



# Kommuners samverkan med sociala företag

Lärdomar från Utvecklingsnätverk sociala företag



Sveriges  
Kommuner  
och Regioner



# Kommuners samverkan med sociala företag

Lärdomar från Utvecklingsnätverk sociala företag

Upplysningar om innehållet:  
Åsa Bengtsson, asa.bengtsson@skr.se

© Sveriges Kommuner och Regioner, 2023

ISBN: 978-91-8047-104-6

Illustration: Advant

Produktion: Advant

Tryck: LTAB, 2023

## Förord

På senare år har kommunernas och regionernas intresse för socialt företagande och sociala innovationer ökat markant. Det främsta skälet är behovet att hantera våra stora samhällsutmaningar och kanske är det nu när rekryteringen av personal med rätt kompetens börjar bli akut som vi hittar lösningen på långtidsarbetslösheten. Alla behövs om vi ska kunna klara den kommunala välfärden de närmaste åren.

Kommuners och regioners behov av att utveckla och testa nya lösningar har aldrig varit större och tack och lov är kommunerna och regionerna inte ensamma i detta. De sociala företagen är aktörer vars främsta syfte är att bidra med samhällsnytta och lösningar till en eller flera av de komplexa utmaningar kommuner och regioner står inför. Under de senaste årens kriser, som flyktingvågen 2015, pandemin och nu senast en ny flyktingström med anledning av kriget i Ukraina har vi sett många exempel på vilken otrolig potential och kraft dessa aktörer har. Vi behöver kroka arm och hitta en hållbar organisation för samverkan, så att de sociala företagen blir naturliga och angelägna samverkanspartners även i ett mer långsiktigt perspektiv. Det är en många gånger ny arena för kommuner och regioner, men också en arena som skapar nya möjligheter och nya lösningar – om man är villig att utforska den.

I den här rapporten får ni möta tolv innovativa kommuner som under två års tid har utvecklat sin samverkan med lokala sociala företag. Genom ökad samverkan och fler affärer med de sociala företagen vill dessa kommuner skapa en breddad arbetsmarknad och ett mer delaktigt, inkluderande och hållbart samhälle.



Palle Lundberg  
Vd

*Sveriges Kommuner och Regioner*



# Innehåll

- 7 Sammanfattning - ur ett kommunalt perspektiv
  
- 11 Kapitel 1. Inledning
  
- 15 Kapitel 2. Bakgrund
  - 15 Ett europeiskt sammanhang
  - 16 Ett svenskt sammanhang
  
- 19 Kapitel 3. Projektets tolv kommuner
  - 22 Argument och initiala perspektiv
  - 24 De sociala företagen - en del av lösningen i glesbygdskommuner
  
- 27 Kapitel 4. Projektets praktiska genomförande
  
- 31 Kapitel 5. Utvecklingsresan
  - 31 Placering av rollen som projektkoordinator
  - 32 Intern samverkansstruktur
  - 35 Samverkan med sociala företag kräver en bred förankring internt
  - 38 Extern samverkansstruktur
  - 40 Nyttan med nätverket
  - 41 Identifiering av sociala företag
  - 47 Upphandlingar och andra samarbetsformer
  - 51 Uppföljning och effektmätning
  - 52 En hållbar struktur?
  
- 55 Kapitel 6. Analys och slutsatser
  
- 59 Kapitel 7. Avslutande diskussion och förslag
  
- 63 Referenser





# Sammanfattning

## - ur ett kommunalt perspektiv

Den här rapporten handlar om hur tolv kommuner skapar nya vägar till välfärdslösningar genom att utveckla sin samverkan med sociala företag. Sociala företag kännetecknas av att den affärsmässiga verksamheten vilar på samhällsutmaningar, att deras resultat mäts i relation till dessa samhällsutmaningar och att eventuellt överskott återinvesteras i företaget. Sociala företag kan ta sig an olika samhällsutmaningar, till exempel att minska klimatpåverkan, öka demokratin och delaktigheten i samhället eller verka för sociala mål i utvecklingsländer. Många sociala företag är dessutom arbetsintegrerande, vilket innebär att de ger människor möjligheter att närma sig arbetsmarknaden. Samarbeten med sociala företag kan också leda till en nyanserad näringslivsstruktur och till en bättre geografiskt fördelad utvecklingskapacitet i hela landet, både i städer, glesbygd och på landsbygd.

Rapporten visar att de tolv kommunerna har kommit olika långt i sin samverkan med sociala företag. Projektets huvudsakliga bidrag har varit att fungera som ett forum för erfarenhetsutbyte, både inom och mellan kommuner. Det har bidragit till ökad kunskap om socialt företagande och en insikt om att sociala företag är en fråga för alla kommunala förvaltningar där intern förankring och dialog är nyckeln. Några kommunröster får sammanfatta projektet.

”Nu vet vi vad sociala företag är och hur de kan bidra till samhället. Vi är rustade med massor av goda exempel. Vi vet vad vi som kommun kan göra för att främja, särskilt via upphandling.”

”Det utan tvekan allra viktigaste är att projektet skapat en mycket större medvetenhet bland många i kommunen om möjligheterna med en miljö där sociala företag kan bildas, utvecklas och må bra. Både bland medarbetare på olika nivåer men också hos alla de externa aktörer vi haft kontakt med. Den kunskapen behöver nu förvaltas i goda strukturer som vi inte lyckats skapa än. Vi fortsätter försöka.”

