan projektkostnaden är en engångspost kan lönsamheten på kort sikt vara låg eller negativ, medan den på sikt kan skapa betydande värden i samhället. Ett alternativt sätt att beräkna lönsamheten är att "skriva av" projektkostnaden under de antal år som insatsen bedöms ha effekt på deltagarnas beteende.

Återbetalningstid är den tid som det tar för samhället att få tillbaka de resurser som har satsats i projektet, dvs. den tid det tar för att skapa intäkter som överstiger projektkostnaden.

Samhällsekonomiskt resultat

Växtverkstan

Av de 22 individer som är avslutade och ingår i underlaget från Växtverkstan på Tjörn har åtta personer gått till arbete i en blandning mellan hel- och deltid samt subventionerad och osubventionerad anställning. Dessutom har fyra individer brutit sitt utanförskap och gått vidare till studier. Därutöver finns goda förutsättningar att ytterligare tre individer går till arbete inom relativt snar framtid. Effekterna av dessa tre individer kommer att redovisas under rubriken Prognos.

Intäkter

Projektet har hittills skapat en framtida samhällsekonomisk intäkt motsvarande 870 000 kr per år, vilket i genomsnitt är 40 000 kr per individ och år. Intäkten skapas till absolut största delen av det ökade produktionsvärde som individen skapar när hen kommer i arbete. Ovanstående resultatet har skapats av de samlade insatser som gjorts inom ramen för Växtverkstan mellan 2016 och fram till augusti 2018.

Observera att den samhällsekonomiska intäkten måste skiljas från den företagsekonomiska intäkt som Växtverkstan har skapat genom att sälja de produkter som de har producerat genom sin ekologiska odling. Den samhällsekonomiska intäkten som redovisas i denna rapport visar helt och hållet på vilka värden som skapas för samhället och berörda parter/aktörer när individer klarar av att gå till anställningar hos arbetsgivare utanför projekt Växtverkstan. Den företagsekonomiska intäkten visar på verksamhetens ekonomiska förmåga att generera intäkter från sin försäljning och att klara av att fungera som ett socialt företag. Den företagsekonomiska intäkten var 70 000 kr under 2017. Detta kan jämföras med verksamhetens årskostnad, vilken under 2017 var ca 900 000 kr.

Den samhällsekonomiska analysen visar därmed att Växtverkstan skapar betydande samhällsekonomiska värden genom att stödja individernas utveckling och stegförflyttningar mot arbete och studier. Återbetalningstiden för de satsade projektresurserna är 37 månader.

De stora vinnarna är självklart de individer som har fått stöd och klarat av att närma sig arbetsmarknaden. De kan därför i ökad omfattning leva ett självständigt liv och försörja sig själva. Hos de berörda parterna är vinnarna i den samhällsekonomiska analysen kommunen och försäkringskassan. Kommunen får minskade kostnader för försörjningsstöd, handläggning/utredning kopplat till försörjningsstöd samt ökade skatteintäkter. Försäkringskassan får minskade kostnader för utbetalade ersättningar och handläggning när individerna bryter sjukskrivning och kommer i arbete och studier.

I linje med Arbetsförmedlingens uppdrag får de på kort sikt ökade kostnader för löne- subventioner när individerna går till arbete. Därigenom är Arbetsförmedlingen en möjliggörare, vilken stödjer individernas personliga utvecklingsprocess. Arbetsförmedlingens ökade kostnader bör därför ses som en investering istället för en kostnad.

På sikt bör denna kostnad minska genom att individernas behov av lönesubventioner sannolikt minskar.

Landsting/region får ökade skatteintäkter som ett resultat av att flera individer kommer i arbete. Vad gäller eventuella besparingar i minskad vårdförbrukning kan utvärderingen inte uttala sig om detta, eftersom vi inte har tillgång till någon sådan information.

Tabell 1. Sammanställning av intäkter för samhället och berörda aktörer.

Nyckeltal per aktör	Utfall
Intäkter, samhället efter ett/fem år	869 000 kr / 4,3 mkr
Intäkter, kommunen totalt efter ett/fem år	675 000 kr / 3,4 mkr
Intäkter, Försäkringskassan efter ett/fem år	609 000 kr / 3,0 mkr
Intäkter, Arbetsförmedlingen efter ett/fem år	-1,2 mkr / -5,9 mkr
Ökad disponibel inkomst för deltagarna efter ett/fem år	193 000 kr / 967 000 kr

Lönsamhet och återbetalningstid

Lönsamheten visar på intäkter minus kostnader. Intäkterna är årligen återkommande, medan insatskostnaden är av engångskaraktär. Därför kan lönsamhet på kort sikt bli låg eller negativ, men på längre sikt kan lönsamheten vara betydande.

