



KOOPERATION

—
– en del av framtiden?



Svensk Kooperation har initierats och drivs av Arbetsgivarföreningen KFO, KF, Riksbyggen, Folksam, OK, Fonus, Coompanion och LRF i samarbete med HSB och PwC. Syftet är att skapa en modern och relevant bild av Kooperationen samt att visa att kooperativa och ömsesidiga företag är en viktig del av näringslivet i Sverige.

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

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

Författare: Mats Wingborg och Curt-Olof Mann

Citera oss gärna men ange källan.

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

Stockholm 2016

SVENSK
KOOPERATION



arenaidé

INNEHÅLL

01 INLEDNING

02 2016	4
Tiden vi lever i	5
Entreprenörer och värdeskapande	5
Delandeekonomi	6
Individualism	6
Internet	7
Samhällsutmaningar	8
Kooperation i tiden	12
Hållbarhet och långsiktighet	14

04 KUNSKAP	25
Kunskap i samhället	28
Kunskap om möjligheter	28
Om särart och relevans	30
Utbildning och forskning	33
Kunskap hos företagen	34
Lära av andra	36
Språkbruk	37
Tydlighet	38

06 SAMARBETET	46
Vilka är vi?	48
En särskild sorts samarbete	49
Olika utgångspunkter – gemensamt intresse	50

08 AVSLUTANDE REFLEKTIONER OCH FRÅGOR	72
--	----

03 MARKNADER	16
När marknaden inte räcker till	18
En marknad för driftsformer	20
På marknaden – samarbete, konkurrens och värde	22
Arbetsmarknaden	24
Lokal, nationell och större marknad	25

05 INDIVIDEN	40
Om nytta	42
Det personliga intresset	42
Medlemsnytta och samhällsnytta	42
Om mervärden	44

07 KOOPERATIVA FÖRETAG I FÖRÄNDRING	52
Om att tillämpa idén	54
Om att styra	56
Styrande värderingar	56
Vem styr?	58
Förvalta, ompröva och förändra	60
Om organisation	62
Att bygga kooperativ organisation	62
Storlek	64
Tid	64
Om kooperativt kapital	65
Om verksamhet och affärer	67
Om nya former och nytt innehåll	68
Samarbete mellan kooperativa företag	
– stöd och frihet	69
Samspel med andra slags aktörer	70

09 INTERVJUADE PERSONER	76
--------------------------------	----

INLEDNING

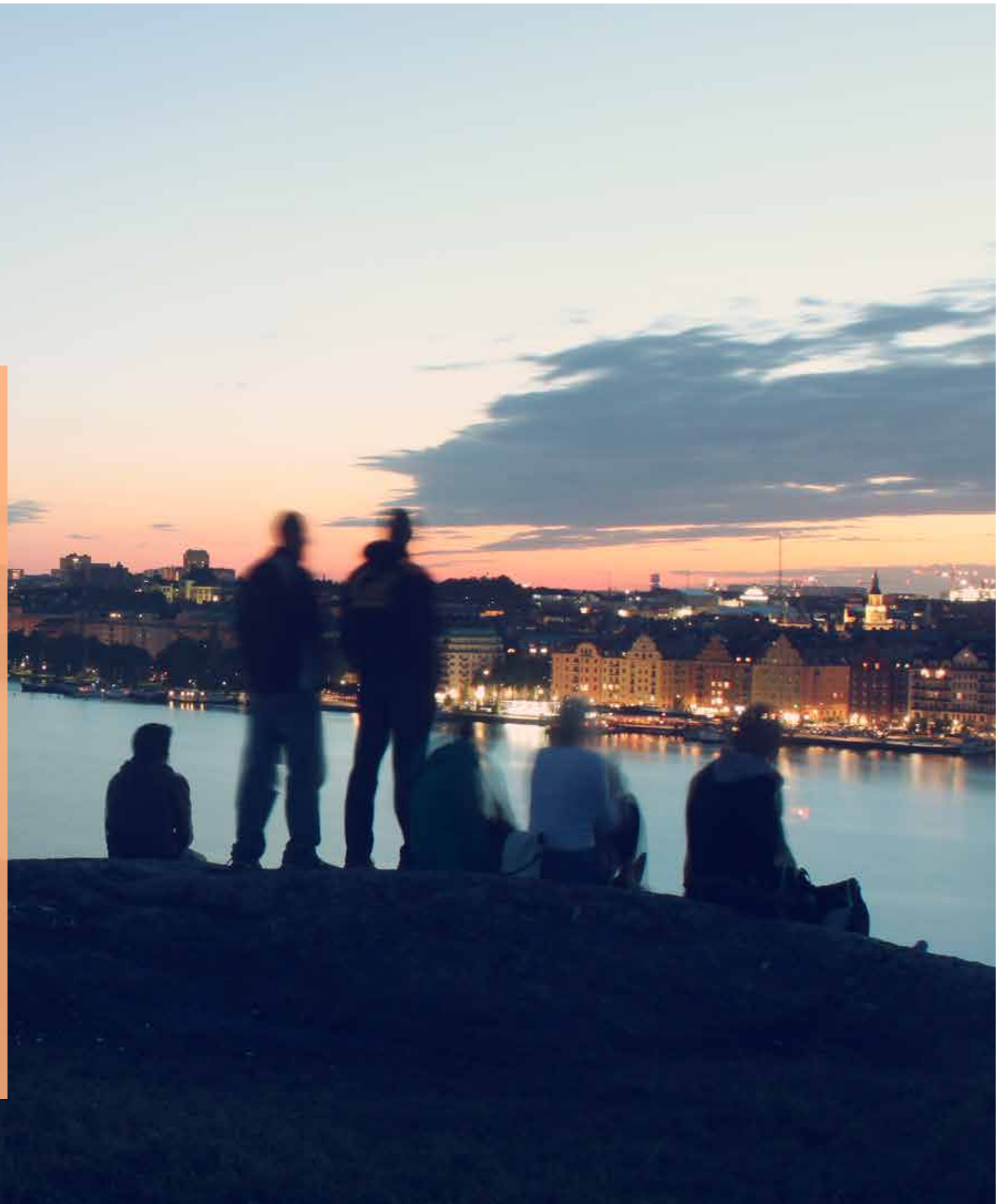
Idag har vi en 150-årig erfarenhet av Kooperation i Sverige. Samtidigt är samhället ett helt annat än när dagens etablerade och storskaliga kooperativa företag började växa fram. Det kooperativa företagandet står alltså inför nya utmaningar, men med långt mer att bygga på än vid mitten av 1800-talet.

Tanken med den här skriften är att diskutera frågor om var den svenska Kooperationen står i dag – som idé och praktik och i relation till samhällsutvecklingen – och vilken kooperativ framtid detta pekar mot.

I det syftet har vi intervjuat dels ledande personer i allt från stora etablerade till små nya kooperativa företag, dels forskare, samhällsdebattörer och personer som arbetar med att främja och stödja Kooperation. Utöver dessa har vi även gjort bakgrundsintervjuer med ett antal andra personer i kooperativa företag.

Skriften vänder sig i första hand till dig som har ett intresse för Kooperation och söker perspektiv och inspiration. Vi hoppas att den kan stimulera tankar och diskussion kring vad Kooperation kan innebära och dess plats och roll i samhället. På så sätt kan den kanske bidra till att fler i förlängningen får möjlighet att på olika sätt dra nytta av Kooperation.

Texten har disponerats efter centrala och intressanta teman i det samlade intervjumaterialet. Många intervjuklipp skulle kunna placeras under flera olika rubriker, men finns i de flesta fall endast på ett ställe. Det betyder att citaten under en viss rubrik inte är de enda som belyser ämnet. I det avslutande kapitlet formuleras reflektioner och frågor som underlag för diskussion.





Kooperativa företag är en del av samhället och näringslivet. De formas självklart av sin tid. I detta första kapitel återges vad intervjupersonerna har att säga om aktuella trender och företeelser som de själva väljer att uppmärksamma. Dels med utgångspunkt i samhället, dels ur de kooperativa företagens perspektiv. På olika sätt antas dessa trender och företeelser vara viktiga förutsättningar för kooperativ verksamhet.

TIDEN VI LEVER I

Förutsättningarna för Kooperation är bättre än någonsin, verkar många av våra intervjuade företagsrepresentanter, forskare och experter mena.

Men, förutsättningarna är i mångt och mycket annorlunda än vad de varit. Och speciella för vår tid.

Om vi lyssnar på intervjupersonerna finns det vissa tecken i tiden som kan ha särskilt stor betydelse för dagens och morgondagens Kooperation. De flesta av dessa erbjuder möjligheter.

Entreprenörer och värdeskapande

Inom den akademiska disciplinen företagsekonomi finns ett växande intresse för hur kollektiva krafter mobiliseras och för hur olika intressenter som är involverade i en process agerar. Det menar Malin Tillmar, biträdande professor i företagsekonomi vid Linköpings universitet. Hon ser en förändring i synen på företagande och entreprenörskap. I dag finns ett starkare fokus på medarbetarskap och hur människor arbetar tillsammans. Och nu har även samspelet med det omgivande samhället blivit intressant, säger hon, uttryckt i företagens sociala ansvar och liknande.

– Det har blivit något mycket större och bredare än den ensamme hårt arbetande entreprenören, som dominerade synsättet tidigare. I dag handlar det mer om kollektiv som vill förändra något. En liknande bild ger Åsa Minoz, entreprenör och expert på innovation och samhällsutveckling. Hon menar att även perspektiven på innovation har vidgats, inte minst när det gäller politiskt styrda insatser. Nu tänker man i termer av nya former för värdeskapande, säger hon. Utgångspunkten är samhällsutmaningar och frågor om vilket samhälle vi vill ha.

Hon beskriver hur skiftet från industrisamhälle till tjänstesamhälle förändrar förutsättningarna.

Värdet av en tjänst skapas i mötet mellan den som utför och den som använder den. Detta kallas ofta tjänstelogik.

– Avgörande frågor är för vem, av vem och i vilket sammanhang värdet skapas. Samtidigt blir det viktigt att nyttja resurser rätt. Men vi har ett arv av industriell logik som är starkt rotat i våra tankar, institutioner med mera. Den logiken säger att det är varan som ger värdet och tillgodoser behovet. Fokus ligger på produktion och konsumtion.

Åsa Minoz berättar att många debattörer har pekat på att den kooperativa formen är särskilt intressant här. Den kan bidra med att skapa demokratiskt inflytande över värdeskapandet och den sätter fokus på att optimera värdeskapandet efter behoven.

Malin Tillmar drar också slutsatsen att den kooperativa idén ligger i tiden. Ett tecken på det, säger hon, är att många unga vill starta företag tillsammans.

– Jag märker också på mina studenter i företagsökonomi att de är mycket mer öppna för detta i dag än för bara några år sedan. De intresserar sig ofta för andra typer av företagande än enbart börsnoterade bolag.

DELANDE EKONOMI

Evelina K Bergström, styrelseledamot och kommunikationsstrateg i medarbetarkooperativet Rabash, tror att unga människor i ökande utsträckning startar företag med liknande förtecken som Rabash. Hon menar att det verkar finnas en strömning bland yngre att göra stora saker ihop med andra.

– Konkret ser vi till exempel grupper bildas för att hjälpa flyktingar, som även åker till grekiska öar, eller it-utvecklare som samlas för att utveckla hjälpmedel för flyktingar. Andra exempel är startups där grupper samlas för att utveckla en innovation och olika crowdfunding-lösningar.

En likartad uppfattning är att det växande intresset för så kallad delandekonomi kommer att skapa nya möjligheter för kooperativt företagande. En person som är inne på dessa tankegångar är Sven Bartilsson, verksamhetsledare och företagsrådgivare i Coopnion Göteborgsregionen. Han påpekar att det som skiljer mot tidigare kooperativa lösningar är att den nya kommunikationsteknologin är en viktig förutsättning. Dessutom är flerintressentlösningar vanliga. Resurser som satsas på ny kooperativ utveckling bör kopplas till delandekonomin, menar han. Även när det gäller forskning.

Innovationsexperten Åsa Minoz förklarar att tankarna kring delandekonomi till stor del handlar om så kallade allmänningar. Alltså de olika resurser som vi alla har behov av men som riskerar att ta slut eller förstöras om inte användningen regleras gemensamt. Lösningar kan vara lokala och globala på samma gång, men många sådana gemenskaper är bundna till lokalsamhällen.

Vidare är så kallade vilande resurser en grundbult i en delandekonomi, säger hon.

– Det handlar om resurser som inte används under kortare eller längre tid. Det gäller att göra dem synliga och tillgängliga för att kunna ta vara på dem.

Men det finns också andra krafter som exploaterar intresset för delandekonomi. Kooperatören Evelina K Bergström menar att företagen Uber och AirBnB har snott tankar om delande och medskapande och profiterar på det.

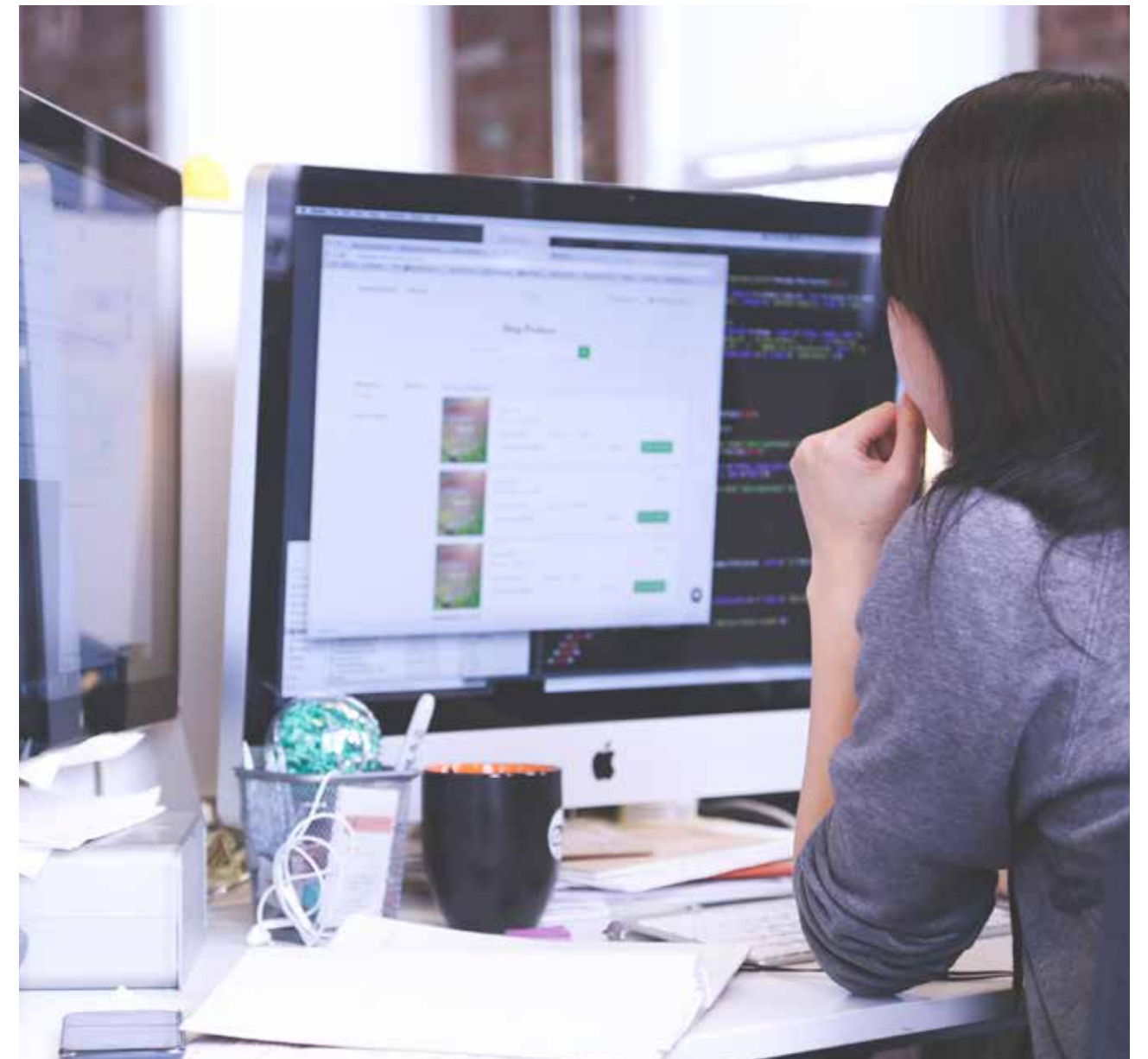
– De har hakat på samhällstrenden när den är på sin topp medan Kooperationen sitter och gnäller.

INDIVIDUALISM

Många forskare trycker på en dubbelhet i samhällsutvecklingen, att det både finnas individualistiska strömningar och kännetecken och ett växande intresse för gemensamma lösningar, särskilt bland yngre människor. Filip Wijkström, docent i företags ekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm, tycker att det finns ett sökande efter sammanhang som kan gynna Kooperation. Han tror att det finns en ung generation i dag som mycket väl skulle kunna engagera sig även i de stora etablerade kooperativa företagen. Ett skäl till detta skulle vara att dra nytta av den fungerande apparaten inom företagen, menar

han, vilket kan vara mer effektivt än att bygga upp något från grunden. Ett annat skäl skulle vara en ideologi som bygger på tanken att tillsammans står vi starka.

Även Emelie Gyllander Tano, auktoriserad dramapedagog och verksamhetsledare i medarbetarkooperativet Dramatoriet, ser samhället som individualistiskt och dessutom elitistiskt. Många är utbrända och många jobbar för mycket. Men ändå måste man tro på att göra saker gemensamt, konstaterar hon.



INTERNET

En annan förändring i tiden är de sociala mediernas växande betydelse. De används ofta för att skapa engagemang eller ilska. Men de har sina begränsningar. Yohanan Stryjan, professor i företagsekonomi vid Södertörns högskola, pekar på att sociala medier är bra för att uppmärksamma folk på saker, men inte fungerar lika bra för att fatta beslut och handla.

– Här krävs ansträngning för att få det att fungera virtuellt. Men, betonar han, det är inte så lätt att bilda ett kooperativ bara genom sociala media.

Sett ur de kooperativa företagens perspektiv är det en utmaning att se och förstå alla nya typer av engagemang, inte minst på internet. Det konstaterar Cecilia Blanck, ordförande i Brukarkooperativet JAG och vd i Brukarkooperativet JAG Serviceaktiebolag.

SAMHÄLLSUTMANINGAR

Innovationsexperten Åsa Minoz ser en ökande insikt om stora samhällsutmaningar, som klimat, sammanhållning, säkerhet och trygghet, mat och inte minst demokratiskt välfungerande samhällen. Och om att de kräver nya former av värdeskapande.

Samtidigt ser Göran Greider, chefredaktör för Dala-Demokraten och samhällsdebattör, en annan stark tendens som kan exemplifieras av framväxten av riskkapitalbolag inom skolsektorn.

– När friskoleförslaget en gång i tiden motiverades handlade det uttryckligt om att gynna stiftelseskolor, kooperativa och alternativa pedagogiska idéer. Men det som hände var i själva verket något annat. Nu är det skolor ägda av stora koncerner som ökar snabbast, medan antalet elever både i kommunala skolor och i kooperativa skolor minskar.

Många hoppas att det finns en motkraft till vinster i välfärden. En av dem är kooperatören Emelie Gyllander Tano Hon tror att kooperativa företag kan fungera som alternativ och goda exempel.

– Ekonomisk förening är också en bra form i tjänstesektorn och kreativa näringar, där man inte har stort behov av kapital för investeringar. Och sådana verksamheter ökar ju.

Filip Wijkström, docent i företagsekonomi, ser stora möjligheter till kooperativa lösningar inom välfärdsområdet. Framför allt i verksamheter som är småskaliga, arbetsintensiva och människonära.

– Inom flyktingmottagning kan man tänka sig blandformer med olika intressenter. Men jag tror allmänt att konsumentdriven Kooperation har stor potential.

Andra, som Cecilia Blanck från Brukarkooperativet JAG, är förvånade över att kooperativ äldreomsorg inte har blivit vanligare.

– Där finns ju ett starkt intresse både hos de äldre själva och deras anhöriga liknande det som JAG mobiliserar. Jag tror att om det vore enkelt att starta skulle det finnas fler äldrekooperativ.