”Jag personligen har fått en djup och ökad kompetens kring hela området med sociala företag. Även kompetens inom upphandling och andra aktuella tekniker och processer. Projektet har lett till och stimulerat oss att fortsätta gå fram med konkurrensutsättningen av arbetsmarknadsenheten, vilket är något som med stor säkerhet kommer att ske under 2023 och därefter gradvis pågå under några år.”

”Jag är också glad över att via projektet ha fått ta del av så många goda exempel på företag och samarbeten ute i landet! Fina exempel som gång på gång påminner en om varför det är så viktigt att heja på och jobba med aktörer som gör samhällsnytta.”

”Det räcker sannerligen inte med att bara vilja göra mer eller att vara allmänt positiv till frågan och tro att något ska hända av sig självt. Det krävs att man är flera i en kommun som driver på och hjälps åt, och på riktigt slutar bolla frågan mellan varandra.”

”Projektet har lyckats föra upp socialt företagande på dagordningen för oss, och troligen många andra kommuner.”





## Inledning

Mot bakgrund av regeringens strategi från 2018 om sociala företag och sociala innovationer publicerade Sveriges Kommuner och Regioner, SKR, 2020 en handbok om samverkan med sociala företag.<sup>1</sup> Handboken mötogs med stort intresse av SKR:s medlemmar. Åtskilliga kommuner och regioner gav dock tydliga signaler om att det fanns ett behov av mer stöd och erfarenhetsutbyte. Som en naturlig fortsättning på handboken har SKR därför under perioden 2021-01-01–2022-12-31 genomfört **Utvecklingsnätverk sociala företag** tillsammans med tolv kommuner:

Deltagande kommuner

- › Helsingborg
- › Hudiksvall
- › Härjedalen
- › Karlstad
- › Laxå
- › Malmö
- › Mölndal
- › Sölvesborg
- › Söderhamn
- › Tierp
- › Uddevalla
- › Umeå.

Not. 1 Sveriges Kommuner och Regioner (2020) Ny väg till innovativa välfärdslösningar. En handbok om samverkan med sociala företag. Sveriges Kommuner och Regioner.

Kommunerna i projektet har alla haft olika utgångslägen och behov. De större kommunerna ser stora utmaningar med ökande socioekonomiska skillnader och allt det för med sig såsom inkomstskillnader, arbetslöshet och utbildningsnivåer. Landsortskommunerna har å andra sidan utmaningar kopplat till stora avstånd och en åldrande befolkning, vilket ställer stora krav på den kommunala välfärden. I båda fallen kan samverkan och affärer med de sociala företagen vara en del av lösningen. Detta då sociala företag baserar sin affärsverksamhet på en eller flera samhällsutmaningar.

Målet har varit att skapa modeller för hållbara samverkansstrukturer och fler affärer mellan kommuner och sociala företag. Projektet har finansierats av svenska ESF-rådet och har haft som syfte att använda handboken som en praktisk vägledning för att utveckla kommuners samverkan med sociala företag.







# Bakgrund

## Ett europeiskt sammanhang

Inom EU har socialt företagande varit en prioriterad fråga under många år. Redan 2011 presenterade EU-kommissionen Social Business Initiative.<sup>2</sup> Härfter har ett flertal satsningar och initiativ genomförts. Den senaste i raden är EU-kommissionens handlingsplan för social ekonomi. Handlingsplanen syftar till att skapa de rätta förutsättningarna för att den sociala ekonomin ska kunna utvecklas, öka möjligheterna för organisationer inom den sociala ekonomin att starta och expandera samt säkerställa att den sociala ekonomin och dess potential erkänns.<sup>3</sup> Handlingsplanen utgår ifrån social ekonomi som centralt begrepp. Begreppet kommer ursprungligen ifrån det franska, *économie sociale*, och som ofta representerar en viktig del av ekonomin i olika länder.

Inom EU är social ekonomi ett paraplybegrepp. Social ekonomi definieras som fristående verksamheter som bedriver ekonomisk verksamhet vars huvudsakliga syfte är att erbjuda varor och tjänster till sina medlemmar och samhället i stort. Social ekonomi är ofta lokalt rotad, bygger på solidaritet och deltagande som grundläggande värden och har inte ekonomisk vinst i första rummet. Här inkluderas kooperativ, föreningar, stiftelser, ömsesidiga understödsföreningar/bolag samt sociala företag.<sup>4</sup>

Not. 2 <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8373&furtherPubs=yes>.

Not. 3 <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1537&langId=en>.

Not. 4 <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=10117&furtherNews=yes#navItem-1>.

Sociala företag definieras i sin tur som företag som

- › säljer varor eller tjänster
- › har ett tydligt och primärt samhällsnyttigt mål,
- › begränsar vinstutdelning till förmån för att nå det samhällsnyttiga målet i första hand,
- › är ägarmässigt oberoende av stat och kommersiella aktörer, samt
- › styrs demokratiskt och karaktäriseras av en delaktighet i beslutsprocesser.<sup>5</sup>

I många EU-länder finns särskild lagstiftning som reglerar både social ekonomi och socialt företagande.<sup>6</sup>

## Ett svenskt sammanhang

Efter att Sverige blivit medlem i EU 1995 skrev en svensk författare en bok där han försökte förklara och introducera begreppet social ekonomi i Sverige.<sup>7</sup> Några år senare gjorde den svenska regeringen sitt första – och ett av få – officiella försök att närma sig begreppet.<sup>8</sup> Begreppet har emellertid inte fått någon större spridning och användning i det svenska språket. Det används främst av aktörer inom den sociala ekonomin.