I utvärderingen har kostnaderna för projekt Växtverkstan fördelats enligt följande:

- Den del som Arbetsförmedlingen har finansierat belastar Arbetsförmedlingen
- Den del som Tjörns kommun har finansierat belastar kommunen
- Den del som samordningsförbundet har finansierat belastar Arbetsförmedlingen med 25 %, Försäkringskassan med 25 %, kommunen med 25 % och regionen med 25 %.

Tabell 2. Lönsamhet på kort och medellång sikt samt återbetalningstid för samhället som helhet och för olika sektorer i samhället.

	Kort sikt	Medel-lång sikt	Per deltagare, kort sikt	Payoff-tid, mån	Per deltagare, medellång sikt
Samhället som helhet	-1 756 000 kr	1 719 000 kr	-80 000 kr	37	78 000 kr
Kommunen	-601 000 kr	2 099 000 kr	-27 000 kr	23	95 000 kr
Regionen	-75 000 kr	231 000 kr	-3 000 kr	24	11 000 kr
Arbetsförmedlingen	-1 705 000 kr	-6 400 000 kr	-78 000 kr	neg.	-291 000 kr
Försäkringskassan	457 000 kr	2 893 000 kr	21 000 kr	3	132 000 kr

Ovanstående sammanställning visar med stor tydlighet hur viktigt det är att ha ett tidsperspektiv som är längre än ett budgetår när de offentliga parterna diskuterar och beslutar angående arbetsrehabiliterande insatser riktat mot målgrupper som står långt från arbetsmarknaden. På kort sikt, ett år, är lönsamheten för Växtverkstan negativ. Men på medellång sikt, fem år, är den positiv för samhället som helhet och huvuddelen av de enskilda aktörerna.

Prognos

Förutom de personer som redan har gått till arbete finns goda förutsättningar att ytterligare tre personer går till arbete inom en relativt snar framtid. Dessa tre är idag antingen kvar i projektet eller är avslutade men har ännu inte gått till arbete. Bedömningen är att samtliga dessa tre går till en osubventionerad heltidsanställning. Skulle detta inträffa kommer resultaten påverkas i relativt stor omfattning, vilket redovisas i tabellen nedan.

Tabell 3. Prognos: Sammanställning av intäkter för samhället och berörda aktörer.

Nyckeltal per aktör	Utfall
Intäkter, samhället efter ett/fem år	2,2 mkr / 11 mkr
Intäkter, kommunen totalt efter ett/fem år	884 000 kr / 4,4 mkr
Intäkter, Försäkringskassan efter ett/fem år	956 000 kr / 4,8 mkr
Intäkter, Arbetsförmedlingen efter ett/fem år	-1,2 mkr / -5,9 mkr
Ökad disponibel inkomst för deltagarna efter ett/fem år	429 000 kr / 2,1 mkr
Återbetalningstid för samhället	16 mån

Prognosen visar tydligt hur viktigt det är att fortsätta stödja målgruppen och att betydande effekter kan uppstå på längre sikt, även om de i utgångsläget kan ses som kostsamma insatser. Intäkterna ökar från 870 000 kr per år till 2,2 mkr per år. Det leder också till att återbetalningstiden för samhället sjunker från 37 till 16 månader.

En viktig slutsats är att utformning av insatser mot en viss målgrupp måste diskuteras och analyseras innan projekt/insatser/verksamheter beslutas och genomförs. Det är insatsens förmåga att lyfta individerna till arbete som är helt avgörande för om det ska skapas samhällsekonomisk lönsamhet.

Konferens Ahlafors Fabriker

Av de 33 individer som är avslutade och ingår i underlaget från KAF har 13 personer gått till arbete i en blandning av hel- och deltid samt subventionerad och osubventionerad anställning. Därutöver har sex personer gått till hel- eller deltidsstudier, vilket kan ses som en investering i dessa personers möjligheter att skaffa sig ett arbete och varaktigt klara av att försörja sig själva.