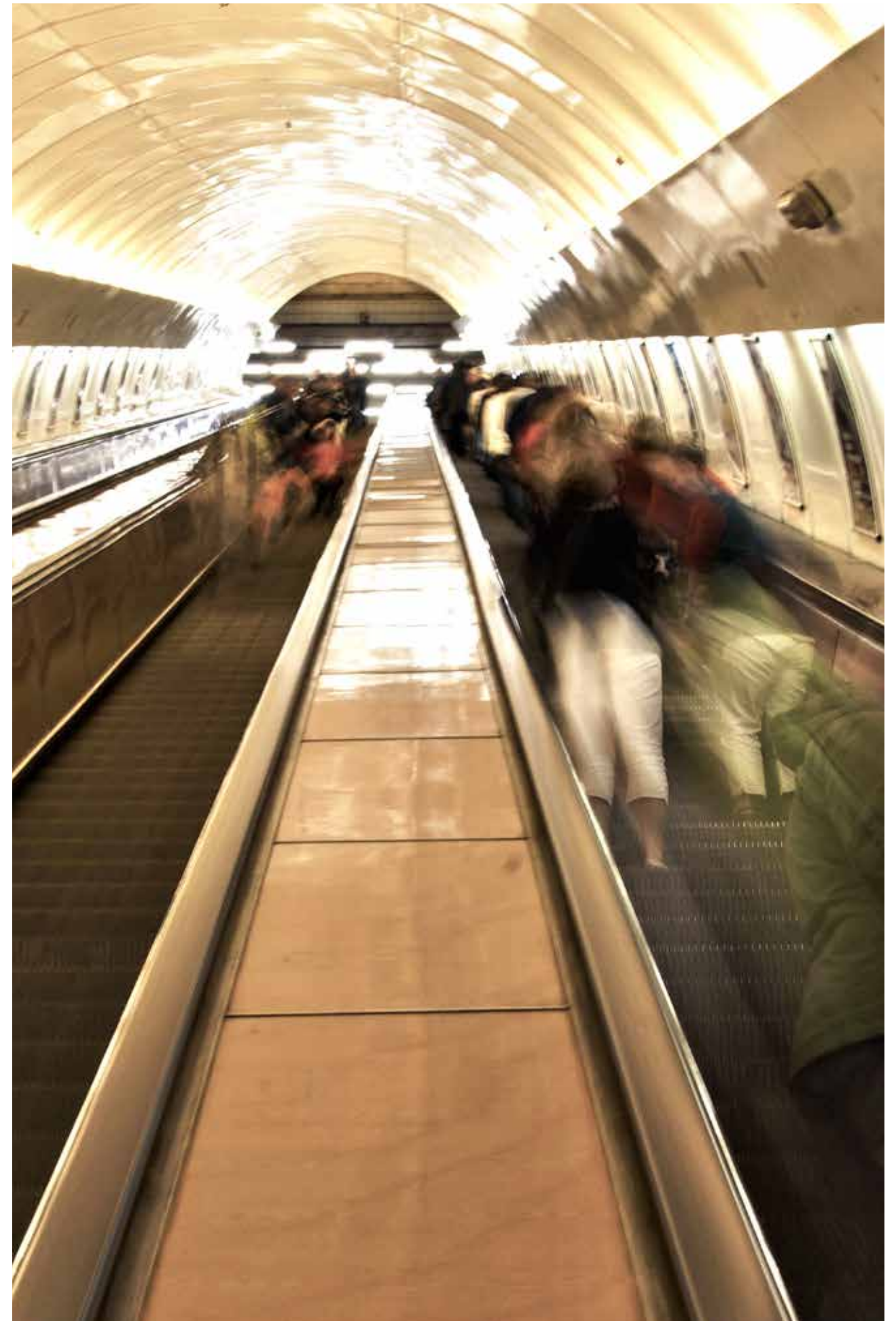
En som också tycker att Kooperationen ligger i tiden är Johan Vamstad, docent i statsvetenskap vid Ersta Sköndal högskola. Även han pekar på välfärdssektorn där han menar att det finns behov av att människor kan hjälpa varandra mer direkt. Olika former av medborgarinitiativ kan fungera som alternativ till mer storskaliga offentliga lösningar, det som ibland kallas ”big society”.

Han hävdar att syftet med de kooperativa inslagen skulle vara att skapa en mer lokalt förankrad verksamhet, men behålla den höga kvaliteten.

– Och här är det viktigt att vara noga. I dag finns en oro inom offentlig sektor. En del fruktar att förslag om kooperativ ska bana väg för privatiseringar, att idéerna kommer utnyttjas för att bända upp den nuvarande ordningen. Inte minst finns den oron hos många anställda och inom Kommunal. Då gäller det att visa att de kooperativa inslagen inte hotar villkoren för de anställda, utan tvärtom att de kan bidra till ett ökat engagemang och trivsel i arbetet.

Men Johan Vamstad menar samtidigt att den professionalisering som har skett i hela samhället och inte minst inom vård och omsorg kan bli ett hinder.

– I dag vill vi ha professionella yrkesutövare inom alla verksamheter, även exempelvis inom förskolan.





Det skapar mindre utrymme för människor utan den specifika yrkeskompetensen att lokalt gå samman och själva starta en verksamhet. Ska man möta de kvalitetskrav som ställs krävs ofta att initiativtagarna börjar anställda professionell personal och inte själva driver verksamheten.

Ett exempel på detta ges av Cecilia Blanck som berättar att indikationer på missbruk av assistansersättning har fört med sig att kraven har skärpts vad gäller bland annat utbildning och vandel.

– Det har i sin tur lett till en professionalisering där krav ställs på bland annat dokumentationsrutiner och kvalitetssystem. Fortsätter detta blir det förmodligen på sikt omöjligt att starta en verksamhet som vi gjorde. Alltså med ideellt engagemang och utan rätt professionell utbildning. I dag är det precis samma villkor för en liten brukargrupp som för ett stort bolag.

En annan aktuell utmaning är avfolkningen av stora delar av Sverige och de ökande svårigheterna att bo och leva på många håll i landet. En person som ser främjandet av kooperativa företag som en nödvändig del i en aktiv regionalpolitik är Thomas Rehn, utredare för IF Metall och aktiv inom Coompanion i Värmland, Värmlandskooperativen.

– Runt om på de mindre orterna i Värmland finns många små familjeföretag, men ägarna är ofta gamla och det är oklart vilka som ska ta över dem. Risken är uppenbar att de slås ut. De skulle omedelbart hota sysselsättningen och leda till en negativ trend och

fortsatt avfolkning. Ett alternativ är att människor som arbetar i företagen själva tar över verksamheten.

Thomas Rehn hänvisar till de arbetarägda företagen inom Mondragon i Baskien som har lyckats förena ett direkt inflytande med effektivitet och hög kvalitet. Till det positiva hör också att vinsterna stannar kvar på orterna där företagen ligger genom nya investeringar.

– Det betyder att kooperativen blir ett direkt verktyg för en lokal och regional utveckling. De kan bli en nyckel i en ny glesbygdsstrategi, säger han.

Sylvia Bränngård, som är verksamhetschef vid personal- och anhörigkooperativa Omsorgskooperativet Brännagården, ger en bild av hur det kan se ut, med Brännagården som exempel. Hon berättar att när politikerna har behövt spara har de hittills dragit ner på sådan extern verksamhet som drivs av stora vårdbolag.

– Man inser att vårt kooperativ har stor betydelse för glesbygden. Pengarna stannar kvar och används för nya investeringar.

Hon berättar vidare att omsorgskooperativets historia är nära förknippad med det lokala engagemanget. Ett viktigt motiv till att starta var att äldre personer i området skulle kunna bo kvar och inte tvingas att flytta till boenden i Östersund. Ett annat var att skapa sysselsättning till unga människor i glesbygden.



Även andra typer av kooperativ kan ha stor betydelse. Gun-Britt Svensson är styrelseledamot och personalansvarig/samordnare i Kooperativet Dalen som driver hemtjänst, restaurang, förskola och annan lokal service i byn Sörsjön i Malungs kommun. Hon tror att byn hade varit död om inte kooperativet hade funnits.

– Det har bidragit till att vända utvecklingen. Nu har ungdomar flyttat in och köpt hus, berättar hon.

Här finns inte helt osökta kopplingar till en särskilt aktuell fråga inom välfärdsfältet. Yohanan Stryjan, professor i företagsekonomi, påpekar att det idag finns en stor utmaning: flyktingar och migranter.

– Ingen verkar ha tänkt på att framtidens arbetskraft och köpkraft är på väg hit. Inte heller folkrörelserna och frivilligorganisationerna. Människorna som kommer hit har inte själva möjlighet att organisera sig och göra saker kooperativt, så länge de inte ens har uppehållstillstånd. Men bara under vägen fram till uppehållstillståndet skapas möjligheter genom behovet av boenden och flyktingverksamheter. Det finns alla möjligheter att göra sådant bättre än vad många entreprenörer gör i dag.

Gordon Hahn, ordförande i företagsrådgivningsorganisationen Coompanion Sverige, ser också stora möjligheter och menar att förutsättningarna för Kooperation egentligen aldrig har varit så goda som nu. Han nämner områden som energiproduktion och -försörjning, livsmedelsproduktion, fibernät, bank, välfärdstjänster och affärsänglar.

– Jag ser inget område där Kooperation inte passar.

Även Göran Greider är positiv till den kooperativa idén, men menar att förslagen får störst slagkraft om de också kopplas samman med andra idéer till samhällsförändringar.

– Vad jag är ute efter är att de kooperativa idéerna kan bli ett av flera element för en frihetlig vänster som också bör betona det anti-hierarkiska, som idéer om platta organisationer, att företag drivs utan chefer, om arbetsrotation, om ett motstånd mot detaljstyrning uppifrån och om att ibland använda metoder som direktdemokrati. Då kan idéerna få slagkraft och attrahera unga människor. Sedan måste staten ändå spela en viktig roll, inte minst för att upprätthålla jämlikheten. Själv har jag blivit alltmer övertygad om sprängkraften i en politik av detta slag, det vill säga just denna blandning av lokal makt och statlig utjämning. Ja, det har gått så långt att jag i några artiklar till och med börjat kalla mig för statsanarkist.

KOOPERATION I TIDEN

Forskare och kooperatörer ger en i huvudsak positiv, men också väldigt blandad bild av dagens svenska klimat. Huruvida Kooperation ligger i tiden eller inte blir en fråga om perspektiv och om vad man syftar på. Det verkar vara nödvändigt att skilja mellan begreppet Kooperation, den kooperativa idén, specifika kooperativa företag och mellan företagens egen respektive omvärldens syn.

Filip Wijkström, docent i företagsekonomi, tycker sig se att de stora kooperativa företagens ledningar intresserar sig mer för sin "koopertiva särart" idag än för tio år sedan.

– Kanske är det en krismedvetenhet som yttrar sig så, grundad på insikt om egna missgrepp och att politiken drivit i en riktning som inte gynnar Kooperation. Men det är oklart för mig om medlemmarna inbegrips och var de står i detta.

Även Bengt-Olov Gunnarsson, ordförande i det producentkooperativa Lantmännen, menar att den kooperativa idén fått en renässans på senare år. Enligt honom är det påtagligt inom Lantmännen.

– Finanskrisen gav perspektiv på den hårda kapitalismen och visade dess svaghet. Det blev tydligt att den kooperativa ekonomin är mycket mer långsiktig.

Leif Linde, vd i organisationskooperativa bostadsföretaget Riksbyggen, uttrycker det som att självförtroendet är på väg tillbaka inom den svenska Kooperationen. Han förklarar detta med en allmän trend som handlar om att det är bra att samarbeta.

Samtidigt finns motstridiga erfarenheter.

Kommunikationsstrategen och kooperatören Evelina K Bergström menar att det finns en utbredd negativ attityd till Kooperation och kooperativa företag. En förklaring till detta tror hon är att Kooperationen alltför mycket har blivit en klubb för inbördes beundran. I stället för att vända oss utåt och informera och propagera, så berättar vi för varandra hur bra vi är, konstaterar hon.

– Vi undviker ämnet hellre än att ge ett sant budskap om vår särart. Det är inte konstigt att omvärlden reagerar med okunnighet och misstänksamhet och ofta en förminskande attityd. Det är väldigt mycket självförvållat.



HÅLLBARHET OCH LÅNGSIKTIGHET

Sedan ett par decennier är hållbarhet ett återkommande tema i retoriken inom både politik och näringsliv. Intrycket är att det finns stor enighet om att hållbarhet är något eftersträvänsvärt. Vi har också lärt oss att begreppet har tre dimensioner; social, miljömässig och ekonomisk.

Kanske är det inte så förvånande att många av våra intervjupersoner kopplar ihop Kooperation och hållbarhet. De verkar mena att den kooperativa formen har hållbarhet mer eller mindre inbyggd. Eller åtminstone möjligheter till en hållbar verksamhet. Flera av dem resonerar också kring långsiktighet, ansvar och samhällsnytta.

Gordon Hahn från Cooppanion menar att man på verksamhetsnivå i kooperativa företag får en större "vinst" i form av ekonomiska, ekologiska och sociala värden, än i andra företagsformer.

– Men det är svårt att visa i siffror, vilket borde göras.

Något som kan ge både sociala vinster genom nya relationer och miljövinster genom att vi använder befintliga resurser är delandeekonomin, betonar innovationsexperten Åsa Minoz.

– Dessutom kan den ge ekonomiska vinster genom att vi både tjänar och sparar. För att detta ska kunna förverkligas krävs emellertid styrformer och affärsmodeller.

De stora plattformarna för delandeekonomi som finns i dag finansieras i mycket hög grad av riskkapital, fortsätter hon. Det ställer krav på snabb etablering och tillväxt, vilket kan stå i konflikt med de grundläggande principerna om behovsanpassning och resurshushållning.

– Då kan det behövas bättre sätt att styra dessa företeelser, så att det gynnar samhället och användarna.

Tommy Ohlström, vd i det konsumentkooperativa dagligvaruhandelsföretaget KF, framhåller att konsumentkooperationen historiskt har stått för prisvärdhet, ansvarstagande, hållbarhet, ekologi och kvalitet. Det är ett styrkebevis för idén, menar han, att andra – alltså konkurrenter – har tvingats att följa efter på område efter område.

– Det konsumentkooperativa perspektivet innebär att driva utvecklingen i konsumentens intresse, även när det ibland på papperet inte är kortsiktigt lönsamt.

Lars Lindkvist, professor i organisation och ledarskap vid Linnéuniversitetet, framhåller de medarbetarägda företagen. Att de anställda äger företaget tillsammans, menar han, innebär att det uppstår en stark lojalitet mot verksamheten. Det skapar i sin tur ett framgångsrikt företagande och en hög grad av effektivitet.

– Samtidigt bidrar kooperativ till att stärka tilliten i samhället, det är något som alla har nytta av.

I gotländska Suderbyn vill man praktisera ett sådant synsätt. Ingrid Gustafsson, som är ordförande, berättar att verksamheten i brukarkooperativa Suderbyn People Care syftar till att utveckla en hållbar livsstil. Även det sociala ska vara hållbart, genom samarbete i stället för konkurrens.

– Vi vill leva på ett sätt som vi tror på. Och vi vill göra, inte bara prata. Samtidigt vill vi interagera med omvärlden i vår närhet och längre bort genom att försöka inspirera och sprida kunskaper, i samverkan med andra, gärna globalt.

Ingrid Gustafsson konstaterar att många kooperativ har kommit till i finanskrisens spår.

– Människor ser att man måste jobba på ett annat sätt. Många av våra volontärer har upplevt krisen ute i Europa och de vill bygga upp kunskaper om hur man jobbar med hållbarhet.

Även stora kooperativa företag som Riksbyggen och Fonus vill tillämpa hållbarhet och långsiktighet. Riksbyggen utgår från behoven och hur företaget på ett ekonomiskt hållbart sätt långsiktigt kan tillgodose dessa, beskriver Leif Linde.

– Det gör vi genom att inte bara bygga utan också ägna oss åt hur boendet organiseras och förvaltas. Det här skiljer oss från många privata företag som agerar efter hur de kortsiktigt kan tjäna mest pengar.

Leif Linde framhåller att en stor fråga för Riksbyggen är de nya samarbetsformer som växer fram. Han berättar att företaget har inlett ett arbete med bostadsrättsföreningarna på temat delningsekonomi för att titta på och utnyttja de möjligheter som finns. Den fråga man jobbar med är vad man kan dela på konkret utifrån boendet, som verktyg och maskiner med mera.

– En annan sak är en pågående dialog med OK om att hårbärga bilpooler i OK:s framtida nära servicestationer. Om Kooperationen kan ta till sig det här sättet att tänka kan det bli jättestort.

Det organisationskooperativa begravningsföretaget Fonus är utsatt för konkurrens på marknaden som alla andra företag konstaterar vd Mikael Åbom. Företaget måste därför förvalta de egna tillgångarna väl, för att kunna hantera både toppar och dalar. Men Fonus har inte möjlighet att gå till ägarna och be om en nyemission som ett börsbolag. Det ställer stora

krav på att jobba långsiktigt och vara duktig på att ligga steget före, framhåller han. Mikael Åbom tycker att det borde vara en självklarhet att en del blir kooperativa verksamheter när staten avreglerar en marknad, som en motvikt mot kortsiktiga vinstintressen. Han menar att det finns en likhet mellan kooperativa företag och det offentliga vad gäller samhällsansvaret och långsiktigheten. För Sveriges del skulle det, enligt honom, vara bra med mer kooperativt ägande. Framför allt för långsiktigheten. Exempelvis äldreboenden skulle må bra av mer Kooperation, säger han.

– Och då tänker jag alltså på kooperativt ägande av Fonus-modell. Det passar väldigt bra med kooperativt ägande när man jobbar med omsorg, som vi gör.

Vi borde för övrigt som kooperativt företag kunna öka vårt CSR-arbete, vårt sociala ansvarstagande, hävdar Mikael Åbom.

– Till exempel inom integration, hjälpa människor in i arbetslivet, omsorg och miljö.

I sammanhanget är det flera av kooperatörerna som påpekar att förutsättningarna i mångt och mycket bestäms av den bransch som deras företag verkar i. Just det att Lantmännen står för långsiktighet och inte fokuserar på kvartalsresultat har fått ett annat värde i ljuset av finanskrisen, menar Bengt-Olov Gunnarsson, ordförande. Lantbruk är en långsiktig verksamhet, slår han fast.

En näraliggande bransch representeras av Magnus Berg, medlemschef i producentkooperativa skogs-koncernen Södra Skogsägarna. Han framhåller att skogsbruk är en extremt långsiktig verksamhet. Inte bara för att det tar decennier från plantering till avverkning, utan också för att skogsägandet går i arv mellan generationerna.

– Den kooperativa formen svarar väl mot den här långsiktigheten. Formen står för ett annat slags ägande än aktiebolaget där man kan köpa en aktie på morgonen och sälja den på kvällen. Våra medlemmar är med hela sin verksamma tid, kanske trettio år, innan barnen tar över och blir medlemmar.



MARKNADER

Kooperation som system för att tillgodose behov kan betraktas som ett alternativ till marknaden. I stället för konkurrens är grundprincipen samarbete. Samtidigt är samarbetet ett medel för den enskilde att kunna konkurrera. Kooperativa företag är också marknadsaktörer. Även – i varierande grad – gentemot medlemmarna eftersom dessa har frihet att välja någon annan lösning (om än ofta begränsad, när det gäller till exempel en anställning eller en omsorgstjänst).

En aktuell fråga inom företagsekonomi är vad moderna företag egentligen säljer och följaktligen konkurrerar med. Det är inte givet att det handlar om en konkret vara eller tjänst. Minst lika viktigt kan vara den mångfasetterade upplevelsen av att vara kund eller anställd. Företagen marknadsför varumärken och värdegrunder. Mer konkret blir det samtidigt allt viktigare inte bara vad som görs utan också hur det görs, exemplifierat av "rättvist", "ekologiskt" och "närproducerat". Då är det inte långsökt att se företagsformen som något som kan saluföras på en marknad. Här kan många kooperativa företag känna igen sig. Balansen mellan att konkurrera med form respektive med innehåll framstår som en av de större eviga frågorna för kooperativa företag.

En annan dimension är hur företag definierar sina marknader – bland annat i fråga om geografi – och vad det innebär för ett kooperativt företag att vara representerat på en marknad. Det handlar också om vad man ska konkurrera med och vilka.

Många intervjupersoner nämner fördelar med Kooperation i relation till olika marknader. De menar att dessa kan såväl påverkas och användas som undvikas genom Kooperation.

NÄR MARKNADEN INTE RÄCKER TILL

Ganska ofta uppstår situationer när människor är beredda att betala för något (en vara, en tjänst, en kvalitet) som de inte kan få tag i (på den marknad de har tillgång till, för det pris de är beredda att betala). Ett sådant marknadsmisslyckande kan leda till Kooperation och många existerande kooperativa företag har en sådan bakgrund.

Gordon Hahn i Coompanion Sverige tror att det i Sverige i dag är i första hand behovsområden med marknadsmisslyckanden som ligger närmast tillhands för kooperativ organisering. Två exempel är arbete, dvs behov av sysselsättning, och generationsväxling i familjeledda och liknande företag

Även Malin Tillmar vid Linköpings universitet uttrycker att det finns behov som inte ser ut att kunna tillgodoses med befintliga former för verksamhet. Hon menar att de kooperativa tänkesätten ligger i tiden, både i samband med problem som samhället brottas med och när det krävs organisatoriska innovationer i skärningspunkten mellan sektorer.

Ett exempel är Kooperativet Dalen, som driver både offentligt och privat finansierade tjänster.

– Att starta ett kooperativ är nästan enda sättet att få lite service i en by som den här, säger Gun-Britt Svensson. Man måste göra det själv om det ska bli något. Om man samarbetar fungerar det.

Men även stora etablerade kooperativa företag har liknande utgångspunkter. Pernilla Bonde, vd i konsumentkooperativa bostadsföretaget HSB Riksförbund, berättar att företagets strategi bygger på att leta efter marknadsstörningar där man kan ha en roll att gå in med lösningar. Exempelvis kan det handla om bostadsbristen, klimatet eller äldres och ungas boende.

– Vi utvecklar nya delar i vår verksamhet, till exempel solceller eller vindkraft. Men allmänt har vi gått mer mot att fokusera på kärnverksamheten och samarbeta i stället, till exempel ramavtal med energileverantörer.