Däremot har socialt företagande börjat diskuteras allt oftare. Under 2018 presenterade regeringen en nationell strategi för sociala företag och sociala innovationer.<sup>9</sup> Det var den första av sitt slag i Sverige och hade som mål att stärka utvecklingen av sociala företag så att dessa bättre kunde delta i att lösa utmaningar i samhället samt bidra till att offentlig sektor uppmärksammar och använder socialt företagande och sociala företag som värdefulla aktörer i utvecklingen av ett hållbart samhälle.

Not. 5 [https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu_en).

Not. 6 European Commission (2020) Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report. European Commission; OECD (2022) Legal frameworks for the social and solidarity economy. OECD Global Action "Promoting Social and Solidarity Economy Ecosystems". OECD.

Not. 7 Olsson Jan (1994) Den sociala ekonomin. Medborgarna-Sverige-Europa. Stockholm: Carlssons Bokförlag.

Not. 8 Kulturdepartementet 1999. Social ekonomi – en tredje sektor för välfärd, demokrati och tillväxt? Rapport från en arbetsgrupp. Kulturdepartementet.

Not. 9 Regeringens strategi för sociala företag – ett hållbart samhälle genom social innovation.

Strategin pekade ut fem prioriterade områden:

1. utveckla marknaden, behov och efterfrågan,
2. stärkt företags- och rådgivningskompetens,
3. tillgång till finansiering,
4. tydliggöra och mäta effekterna, samt
5. utveckla kunskap och mötesplatser.

Strategin gav Vinnova och Tillväxtverket varsitt regeringsuppdrag under 2018–2020. Vinnovas uppdrag var att initiera forsknings- och innovationsutlysningar inom området sociala innovationer, medan Tillväxtverket genomförde en särskild satsning på socialt företagande tillsammans med landets regionorganisationer. Sociala företag kan, enligt strategin, återfinnas inom både privat verksamhet och civilsamhället.<sup>10</sup> Strategin saknade en formell definition av sociala företag. Däremot gav den tre kännetecken på socialt företagande.

1. Det är företag, oberoende av associationsform, där den affärs- mässiga verksamheten är ett medel för att uppnå ett eller flera specifika samhällsnyttiga mål, exempelvis minska utanförskap, förbättra klimat och miljö eller bidra till en tryggare livsmiljö.
2. Företagets resultat mäts i relation till uppfyllelsen av de samhällsnyttiga mål som angetts som dess syfte att uppnå.
3. Företagets ekonomiska överskott återinvesteras huvudsakligen i verksamheten, alternativt investeras i ett nytt samhällsnyttigt projekt, i stället för att primärt tas ut som vinst genom avkastning till ägarna.<sup>11</sup>

Not. 10 Att civilsamhällets organisationer i vissa lägen kan likställas med sociala företag antyds också i den nationella civilsamhällespolitiken. Civilsamhället fungerar ofta som röstbärare, som forum där gemenskap erbjuds, som demokratiskola och som allmän motvikt mot offentlig och vinstdrivande verksamhet. Civilsamhället kan också fungera som serviceproducent. I takt med att socialt företagande blir allt vanligare inom civilsamhället ställs dess roll som serviceproducent i fokus. Se vidare SOU 2016:13.

Not. 11 Här ges inte utrymme åt någon mer utförlig diskussion, men det finns både likheter och skillnader mellan EU:s definition av sociala företag och de tre kännetecken på socialt företagande som används i den svenska nationella strategin. EU:s definition kräver till exempel en demokratisk organisation och inflytande, samt vara (ägar- mässigt) oberoende av stat och kommersiella aktörer, vilket den svenska strategin inte nämner. I samband med regeringsskiftet hösten 2022 är den nationella strategin borttagen från näringsdepartementets hemsida. Strategin är fortfarande aktuell, men inväntar den nya regeringens ställningstagande.



## Projektets tolv kommuner

Planeringen av SKR:s Utvecklingsnätverk sociala företag påbörjades under hösten 2020. I samband med utlysningen av projektmedel från ESF-rådet tillfrågade SKR samtliga kommuner i landet. Alla kommuner gavs möjlighet att avge en intresseanmälan att delta och ett flertal kommuner visade intresse.

Tolv kommuner kunde delta i projektet. En viktig utgångspunkt för SKR var att de deltagande kommunerna skulle representera mångfalden av dess medlemmar. Bland de deltagande kommunerna fanns både stora och små kommuner, både vad gäller befolkningsmängd och kommunstorlek, samt kommuner med olika politiska majoriteter. Utvecklingsnätverkets kommuner är belägna i olika delar av landet, se karta 1.

**Karta 1:** Utvecklingsnätverkets deltagande kommuner



De deltagande kommunerna representerar också en bredd i erfarenheter kring samverkan med sociala företag. Några kommuner hade redan påbörjat samverkan med sociala företag, antingen i någon form av upprättad dialog eller genom upphandlingar, medan andra ännu inte hade gjort det. Malmö och Helsingborgs stad var två av dem som sedan flera år hade samverkat med sociala företag medan Härjedalens och Laxås kommun saknade sådan erfarenhet.