Intäkter

Projektet har hittills skapat en framtida samhällsekonomisk intäkt motsvarande 2,4 mkr per år, vilket i genomsnitt är 70 000 kr per individ och år. Intäkten skapas till absolut största delen av det ökade produktionsvärde som individen skapar när hen kommer i arbete. Ovanstående resultatet har skapats av de samlade insatser som gjorts inom ramen för KAF mellan 2016 och fram till augusti 2018. Den samhällsekonomiska analysen visar därmed att KAF skapar betydande samhällsekonomiska värden genom att stödja individernas utveckling och stegförflyttningar mot arbete och studier. Återbetalningstiden för de satsade projektresurserna är 12 månader.

Observera att den samhällsekonomiska intäkten måste skiljas från den företagsekonomiska intäkt som KAF har skapat genom att sälja de tjänster som de har producerat genom sin konferensverksamhet. Den samhällsekonomiska intäkten som redovisas i denna rapport visar helt och hållet på vilka värden som skapas för samhället och berörda parter/aktörer när individer klarar av att gå till anställningar hos arbetsgivare utanför projekt Växtverkstan. Den företagsekonomiska intäkten visar på verksamhetens ekonomiska förmåga att generera intäkter från sin försäljning och att klara av att fungera som ett socialt företag. Den företagsekonomiska intäkten var 260 000 kr under 2017. Detta kan jämföras med verksamhetens årskostnad, vilken (enligt de uppgifter som vi har fått ta del av) år 2017 var ca 1 450 000 kr. Fram till och med oktober 2018 har verksamhetens försäljningsintäkter ökat till 369 000 kr, vilket motsvarar en sjuttioprocentig försäljningsökning. Det är fortfarande en lång väg kvar tills att KAF kan generera en hållbar ekonomisk lönsamhet. Men jämfört med att kostnaderna för verksamheten bedöms ska minska till ca 940 000 kr per år från 2019 och framåt (enligt de uppgifter som vi har fått ta del av) så är de på god väg.

De stora vinnarna i samhället är självklart de individer som har fått stöd och klarat av att närma sig arbetsmarknaden. De kan i ökad omfattning leva ett självständigt liv och försörja sig själva. Hos de berörda parterna är vinnarna i den samhällsekonomiska analysen kommunen och Arbetsförmedlingen. Kommunen får minskade kostnader för försörjningsstöd, handläggning/utredning kopplat till försörjningsstöd samt ökade skatteintäkter. Arbetsförmedlingen får minskade kostnader för utbetalade ersättningar och handläggning när individerna inte längre behöver stöd från Arbetsförmedlingen i samma utsträckning som de fick stöd innan de kom till KAF.

Landsting/region får ökade skatteintäkter som ett resultat av att flera individer kommer i arbete. Vad gäller eventuella besparingar i minskad vårdförbrukning kan utvärderingen inte uttala sig om detta, eftersom vi inte har tillgång till någon sådan information. Även staten får ökade intäkter i form av indirekta skatter när deltagarna kommer i arbete, skapar en produktion och i större utsträckning kan försörja sig själva.

Tabell 1. Sammanställning av intäkter för samhället och berörda aktörer.

Nyckeltal per aktör	Utfall
Intäkter, samhället efter ett/fem år	2,4 mkr / 11,9 mkr
Intäkter, kommunen totalt efter ett/fem år	288 000 kr / 1,4 mkr
Intäkter, Arbetsförmedlingen efter ett/fem år	875 kr / 4,4 mkr
Intäkter, Landsting/region efter ett/fem år	73 000 kr / 364 000 kr
Ökad disponibel inkomst för deltagarna efter ett/fem år	425 000 kr / 2,1 mkr

Lönsamhet och återbetalningstid

Lönsamheten visar på intäkter minus kostnader. Intäkterna är årligen återkommande, medan insatskostnaden är av engångskaraktär. Därför kan lönsamhet för en insats på kort sikt bli låg eller negativ, men på längre sikt kan lönsamheten vara betydande.

I utvärderingen har kostnaderna för projekt KAF fördelats enligt den ursprungsbudget som fanns för projektet vid uppstart, vilket är det underlag som vi har fått ta del av.

Tabell 2. Lönsamhet på kort och medellång sikt samt återbetalningstid för samhället som helhet och för olika sektorer i samhället.