EN MARKNAD FÖR DRIFTSFORMER

Troligen är det inte vanligt i dag att individer, företag eller organisationer väljer vem de ska göra affärer med efter företagsform. Ofta är det också otydligt vilka alternativ som finns. Flera intervju-personer betonar att även kooperativa företag måste göra sig relevanta i första hand genom den nytta de gör med sin produktion av varor och tjänster. Samtidigt pratar flera om möjligheterna att attrahera och engagera människor med hjälp av såväl den kooperativa idén och formen som kooperativa värderingar. De verkar mena att många kan bidra till att uppmärksamma formerna för olika verksamheter och skillnaderna mellan dem.

Yohanan Stryjan vid Södertörns högskola menar att det inte går att säga generellt vad som skiljer en kooperativ lösning från en marknadslösning eller en offentlig, det beror på typen av tjänst.

– Att säga att kooperativa företag alltid är justare är lika meningsfullt som att säga att aktiebolag är vinstdrivande. Det hänger på hur det enskilda företaget fungerar. Det är alltså inte givet att

kooperativt producerade tjänster alltid är bättre. Men till exempel ett kooperativt drivet flykting-center har förutsättningar att bli bättre.

Kooperativa företag kan också ha positiva förväntningar att leva upp till, vilket inte behöver vara enkelt att dra fördel av. Sven Bartilsson, Coompanion, menar att det finns en förväntan på att kooperativa företag i allmänhet ska ha högre moral än vad många företag uppvisar. Samtidigt söker unga människor i dag företag och organisationer som låter sig styras av värderingar. Inte minst när de söker jobb.

– Kooperativa företag måste inse att de har en stor fördel här och se till att använda sig av den. De behöver bli mycket bättre på att synliggöra hur värderingar faktiskt styr verksamheten.

För att lyfta det kooperativa varumärket, alltså bilden av Kooperation som verksamhetsform, är storkooperationen viktig, menar Sven Bartilsson.

– Men då krävs gemensamt varumärkesbygge som handlar om att Kooperation ska uppfattas som något bra, som hållbarhet och socialt ansvarstagande.

Han påpekar att människor väljer att tillgodose behov i andra former om kooperativa lösningar inte uppfattas som relevanta.

– Nu är delandeekonomin aktuell, med initiativ som Skjutsgruppen till exempel. Men här har kommersiella riskkapitalägda aktörer gjort sin variant som har fått stor framgång, till exempel Uber och Sunfleet.

Innovationsexperten Åsa Minoz är inne på samma linje när hon säger att människor som tar initiativ till delandeekonomi troligen i första hand drivs av att något ska bli billigt och smidigt. Då är det avgörande vilka modeller som de har att tillgå.

– Och då är en av poängerna med den kooperativa formen att den kan bidra med att skapa demokratiskt inflytande över värdeskapandet och därmed optimera detta efter behoven.

Samtidigt är det viktigt hur de kooperativa företagen manifesterar sitt sociala ansvarstagande, menar Sven Bartilsson. Inte minst eftersom det fortfarande finns en förväntan på att Kooperationen ska vara god. Och det finns dåliga kooperativ som annars svärtar ner Kooperation som form, framhåller han.

Även andra företag har sådant de kallar medlemskap, förslagslådor med mera och svänger sig med samma värdeord som de kooperativa, konstaterar Cecilia Blanck från brukarkooperativet JAG.

– Kooperativa företag kanske måste hitta sätt att göra tydligare än i dag vad det kooperativa inflytandet består av. Och det här behovet av tydlighet gäller även JAG. Vi måste också kunna beskriva skillnaden gentemot andra som erbjuder personlig assistans. Alla säljer på självbestämmande för brukarna och liknande. De andra säger samma saker som vi. Men hon tror att många människor antagligen inte är så intresserade av principer om att överskott inte ska hamna i enskildas fickor och liknande.

– För dem måste det vara mer konkret vad som skiljer Kooperation från en vinstdrivande verksamhet, för att det ska vara intressant med Kooperation.

En möjlighet att etablera den kooperativa formen som alternativ på en marknad är att den lyfts fram

tydligare inom politiken. Cecilia Blanck hyser en sådan förhoppning. Hon nämner särskilt näringspolitiken, men också den politiska diskussionen om hur demokratin i samhället kan fördjupas.

– Men det skulle vara fel om Kooperation kidnappades av något politiskt parti, jag vill inte att det blir partipolitik. Alla politiska läger borde se att det finns poänger med Kooperation.

Mikael Åbom, från Fonus, menar att regeringen och Riksdagen borde se det speciella värdet av företag som är organiserade som ekonomiska föreningar. Ett sätt att visa det vore att förnya lagstiftningen.

– Fonus har inga särskilda egna krav på lagändringar, men det är ändå en viktig symbolfråga att Lagen om ekonomiska föreningar moderniseras i samma takt som aktiebolagslagen.

Ett viktigt kriterium på en fungerande marknad är att de olika aktörerna har likvärdiga villkor. Magnus Berg från Södra Skogsägarna betonar vikten av att det finns spelregler och lagstiftning som ger likvärdiga förutsättningar för kooperativa företag och andra.

– Det har gått onödigt långsamt med att förändra Lagen om ekonomiska föreningar, men vi upplever inte att någon politiker vill missgynna oss. Däremot finns det inte så stor uppmärksamhet kring lagstiftningen vilket gör att den riskerar att halka efter.

PÅ MARKNADEN – SAMARBETE, KONKURRENS OCH VÄRDE

Helena Jonsson är ordförande i Lantbrukarnas Riksförbund, LRF. Hon lyfter fram att den kooperativa formen är ett samarbete med gemensamma mål som gör medlemmarna till kolleger i stället för konkurrenter.

– Och det stärker var och en, som får en starkare position på sin marknad. Den som är medlem i lantbrukskooperationen kan förflytta sig i värdekedjan genom tillgången till förädling. Men jag tror samtidigt att det är nyttigt för ett kooperativt företag att ha konkurrenter.

Även för dagens konsumentkooperation är marknadsmekanismerna viktiga. Tommy Ohlström sammanfattar KF:s verksamhetsidé med att 3,4 miljoner människor går samman och använder sin inköpskraft för lägre priser och högre kvalitet.

Nu senast har KF kritiserat Arlas prismodell och marknadsdominans. Kritiken handlade om att Arlas ställning i det långa loppet hotar en fungerande marknad. Tommy Ohlström menar att det då är KF:s uppgift att agera.

– På det sättet är konsumentkooperation ett sunt marknadskorrigerande element som hela tiden agerar i breda konsumentgruppers intresse.

Bengt-Olov Gunnarsson i Lantmännen illustrerar att det kooperativa företaget kan vara en marknadsaktör gentemot sina medlemmar samtidigt som det är deras egen organisation.

– I affärerna har vi kanske inte utnyttjat att kund och ägare är samma person så som vi skulle kunna göra. Det finns konkurrenter som anstränger sig på olika sätt för att få samma närhet till kunderna som vi har. Vi måste samtidigt anstränga oss eftersom medlemmarna kan välja att göra affärer med andra.

Fonus med sin speciella modell behöver skilja mellan kund- och medlemsnytta, framhåller Mikael Åbom. För Fonus handlar det om att ha enskilda individer eller familjer som kunder, men organisationer som medlemmar. De senare vill skapa medlemsnytta. Samtidigt är Fonus i grund och botten ett affärsföretag som ska göra nytta för alla kunder.

– Vi jobbar på den öppna marknaden med kunden i fokus som vilket företag som helst. Men vi har också sedan starten rollen att vara prisdämpande. Det finns i vårt "DNA" och vi kan göra det tack vare att vi inte ska vinstoptimera för att ge ut hög aktieutdelning.

För Sofia Nerbrand, liberal debattör och ordförande i Bertil Ohlininstitutet, handlar de kooperativa företagen mycket om att skapa alternativ, både till välfärdsstaten och till stora företag. I det sammanhanget är det småskaligheten och att människor i ett område, eller som är besjälade av en verksamhet, tar ett direkt ansvar.

– Då är egentligen inte formen det allra viktigaste. Engagemanget kan kanaliseras genom aktiebolag eller genom kooperativ, det är inte det avgörande. Vad som däremot är viktigt i båda sammanhangen är att lokala entreprenörer får en möjlighet att skapa vinst, det bör vara en drivkraft i all verksamhet eftersom det är ett mått på hur effektivt man använder sina resurser. Denna typ av organisationer, med ett starkt inflytande för dem som driver dem, finns inom välfärdssektorn. Det kan röra sig om föräldrakooperativa förskolor eller vårdcentraler.



ARBETSMARKNADEN

De flesta kooperativa företag konkurrerar på arbetsmarknaden med andra typer av arbetsgivare. Oavsett typen av Kooperation behöver företaget personal som sköter verksamheten och organisationen så effektivt som möjligt.

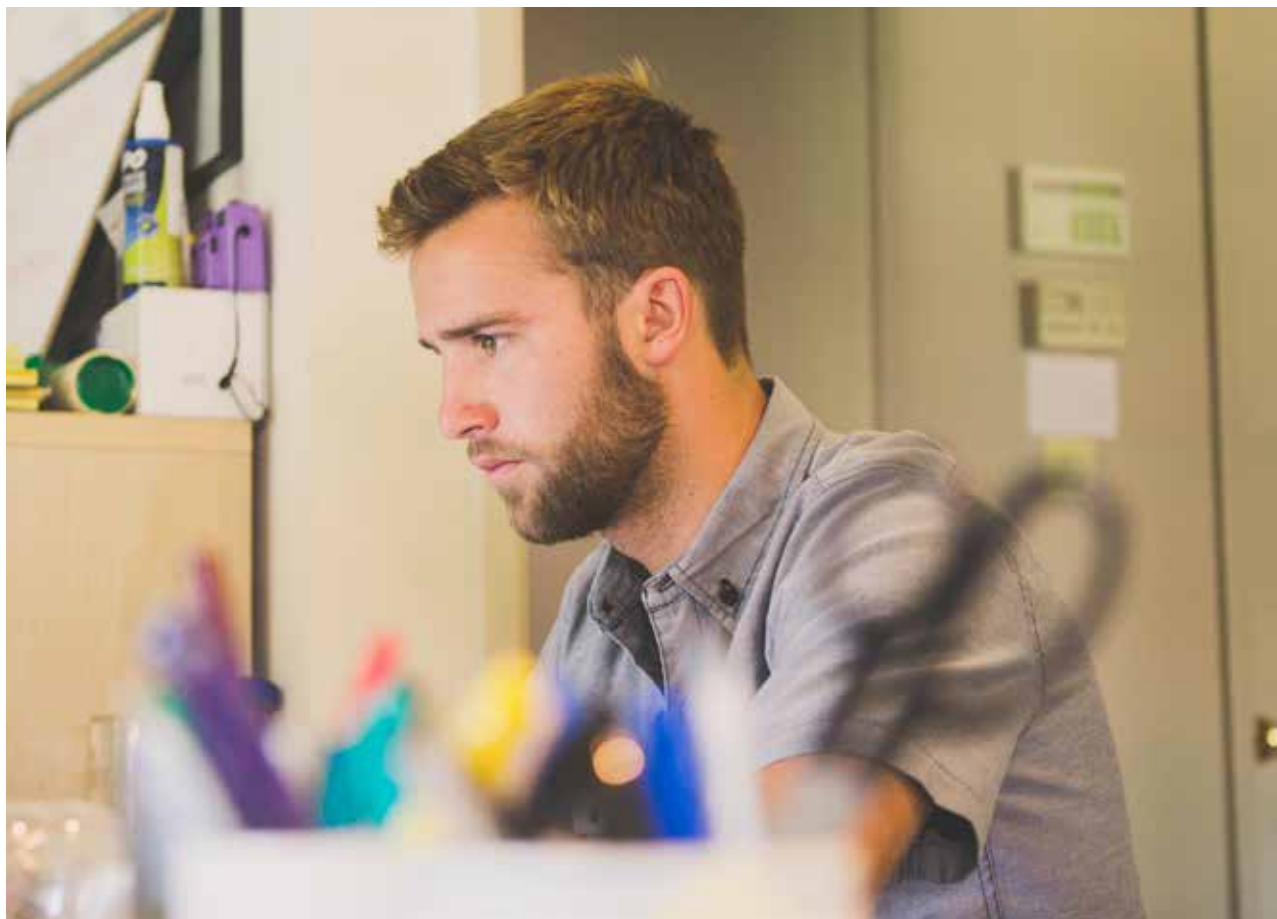
Sven Bartilsson från Coompanion uppfattar att det finns en vilja att använda det kooperativa som en konkurrensfördel. Både hos gammal och hos ny Kooperation. Det handlar då inte främst om konkurrensen på konsumentmarknaderna utan snarare om arbetsmarknaden, alltså konkurrensen om anställda, menar han. Men mycket mer skulle kunna göras.

– Jag tror att 80- och 90-talisterna vill ha schyssta villkor och former för sitt dagliga arbetsliv. De kooperativa företagen underskattar möjligheten att få de bästa medarbetarna genom att profilera och vara tydliga med det kooperativa. Det skulle

absolut vara en konkurrensfördel för Kooperationen, de har allt att vinna. Med de bästa medarbetarna som delar värderingarna kan de både prestera bättre affärer och bli bättre som kooperativa företag.

En annan aspekt är de medarbetar- eller arbetskooperativa företagen som inom sig förenar arbetsmarknadens traditionella parter, arbetsgivare och arbetstagare. Gordon Hahn från Coompanion brinner för arbetskooperation, men han menar att både facket och svenskt näringsliv agerar som en motkraft.

– Det handlar egentligen om den svenska modellen. Men även i Frankrike har facken varit helt emot kooperativ ombildning vid konkurshot, säger han.



LOKAL, NATIONELL OCH STÖRRE MARKNAD

Historiskt har kooperativa företag i de allra flesta fall startat med en lokal marknad. Samarbetet som företaget bygger på har förutsatt en geografisk närhet mellan medlemmarna. För de företag som har växt eller börjat samarbeta i större strukturer har nya frågor uppstått kring hur företagets olika marknader ska definieras. Olika lösningar har prövats, där det ursprungligen lokala ofta har blivit del av regionala, nationella och i vissa fall internationella enheter.

Storkooperationen har hunnit lära sig att Kooperation över nationsgränser är väldigt svårt när det gäller gemensamma affärer, påpekar Leif Linde från Riksbyggen. Däremot kan man mycket väl samarbeta idémässigt.

– Min slutsats är att affärerna ska vara nationella och lokala i första hand. Och att det inte är något självändamål för ett kooperativt företag att växa sig stort. I stället är ökad omsättning en konsekvens av att man löser fler behov och att ägare och kunder är nöjda.

Olika lokala marknader uppvisar olika behov och förutsättningar. Tommy Ohlström från KF konstaterar att det för Coops del är helt andra utmaningar på landsbygden än vad det är i städerna.



KUNSKAP

Om man idag hävdar att Kooperation är en okänd företagsform, är det troligen inte många som opponerar sig. Trots den långa erfarenhet och de kooperativa företag som finns. Även om människor har hört begreppet vet de ofta väldigt lite om vad det innebär. De kan ha en föreställning om att Kooperationen är vissa företag som kallar sig kooperativa. Kanske förknippar de begreppet med vissa branscher. Men för många är det nog ganska oklart vad som skiljer kooperativa företag från andra företag. Antagligen gäller detta även många människor som är involverade i kooperativ verksamhet, till och med medlemmar.

Det är mycket i människors förhållningssätt till Kooperation som har med kunskap att göra. Till exempel att känna till vad som ligger i den kooperativa idén och veta något om hur den tillämpas i praktiken. Detta är nära kopplat till att ha kännedom om något eller några konkreta kooperativa företag. Språkligt finns det särskilda "kooperativa" ord som kan underlätta förståelsen. Men vet man inte vad de betyder, kan de ha motsatt effekt. Begränsad kunskap kopplad till ointresse brukar yttra sig i fördomar, vilket många menar drabbar Kooperation och kooperativa företag i ganska stor utsträckning. Samtidigt kräver det ansträngning att identifiera de konkreta färdigheter och erfarenheter som finns, men som inte är klädda i ett kooperativt språk.

Både kooperatörer och forskare önskar samstämmigt en djupare och mer spridd kunskap. Denna ska yttra sig i kompetens, både inom kooperativa företag och i deras omvärld, samt i större medvetenhet och tydlighet hos företagen själva om deras kooperativa särart.

KUNSKAP I SAMHÄLLET

För att Kooperation ska vara ett verkligt alternativ som form för verksamhet i samhället krävs kännedom om att den över huvud taget existerar, grundläggande kunskap om vad den innebär, en upplevelse av att den är relevant och djupare kunskap om hur man använder den i praktiken. Intervjupersonerna menar att flera måste dra sitt strå till stacken.

Många med erfarenhet av Kooperation anser att myndigheter och institutioner har dålig kunskap om kooperativa företag. En konsekvens är att det ofta är svårt att få rådgivning och stöd. En annan konsekvens är att det kan vara svårt att få gehör för kooperativa idéer. En som bekräftar den bilden är Helena Jonsson från LRF. Hon menar att det är många som varken känner till eller förstår Kooperation.

– Att LRF:s kooperativa företag ägs av företagare som levererar och att vinsten går tillbaka till dem borde vara attraktivt för många om de bara får kännedom om det.

Emelie Gyllander Tano, dramapedagog och kooperatör, understryker att både Kooperation och ekonomisk förening är okänt hos myndigheter och revisorer.

– Jag vet inte hur mycket tid jag har lagt på att komma över hinder som handlar om okunskap. Men det har blivit bättre. Politiken borde bidra till att Kooperation blir mer erkänt som alternativ och att Skatteverket med flera lyfter fram det. Jag har ofta stött på att olika instanser inte är pålästa. När

man som blivande nyföretagare söker hjälp med företagsfrågor är man ofta inte påläst, då behöver man stöd av någon som är det.

Företagsformen har varit ett bekymmer för oss gentemot banker och skatteverket, berättar Mats Brandberg, styrelseledamot och verksamhetsledare i personalkooperativet DraóThea Aros Kulturcenter som driver daglig verksamhet för personer med funktionsnedsättning.

– Ingen har haft koll på vad ekonomisk förening innebär. Många har uppfattat oss som en förening mer än ett företag. Ekonomisk förening som form borde bli mer känd och kunskapen om den mer spridd. I diskussionen om vinst i välfärden till exempel känns det mer rätt att vara ekonomisk förening än bolag.

I dag finns en mentalitet i samhället, menar kommunikationsstrategen och kooperatören Evelina K Bergström, där vi är många som ser att vi behöver göra saker mer småskaligt.

Samtidigt ser självförsörjningstankar ut att växa. – Här är Kooperation logiskt. Men risken är att

många inte vet vad Kooperation är och därför väljer andra lösningar.

Evelina K Bergström anser att politiker borde prata mer om Kooperation, gärna kopplat till satsningar på småföretagande.

– De borde kämpa för den ekonomiska föreningen som en given form för hållbart företagande. Och det behövs satsningar på forskning.

Även företagsekonomen Malin Tillmar framhåller att politiken kan göra sitt till för att synliggöra kooperativa möjligheter.

– Till exempel genom att ge anslag till forskning, bredda exemplen på företagande i grundutbildningen för ekonomer och genom företagsfrämjande och företagsstödjande insatser.

Politiken kan på flera sätt bidra till kunskap och insikt om Kooperation, menar Helena Jonsson från LRF. Däribland anser hon att lagen om ekonomisk förening behöver skrivas om. Ett av skälen är det ålderdomliga språket som i dag präglar lagen.

– Det handlar om att sänka tröskeln för förståelse, framför allt för de som startar kooperativ från grunden. De stora etablerade företagen har jurister som kan läsa lagtexten, så för dem är det inte samma problem. Och lagstiftningen behöver över huvud taget följa samhällsutvecklingen.

Även innovationsexperten Åsa Minoz argumenterar för att det är centralt att utveckla och sprida kunskaper om möjligheterna med kooperativ delandeekonomi för att främja den utvecklingen.

– Till exempel bör de stora kooperativa företagen ha potential att anamma och bidra till detta.

Tommy Ohlström från KF är på samma linje när han tycker att de kooperativa företagen har anledning att vara självkritiska. Han pekar på den kritik som finns i tiden mot kvartalskapitalismens svagheter och att den hänger ihop med en längtan efter ett mer långsiktigt och ansvarstagande alternativ.

– Där finns Kooperationens styrka. Både politiker och allmänhet borde dra slutsatsen att Kooperation är en modell för hållbarhet. Men vi i de kooperativa företagen har inte varit förmögna att berätta om detta.

Ett annat tillfälle att göra kooperativa möjligheter mer kända, men som försumrades, nämns av Cecilia Blanck hos Brukarkooperativet JAG. Hon menar att JAG tillsammans med KFO hade chans att göra den kooperativa formen självklar i folks medvetande i samband med att lagen om personlig assistans infördes 1994. Det är synd att de inte såg till att göra det, tycker hon.

– Det känns som att tåget gick då. I dag är kooperativen helt marginaliserade. Kommersiella bolag har över 50 procent av de assistansberättigade. Jag tror att vi missade en chans att få Kooperationen att växa.

OM SÄRART OCH RELEVANS

Politiken i dag saknar många gånger förståelse för hur betydande och relevant den kooperativa modellen är, det menar bland annat Tommy Ohlström från KF. Det har i sin tur lett till att aktiebolagen blivit den normerande och prioriterade verksamhetsformen.