**Tabell 1:** Befolkningsstorlek, kommunstorlek och politiskt styre samt tidigare erfarenhet av samverkan med sociala företag

Kommun	Befolkningsstorlek	Kommunstorlek km <sup>2</sup>	Politiskt styre	Tidigare erfarenhet
Helsingborg	149 280	343,84	Borgerligt.	Ja.
Hudiksvall	37 531	2 486,30	Blocköverskridande.	Ja.
Härjedalen	10 070	11 283,97	Blocköverskridande.	Nej.
Karlstad	94 828	1 168,49	Borgerligt.	Nej.
Laxå	5 659	601,92	Borgerligt.	Nej.
Malmö	347 949	156,95	Blocköverskridande.	Ja.
Mölnadal	69 901	145,88	Borgerligt.	Ja.
Söderhamn	25 492	1 059,42	Borgerligt.	Ja.
Sölvesborg	17 456	185,26	Övrigt.	Nej.
Tierp	21 327	1 540,00	Borgerligt.	Ja.
Umeå	130 224	2 316,69	Vänster.	Ja.
Uddevalla	56 787	637,64	Blocköverskridande.	Nej.

Kommentar: Uppgifterna om befolkningsstorlek, kommunstorlek samt politiskt styre är hämtade från Kolada<sup>12</sup> och avser år 2020.

Not. 12 Kolada är en öppen och kostnadsfri databas för kommuner och regioner, se vidare <https://www.kolada.se/>.

## Argument och initiala perspektiv

Kommunerna hade olika skäl till varför de ville utveckla sin samverkan med sociala företag och vilken samhällsutmaning de ville hantera genom sin samverkan med sociala företag. Vissa kommuner hade en specifik och avgränsad samhällsutmaning i fokus medan andra hade en mer allmän inriktning på sin insats.

”Det är nödvändigt med ett långsiktigt samarbete för att kunna lösa de utmaningar vi står inför. De sociala företagen fyller en glugg som vi aldrig skulle klara att fylla. Det här är något som jag tror att det kommer att finnas ännu större behov av framöver.”

Tierps kommun konstaterade till exempel i sin intresseförklaring att de sociala företagen kunde bidra till att lösa de samhällsutmaningar man stod inför. Sociala företag sågs som en viktig pusselbit i kommunens Agenda 2030-arbete. Genom att delta i utvecklingsnätverket kunde kommunen få ökade kunskaper om hur socialt företagande kunde främjas och metoder för att fördjupa ett sådant arbete.

Laxå kommun påpekade i sin intresseförklaring att man ville utveckla sina kunskaper om upphandling samt ”ta steg fram” när det gäller sociala företags roll i de mindre orternas service och utveckling, det vill säga som en viktig del i landsbygdsutvecklingen.

Malmö stad betonade istället att en fortsatt utveckling kring styrdokument, attitydförändringar och policys inom förvaltningarna var viktigt för att fortsätta utvecklas som en öppen kommun och inkluderande gentemot sociala företag. I intresseförklaringen betonades att kommunen ville uppmana till att fler sociala företag startade.

”Vi har som mål att vara en hållbar kommun för alla och då måste vi leva som vi lär.”



**Tabell 2:** Kommunala argument och initiala perspektiv

Kommun	Argument	Initialt perspektiv
Helsingborg	Stärka nyanländas kompetensförsörjning och inträde på arbetsmarknaden.	Arbetsmarknadsperspektiv.
Hudiksvall	Skapa möjligheter för sociala företag att bidra till samhällsnytta samt till att lösa framtida välfärdsutmaningar.	Allmänt välfärdsperspektiv.
Härjedalen	Skapa förutsättningar för att sociala företag kan bidra till välfärdslösningar.	Landsbygds- och glesbygdsperspektiv.
Karlstad	Öka möjligheterna för personer att etablera sig på arbetsmarknaden.	Arbetsmarknadsperspektiv samt plats- och orts-utvecklingsperspektiv.
Laxå	Skapa möjligheter för sociala företags roll i de mindre orternas service och utveckling.	Landsbygdsperspektiv.
Malmö	Skapa möjligheter för sociala företag att bidra till samhällsnytta samt till att lösa framtida välfärdsutmaningar.	Allmänt välfärdsperspektiv.
Mölnadal	Öka möjligheterna för nyanlända att komma i egen försörjning.	Arbetsmarknadsperspektiv.
Söderhamn	Skapa möjligheter för sociala företag att bidra till samhällsnytta samt till att lösa framtida välfärdsutmaningar.	Allmänt välfärdsperspektiv.
Sölvesborg	Öka möjligheterna för vissa grupper av människor att närma sig arbetsmarknaden.	Arbetsmarknadsperspektiv.
Tierp	Skapa möjligheter för sociala företag att bidra till samhällsnytta samt till att lösa framtida välfärdsutmaningar.	Allmänt välfärdsperspektiv.
Umeå	Utveckla ett grundläggande helhetsgrepp och struktur på socialt företagande.	Allmänt välfärdsperspektiv.
Uddevalla	Ta ett helhetsgrepp över socialt företagande som en tvärssektoriell fråga.	Allmänt välfärdsperspektiv.

## **De sociala företagen - en del av lösningen i glesbygdskommuner**

Malin Elmerstig, utvecklingsstrateg i Härjedalens kommun berättar.