	Kort sikt	Medel-lång sikt	Per deltagare, kort sikt	Payoff-tid, mån	Per deltagare, medellång sikt
Samhället som helhet	76 000 kr	9 604 000 kr	2 000 kr	12	291 000 kr
Kommunen	-583 000 kr	570 000 kr	-18 000 kr	37	17 000 kr
Regionen	-20 000 kr	271 000 kr	-1 000 kr	16	8 000 kr
Arbetsförmedlingen	467 000 kr	3 969 000 kr	14 000 kr	6	120 000 kr

För samhället skapas en lönsamhet redan första året genom att flera deltagare bryter sitt utanförskap och kommer i arbete eller studier. Kommunen står för merparten av insatskostnaden, vilket gör att deras lönsamhet första året är negativ. Men på sikt skapa även en kommunalekonomisk lönsamhet. Regionen står för en del av insatskostnaden genom sin andel i samordningsförbundets budget, vilket gör att det skapas en negativ lönsamhet första året. Men på sikt skapas en positiv lönsamhet för regionen. Arbetsförmedlingen får en positiv lönsamhet redan första året. Det beror på att flera deltagare har stöd från Arbetsförmedlingen innan de kommer till KAF, men klarar att gå vidare till osubventionerade anställningar efter KAF.

Ovanstående sammanställning visar med stor tydlighet hur viktigt det är att ha ett tidsperspektiv som är längre än ett budgetår när de offentliga parterna diskuterar och beslutar angående arbetsrehabiliterande insatser riktat mot målgrupper som står långt från arbetsmarknaden. På kort sikt, ett år, är lönsamheten för KAF låg. Men på medellång sikt, fem år, är den positiv för samhället som helhet och för samtliga berörda aktörer.

En viktig slutsats är att utformning av insatser mot en viss målgrupp måste diskuteras och analyseras innan projekt/insatser/verksamheter beslutas och genomförs. Det är insatsens förmåga att lyfta individerna till arbete som är helt avgörande för om det ska skapas samhällsekonomisk lönsamhet eller inte.

Reflektioner och rekommendationer

Nedan redovisar Payoff några avslutande reflektioner och rekommendationer. Vi gör det utifrån den kunskap de analyser som vi gjort av verksamheterna inom Växtverkstan och KAF samt utifrån den erfarenhet som vi har av att utvärdera liknande insatser under lång tid. Självklart har Payoff ett utifrånperspektiv och kanske finns kunskap om verksamheterna som Payoff inte känner till. Men vi hoppas att nedanstående reflektioner kan bidra till dialog och beslut hos ansvariga huvudmän, så att verksamheterna kan fortsätta att utvecklas.

- Allmänt vill Payoff lyfta fram att verksamheterna i både Växtverkstan och KAF är mycket bra för både deltagarna och samhället, det visar både intervjuer (deltagare, arbetsledning, projektägare), projektens egen dokumentation och den samhällsekonomiska utvärderingen. Verksamheterna bör därför beredas förutsättningar att fortsätta med sina arbetsrehabiliterande insatser. Deltagarna mår bra av att vara i verksamheterna, ökar sin anställningsbarhet och i flera fall klarar personer av att gå vidare till arbete eller studier. Däremot finns anledning för projektägare att fundera på om deltagarna i större utsträckning ska förberedas och göras anställningsbara med fokus på den reguljära arbetsmarknaden. I så fall krävs troligtvis att deltagarna får ökade möjligheter att genomgå formella utbildningar och ta yrkesbevis inom ramen för insatsen, jämfört med vad som är fallet idag.
- De affärsmässiga förutsättningarna att bedriva projekten som arbetsintegrerade sociala företag skiljer sig väsentligt mellan Växtverkstan och KAF. KAF har en tydlig marknad, en arbetsledning med affärsmässigt tänk och en ökande omsättning. Det finns även konkreta planer på hur verksamheten kan utökas med övernattande gäster, att sälja tid i lokalen utan att den behöver vara bemannad och ökad försäljning till företag och privatpersoner. Därför finns förutsättningar att på sikt ta nästa steg, dvs. att bilda ett juridiskt företag och starta den företagsekonomiska verksamheten på riktigt.
- Växtverkstan har en otydlig bild av sin marknad, även om behovet hos Billströmskas kök och den kommunala köken rimligtvis borde vara relativt lätta att kartlägga. Det finns inte heller någon uppfattning om vilken försäljningsintäkt som behövs eller hur stor produktionskapacitet som i så fall behövs för att leverera en sådan försäljning. Vad gäller Växtverkstan bör projektägarna fundera på om det är realistiskt att verksamheten ska bedrivas på företagsekonomiska grunder. Istället bör projektägarna fundera på i vilken form de kan fortsätta att driva den fina rehabiliterande verksamheten, utan att för den skull ställa krav på företagsekonomisk lönsamhet. Ställs krav på företagsekonomisk lönsamhet, dvs. att Växtverkstan ska drivas som ett arbetsintegrerat socialt företag, finns en uppenbar risk att verksamheten kommer att gå med förlust och läggas ner. Då tappar målgruppen ett bra stöd, vilken den behöver och samhället tappar betydande samhällsekonomiska värden.
- Den lokala arbetsledningen i KAF behöver få ett ökat mandat och förtroende i ekonomiska frågor om verksamheten ska bedrivas som ett arbetsintegrerat socialt företag. Självklart ska det finnas en tydlig delegationsordning för ekonomiska beslut. Men den lokala arbetsledningen behöver full insyn och ett ökat