– Men så behöver det inte vara och KF ska dra sitt strå till stacken för att ändra på det.

Den rådande tidsandan som säger att alla organisationer ska likna aktiebolagen är en risk, det anser bland annat företagsekonomen Filip Wikström.

– Här har vi akademiker en uppgift att hålla emot och peka på poängerna med formernas olikheter. Han anser att den kooperativa idén görs modern och relevant genom hur, var och när den tillämpas. Det intressanta är hur särdragen kan utvecklas. Samtidigt menar han att det avgörande framöver är om Kooperationen håller på med tillräckligt relevanta saker.

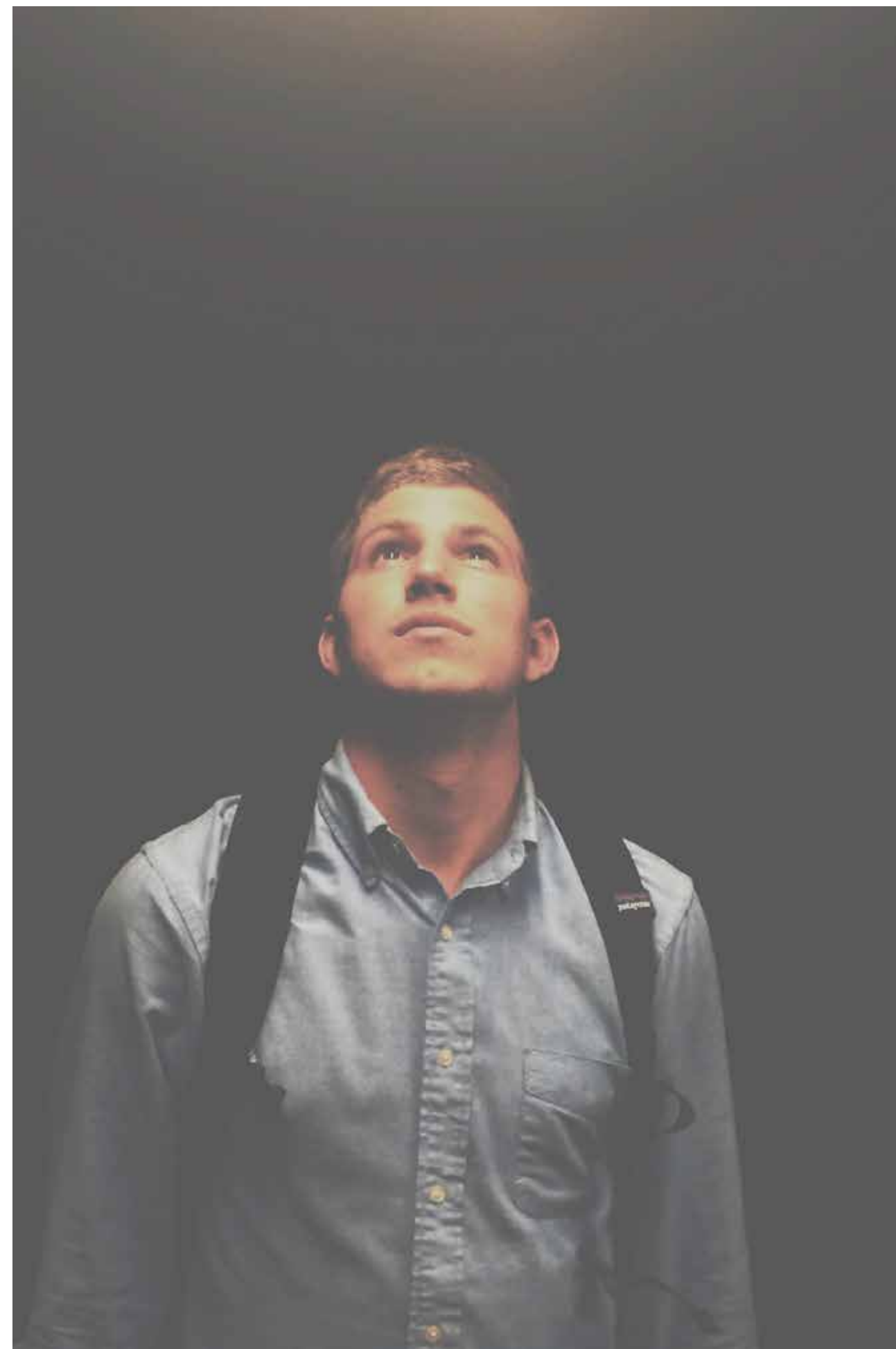
Lars Lindkvist, professor i organisationsteori, har på liknande sätt konstaterat att en förklaring till att det finns så få arbetarägda företag i Sverige är att normen är traditionella aktiebolag.

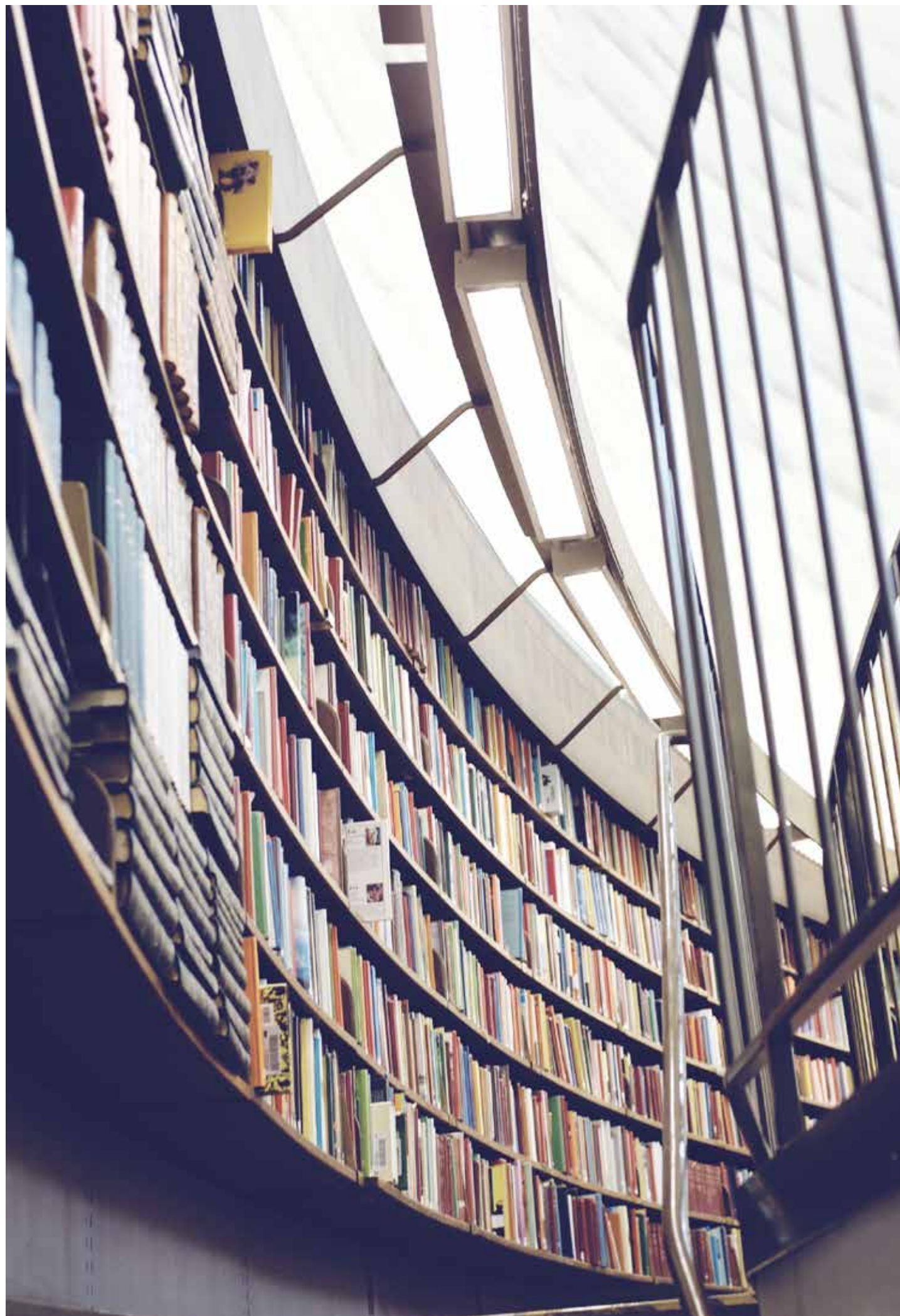
– Då finns möjlighet att få fram riskkapital och då är det lätt att få stöd från myndigheter och olika institutioner, säger Lars Lindkvist.

Cecilia Blanck pekar på att ett kooperativt företag har mycket gemensamt med andra företag i samma bransch, samtidigt som det har roller som gör det annorlunda. I JAG:s fall kombineras rollen som assistansanordnare med en roll som brukarorganisation, varav den senare enligt Cecilia Blanck är viktigare. Den kooperativa formen handlar för JAG bland annat om vikten av demokrati och en sorts medborgarrätt, menar hon.

Den demokratiska dimensionen är också något som Pernilla Bonde från HSB vill hålla fram som en skillnad mot andra företag. Och att de kooperativa företagen därför är långsiktiga.

– HSB är helt beroende av att vår demokratiska organisation kanaliserar vad medlemmarna vill ha. Om de stora kooperativa företagen visar stolthet över att de är kooperativa och annorlunda än andra företag kan Kooperation ska bli en starkare kraft i samhället, menar hon.





UTBILDNING OCH FORSKNING

Från Södras utgångspunkt finns det inga stora hinder för närvarande, konstaterar Magnus Berg. Han tycker att företaget har bra förutsättningar att bedriva sin verksamhet utifrån villkor som är likvärdiga konkurrenternas.

– Det är egentligen ett större problem att väldigt få studenter får lära sig om Kooperation. Och det bedrivs knappt någon forskning. Vi får starta från scratch med dem vi rekryterar. Det hade förstås varit bättre om till exempel de ekonomer vi anställer redan kunde ekonomisk förening. Även de personer vi möter utanför Södra – personer som t.ex. arbetar inom banker och som revisorer, vet väldigt lite om hur en ekonomisk förening fungerar.

Företagsekonomen Filip Wijkström påpekar att studenter som förstår och tänker Kooperation inte kommer från ingenstans. Lika lite som kunniga medlemmar, förtroendevalda och tjänstemän gör det.

Det tar tid att få fram en doktorand som intresserar sig för Kooperation i sin forskning och som sedan blir lärare och delar med sig av den kunskapen till sina studenter.

– Därför måste någon se till att en ny generation akademiker kan bidra till kooperativ kunskapsutveckling. De kooperativa företagen och intresseorganisationerna har försummat detta. Det är de som ska se till att det finns tillgång till kooperativa ämnen och studieobjekt på högskolor och universitet.

Om man satsade på det, fortsätter Filip Wijkström, så skulle det säkert inte vara några problem att mobilisera unga och utbilda dem till kooperativa ambassadörer ute på högskolor och universitet.

– Det är ju så andra intressegrupper och organisationer gör, med framgång.

KUNSKAP HOS FÖRETAGEN

De kooperativa företagen är på olika sätt beroende av kunskap, i styrningen och i den dagliga verksamheten. Samtidigt avgör de själva i hög grad vilken kunskap som finns tillgänglig och som används såväl internt i företaget som i den omvärld de är beroende av.

Det hänger på de kooperativa företagen själva att utbilda dem som är verksamma, betonar Filip Wijkström.

– Men Kooperationen har slutat utbilda i sin verksamhetsform. I dag vill man utbilda politiker och ledande tjänstemän, samtidigt som man förbiser huvudmännen, alltså sina medlemmar.

Han menar att hälsotillståndet för en kooperativ organisation kan mätas i om den snabbt kan få ihop tillräckligt många medlemmar som kan diskutera organisationens övergripande strategi. Medlemmar som förstår verksamheten.

– Det är överhängande att många organisationer inte kan det eftersom de har misslyckats med att hålla medlemmarna informerade. Vi behöver utbilda förtroendevalda, kanske till och med sätta medlemmar i operativa uppgifter. I dag har till exempel Konsum antagligen bättre förutsättningar än på länge att engagera medlemmarna i butikernas utveckling. Samtidigt måste vi se till att de som ska sköta verksamheten också förstår vad som är dess särart.

Helena Jonsson, från LRF, pekar på att kunskap och samarbete är kärnan i Kooperation.

– Centralt från LRF:s sida ska vi inte lägga oss i det som görs lokalt. Men vi kan ändå göra en viktig insats genom att på olika sätt bidra till ökad kunskap om Kooperation. Därför utbildar vi unga förtroendevalda, för att bland annat ge dem kunskap

och medvetenhet om hur en kooperativ förening fungerar. Men också om marknadspris och konkurrenser.

Hon berättar att det i dag finns ett stort intresse från LRF:s kooperativa medlemmar att lyfta den kooperativa formen. Gentemot såväl konsumenter och allmänhet som de egna medlemmarna. Det senare handlar om vikten av att ge ägarna kompetens att styra sitt företag, betonar hon.

Att denna kompetens också påverkas av olika yttre faktorer ger Magnus Berg från Södra Skogsägarna exempel på. Det är mycket som har förändrats för skogsägarna, påpekar han, och jämför med hur dessa för femtio år sedan berördes av Kooperation på många olika områden. Många var lantbrukare. Ofta var de medlemmar i flera ekonomiska föreningar och de hade en klar bild av hur sådana fungerade.

– I dag är inte skogsägarna lantbrukare i så hög grad. Det är få som bedriver skogsbruket själva. De är inte heller med i så många andra kooperativa föreningar. Det här innebär att vi måste beskriva vad vår Kooperation innebär i praktiken. Alla är vana vid aktiebolag, så det är nödvändigt att förklara skillnaden.

Företagsekonomen Yohanan Stryjan hävdar att det kan vara både giltigt och nyttigt för styrningen att människor tar med sig sina erfarenheter som samhällsmedlemmar in i företaget, i sina roller som konsument, medarbetare eller

leverantörer. Men det krävs att företaget klarar att ta tillvara detta. Ett intressant exempel, menar Yohanan Stryjan, är Handelsbanken som ju är i hög grad personalägd.

– Jag menar att personalens erfarenheter från samhället utanför banken får konkret genomslag på flera sätt. Ett är att banken fortfarande har så många lokala kontor. Människor, inklusive bankens medarbetare, vill ha ett bankkontor nära. Ett annat är att Handelsbanken klarade sig bättre än andra

genom krisen 1991. Bland annat tack vare att man inte hade ett sådant bonussystem som andra banker, utan ersättning byggd på andra principer. Man lånade inte heller ut lika villkorslöst. Eftersom man hade kontor mitt i samhället hade personalen kunskap om kunderna och det fick påverka hur man agerade. Och då är ändå styrsystemet i banken i första hand byggt på aktieägandet och inte på deltagandet i verksamheten.





LÄRA AV ANDRA

Många blivande och verksamma kooperativa företag vill gärna ta del av andras erfarenheter och lösningar. En bidragande orsak är att man upplever sig som annorlunda, vilket omgivningen dessutom ofta bekräftar. Det är inte ovanligt att en konkret förebild har varit avgörande för tillkomsten av ett nytt kooperativt företag. Men det kan ofta vara svårt att hitta andra företag som liknar det egna. Dels för att de är ovanliga, men också för att det är svårt att veta var och hur man ska leta och att det saknas stöd för detta.

Kooperatören Emelie Gyllander Tano berättar att Dramatoriet har en del utbyte med andra kooperativa företag, mycket med Circonova (som arbetar med forumteater och pedagogik för att stärka barns och ungas hälsa).

– Vi byter erfarenheter och projekt. Men vi vill jobba ännu mer ihop med andra kooperativ, stötta varan-

dra genom att köpa varandras tjänster med mera. Circonova mötte vi genom en utbildning. Nu försöker vi hålla koll på sociala medier för att hitta andra kooperativ. Men vi skulle ha stor nytta av en förteckning över vilka kooperativ som finns.

Även DraóThea har försökt leta efter liknande verksamheter för att utbyta erfarenheter, berättar kooperatören Mats Brandberg. – Men vi har inte hittat några som liknar oss i både verksamhet och form. Det kooperativ vi träffat har känts för annorlunda.

Det är roligt att till exempel HSB nu säger att de har mycket att lära av nya kooperativ, konstaterar kooperatören Evelina K Bergström. Detta tillsammans med flera olika samhällstrender pekar mot att vi som är små kooperativa företag kommer att bli förebilder, tycker hon.



SPRÅKBRUK

Kooperatörer, forskare och övriga intervjuade är väldigt samstämmiga i uppfattningen att Kooperation ligger i tiden. De syftar då på de idéer och värderingar som ligger i begreppet. Däremot verkar det vara mer problematiskt med begreppet i sig. Flera framhåller från olika utgångspunkter att ordet Kooperation är belastat med negativa associationer, varav en del är välgrundade och andra är fördomar.

Magnus Berg, Södra, är en av de som menar att det ligger i tiden att göra saker i samverkan för att uppnå ett gemensamt syfte. Han tycker att den tanken är närmast tidlös.

– Men språkbruket kan göra att den känns omodern. Ordet Kooperation gör i dag att man inte riktigt ser vad det kan vara.

Även från de nya och små kooperativa företagens horisont märks problemet. Ingrid Gustafsson från Suderbyn påpekar att företag med alla positiva egenskaper som hon förknippar med ordet kooperativ inte alltid vill använda den benämningen på sig själva.

Företagsekonomen Filip Wijkström menar att Kooperation är satt i ett hörn med en snäv förståelse av begreppet. Han tror att detta kan vara en

förklaring till att det inte finns mer Kooperation trots att människors kunskapsnivå och kapacitet är högre än någonsin.

– Till exempel när det gäller samverkan inom kvalificerad tjänsteproduktion, mellan olika typer av konsulter och frilansare, finns det en hög mottaglighet för kooperativa former. Men det kan krävas att rådgivare och främjare skaffar sig rätt kompetens och hittar ett språk som passar den gruppen.

Andra, som Sven Bartilsson från Cooppanion tycker att det vore konstigt att inte använda uttrycket Kooperation. Särskilt om många bestämde sig för att marknadsföra den gemensamma värdergrunden. Han tror att det skulle gå att ladda om begreppet om alla kooperativa företag gick in för det i sin ordinarie kommunikation.

– Vi behöver inte överge det bara för att det är svårt att använda i vissa sammanhang och när vi kommunicerar med vissa grupper. Det handlar om att vi ska kommunicera utifrån en grundläggande struktur och att alla säger samma sak.

TYDLIGHET

Många framhåller att de kooperativa företagen behöver vara tydligare med sin särart. Alltså att vart och ett blir bättre på att förklara vad Kooperation innebär i praktiken just i deras fall.

Kooperatören Emelie Gyllander Tano anser att Kooperation ligger värderingsmässigt rätt i tiden, men att det har lite flumstämpel. Hennes erfarenhet är också att Dramatoriet och andra kooperativ inte är tydliga i relation till begreppet socialt företagande.

– Dramatoriet vill gärna bidra genom att bli tydligare som kooperativ. Vi kan gärna vara ute och berätta och förespråka Kooperation. Det behöver generellt bli synligare och tydligare i samhället.

Hon tror att många oavsett politisk läggning skulle tycka att Kooperation är bra. Och många unga som vill starta företag skulle välja det om de bara visste vad det innebär, menar hon.

Helena Jonsson från LRF tror att den kooperativa formen dessutom kan attrahera unga som söker jobb, i form av regelrätta anställningar. Men att även detta förutsätter tydlighet.