### **Varför ville er kommun vara med i Utvecklingsnätverket?**

Härjedalens kommun är både jättestor och jätteliten! Till ytan är kommunen lika stor som alla Skånes 33 kommuner tillsammans. Men om vi ser till befolkning är vi bara drygt 10 000 personer, att jämföra med Skånes 1,34 miljoner. Dessutom har vi en befolkning där en större andel än riksnittet har en hög ålder. Vi har alltså jättestora avstånd inom kommunen och en befolkning där en opropotionerligt liten andel är i arbetsför ålder och tillika skattebetalare. Förutsättningarna för att möta invånarnas förväntningar på välfärd och service är alltså minst sagt utmanande. I Härjedalens kommun har det länge funnits en insikt om att vi måste bli fler aktörer som samverkar för välfärden och samhällsnyttan. Vi tror att sociala företag skulle kunna spela en viktig roll i Härjedalen. Vi ser också att våra befintliga föreningar och byalag sliter hårt med att hålla sina verksamheter igång. Om de fick hjälp att utveckla näringsverksamhet tror vi att de skulle kunna bli starkare samhällsaktörer ute i Härjedalens byar. Kommunen har en viktig roll att spela genom att vara en stabil, pålitlig kund till dem.

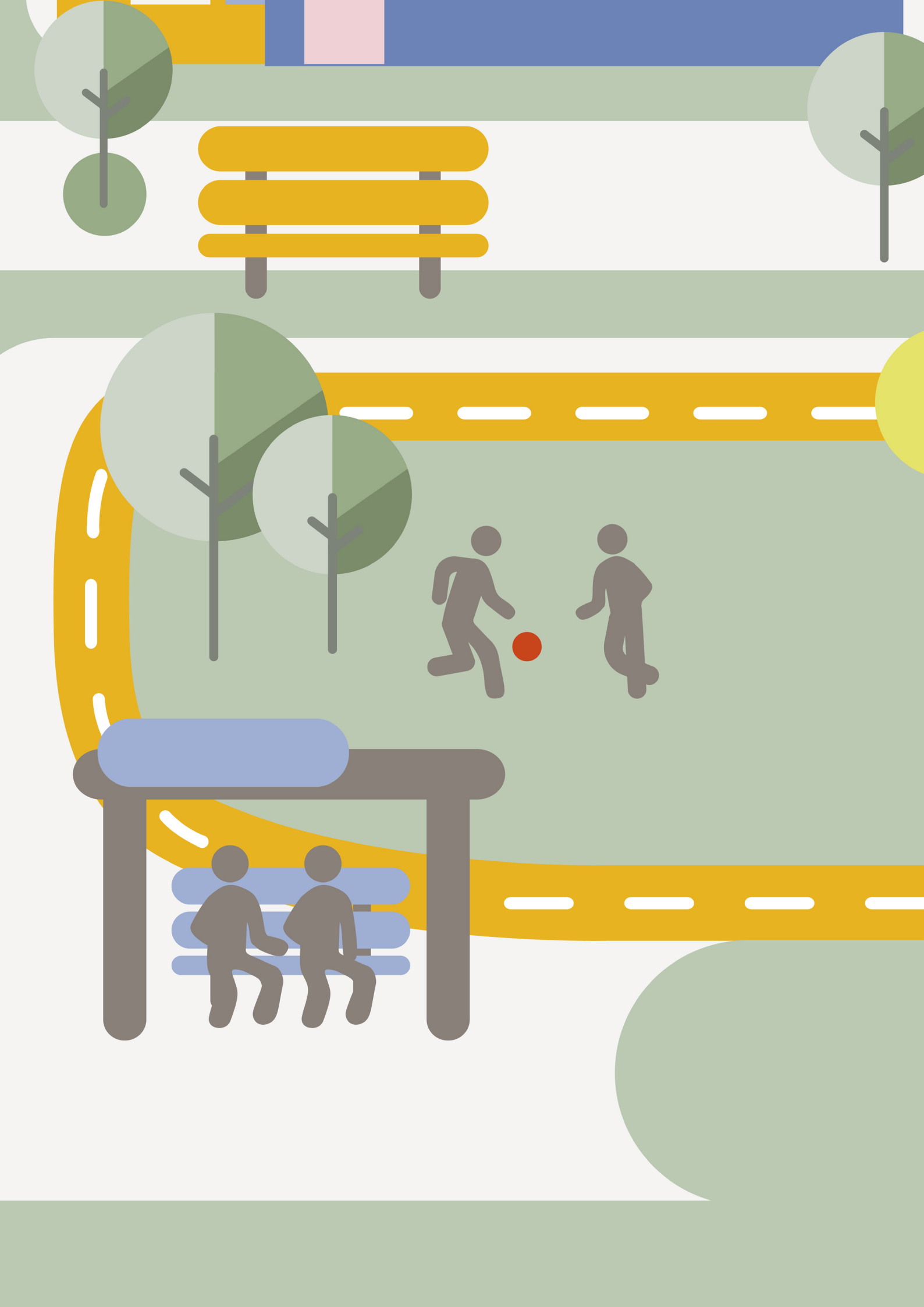
### **Vad har projektet bidragit till för er i Härjedalen?**

Härjedalens kommun har i princip startat på noll i det här arbetet. Inom organisationen fanns nästan ingen kunskap om vad sociala företag är, ingen ståndpunkt i frågan och inget aktivt arbete. Idag finns kunniga och engagerade ambassadörer för socialt företagande på varje förvaltning. Vi har en mycket bättre förståelse för och relation med det sociala företag som finns i kommunen. Vi har nu som organisation en blick för möjligheter för socialt företagande och ett mod när det gäller upphandling. Därtill har det styrande partiet i kommunen en uttalad ambition att främja socialt företagande.