ekonomiskt ansvar för att kunna driva utvecklingen av KAF på det sätt som behövs för att verksamheten ska kunna stå på egna ben.

- KAF bör omedelbart registrera ett socialt företag, exempelvis som ekonomisk föreningen, och omgående börja bygga upp den ekonomiska omsättningen i bolaget. Samtidigt bör en grundfinansiering av arbetsledning och lokaler säkerställas, så att det företagsekonomiska trycket på det arbetsintegrerade sociala företaget inte blir för stort utan att det kan utvecklas i en rimlig takt där deltagarna både kan växa in i rollen som företagare och parallellt klarar av att arbeta med sin egen rehabiliterings- och individuella utvecklingsprocess.
- Den lokala arbetsledningen är både en framgångsfaktor och en förutsättning för verksamheter som har ett rehabiliterande huvudsyfte. Det är av största vikt att de huvudmän som ska ansvara för att driva Växtverkstan och KAF vidare inser att en lokal, kunnig och engagerad arbetsledare ständigt måste finnas på plats och driva verksamheten. Det räcker inte med en ansvarig chef som finns på distans. För att deltagarna/individerna ska känna stabilitet och kunna bryta sitt utanförskap behövs trygghet och en känsla av sammanhang. Detta kan bara uppnås genom att en arbetsledare finns anställd i verksamheten. Det betyder också att det är osannolikt att de deltagare som finns i projekten idag har kapacitet att själva driva verksamheterna utan en anställd arbetsledare. Målgruppen är i behov av en fast och trygg ledare, för att både deltagarna och verksamheten ska fungera.
- Det är viktigt att välja en företagsform som gynnar och stärker det sociala företaget. Oavsett företagsform bör kommunen säkerställa en stabil och kunnig styrelse i företaget. Det gynnar dels den rent företagsekonomiska dimensionen med att hitta kunder, arbeta med design av företagets utbud av varor och tjänster och att hantera sin ekonomi. Dels ska styrelsen gynna det nätverk som det sociala företaget och dess medlemmar behöver för att kunna ta ett framtida steg vidare till en arbetsgivare på den reguljära arbetsmarknaden. Dessutom är det troligt att styrelsen fungerar som arbetsgivarrepresentant och är formellt ansvarig för anställningarna i det arbetsintegrerade sociala företaget. Styrelsen är således en viktig funktion som dessutom har ett stort formellt ansvar. I ett arbetskooperativ är det exempelvis medlemmar som både sitter i styrelsen och deltar i produktionen. En anställd arbetsledare kan däremot vara anställd utan att vara medlem i företaget och är därmed inte heller formellt delaktig i företagets ledning.
- En framgångsfaktor för att deltagarna ska må bra och utvecklas är att de känner att verksamheten är på riktigt. Verksamheterna i Växtverkstan och KAF är inte några konstgjorda verksamheter. Samtidigt är det en mycket stor utmaning att klara av att skapa en ekonomiskt stabil verksamhet med en personal som har som största mål att rehabilitera sig själva. Payoff rekommenderar därför projektägare och berörda parter att fundera på hur verksamheter, motsvarande Växtverkstan och KAF, ska kunna bedrivas långsiktigt utan att de måste vara tvungna att generera ett eget företagsekonomiskt resultat fullt ut. De värden som skapas i samhället är betydande och det vore slöseri med resurser att behöva lägga ner verksamheterna enbart för att de inte genererar ett företagsekonomiskt resultat där de skapar en vinst. Utöver de rent samhällsekonomiska värdena genereras dessutom en tydligt ökad livskvalitet hos en stor del av deltagarna/målgruppen. Att exempelvis ytterligare utveckla

möjligheterna att sälja arbetsträningsplatser och arbetsförmågebedömningar skulle kunna vara ett sätt att skapa en utökad ekonomisk bas för verksamheterna att stå på.

Göteborg 2018-12-07

Jonas Huldt

Payoff Utvärdering och Analys AB