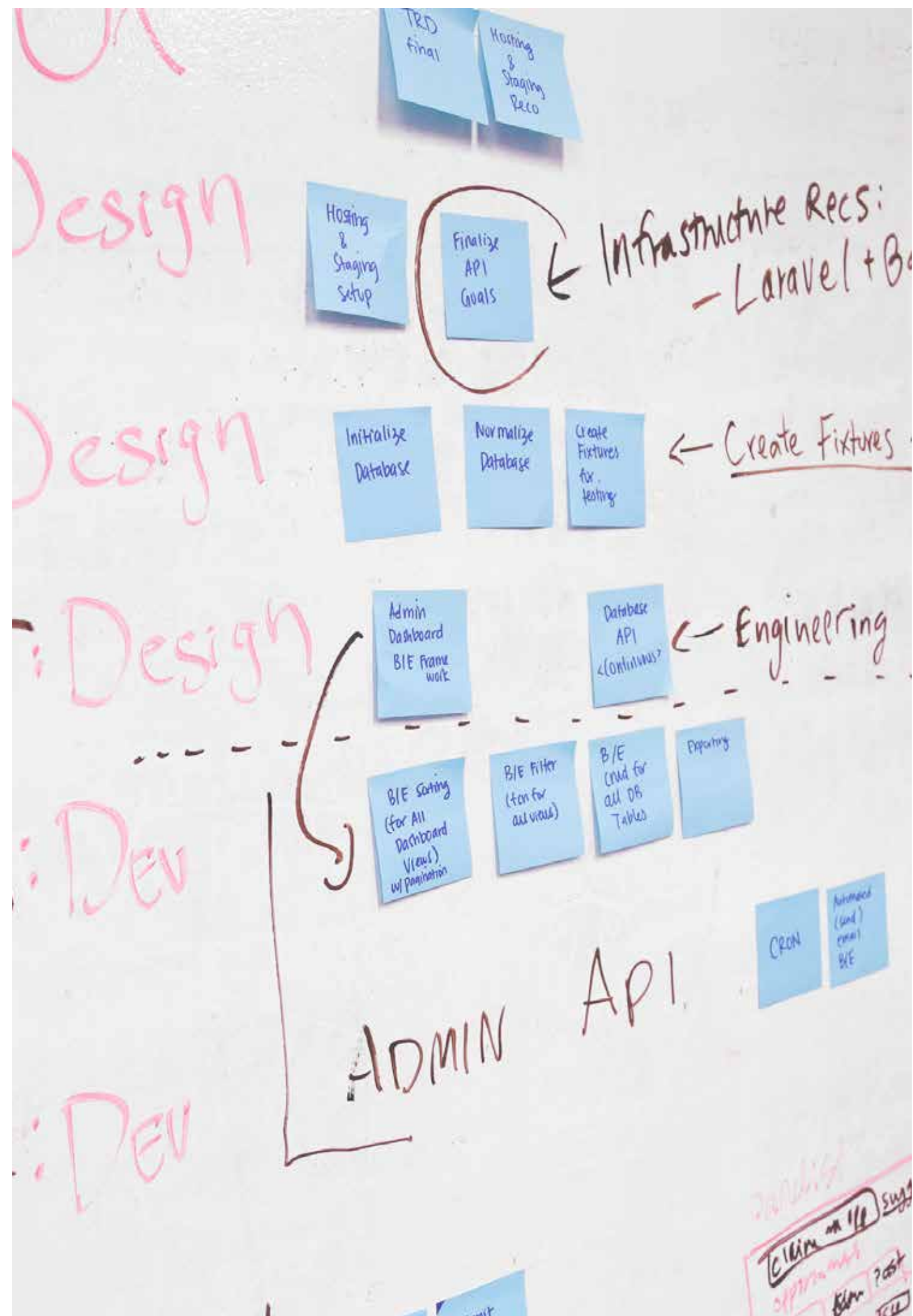
– Då krävs att de kooperativa företagen kan förklara och visa hur de fungerar. Och det är en utmaning för dem.

Emelie Gyllander Tano tycker också att det vore bra om det fanns en juridisk form som hette kooperativ.

– Att man kunde kryssa i en ruta att man är ett kooperativ. Jag tror att begreppet Kooperation skulle bli tydligare på det sättet. Kriterierna skulle vara att man återinvesterar vinsten, vilket är viktigt att markera bland annat med tanke på vinster i välfärden, att man tar ansvar för hållbarhet, miljö och människa, och att man tillämpar principen en medlem – en röst och värnar om demokratiska processer.

En del kooperatörer är uttryckligt kritiska mot att de stora kooperativa företagen inte är tydligare med sin form och sin uppgift. En av dem är Evelina K Bergström.

– Så länge inte de kooperativa företagen går ut och berättar vad som är skillnaden så kan vanliga vinstdrivande företag fortsätta att dra vinning av sådant som medlemskap, återbäring och delaktighet.





INDIVIDEN

Idén med ett kooperativt företag är att samla individer som var och en väljer att samarbeta. Syftet med samarbetet är att tillgodose vars och ens behov eller önsknningar. Det blir möjligt tack vare att varje individ väljer att bidra med resurser. Sedan är det upp till henne eller honom att avgöra hur väl syftet uppnås. Möjligheten att lämna samarbetet finns alltid.

Individen är alltså helt central i den kooperativa idén. Dels vad gäller behov och nytta, dels för sådant som har med den kooperativa metoden att göra som att ta tag i sin situation genom att samarbeta och det som i dag kallas att medskapa. Individens utgångspunkt och relation till det kooperativa samarbetet är också avgörande för hur det formas och fungerar.

Intervjupersonerna pekar på olika aspekter av individens relation till dagens kooperativa företag. Sådant som intresse, identitet, gemenskap, ansvar, engagemang, påverkan och personlig utveckling formas starkt av de aktuella förutsättningarna i samhället.

OM NYTTA

Kooperation är ytterst till för att göra nytta för varje enskild medlem. Och det är bara hen som kan avgöra hur stor nyttan är och exakt vad den består av. Den upplevda nyttan är beroende av hur mycket pengar, tid, förväntningar med mera som medlemmen ger den kooperativa verksamheten. Och även av hur hen upplever andras insats och nytta i den egna och andra verksamheter. Allt detta skiljer i sin tur stort mellan olika kooperativa företag beroende på typen av behov och tjänster.

Det personliga intresset

Yohanan Stryjan på Södertörns högskola pekar på att man av bland andra HSB kan lära sig att medlemmar som har direkt intresse i verksamheten är mer robusta. Boendet är en viktig del av den dagliga tillvaron och ekonomin.

– Det betyder att boendekooperativ har goda förutsättningar. Därmed inte sagt att de alltid tar vara på dessa.

Filip Wijkström, Handelshögskolan i Stockholm, menar att medlemmarna i lantbrukskooperativ har det han kallar ett primärintresse. Detta är tillräckligt starkt för att de ska engagera sig i ord och handling. Och det är kopplat till deras identitet som lantbrukare.

– Men i många kooperativa organisationer verkar medlemmarna ha intagit en bevakande position som kan liknas vid den ”jourhavande medborgare” som en statsvetare identifierat. Det betyder att man som medlem agerar först när en viss gräns är nådd.

Coompanions Gordon Hahn tror att man i dag ska börja med ”egenvinningen” när man argumenterar för

kooperation, snarare än den kooperativa idén om samverkan och gemensamma behov och intressen. Det gäller att visa att egenintresset går att lösa gemensamt, menar han.

Medlemsnytta och samhällsnytta

Utöver den direkta medlemsnyttan som alltid har varit det kooperativa företagets huvuduppgift kan företaget också på olika vägar och i olika avseenden göra samhällsnytta. Olika slags indirekt samhällsnytta är lätta att konstatera, men det finns också exempel på att samhällsnytta idag får status som primärt ändamål hos kooperativa företag.

KF:s uppdrag är numera inte bara att skapa ekonomisk nytta för enskilda individer, utan också att göra det möjligt för medlemmarna att i sin konsumtion bidra till en hållbar utveckling för människor och miljö. Det framhåller Tommy Ohlström, vd i KF.

– Medlemmarnas viktiga aktivitet är deras konsumtion, det är därför de går med.

Han menar att det finns en risk att man i kooperativa sammanhang fokuserar alltför mycket på formella strukturer och för lite på aktivitet och



engagemang. Men KF:s ändamål, som stadgarerna beskriver det, visar nu på ett snyggt sätt hur kundnytta, medlemsnytta och samhällsnytta går ihop i hållbarhet. Till skillnad från i andra organisationer där dessa intressen kan innebära motsättningar så är de i KF snarare förutsättningar för varandra, förklarar han.

Även Södra kan visa exempel på ett formellt uppdrag som innebär samhällsnytta. Magnus Berg berättar att det kommer utöver uppdraget att köpa virket och förädla det.

–Vi har också ett näringspolitiskt uppdrag att se till att villkoren för skogsäggande och skogsbruk är rimliga.

De två dimensionerna medlemsnytta och samhällsnytta görs ibland organisatoriskt tydliga. I kooperativet Suderbyn är syftet att utveckla en hållbar livsstil, berättar Ingrid Gustafsson, ordförande i kooperativet.

– Genom den ekonomiska föreningen vill vi leva på ett sätt som vi tror på. Samtidigt vill vi försöka inspirera och sprida kunskaper. Så parallellt med den ekonomiska föreningen finns en ideell förening, för vår utåtriktade verksamhet. I den ordnar vi

workshops, guidade turer, samarbeten – till stor del internationella – och påverkansarbete. Det enda som forskaren Filip Wijkström kan se som teoretiskt skiljer Kooperation från ideell föreningsverksamhet är att man enligt lag tillåts ta ut vinst i ekonomiska föreningar. Däremot har han svårt att se någon avgörande skillnad på typen tjänster som produceras, eller vilket slags nytta medlemmen får ut av verksamheten.

– Det är inte heller givet att drivkrafter och motiv är annorlunda för en medlem i Konsum jämfört med en medlem i Missionskyrkan. I båda fallen kan det för medlemmen handla om allt ifrån att vilja ha någon form av tjänst i utbyte till att vilja vara del av en gemenskap eller påverka samhället.

OM MERVÄRDEN

Utöver den direkta nyttan i enlighet med det kooperativa företagets ändamål kan medlemskapet ge den enskilda medlemmen det man brukar kalla mervärden, förknippade med den kooperativa formen. Tanken är att dessa skiljer den kooperativa verksamheten från motsvarande verksamhet driven i annan form. Intervjupersonerna ger många olika exempel på sådana mervärden.

Den kooperativa formen handlar om ansvar och inflytande, säger Helena Jonsson från LRF. Enligt henne handlar det om ett samarbete med ett gemensamma mål som gör medlemmarna till kolleger i stället för konkurrenter.

– Och det stärker var och en, som får en starkare position på sin marknad.

Kooperatören Emelie Gyllander Tano berättar att de som tog initiativet till Dramatoriet ville skapa andra arbetstillfällen för dramapedagoger än de som erbjuds i form av anställningar. De vill också vara innovatörer i sin sektor.

– Men vi vill också påverka vår livssituation och utvecklas tillsammans yrkesmässigt.

Emelie Gyllander Tano berättar att de i början inte egentligen inte var så inriktade på att starta ett företag.

– Vi var mer idealistiska. Det som drev oss var att skapa en annan yrkesväg än den vanliga. Men det kändes rätt rent ideologiskt att det skulle bli ett kooperativ. Nu känns det roligt, att få jobba med det vi vill och hur vi vill.

Evelina K Bergström, som är med och driver kommunikationsbyrån Rabash i Göteborg har en liknande erfarenhet. Hon berättar att vid starten var den kooperativa modellen ett sätt att skapa trygghet för frilansarna som var med. De ville effektivt och långsiktigt skapa arbetsmöjligheter för många.





SAMARBETET

En bild som ofta ges av samhällsutvecklingen är att människor i ökande utsträckning söker samarbete i olika former. Nya slags konstellationer och typer av samarbeten uppstår. Vissa håller fram internet som en förklaring, eftersom det underlättar kontakt och att identifiera likasinnade.

Det återstår att se hur stark och varaktig denna trend är. Men ur ett kooperativt perspektiv är det lätt att se den som löftesrik. Samtidigt påverkas förutsättningarna för Kooperation enligt intervjupersonerna av sådant som hur och varför ett "vi" formas, möjligheter att hitta varandra, tillgången till samsarbetsformer, människors tidshorisonter samt inställningen till individ och kollektiv och gemensamma och skilda intressen.

VILKA ÄR VI?

Grunden för Kooperation är att individen har andra att samarbeta med. De måste hitta varandra och få kontakt. I dag finns nya möjligheter till detta.

Åsa Minoz, expert inom området samhälle och innovation, pekar på att det i dag inte är givet vilka som är ”vi”, alltså den grupp som kan vara grunden för en kooperativ samverkan.

– Den digitala tekniken gör att människor kan räkna sig till ett ”vi” som har en helt annan geografisk spridning än tidigare. Vilka delar behovet och var finns de? Den digitala tekniken är avgörande för att hitta varandra.

Handelshögskolans Filip Wijkström frågar sig hur många oförlösta kooperativ det finns därute.

– Antagligen många. Men människor måste få möjlighet att hitta varandra. Man kan tänka sig ”hubbar” där grupper på kanske åtta personer matchas samman och får pröva att arbeta tillsammans under några månader. Vill det sig

väl har man hittat varandra och väljer att fortsätta arbeta ihop, kanske efter byte av några medlemmar. Det här skulle finansieras av de stora etablerade kooperativa företagen om de har ett engagemang för Kooperation, menar han.

Sven Bartilsson, från Coompanion, tar upp en annan sida av detta att Kooperation behöver bygga på ett ”vi”. Det kan vara så att vi måste acceptera att Kooperation inte passar alla, menar han.

– Kanske har det varit Konsums problem att man har försökt vara till för alla. Det har medfört att man har blivit väldigt otydlig som kooperativt företag.

JAG är entydigt till för medlemmarna, slår Cecilia Blanck fast, och strävar inte efter att hjälpa eller företräda alla.

– Jag tror att identitet måste finnas med som parameter i ett kooperativt medlemskap. Det hänger ihop med tillhörighet. Och då får man acceptera att man utesluter vissa.

EN SÄRSKILD SORTS SAMARBETE

Bland de intervjuade kooperatörerna och forskarna finns många olika perspektiv på vad som utmärker det slags samarbete som kallas Kooperation.

Bengt-Olov Gunnarsson deklarerar att Lantmännen står för en modern Kooperation som bygger på idén att tjäna så mycket pengar som möjligt och dela på vinsten.

– Och att ingen annan ska tjäna på vår verksamhet. Om den verksamhet och de affärer vi har skulle ha skötts av någon annan skulle kanske inte alltid sådant ha prioriterats som gynnar oss hemma på gården.

Helena Johansson från LRF förklarar att varje enskild jordbrukare är liten i relation både till den (det företag) man köper förnödenheter från och den man levererar till.

– Då är det kooperativa samarbetet genialt, både för att sälja och för att nyttja tjänster.

Men det finns svårigheter och utmaningar i det kooperativa, konstaterar hon. En är att man måste ha koll på balansen mellan det som är bra för den enskilde medlemmen och det som är bra för det gemensamma. Hon menar att det också kan vara svårt att skilja mellan medlemmarnas roller som ägare och som nyttjare.

– Och det här tror jag inte är övergående utan något som man får leva med. För stora kooperativa företag är det också en utmaning att förankra och få alla att känna sig som ägare.

Vi försöker att tillämpa den internationella kooperativa rörelsen IKA:s principer på vår organisation och verksamhet, berättar kooperatören Evelina K Bergström.

– Principen om samhällsnytta är viktig för oss och även den om samarbete med andra kooperativa företag. Vi försöker så mycket som möjligt göra affärer med likasinnade kooperativ och organisationer.

Framför allt, menar Evelina K Bergström, är det omvärldsperspektivet i de två principerna som skiljer Rabash som kooperativ från andra personalägda företag.

För Yohanan Stryjan på Södertörns högskola är det viktigt att Kooperation i första hand är ett redskap att göra saker, inte ett sätt att dela en börda.

– Det är främst de berörda som bestämmer utmaningarna. De väljer sina former, arbetssätt och förutsättningar.

Han framhåller att Kooperation är den enda formen där medskapande är en del av kärnan. Och det gäller inte bara konsumentkooperation.

– Ett exempel är att initiativet till ekologisk mejeriproduktion kom från producenterna, alltså bönderna själva. Eller att den största påverkan medarbetarna har i ett medarbetarkooperativt företag ligger i hur de väljer att utföra produktionen av varorna eller tjänsterna.

Den dagliga verksamheten kan ha olika kooperativa dimensioner. Kooperatören Ingrid Gustafsson berättar att arbetsfördelningen i Suderbyn bygger på frivillighet och förtroende.

– Vissa arbetsuppgifter turas vi om med, som att laga gemensamma måltider, städa gemensamma ytor med mera. Men vi tycker det är viktigt att alla i möjligaste mån också ska kunna välja arbetsuppgifter. Samtidigt förväntas alla ställa upp när det behövs en större arbetsinsats.

Fördelarna med den kooperativa formen är att flera kan hjälpas åt, menar Gun-Britt Svensson i Kooperativet Dalen. Jag tycker också att sådant som hemtjänst inte ska drivas som aktiebolag med vinstutdelning. De äldre ska vara fokus i verksamheten. Det är mer slutet i en firma eller ett aktiebolag. Här får alla vara med.

OLIKA UTGÅNGSPUNKTER – GEMENSAMT INTRESSE

Flera kooperatörer och forskare uppmärksammar att kooperativt samarbete kan vara bredare än enbart inom en grupp med ett gemensamt konsument-, producent- eller medarbetarintresse. Ofta kan flera intressen och grupper på olika sätt mötas och tillgodoses i en gemensam verksamhet.

Det har blivit vanligare med blandkooperativa modeller där flera grupper har gemensamma intressen i företaget. Genom dessa kan olika grupper som är berörda av verksamheten få inflytande. Sven Bartilsson från Coompanion Göteborgsregionen pekar på att runt om i Europa är samtidigt många nya kooperativ till för någon sorts allmännytta, det vill säga att ändamålet inte enbart är att främja medlemmarnas ekonomiska intressen. Han framhåller att de flesta nya företagsformer som det har lagstiftats om i Europa under de sista 20 åren har anpassats efter detta.

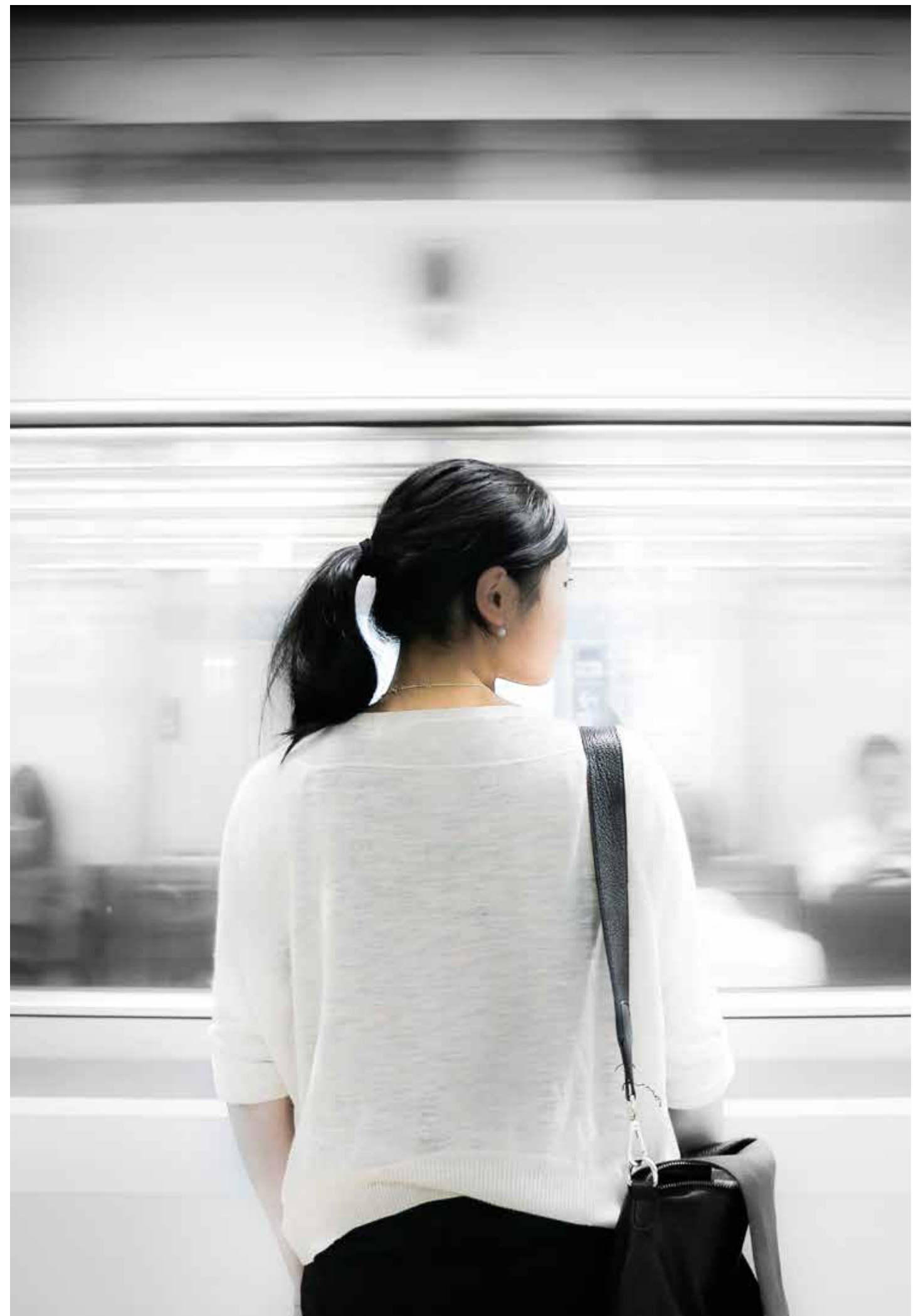
– Det typiska är att medlemsnyttan och det ömsesidiga inte står i centrum, utan just

samhällsnyttan. Men i Sverige har det inte funnits en sådan vilja till lagstiftning som skapar förutsättning för samhällsnyttiga blandkooperativ.

Sven Bartilsson menar att eftersom en organisation ofta fungerar som en plattform för förhandling mellan olika parter, borde det inte vara något långt steg till en flerintressentmodell. Men folk är ovana.

Andra exempel visar att det inte behöver vara skilda grupper som står för olika intressen. Gordon Hahn från Coompanion Sverige pekar på att i delandeekonomin, där mycket tar formen av Kooperation, är det ofta så att medlemmarna både tillhandahåller och använder olika nyttigheter.

– På så vis sammanfaller konsument- och producentintressena.