För mig personligen har deltagandet i utvecklingsnätverket utgjort ett fantastiskt fönster ut mot resten av Sverige. Det har varit ett tillfälle att lyfta blicken från det dagliga, ofta väldigt operativa arbetet, och få se och lära hur andra kommuner och organisationer arbetar med att stärka välfärden genom social innovation.

### **Om vi blickar framåt - var ser ni er kommun om till exempel fem år?**

Det vi drömmer om är ett socialt företag i varje by, troligen i form av ett livskraftigt byalag eller en idrottsförening. De utför vaktmästeritjänster och snöskottning åt privatpersoner, och grönyteskötsel och enklare snöröjning åt kommunen. De använder vinsten på ett sätt som kommer byn till nytta. De kan då hålla öppet i bygdegården om kvällarna och ordna idrotts- och kulturaktiviteter för barn. Det vore också fantastiskt att få till någon slags samverkan för att avlasta kommunens äldreomsorg också. Kanske kan vi i framtiden upphandla umgänge för de äldre som har beslut om det, så de får besök och tillsyn av välkända ansikten från byn i stället för hemtjänstpersonal som kört två mil i snöstorm.



## Projektets praktiska genomförande

SKR bemannade en projektstab bestående av projektledare, sakkunnig samt processtödare. I projektstaben har också SKR-medarbetare med kompetens inom civilsamhälle och demokrati samt upphandling ingått. Varje kommun hade en lokal projektkoordinator vars uppgift var att driva det lokala arbetet framåt. Den lokala projektkoordinatorn samordnade det lokala projektteamet och dess arbete.

Utvecklingsnätverket har i grunden haft som målsättning att implementera SKR:s handbok om samverkan med sociala företag. Handboken identifierar ett antal logiska steg som bör tas för att en sådan samverkan kan utvecklas. Tillsammans med nätverkets tolv kommuner ville SKR bidra till att skapa modeller för hållbara samverkansstrukturer och fler affärer mellan kommuner och sociala företag. För att praktiskt uppnå denna ambition indelades den tvååriga projektperioden i ett antal faser. Indelningen i olika faser var ett strukturerat sätt att skapa en röd tråd och helhetsstruktur trots de deltagande kommunernas olika utgångslägen och behov. Faserna höll ihop projektet.

Till varje fas hörde en gemensam nätverksträff, för alla kommuners projektteam, som antingen var digital eller fysisk. Till varje fas hörde också arbete och kompetensutveckling som genomfördes på lokal nivå, mestadels genom samverkansmöten och workshops i det lokala projektteamet, anpassat processtöd från SKR:s projektledning och olika lokala studiebesök. Vid ett flertal tillfällen behövde även projektteamet förstärkas med fler tjänstepersoner, förtroendevalda eller aktörer från de sociala företagen eller dess stödorganisationer. Under hela projektet genomfördes även en mängd olika projektmöten för erfarenhetsutbyte och dialog mellan de lokala projektkoordinatorerna samt regelbundna valbara inspirationsmöten för alla deltagare i projektet.

Den första fasen var en förberedelsefas och här skulle respektive kommun skriva en nulägesanalys. Projektstabens utgångspunkt var att nulägesanalysen skulle ge en utförlig grund för respektive kommuns fortsatta utvecklingsarbete, men också ge goda möjligheter för projektstaben att anpassa stödet till respektive kommun.

Mot bakgrund av nulägesanalysen skulle kommunerna under den andra projektfasen fokusera på att etablera **en intern och extern samverkansstruktur**. Den interna samverkansstrukturen handlar om att förankra frågan både politiskt och på verksamhetsnivå, att man utser en ansvarig tjänsteperson och att man bildar en samverkansgrupp med tjänstepersoner från olika verksamhetsområden. En extern samverkansstruktur handlar om att säkerställa en långsiktig och konstruktiv dialog med sociala företag och för sektorn relevanta organisationer. Arbetet under denna period hade även stort fokus på styrdokument då en utvecklad och fastställd policy eller strategi bidrar till framgång när det gäller samverkan med sociala företag.

Kommuner är viktiga kunder för många sociala företag. Fasen **upphandling och andra samverkansformer** fokuserade på att lyfta fram upphandling som verktyg för att uppnå samhällsnytta. Under denna fas betonades vikten av att kommuner skaffar sig kunskap om de sociala företagen, vilka deras affärsområden är samt vilka varor och tjänster de säljer. Om kommuner inte har denna förkunskap kan det bli svårt att genomföra en bra upphandling. Under denna fas upprättades projektets nätverk av upphandlare.

Den efterföljande fasen handlade om att ta fram en plan för **uppföljning och effektmätning**. Att utarbeta modeller för uppföljning och effektmätning av en insats är särskilt viktigt då de sociala företagens resultat mäts i samhällseffekt och samhällsnytta.

Fasen **samverkan i genomförandet** fokuserade på att goda resultat och önskade effekter ofta kräver att samverkan och dialog kring ett upphandlingsavtal kvarstår under hela avtalstiden. Under denna fas genomfördes även en studieresa till Skottland. Skottland beskrivs ofta som en av de ledande nationerna i världen för socialt företagande. Under 2016 fastställde den skotska regeringen sin tioåriga strategi för socialt företagande, vilken utarbetades i bred dialog. Lokala strategier har utvecklats mot bakgrund av den nationella strategin. Idag finns en välutvecklad stödstruktur för befintliga och framväxande sociala företag i Skottland.