KOOPERATIVA FÖRETAG I FÖRÄNDRING

Den samlade erfarenheten av alla existerande kooperativa företags göranden och låtanden är självfallet en guldgruva. Det borde vara otänkbart för människor som i dag formar och utvecklar Kooperation att inte försöka dra lärdom av den. Oavsett om det handlar om att starta från grunden eller fortsätta driva en hundraårig verksamhet. Men det är förstås inte helt och hållet enkelt. Dels tillåter den kooperativa idén en mängd tolkningar och tillämpningar, dels gäller det att urskilja det som man kan lära något "kooperativt" av bland allt som ett företag tar sig för.

Intervjupersonerna har bidragit med sina personliga och professionella erfarenheter. De som är verksamma i kooperativa företag bygger inte oväntat det de har att säga till största delen på det egna företaget. De lyfter fram en mängd aspekter som handlar om uppdrag, ägande, resurser, värderingar, ansvar, resultat, styrning, ledarskap, kompetens, organisation, samarbeten, innovation och nytta. Utöver detta tas andra teman upp, såsom stöd till nyetableringar och små kooperativ, utveckling av nya behovsområden samt affärsutveckling utifrån uppdraget och företagets kooperativa karaktär.

OM ATT TILLÄMPA IDÉN

För alla företag är varje dag ett möte mellan idé och verklighet. Typiskt för kooperativa företag är att idéer som rör formerna för verksamheten och styrningen är starka. Bland de intervjuade kooperatörerna och forskarna finns många olika erfarenheter och reflektioner kring hur sådana idéer omsätts i praktik.

Tommy Ohlström från KF har erfarenheten att det är långt ifrån alltid som människor känner till hur den kooperativa idén och verksamheten hänger ihop. Han menar att för KF:s del handlar den kooperativa formen framöver om att i verksamheten fånga upp medlemmarnas engagemang för livsmedel och vad de konsumerar.

– Människor ska på ett praktiskt sätt känna att i konsumentkooperationen kan de omsätta engagemang till handling genom sin konsumtion.

Ett annat perspektiv representeras av Mats Brandberg hos DraóThea Aros Kulturcenter. I deras verksamhet betyder den kooperativa idén att deltagarna ska kunna vara med och påverka och ha makt över sin situation.

– Vi skiljer oss från traditionella kommunala verksamheter inom LSS genom att deltagarna tas på allvar och ska kunna vara med i alla delar av verksamheten.

Det är inte alltid som så mycket uppmärksamhet ägnas åt hur den kooperativa idén ska tillämpas. Något som kan hänga ihop med i vilken mån man som företag identifierar sig med sin form. Ett exempel ges av Jenny Forslund, verksamhetsledare och producent i medarbetarkooperativa Skuggteatern som inte marknadsför sig som ett kooperativ.

– Inte heller internt tror jag alla tänker på att vi är ett kooperativ. Formen för hur vi är organiserade har blivit så självklar att vi inte ens tänker på den i vardagen. Ändå har den stor betydelse för hur vi fungerar och att vi kan skapa engagemang. Men de perspektiv som dominerar i våra diskussioner

handlar om konkret planering av verksamhet och om hur vi ska utveckla scenkonsten.

I många fall kan antagligen tillämpningen te sig självklar eftersom den kooperativa formen framstår som den mest ändamålsenliga. Gustav Hector, som är verksamhetsansvarig i den producentkooperativa livsmedelsbutiken Bondens Butik, berättar att det finns ett enormt engagemang i verksamheten.

– Det som binder oss samman är intresset för lokala livsmedel av hög kvalitet. Den bästa formen för att sköta detta effektivt var den kooperativa, vilket för oss var viktigare än de kooperativa idéerna. Vår verksamhet gränsar till ideellt engagemang. Det är inte helt enkelt att få ekonomin att gå runt. Vi försöker konkurrera med kvalitet och inte med låga priser.

Bondens Butik har också samtidigt tagit på sig en samhällsuppgift. De ser sig nämligen som folkbildare som brinner för att höja kvaliteten på livsmedel, berättar Gustav Hector. Han driver även aktiebolag och kan se skillnader i verksamheterna.

– Valet av organisationsform beror för mig till stor del på vilken typ av verksamhet som ska bedrivas och hur många som är involverade. I kooperativet finns flera olika producenter vilket har gjort att den kooperativa formen varit särskilt lämplig. Det som präglar företaget är ett mycket stort engagemang och att medlemmarna själva styr och bestämmer hur verksamheten ska utvecklas.

Cecilia Blanck, Brukarkooperativet JAG, illustrerar att den kooperativa grundtanken att de som berörs av en verksamhet också ska bestämma över den kan kräva särskilda lösningar. Hon berättar att när lagen om personlig assistans infördes 1994 var utgångspunkten att de assistansberättigade själva skulle ha det avgörande inflytandet över organisationen och utförandet av assistanstjänsterna.

– Tanken att detta skulle göras i kooperativa former var central. JAG:s modell är avsedd enbart för

assistansberättigade som inte själva kan arbetsleda sina assistenter. Därför behöver medlemmarna hjälp av sina legala företrädare för att utöva inflytandet, men grundtanken och människosynen är densamma. Jag ser JAG som ett renodlat konsumentkooperativ. Varje medlem väljer en personlig så kallad servicegarant som har till uppgift att se till att assistensen styrs av medlemmens behov och önskemål.

Emelie Gyllander Tano, Dramatoriet, tror att Kooperation är bra för samhället och hon hoppas att den växer generellt. Hon motiverar det med en beskrivning av vad den kooperativa idén innebär för henne.

– Den står för en human syn på yrkesliv och människa. Att återinvestera vinsten och se till personalens utveckling och hälsa. Att värna hållbarhet. Och att personalen kan påverka sin arbetssituation.

Även för Helena Jonsson från LRF är synen på vinst avgörande.

– Man måste bestämma hur man ska förhålla sig till vinst. I kooperativt företagande är vinst ett medel.

De kooperativa idéerna ligger i tiden, menar Johan Vamstad på Ersta-Sköndal högskola, i form av inslag i verksamheter.

– Däremot är det inte alltid säkert att dessa företag och verksamheter kommer att beskriva sig själva som kooperativa. Istället för att bara fokusera på renodlade kooperativ tycker jag vi ska vidga blicken.

Det handlar snarare om sociala företag och sociala innovationer, som alltid bär kooperativa drag, men som inte alltid är fullt utvecklade kooperativ. Det centrala är att de kooperativa idéerna tillför något som inte finns i storskalig verksamhet. Det handlar bland annat om brukarinflytande, engagemang och korta beslutsvägar.

Ett annat perspektiv är att tillämpningarna inte kan tänjas för långt. Leif Linde, Riksbyggen, framhåller att en av de tidlösa komponenterna i den kooperativa idén är att lösa behov, vilket i och för sig kan göras i mängder av olika tillämpningar.

– Men det är inte säkert att själva de konkreta tillämpningarna är tidlösa. Min uppfattning är att om behoven som den kooperativa verksamheten grundades på har försvunnit så ska man lägga ned. Det gäller för övrigt alla företag och även ideella organisationer. Många lägger mycket möda på att hitta på nya verksamheter i organisationen och försöka engagera medlemmar, när det vore bättre att avveckla alltihopa.

Det finns också kooperativa företag, menar Gordon Hahn i Coompanion Sverige, som i stället för att hålla fast vid den kooperativa tanken har tittat för mycket på andra typer av företag.

– Men ett företag som Södra hör inte till dessa och är framgångsrikt. Medlemmarna är engagerade och vill ha den kooperativa modellen. Slutsatsen är att Kooperation är en bra modell och att det är rätt att hålla fast vid den.

För olika tillämpningar kan det vara viktigt att förstå den kooperativa formen i relation till andra verksamhetsformer, alltså vad som är dess särart. Det framhåller Filip Wijkström på Handelshögskolan i Stockholm.

– Jag vill hålla fast vid den i stället för att försöka vidga den. För mig är den ett skarpt verktyg i situationer där människor vill samarbeta i demokratiska former i en verksamhet som till skillnad från den ideella föreningen tillåter vinstuttag. Den görs modern och relevant genom hur, var och när den tillämpas. Det intressanta är hur särdragen kan utvecklas.

OM ATT STYRA

Förutom av den kooperativa idén styrs det kooperativa företaget av en komplex blandning av motiv, intressen, målbilder, värdegrunder, strategier, affärer, utvärdering, oförutsedda händelser med mera. Styrningen utövas på olika nivåer, i olika slags formella och informella situationer och av olika aktörer. Intervjupersonerna har många olika perspektiv på detta.

Styrande värderingar

Det är mycket svårt att uttrycka den kooperativa sårarten enbart med hjälp av värderingar. I värderingstermer framträder snarare likheter med andra typer av verksamheter, organisationer och idéer. Kooperation är i grunden en idé om en form eller ett sätt att göra något, medan värderingar är personliga och ofta kan utsträckas till vad man gör och varför.

Den kooperativa verksamhetsformen förknippas ofta med vissa värderingar som rör dels människors förhållningssätt till sin situation och sina medmänniskor, dels de kooperativa företagens relation till medlemmar och omvärld. Många kooperativa företag har dessutom likt andra företag formulerat en uppsättning värderingar som ska prägla deras specifika organisation och verksamhet.

Mot den bakgrunden framställer sig kooperativa företag ibland som värderingsstyrda. Delvis för att markera att de inte styrs av vinstmotiv eller politik.

Hos några av de intervjuade personerna kopplas värderingsstyrning till företagets roll som samhällsaktör och angelägenhet för fler än medlemmarna. Hos andra illustreras hur ett samspel mellan form och värderingar får styra hur man agerar.

Leif Linde framhåller att Riksbyggens värderingsmässiga hemvist kommer till uttryck på många olika sätt.

– Bland annat verkade vi tidigare för goda hyresbostäder i många kommuner ihop med kommunala bostadsstiftelser. Det var föregångare till dagens allmännyttiga bostadsbolag. Vidare verkar Riksbyggen nu för att vara civilsamhällets naturliga fastighetsförvaltare och vi har förvaltningsupp-

drag hos många olika folkrörelser, församlingar och organisationer som tycker att vi delar samma värdegrund.

Vi är ett värderingsstyrt företag, säger Emelie Gyllander Tano.

– Våra värderingar stämmer bra överens med de kooperativa. Den kooperativa formen låg väldigt väl i linje med det vi ville göra. Men för oss som nytexaminerade med knackig ekonomi var det också bra att kunna bestämma insatsen själv.

Eftersom vi tror på den kooperativa idén är det roligt att vara ett kooperativ, fortsätter hon.

– Vi har en vision om att jobba mer med de kooperativa värderingarna, göra dem tydligare hos oss som företag. Vi vill att det ska vara ett levande samtal om det.

Även Jenny Forslund från den kooperativa Skuggteatern i Umeå betonar hur värderingarna genomsyrar verksamheten. Inte minst, menar hon, handlar det om att verksamheten är transparent.

– Genom den direkta demokratin och våra återkommande veckomöten blir alla både delaktiga och ansvariga. Det skapar en unik insyn, men gör också att verksamheten fungerar bra.

Hon berättar att teatern ibland anställer personal för kortare perioder.

– De kommer inte att ingå i kooperativet, men det är inget problem. Det viktiga är att de som permanent deltar i verksamheten ska vara med i kooperativet och att vi är väldigt transparenta också mot dem som är anställda. Även för dem ska verksamheten präglas av öppenhet.



VEM STYR?

Impulser som bidrar till styrningen av ett kooperativt företag kommer från många olika håll. Samtidigt är det två grupper som i intervjuerna framstår som viktigast för styrningen; medlemmar och tjänstemän. Uttalat eller mer underförstått. Men även andra grupper nämns identifierades som ”kunder”, ”ägare” och ”förtroendevalda”.

Formen för med sig en risk att man kan bli lite trög och svag på grund av medlemmarnas förväntan på inflytande, menar Bengt-Olov Gunnarsson, Lantmännen.

– Så vi måste se till att öppna för inflytande på rätt ställen och vid rätt tid. Det är framför allt väldigt viktigt att vi inom organisationen är överens om omvärldsbilden och vart vi är på väg. Vi har kommit långt med detta, men vi blir aldrig färdiga, det behövs ständig anpassning.

En aspekt av medlemmarnas styrning framhålls av Pernilla Bonde som säger att HSB är helt beroende av att den demokratiska organisationen kanaliserar vad medlemmarna vill ha. En annan aspekt tas upp av Tommy Ohlström hos KF som menar att det är medlemmarna som genom sin konsumtion fattar

beslut om hur verksamheten kommer att utvecklas och var tyngdpunkten kommer att ligga.

Medlemmarnas övergripande formella styrning berörs av Cecilia Blanck när hon berättar att alla ledamöter i Brukarkooperativet JAG:s styrelse är legala företrädare för medlemmar.

– Antingen som god man eller som förälder om medlemmen är minderårig. På så vis är det medlemmarnas behov och konsumentintresse som genomsyrar styrningen, samtidigt som denna lösning valts med hänsyn till den stora ekonomiska verksamheten.

Leif Linde belyser hur olika intressenter inom företaget, inte bara medlemmarna, kan bidra till styrningen. Han beskriver att det som driver Riksbyggen är ett samspel mellan det ursprungliga grunduppdraget och både inre och yttre tryck.

– Det inre trycket kommer både från anställda och från medlemmar. Till exempel har både anställda och folk i bostadsrättsföreningarnas styrelser signalerat att deras barn inte har råd att köpa bostadsrätt. Det har varit en viktig anledning

till att vi börjar bygga bostadsrätter till rimliga priser för unga och satsat på hyresrätter igen. Också när det gäller förändringar av de demokratiska formerna inom Riksbyggen har vi reagerat på både ett yttre och ett inre tryck. Men det handlar om att ändra formerna, inte att avveckla demokratin.

Graden av involvering i styrningen varierar. För Evelina K Bergström känns det som om Rabash är den renaste formen av Kooperation.

– Det blir den högsta nivån av demokrati och självstyre när det är vi medarbetare som äger och styr. Det kan man jämföra med vissa stora kooperativa företag där medlemmarna mer delegerar ansvaret till organisationen.

Sylvia Bränngård, verksamhetschef vid Om-sorgskooperativet Bränngården lyfter särskilt fram att det är nära till beslut i ett personalkooperativ.

– Om vi vill ändra i verksamheten är det bara att prata med styrelsen. Beslutet kommer direkt. Och visar det sig att förändringen inte fungerar kan vi snabbt göra en ny justering. Det skapar både ett ansvarstagande och en hög grad av flexibilitet.

Forskaren Filip Wijkström undrar hur man gör modern kooperativ ägarstyrning.

– Man kan i vart fall inte gå runt ägarna, alltså medlemmarna. Men i dag är många kooperativa organisationer i praktiken ägarlösa. I stället är det tjänstemännen som styr.

Vi behöver utbilda förtroendevalda angående verksamheten, betonar han, kanske till och med sätta medlemmar i operativa uppgifter.

– Samtidigt måste vi se till att de som ska sköta verksamheten också förstår vad som är dess särart. Bland annat att medlemmarna är centrala för att vakta det grundläggande uppdraget och diskutera hur det ska tolkas, var betoningen ska ligga. Han menar att en central fråga är hur balansen mellan verksamhetsbeslut och strategiska beslut ser ut.

– I dag är det tjänstemän som också har de strategiska besluten i sin hand och då blir det ingen mer radikal omprövning än vad den befintliga affärsverksamheten tillåter.

FÖRVALTA, OMRÖVA OCH FÖRÄNDRA

Grunduppgdraget för Konsum formulerades en gång som att "tillhandahålla rena och oförfalskade varor", konstaterar Filip Wijkström. För honom ser det ut som att detta med tiden har förväxlats med att driva butik. Hela KF-Coop är i dag uppbyggt utifrån detta, menar han, och personalen är i första hand tränad i att driva butik inte i att "tillhandahålla rena och oförfalskade varor".

– Problemet är att det vad jag vet inte på länge har förts någon grundläggande strategisk diskussion om hur uppdraget ska tolkas. Framför allt inte en diskussion som medlemmarna deltar i.

Tommy Ohlström menar att KF:s uppdrag och idé fortfarande bär, men att verksamheten måste utmanas och omprövas så att den verkligen på bästa sätt lever upp till uppdraget.

Utmaningen, enligt Sven Bartilsson, Coompanion Göteborgsregionen, är att utvidga affärsmodellen och i KF:s fall öppna för att dela på andra saker än butiker.

Leif Linde hos Riksbyggen betonar att det är viktigt att hålla isär mål och medel.

– I Riksbyggens fall kan det handla om att syftet med företaget inte är bara att bygga och förvalta bostadsrätter utan att ge människor tillgång till bostäder. I det ljuset kan vara riktigt att även jobba med hyresrätter.

Hos Södra har det skett en förändring i tjänsterna som erbjuds medlemmarna, enligt Magnus Berg, medlemschef. Exempelvis har Södra 1 500 medlemmar i Stockholm, så företaget har placerat en tjänsteman där. Även i medlemsaktiviteter och utbildningar har innehållet förändrats.

Han berättar att det i den demokratiska organisationen är en ständig diskussion om vad medlemmarna behöver av föreningen.

– Vi måste kunna möta att medlemmarnas förväntningar och behov förändras. Nu handlar det om att kunna erbjuda mer rådgivning, service och även nya produkter. Och vi måste vara minst lika proffsiga som våra konkurrenter, annars riskerar vi att tappa medlemmarna.

En av poängerna med vår form av Kooperation är att den är bättre än andra former för att utveckla och förändra, säger Evelina K Bergström, Rabash.

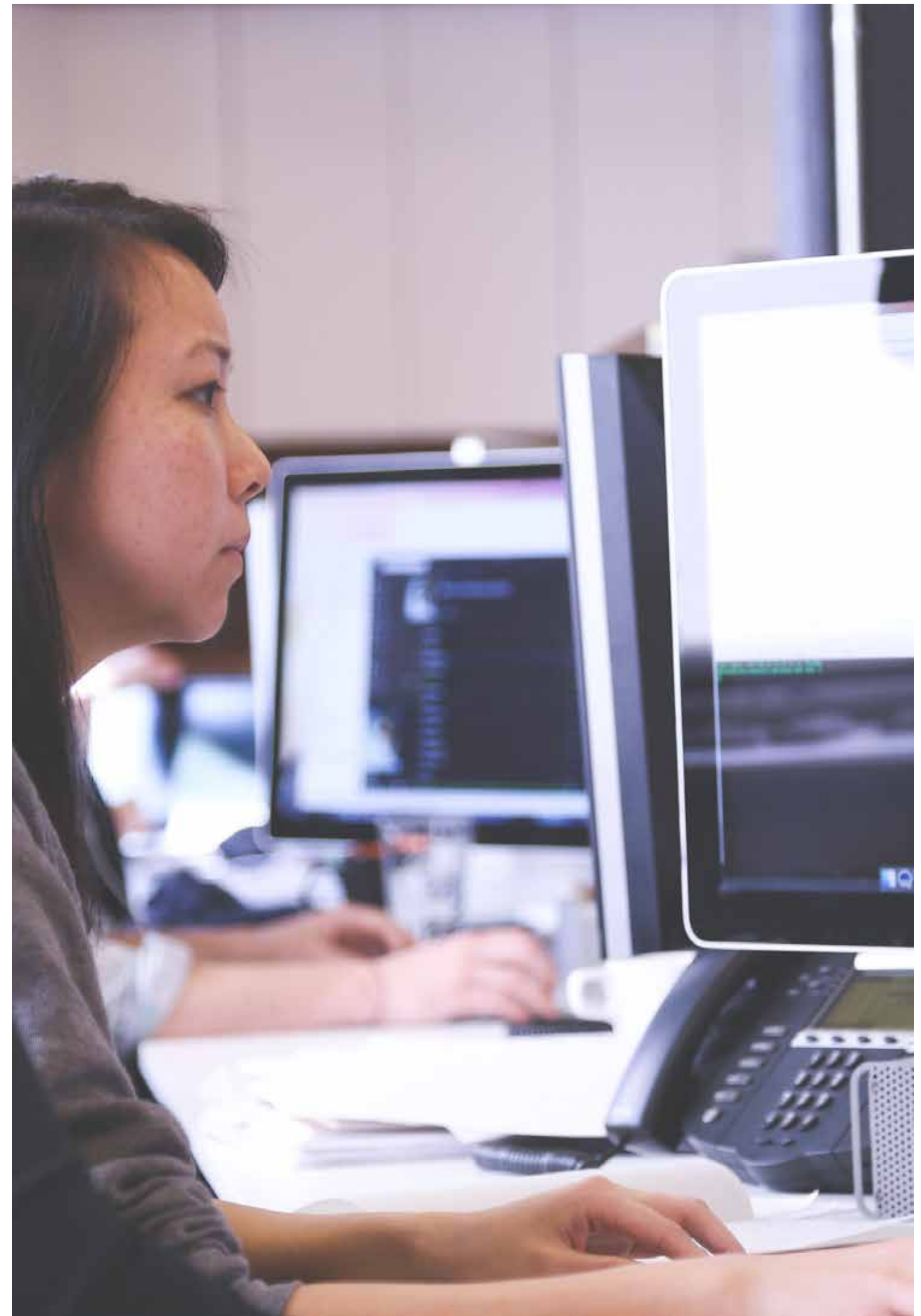
– Det har att göra med att vi som medarbetare lever i företaget och verksamheten och som ägare kan styra utifrån det.

Det har aldrig funnits en tanke på att Rabash ska växa till ett stort företag, säger hon, däremot att vara expert på att bygga webbplatser för organisationer och dessutom vara bäst på det. Men det hindrar inte att de förbereder sig för att webbplatser kanske inte är den stora grejen om tio år. Över huvud taget är vi måna om att förändra sig efter trender i samhället, säger Evelina K Bergström.

Hon berättar också att företaget delades för ett par år sedan, eftersom det fanns två grupper som ville göra lite olika saker, och tror att även detta gick lättare tack vare deras kooperativa form.

Vår kooperativa form möjliggör utveckling åt olika håll, konstaterar Emelie Gyllander Tano hos Dramatoriet, och uttrycker alltså en liknande erfarenhet.

– Till exempel hitta andra former för samarbete eller medlemmarnas personliga utveckling. Den ger oss också möjlighet att flytta till olika orter men fortsätta att samarbeta.



OM ORGANISATION

Ett kooperativt företag kan liksom andra organisationer betecknas som ett socialt system. Det betyder att människor samspelar utifrån givna mönster. Bland annat definierar organisationsstrukturen och -kulturen kategorier av människor med olika roller. Organisationens storlek och olika tidsaspekter på processer i organisationen är också sådant som framstår som viktigt i intervjuerna.

Att bygga kooperativ organisation

Intervjupersonerna tar upp frågor kring de roller och den betydelse som medlemmar, ägare, medarbetare, formella och informella ledare, förtroendevalda, kunder, leverantörer med flera har i den kooperativa organisationen. Även frågor kring vad som är viktigt för att få en fungerande organisation, som kompetens, organisationsformer, finansiering med mera kommer upp i det sammanhanget.

Emelie Gyllander Tano berättar att för att bli medlem i Dramatoriet krävs att man betalar insatsen, efter att ha jobbat ett tag.

– Men vi vill också att en ny medlem ska ha hög pedagogisk kompetens. Medlemskapet blir då dessutom ett sätt för oss att hålla kvar duktiga medarbetare.

Det är självklart för oss att alla anställda ska vara medlemmar, säger Evelina K Bergström, Rabash.

– Vi har lika lön för alla och höjer lönerna gemensamt. För oss är det en garanti för kvalitet att ingen tjänar mindre än andra inom företaget och inte heller jämfört med löneläget i branschen.

Vem som helst som vill stödja oss kan bli medlem i kooperativet, berättar Gun-Britt Svensson, Kooperativet Dalen. Det händer också att medlemmar hoppar in i verksamheten när det behövs.

Ingrid Gustafsson från Suderbyn berättar att medlemsinsatsen från början var 100 000 kr.

– Men vi har insett att det är för mycket, eftersom många av dem som vill vara med inte har råd. Därför har vi nu sänkt insatsen till 5 000 kr för att denna inte ska vara ett hinder för den som vill bli medlem. Samtidigt har vi infört möjligheten att bidra med en gåva till stiftelsen som vi nu startar upp. Med den nya insatsen förväntar vi att alla som bor på Suderbyn ska vara medlemmar i den ekonomiska föreningen.

Utöver föreningarna ska vi starta en stiftelse som ska äga fastigheten och marken, fortsätter hon.

– På det sättet vill vi värna syftet långsiktigt, så att inte medlemmarna ska kunna besluta att ändra verksamheten till något annat. Det utesluter inte att vi kan tänka oss att medlemmar startar nya verksamheter som kanske kan bli dotterbolag.

Vinst återinvesterar vi i företaget och det som går till höjda löner eller till kompetensutveckling fördelas lika på alla, berättar Evelina K Bergström.

– Men mestadels satsar vi överskottet på att anställa. Vi har växt långsamt och stabilt. I dag är vi åtta anställda och medlemmar.

Politiken kan bidra till att ge kooperativa företag bättre tillgång till kapital, menar Sven Bartilsson, Coompanion Göteborg. Han tror att det idag

framförallt skulle behövas som ett sätt att underlätta flerintressentkooperativ för allmännyttiga ändamål.

Thomas Rhen, IF Metall, framhåller att en central fråga när personalen tar över ägandet av ett företag ett är att få tillgång till kapital för att finansiera investeringar.

– För att lyckas handlar det inte bara om att ta över en verksamhet, lika viktigt är att utveckla produktionen, skaffa ny teknik och nytt kunnande. Och då behövs pengar. Mondragon har en egen bank, det vore en dröm att åstadkomma något sådant, nu får vi samarbeta med de banker som finns i Värmland.

En annan central fråga är att arbetstagare som ska ta över ett företag måste lära sig företagsledning.

– Vi måste ta reda på vad den nuvarande VD:n gör och fundera över vem eller vilka som kan ta över de arbetsuppgifterna. Ofta finns många som redan har en del av kompetensen även om man inte alltid har den formella utbildningen. Sedan gäller det att hitta en form för själva övertagandet. En sådan kan vara att de anställda successivt sätter av en del av lönen till ägarkapitalet. Det kan vara en väg att finansiera ett övertagande, att betala den tidigare ägaren. Men även det kräver en administrativ apparat, till det hör att företaget måste värderas.

En likartad fråga är vad som krävs för att ett kooperativt företag ska överleva. På den punkten kan Lars Lindkvist vid Linnéuniversitetet dra direkta erfarenheter från studiet av den medarbetarägda Ljuders Nickelsilverfabrik.

– En förklaring är att det har funnits eldsjälarna som dragit igång verksamheten. En annan viktig förklaring till att man lyckats är att man klarat det jag brukar kalla vaktombytet, det vill säga att man har skolat upp flera personer som klarar det administrativa arbetet, då finns också en möjlighet att byta av varandra och rotera mellan uppdragen.

Samtidigt har det, enligt forskaren Filip Wijkström, varit ett misstag från många styrelsers sida att inte kontinuerligt se till att det finns anställda i företagen som underhåller och utvecklar det kooperativa.

Mikael Åbom framhåller att Fonus behöver ledare med en delvis annan kompetens än i företag där styrningen och kraven på resultat från ägarna är tydligare. Här kan man tänka sig att starta en

gemensam ledarutbildning för de olika kooperativa företagen, föreslår han.

Enligt mitt sätt att se är vi inte en kooperativ begravningsbyrå enbart för medlemmar, fortsätter Mikael Åbom.

– Vi är ett affärsföretag med ett starkt kooperativt ägande. Kooperation kan vara ägande, en driftsform och en affärsverksamhet. För vår del är det ett bra ägande med ett starkt medarbetarengagemang. Jag gillar att som ledare känna att vi har stabila och långsiktiga ägare.

Hos Fonus är man ägare utifrån att skapa medlemsnytta, förklarar han. Kund är man kanske två eller tre gånger i livet. Det här ger ju en speciell förutsättning för en kooperativ verksamhet.

– Gentemot kunderna är vi en av alla olika aktörer på vår totala marknad. Våra 2 500 ägarorganisationer och deras medlemmar står för Fonus idé att påverka och kvalitetsutveckla begravningsbranschen.

Även Helena Jonsson pekar på medlemmarnas roller som ägare och som nyttjare och menar att det kan vara svårt att skilja på dessa.

– Och det här tror jag inte är övergående utan något som man får leva med. För stora kooperativa företag är det också en utmaning att förankra och få alla att känna sig som ägare.

Riksbyggen är egentligen till hälften brukarkooperativt och till hälften engagemangskooperativt – eller vad man ska kalla det – genom sina organisationsmedlemmar, konstaterar Leif Linde. Bostadsrättsföreningar och övriga ägare får också god avkastning på sitt andelskapital.

– Dessutom vårdar vi de anställdas roll och intressen, till exempel genom kollektivavtal, bra relationer med facken och en personalpremie som är kopplad till den avkastning andelsägarna får på sina insatser.

STORLEK

I intervjumaterialet blir det uppenbart att villkoren och förutsättningarna skiljer sig åt på många sätt mellan stora och små kooperativa organisationer. Några intervjupersoner har också berört detta särskilt.

Malin Tillmar vid Linköpings universitet tror att organisationens storlek har större betydelse för verksamhetens kvalitet än vad organisationsformen har. Hinder mot utveckling har också ofta med organisationers storlek att göra, menar hon.

– Det finns uppenbara fördelar med små organisationer, när det gäller närhet till brukarna, medbestämmande med mera. De allra flesta kooperativa företag i välfärdssektorerna är ju små.

Samtidigt tror inte Yohanan Stryjan vid Södertörns högskola att någon har riktig kläm på vad en organisations storlek betyder för dess sätt att fungera.

Mats Brandberg menar att de problem DraóThea har haft mest har handlat om att företaget är en liten alternativ utförare, mer än företagsformen.

– Vi tre tar alla både stora och små beslut tillsammans och vi vill att det ska vara konsensus. Vi har styrelsemöten i stort sett varje vecka, vilket i praktiken är detsamma som ledningsmöten. Tack vare att vi är så små fungerar det.

Och det är inte heller ett självändamål för ett kooperativt företag att växa sig stort, slår Leif Linde på Riksbyggen fast.

– Ökad omsättning är en konsekvens av att företaget löser fler behov och att ägare och kunder är nöjda.

TID

Yohanan Stryjan påpekar att Kooperation kräver tid och uppmärksamhet, både från ledningens och från medlemmarnas sida.

– Samtidigt blir konkurrensen om vår tid allt hårdare. Små kooperativ kan omorientera sig blixtnabbt. Men Kooperation i mellanstora format och större är lite som ”slow food” – den tar tid om den ska vara bra.

Tid är en bristvara i dag, konstaterar Cecilia Blanck i Brukarkooperativet JAG.

– Det är svårt för människor att hinna med. Jag tror att det är ett av de största hoten mot kooperativa lösningar. Men det finns områden som ligger nära vårt hjärta och som vi är beredda att lägga tid på,

som barn och hälsa. Det är kanske inom sådana områden som framtiden för Kooperationen ligger.

Helena Jonsson i LRF ser en risk att affärsmässiga beslut tar längre tid i ett kooperativt företag. Hon tror att det faktum att slakterinäringen knappast längre är kooperativ beror mycket på att beslut inte togs i tid. Man såg inte till att omstrukturera och effektivisera när det behövdes. Det är inte ödesbestämt genom den kooperativa formen, andra har lyckats bättre, men vi kan lära oss om vikten av beslutsfattande, menar hon.

– Det är en utmaning snarare än en svaghet. Ett faktum man måste förhålla sig till, inte en nackdel.

OM KOOPERATIVT KAPITAL

Något som skiljer stort mellan kooperativa företag är storleken på det kapital som medlemmarna bidragit med. Olika verksamheter är mer eller mindre kapitalkrävande. För vissa företag har därför frågor kring medlemmarnas kapitaläggande blivit viktiga.

När föreningslagen ändrades så att det blev möjligt att blanda utdelning på handel med utdelning på kapital fick vi en annan styrka. Det har ökat intresset för att vara medlem, berättar Bengt-Olov Gunnarsson i Lantmännen.

– En samhällsförändring vi märker av är att yngre medlemmar har mer fokus på ren ekonomisk nytta. De värdesätter mer det kommersiella intresset och snabbhet. Affärsfokuset är tyngre. De är inte heller så lojala med organisationen. För de äldre handlade det i större utsträckning om social nytta, som man i dag kanske hittar mer på andra håll. I Lantmännens begynnelse var det mer en kombination av ekonomisk och social nytta.

Men nu är det viktigt att Lagen om ekonomiska föreningar skrivs om så att vi får lika möjligheter till kapitalförsörjning som andra företag, betonar han.

– Jag skulle vilja utveckla detta mera för att få in kapital utifrån. Förlagsandelarna är ingen riktig lösning, eftersom de är förhållandevis dyrt kapital.

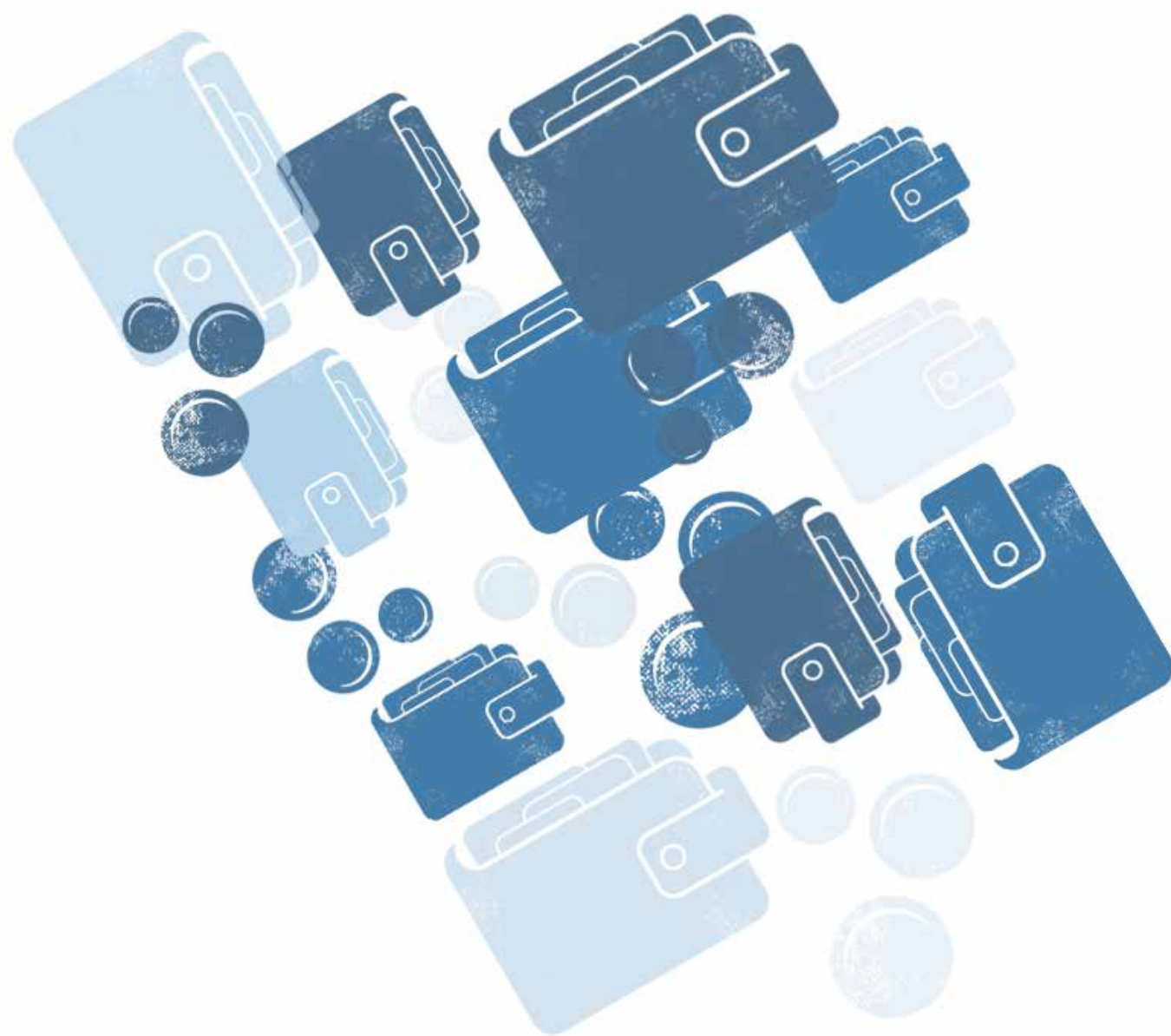
Det gäller att ha ett öppet sinne för flera andra möjliga lösningar, genom att dela risker med mera. Det finns förslag om att lagen ska tillåta det man kallar investering med medlemmar med ett mycket lägre röstvärde än en vanlig medlem. Det är en modell som antagligen skulle ge oss möjlighet att stärka vårt kapital. Vi har medlemmar som inte längre är verksamma lantbrukare men som gärna vill behålla sin relation med föreningen. Vi skulle vinna på att kunna behålla deras andel av kapitalet om de kunde fortsätta vara med som investering med medlemmar.

Men det finns en tydlig gräns för kapitalintresset hos oss, framhåller Bengt-Olov Gunnarsson.

– Den är fortfarande att vi inte fördelar inflytandet efter kapitalet utan efter affärerna, i praktiken en person – en röst. Än så länge är detta en grundbult. Men man vet aldrig vad som sker i framtiden.

Brukarkooperativet JAG är ett exempel på ett annat förhållningssätt till finansiellt kapital. De har medvetet valt ideell förening som form för att inte kunna dela ut vinst, säger Cecilia Blanck, eftersom det är viktigt just i deras verksamhet.

– Däremot är vi jätteintresserade av pengar. De ger oss möjlighet att förverkliga det vi vill göra.



OM VERKSAMHET OCH AFFÄRER

Det finns hela tiden tryck på förändring i verksamhet och affärer hos kooperativa företag, såväl som hos andra. Det är medlemmar, medarbetare, kunder och olika faktorer och aktörer i omvärlden som står för det. Hos de kooperativa företagen förutsätts trycket från medlemmarna ha särskilt stor betydelse. Intervjupersonerna ger några perspektiv på detta.

Allmänt har HSB gått mer mot att fokusera på kärnverksamheten och samarbeta, säger Pernilla Bonde. Vi har till exempel tecknat ramavtal med energileverantörer.

En annan sak är att HSB behöver förstå och använda digitaliseringen, fortsätter hon.

– Den innebär en jättetransformation av företagets leverans. Vi behöver kunna erbjuda rådgivning, service, all möjlig information, tjänster som p-platsbokning och annat på nätet. Den påverkar också formerna för inflytande och förväntningarna på medlemskapet. Nästa generations styrelser i bostadsrättsföreningarna gör antagligen betydligt mer av sitt arbete digitalt.

Många lägger mycket möda på att hitta på nya verksamheter i organisationen och försöka engagera medlemmar, säger Leif Linde hos Riksbyggen, när det vore bättre att avveckla alltihopa. Samtidigt är förmågan till innovation en av de stora frågorna för ett kooperativt företag, menar han.

– Den är viktig för att ständigt kunna tillgodose behov på bästa sätt, som ju är vårt existensberättigande. För att vara innovativa behöver vi titta framåt och runt oss på vår omvärld. Förändringar i miljö, teknik, politik, nationalstaten med mera med mera är saker vi måste hänga med i för att fortsätta vara relevanta. Men hela tiden med

utgångspunkt i den kooperativa idén. Alltså fråga oss till exempel vad långsiktighet innebär utifrån de förutsättningar vi ser.

Storkooperationen borde se värdet av att slå in på nya konsumtionsområden, menar Coompanions Gordon Hahn, och utveckla kooperation inom kanske framför allt olika typer av infrastruktur.

Filip Wijkström har märkt att de stora kooperativa företagen frågar efter kooperativ affärsutveckling.

– Jag skulle gärna vilja se hur den ska se ut. Grunden måste hur som helst vara att man ser till att det är en organisation som verkligen fungerar kooperativt. Först därefter kan man börja fundera på hur affärsutvecklingen ska gå till.

Lantmännens Bengt-Olov Gunnarsson konstaterar att vi i Sverige måste anpassa oss till att vi har en öppen och alltmer globaliserad omvärld i dag, även ekonomiskt.

– Men det har varit en utmaning att få medlemmarna att förstå varför vi måste ha verksamhet i andra länder. Många har varit rädda för det.

Han förklarar att Lantmännen bland annat behöver gardera sig mot att skörden slår olika på olika håll för att kunna leverera till fasta kunder. Det är också en fördel med den sammanlagda volymen eftersom de flesta aktörer de gör affärer med är stora.

– Men i de andra länder där vi är verksamma märks det inte att vi är ett kooperativt företag. Där agerar vi genom dotterbolag. Vi har bara svenska medlemmar. Hos oss har det aldrig varit tal om att involvera medlemmar i andra länder, som hos Arla.

OM NYA FORMER OCH NYTT INNEHÅLL

När man vill förnya befintliga kooperativa företag eller starta kooperativ i nya former och/eller med nytt verksamhetsinnehåll handlar det om att låta nya idéer och beprövade erfarenheter mötas.

Helena Jonsson antyder sådana möten när hon förklarar att man inom LRF känner sig besläktade med annan Kooperation, till exempel inom vården.

– På landsbygden samarbetar vi lokalt för nya kooperativa lösningar. Förmodligen är LRF-avdelningar med i utvecklingen av nya kooperativ inom vård och omsorg. Bönder har i allmänhet god kunskap om föreningar och föreningsteknik.

När det gäller nya initiativ i HSB:s värld framhåller Pernilla Bonde att det är lokalt i bostadsrättsföreningarna eller kopplat till dem som det kan födas entreprenörskap och nya kooperativa verksamheter.

Generellt är Kooperation ett bra sätt att starta en verksamhet, menar Bengt-Olov Gunnarsson i Lantmännen.

– Det är enklare med ekonomisk förening än med aktiebolag. Inom lantbruket utvecklas till exempel biogasproduktion och maskinringar i kooperativ form.

Samtidigt finns idag en ung generation som mycket väl skulle kunna engagera sig i de stora etablerade kooperativa företagen, tror Filip Wijkström.

– Dels för att dra nytta av den fungerande apparaten inom företagen, vilket kan vara mer effektivt än att bygga upp något från grunden. Dels för att de tilltalas av en ideologi som bygger på tanken att tillsammans står vi starka. Det finns ett sökande efter sammanhang som kan ta sig kooperativ form.

Även Cecilia Blanck beskriver en länk mellan gammalt och nytt. Hon menar att JAG nu befinner sig där den stora etablerade Kooperationen befann sig i början. För henne handlar olikheterna mer om utvecklingsstadier än om olika syn på Kooperation.