Den avslutande fasen var **implementering och utvärdering**. Ambitionen var att utvecklingsnätverket skulle bidra till att skapa en hållbar struktur i respektive kommun. Varje kommun skulle efter denna fokusperiod ha en tydlig bild och en plan för nästa steg lokalt, likväl som att SKR som projektägare skulle ha en tydlig bild av nästa steg nationellt, för spridning och kommunikation till övriga medlemmar.

### I Helsingborg har projektet bidragit till

- › Skrivningar om socialt företagande i stadens nya riktlinjer för inköp och upphandling.
- › Skrivningar om socialt företagande och offentlig upphandling i den nya lokala överenskommelsen mellan Helsingborgs stad och föreningslivet.
- › Plan för hur projektet vill mäta effekter av arbetet.
- › Test och en rapport av enskilda dialoger med 14 aktörer från civilsamhället.
- › Bättre intern struktur för samarbete inom staden bland de funktioner som arbetar med frågan.
- › Bättre extern struktur för samarbete med sociala företag
- › Tre större konferenser och träffar för information och dialog.
- › Pågående dialoger internt och externt med syfte att leta nya affärer mellan staden och sociala företag.
- › Nya dialogkrav i Stadsbyggnadsförvaltningens och Fastighetsförvaltningens entreprenadupphandlingar som skapar en yta där stadens leverantörer och nya aktörer från den sociala ekonomin kan mötas.
- › Direktupphandling av mindre flytt- och transporttjänster utifrån kriterierna för reserverad upphandling och avtal med TS Working.
- › Upphandling av brunch, lunch och middag och avtal med Utforska Drottninghög AB.





## Utvecklingsresan

Med hjälp av kommunernas initiala nulägesanalyser kunde projektstaben konstatera att det såg relativt likartat ut i de olika kommunerna. Det saknades ofta beslut om i vilken nämnd frågor om socialt företagande skulle placeras. Det fanns ofta heller ingen utpekad tjänsteperson eller intern samverkansgrupp, även om flera kommuner påpekade att utvecklingsnätverkets lokala projektkoordinatorer och projektgrupper kanske kunde fylla det tomrummet efterhand. I nulägesanalyserna framkom också tydligt att i princip samtliga kommuner saknade särskilda policydokument och handlingsplaner för socialt företagande, även om några kommuner samtidigt konstaterade att det fanns andra kommunala styrdokument där socialt företagande antingen nämndes eller skulle kunna införlivas. Hälften av kommunerna angav att de hade någon form av befintlig extern samverkansstruktur medan hälften saknade en sådan.

### Placering av rollen som projektkoordinator

Samverkan med sociala företag är ett relativt nytt verksamhetsområde för kommuner. Det är inte lagstadgat och har inte alltid en självklar organisatorisk hemvist i den kommunala organisationen. I tabell 3 framgår att kommunerna valde olika typer av organisatoriska placeringar av den lokala projektkoordinator. I fem av de tolv kommunerna gavs rollen som projektkoordinator till tjänstepersoner inom näringslivsområdet. I Helsingborg placerades ansvaret inom arbetsmarknadsområdet och i Hudiksvall lades det hos social omsorg. I Sölvesborg, Mölndal och Uddevalla placerades det under kommunledningen. I fyra kommuner har det under projekttiden skett förändringar när det gäller rollen som projektkoordinator.

Ofta förefaller den lokala placeringen av projektledaransvaret vara naturlig och bra, det vill säga att frågan upplevs ha hamnat på ”rätt ställe” i den lokala organisationen. Men det finns också synpunkter på att den lokala placeringen borde ha varit en annan. I Hudiksvall placerades den lokala projektkoordinationen på social- och omsorgsförvaltningen, men från och med mars 2023 kommer denna funktion i stället att vara placerad på näringslivssidan även i Hudiksvall

### En samordnande funktion

Ur Hudiksvalls kommuns nya uppdragsbeskrivning för handläggare socialt företag:

Syftet är att sprida kunskap bland tjänstemän, kommunal personal, politiker och medborgare kring frågor som rör socialt företag. Utöver detta skall befattningshavaren implementera den av kommunstyrelsen antagna riktlinjen för hur Hudiksvalls kommun ska arbeta med utvecklingen av sociala företag. Målet är att fler individer som är beroende av bidrag ska gå till egen försörjning och att initiera nya sociala företag.

## Intern samverkansstruktur

Den första uppgiften för den lokala projektkoordinatören var att bygga upp kommunens lokala projektteam, det vill säga de nyckelfunktioner i kommunen som skulle arbeta tillsammans under hela projektet. Mot bakgrund av handboken rekommenderade projektstaben att de lokala projektteamen, åtminstone initialt, kunde bestå av tjänstepersoner från verksamhetsområdena näringsliv, inköp- och upphandling, arbetsmarknad och civilsamhälle.

”Vi har från att varit helt nya på området, och inte känt varandra tidigare, tillsammans gjort resan framåt och lär oss tillsammans. Vi har en öppen och gemensam syn att vi är här för att lära oss och vi diskuterar fritt om olika saker. Vi pratar om samma sak fast från våra olika synvinklar.”

”När man förstår varandras vardag, utmaningar och uppdrag är samarbete så mycket lättare.”

Rekommendationen var att teamet kunde fyllas på kontinuerligt under hela projekttiden, allt eftersom frågan spreds i kommunen och engagemang skapades. I takt med att de lokala projektteamen utvecklade sin förståelse för frågornas bredd och djup utökades därför projektteamen. Dock kom vissa projektteam ännu senare till ett läge där man istället ville ha en mindre operativ arbetsgrupp och en större referensgrupp. Återigen är detta enbart ett exempel på olika vägval som gjordes under resans gång.