– JAG känner sig verkligen som en del av svensk Kooperation.

Hon tror att det kan finnas stora möjligheter att utnyttja befintliga kanaler i de stora etablerade kooperativa företagen och utveckla nya tjänster. Men det måste då handla om sådant som är nära hjärtat för människor, menar hon.

– Andra gånger finns det ett värde i att starta nytt. I en befintlig organisation finns alltid strukturer som kan vara svåra att hantera. Det beror på vad man vill göra.

SAMARBETE MELLAN KOOPERATIVA FÖRETAG – STÖD OCH FRIHET

Samarbete mellan företag är ett beprövat sätt att stärka och breda ut Kooperation, i fråga om både affärer och organisation. Federationen är den traditionella modellen för detta och den kooperativa motsvarigheten till bolagsvärldens koncerner. Men det verkar finnas behov även av andra typer av start- och utvecklingshjälp till kooperativa företag. Kooperatörerna och forskarna ger några olika aspekter på detta.

Franchise är en form som kan ge stöd kombinerat med frihet för små och nya kooperativa verksamheter, menar Yohanan Stryjan vid Södertörns högskola.

– En federation styrs mest av Lagen om ekonomiska föreningar. En franchisemodell däremot styrs mest genom kontrakt där det tydligt definieras vad man binder sig till. Rätt använt kan det vara ett kraftfullt verktyg.

Sven Bartilsson hos Coompanion Göteborgsregionen saknar en sammanhållen insats när det gäller bilkooperativ.

– Anledningen till att det inte blev jättemånga bilkooperativ var att ingen organiserade det och att det inte gjordes någon riktig investering och satsning på att det skulle expandera. Det finns fortfarande några bilkooperativ som ju var föregångare till det som i dag kallas bilpooler. Men de kommersiella aktörerna har sprungit förbi.

Leif Linde hos Riksbyggen ger ett par exempel på samarbeten kring ny verksamhet. Han berättar att Riksbyggen har inlett ett arbete med bostadsrättsföreningarna på temat delningsekonomi. Nu arbetar man med frågan vad man kan dela på konkret utifrån boendet, som verktyg och maskiner med mera med mera.

– En annan sak är en pågående dialog med OK om att hårbärgera bilpooler i OK:s framtida nära servicestationer.

En aspekt av samarbetet inom en federation som Pernilla Bonde hos HSB tar upp är att undvika att uppfinna hjulet på nytt varje gång, som hon säger. I stället kan man bygga vidare på det som redan är gjort på annat håll.

– Inom en organisation som HSB är det en utmaning att kombinera lokal närhet och lokalt inflytande med den stora organisationens styrkor, säger Pernilla Bonde. Den lokala demokratin behöver vara effektiv och det kan den vara genom att dra nytta av den kooperativa samverkan.

Emelie Gyllander Tano från Dramatoriet ger ett perspektiv från den nya Kooperationen på behovet av samarbete. Vi byter en del erfarenheter och projekt med några andra kooperativa företag, berättar hon.

– Men vi vill jobba ännu mer ihop med andra kooperativ, stötta varandra genom att köpa varandras tjänster med mera.

SAMSPEL MED ANDRA SLAGS AKTÖRER

Relationer med andra aktörer kan handla om finansiering, reglering, affärer, med mera. Särskilt nya och blivande kooperativa företag är beroende av olika stödjande relationer. Men samtidigt ska de ofta kunna erbjuda den andra parten någon form av nytta.

Många nya kooperativa företag har startat och drivs med kommuner eller landsting som kunder och finansiärer. Yohanan Stryjan menar att det inte spelar någon roll varifrån pengarna kommer, för förutsättningarna att fungera kooperativt.

– Offentligt finansierade kooperativ är fortfarande kooperativ. Även om det förstås är viktigt hur kontrakten med det offentliga ser ut. De är känsliga för tjänstemäns påverkan och för skiftande majoriteter.

Gordon Hahn tar upp något som ser ut att vara ett belysande exempel nämligen många fiberkabel-föreningar som enligt honom inte ser värdet av att behålla sin självständighet. I stället skriver de avtal där de är skyldiga att lämna över till kommunen efter fem år.

Om vi vill se en utveckling av fler kooperativ inom välfärden och inte bara en ökning av stora riskkapitalbolag behövs också bättre incitament, framhåller forskaren Johan Vamstad.

– Det handlar om lagstiftning och ekonomiska fördelar. Under en period gynnades exempelvis specifikt föräldrakooperativa förskolor, sådana lösningar skulle vi behöva se mer av. En väg att gå är att ställa större krav på en fungerande intern-demokrati, då skulle det inte bli lika attraktivt med traditionella aktiebolag.

När det gäller välfärdens organisering tror jag att kooperativa lösningar har stora möjligheter, säger Malin Tillmar.

– Jag har för avsikt att forska mer om innovativa lösningar och nya former i samarbete mellan

sektorer, såväl kooperativa och ideella som offentliga och kommersiella.

En intressant modell enligt Filip Wijkström är att starta verksamhet i kooperativ form inom en etablerad rörelse. Till exempel välfärdsverksamhet inom Svenska kyrkan eller sociala företag inom stora ideella organisationer.

Coompanions Sven Bartilsson tror att det finns stora möjligheter till kooperativ utveckling i samarbete med kommersiella aktörer.

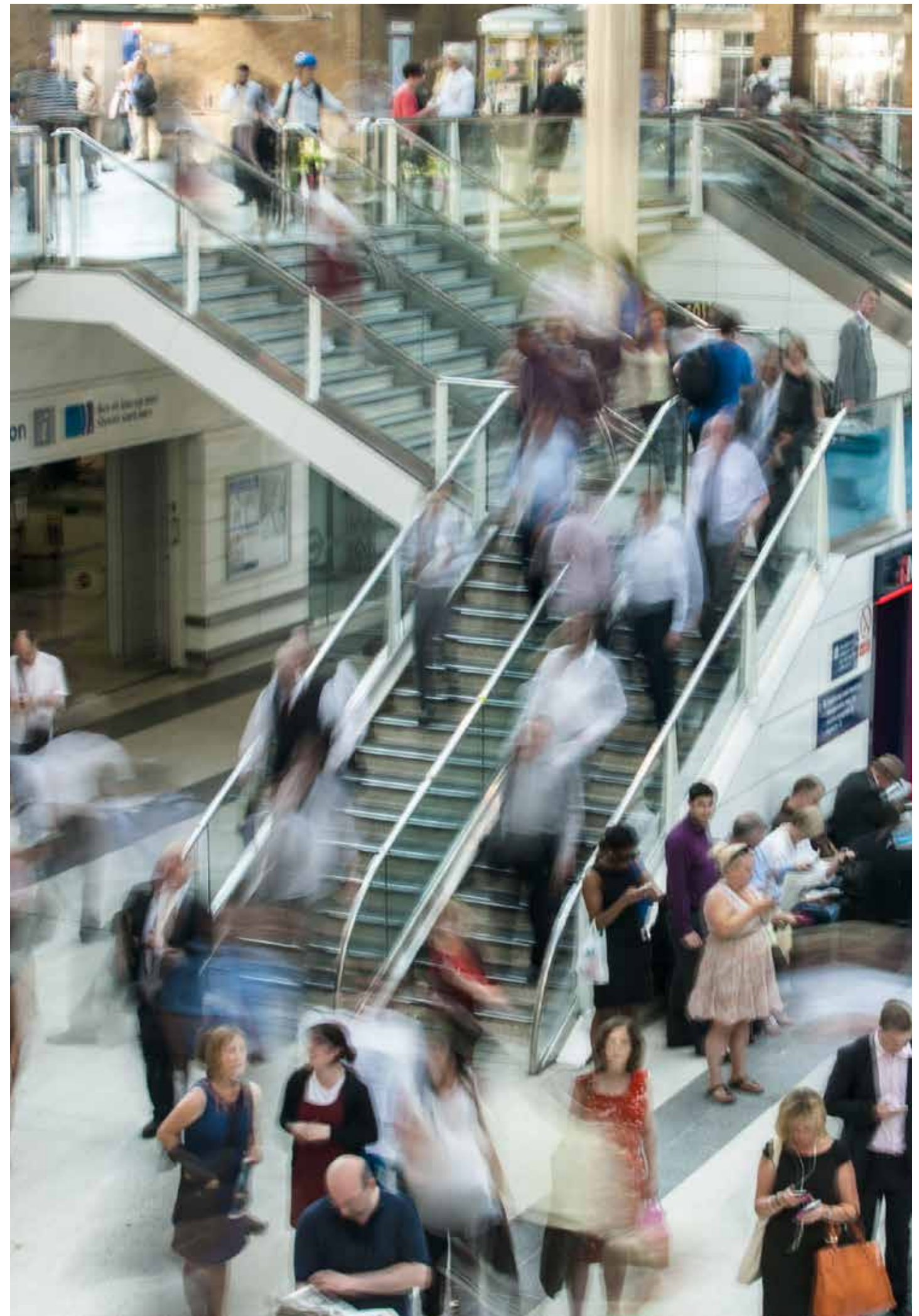
– Bilkooperativ hade till exempel kunnat vara Volvos distributionsmodell om rätt aktörer hade agerat på rätt sätt i rätt tid. Ett annat exempel är om Bredbandsbolaget hade satsat på bredbands-föreningar i utbyggnaden av nya fibernät. Det hade kunnat bli en motsvarighet till vindkraftföretaget O2 som har som affärsmodell att hjälpa till att etablera vindkraftkooperativ. Man kan alltså bilda allianser med det finansiella kapitalet, som i praktiken stärker det sociala kapitalet i samhället.

Men min särskilda käpphäst är att ekonomiska föreningar inte är skyldiga att lämna årsredovisning till Bolagsverket, fortsätter Sven Bartilsson.

– För många har det så pass svåra konsekvenser att det kan hindra ett kooperativt företagande. Eftersom kreditupplysningsföretagen utgår från att det inte går att få tag på årsredovisningarna hos Bolagsverket tillhandahåller de inte kreditupplysning på ekonomiska föreningar. Då kan det också vara mycket svårt att få mobilabonnemang, leasingkontrakt med mera.

Han menar att om ett sådant krav skulle införas skulle det dessutom bidra till att höja lägstanivån på kooperativa företag.

– Det är inte bra att det finns en massa ekonomiska föreningar som inte har årsredovisning och som inte klarar en kreditprövning. Det drabbar varumärket kooperativ.





AVSLUTANDE REFLEKTIONER OCH FRÅGOR

Ett starkt intryck av det samlade intervjumaterialet är att Kooperation i praktiken är något mycket föränderligt, anpassningsbart och mångsidigt.

Det blir tydligt i den bild som intervjupersonerna ger att ett kooperativt företag inte har sin form given en gång för alla. Det formas och omformas av människor och omständigheter. Men något som verkar höra till Kooperationens kärna är att detta sker med utgångspunkt i de involverade människorna och i första hand de som drar nytta av företagets produktion av varor eller tjänster. Kooperation framstår som ett sätt driva verksamhet där formen står i fokus från utgångspunkten att verksamheten ska göra nytta.

En fråga att diskutera och fundera över är i vilken mån den kooperativa organisationen är sina medlemmar och deras faktiska och föränderliga behov, förväntningar och vilja, och hur mycket den är principer, värderingar, struktur etc., alltså en idé om en organisation?

Intervjuerna ger många exempel på hur Kooperation formas efter de specifika förutsättningar man har och de uppgifter som ska lösas. Därför ser Kooperation olika ut i varje enskilt företag. Bland intervjupersonerna finns många olika betoningar,

tolkningar och tillämpningar representerade. Deras erfarenheter ser ut att visa att det är de inblandade människorna och praktiken som i första hand avgör innebörden av Kooperation i det enskilda företaget. Intrycket är i hög grad skilda världar. Bland annat när det gäller i vilken grad företagets samspel med medlemmarna i deras roll som medlemmar är integrerat i den dagliga verksamheten. Något annat som skiljer är i vilken mån medlemmen är individ i relation till sitt kooperativa företag eller del av ett kollektiv. Det finns en mängd faktorer som gör att tillämpningarna av kooperativa tankar ser väldigt olika ut. Ett företags utvecklingsstadium, storlek, bransch, demografi och geografi är sådant som har betydelse.

Vissa förändringar av formen hos kooperativa företag ser ut att förstärka drag av andra form-idéer än kooperativa. Något att diskutera är i vilken mån detta är en utvidgning av vad Kooperation kan vara? Eller om det endast förändrar de specifika företagen?

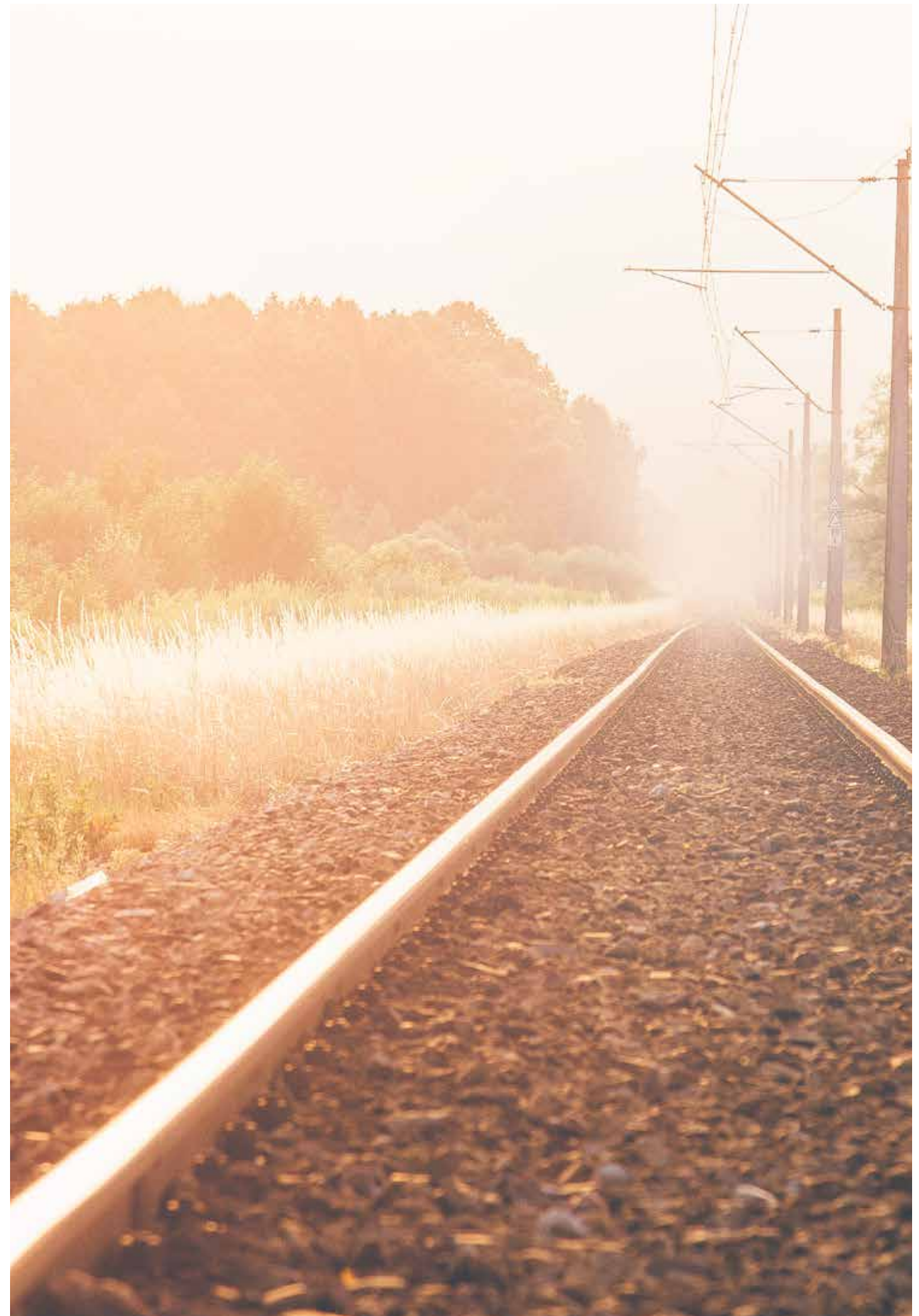
Flera av de vi intervjuat efterlyser en ökad kooperativ tydlighet. Det förefaller som om ett sätt att bli tydligare kan vara att beskriva det egna företaget i relation till den rådande normen för vad ett företag är, det vill säga en toppstyrd hierarki i

aktiebolagsform som producerar varor för konsumtion. Över huvud taget kan det vara viktigt att hela tiden benämna det som är annorlunda och hur man förhåller sig till denna norm. Också för att inte utan att reflektera låta normen styra olika vägval hos det egna företaget. Även människor som är verksamma i ett kooperativt företag delar samhällets norm för företagande.

En slutsats verkar vara att det generellt behövs mer fokus på formen, som en extra dimension utöver de rena affärerna. Intervjupersonerna pekar på att detta gäller även internt i de kooperativa företagen, såväl hos anställda som hos medlemmar och förtroendevalda. Troligen skulle det gynna intresset för Kooperation om det fanns bättre kunskap och medvetenhet hos allmänheten om organisations- och företagsformer generellt. Om vi vill åstadkomma något man kan kalla en

marknad för driftsformer saknas i dag information, kunskap, tydliga alternativ och medvetna val.

I dagens Sverige är det ovanligt att ha egen erfarenhet av ett nytt kooperativt företag, även att ha besökt, mött en representant för ett eller ha fått ett sådant presenterat för sig. Men det finns exempel i intervjumaterialet på att sådan kännedom och erfarenhet har lett till att ytterligare kooperativa företag har startat. Samtidigt söker de nya små kooperativa företagen kontakter med andra som de kan utbyta erfarenheter med. Förteckningar över kooperativa företag för kontakt och samarbete verkar kunna göra viss nytta med en ganska måttlig insats.



INTERVJUADE PERSONER

Sven Bartilsson

Verksamhetsledare, Coompanion Göteborgsregionen ek. för., rådgivningsorganisation för kooperativa företag.

Magnus Berg

Medlemschef i Södra Skogsägarna ek. för., producentkooperativ, skogsbruk och virkesförädling.

Evelina K Bergström

Styrelseledamot och kommunikationsstrateg, Rabash ek. för., medarbetarkooperativ, kommunikationsbyrå, Göterborg.

Cecilia Blanck

Ordförande i Brukarkooperativet JAG id. för. och vd i Brukarkooperativet JAG Serviceaktiebolag, personlig assistans, Stockholm.

Pernilla Bonde

Vd i HSB Riksförbund ek. för., konsumentkooperativ, bostadsbyggande och bostadsförvaltning.

Mats Brandberg

Styrelseledamot och verksamhetsledare, DraóThea Aros Kulturcenter ek. för., personalkooperativ, daglig verksamhet för personer med funktionsnedsättning.

Sylvia Bränngård

Verksamhetschef vid Omsorgskooperativet Brännagården ek. för., personal- och anhörigkooperativ, omsorgsboende och hemtjänst.

Jenny Forslund

Verksamhetsledare och producent, Skuggteatern ek. för., Umeå.

Göran Greider

Chefredaktör för Dala-Demokraten och samhällsdebattör.

Bengt-Olov Gunnarsson

Ordförande i Lantmännen ek. för., producentkooperativ, spannmålsförädling.

Ingrid Gustafsson

Ordförande i Suderbyn People Care ek. för., brukarkooperativ, odling och boende.

Emelie Gyllander Tano

Auktoriserad dramedagog och verksamhetsledare, Dramatoriet ek. för., medarbetarkooperativ, dramapedagogik.

Gordon Hahn

Ordförande, Coompanion Sverige ek. för., samarbetsorganisation för regionala Coompanion.

Gustav Hector

En av initiativtagarna till Bondens Butik ek. för., producentkooperativ livsmedelsbutik, Växjö.

Helena Jonsson

Ordförande i Lantbrukarnas Riksförbund, LRF.

Leif Linde

Vd i Riksbyggen ek. för., organisationskooperativ, bostadsbyggande och bostadsförvaltning.

Lars Lindkvist

Professor i organisation och ledarskap vid Linnéuniversitetet i Kalmar och Växjö.

Åsa Minoz

Entreprenör och expert på innovation och samhällsutveckling, ModigMinoz AB.

Sofia Nerbrand

Liberal debattör och ordförande i Bertil Ohlininstitutet.

Tommy Ohlström

Vd i Kooperativa Förbundet ek. för., KF, konsumentkooperativ dagligvaruhandel.

Thomas Rehn

Utredare för IF Metall och aktiv inom Värmlandskooperativen (Coompanion i Värmland).

Yohanan Stryjan

Professor i företagsekonomi, Södertörns högskola. Styrelseledamot i Internationella Kooperativa Alliansens (IKA) forskningskommitté.

Gun-Britt Svensson

Styrelseledamot och personalansvarig/samordnare, Kooperativet Dalen ek. för., flerintressentkooperativ, lokal service och omsorg.

Malin Tillmar

Biträdande professor vid Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling, avdelningen för företagsekonomi, Linköpings universitet.

Johan Vamstad

Docent i statsvetenskap vid Ersta-Sköndal högskola.

Filip Wijkström

Docent i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm, ansvarig för forskningscentret SCCSS som bedriver civilsamhällesstudier.

Mikael Åbom

Vd och koncernchef i Fonus ek. för., organisationskooperativ, begravningsjänster.