För att projektet skulle få tillräckligt beslutsmandat och kunna leda till strategiska förändringar i kommunen rekommenderades kommunerna att ett urval av de berörda cheferna också kunde engageras i en styrgrupp.

**Tabell 3:** Kommunernas projektorganisationer/intern samverkansstruktur

Kommun	Samordningsansvar	Lokalt projektteam	Styrgrupp
Helsingborg	Arbetsmarknad.	Arbetsmarknad, stadsbyggnad, skola och fritid, inköp, näringsliv och destination, kommunalt fastighetsbolag.	Arbetsmarknad och inköp.
Hudiksvall	Social omsorg.	Social omsorg, teknik, arbetsliv och försörjning, kultur och fritid, lärande, upphandling, kommunalt näringslivsbolag.	Nej.
Härjedalen	Samhällsutveckling.	Upphandling, arbetsmarknad, socialtjänst, kultur- och fritid, näringsliv, kommunstyrelse.	Rapporterar till ett politiskt utskott.
Karlstad	Näringsliv.	Miljö, näringsliv, arbetsmarknad och socialtjänst, vård och omsorg samt upphandling.	Teknik och fastighet, upphandling, vård och omsorg samt näringsliv.
Laxå	Utveckling.	Näringslivsutveckling, arbetsmarknad, kultur och fritid.	Utveckling, kultur, integration och arbetsmarknad.
Malmö	Näringsliv.	Näringsliv, upphandling, arbetsmarknads- och socialförvaltning.	Upphandling, arbetsmarknad, innovation och utveckling, Skåne stadsmision.

Kommun	Samordningsansvar	Lokalt projektteam	Styrgrupp
Mölnadal	Kommunledning.	Stadsledning (näringsliv, upphandling samt hållbarhet), arbetsmarknad och funktionshinder, avfall och återbruk, fritid och folkhälsa samt upphandling.	Arbetsmarknad, funktionshinder kultur och fritid, utbildning, skola och stadsledning.
Söderhamn	Näringsliv.	Näringsliv, inköp, arbetsmarknad, kommunalt fastighetsbolag.	Rapporterar till ett politiskt utskott.
Sölvesborg	Kommunledning	Nej.	Nej.
Tierp	Näringsliv.	Individ- och familjeomsorg, arbetsmarknad, upphandling, gymnasie- och vuxenutbildning, vård och omsorg, kultur och fritid, kvalitet och strategisk utveckling.	Nej.
Umeå	Näringsliv.	Näringsliv, arbetsmarknad, upphandling, stöd och omsorg, fritid och övergripande planering.	Nej.
Uddevalla	Kommunledning.	Näringsliv, kommunledning.	Kommunledningskontoret, arbetsmarknadsavdelningen, avdelningen för hållbar tillväxt, ekonomi/upphandling samt kultur och fritidsförvaltningen.

## **Samverkan med sociala företag kräver en bred förankring internt**

Mikael Damberg, samordnare för sociala företag i Hudiksvall berättar.

### **Vad var det som gjorde att Hudiksvalls kommun ville vara med i Utvecklingsnätverket?**

Det fanns en samstämmighet i Hudiksvall på både politisk och tjänstemannanivå att vi ”tappat fart” i arbetet med sociala företag. Hudiksvall hade under tidigt 2000-tal varit i framkant när det gäller samverkan med de arbetsintegrerade sociala företagen och i anslutning till detta arbete antog man 2015 en policy i kommunen, som poängterade vikten av kommunens roll i samarbete med de lokala arbetsintegrerade sociala företagen. Policyn innehöll skrivningar om att öka kunskapen om arbetsintegrerade sociala företag inom kommunala förvaltningar, och om att beakta områden där det sociala företagandet kan utgöra ett komplement till kommunala verksamheter och tillämpa upphandling med social hänsyn. Tyvärr fick denna policy inget fäste hos andra förvaltningar och frågan fortsatte att vara en fråga enbart för arbetsmarknadsenheten.

### **Vad har projektet bidragit till i Hudiksvall?**

Det finns en större förståelse för att kommunen kan utgöra en viktig aktör i att stödja befintliga arbetsintegrerade sociala företag likväl som andra sociala företag. Men också hur kommunen kan utöka samarbetet till andra aktörer inom civilsamhället. Under projekttiden har vi lyckats involvera flera förvaltningar i arbetet med det sociala företagandet. Projektet har också lett till en tydlig riktlinje, antagen av kommunstyrelsen, om hur vår kommun ska arbeta vidare med det sociala företagandet. Mitt uppdrag med att utveckla och stödja arbetet med det sociala företagandet har dessutom att flyttas till kommunens Tillväxtenhet, vilket möjliggör ett närmare samarbete med det privata näringslivet.

Tack vare projektet så har också andra verksamhetschefer engagerat sig genom att se över vilka arbetsuppgifter som idag utförs av kommunal personal, som i stället kan upphandlas av sociala företag. Vi påbörjade nyligen en dialog kring upphandling av städtjänster inom äldreomsorgen

riktat till våra ASF-företag. Detta som en del i den uppgiftsförskjutning vi diskuterar inom äldreomsorgen och som kan spridas till fler yrkesgrupper och förvaltningar. Något som är extra roligt är att medarbetare inom olika förvaltningar numera är nyfikna på det sociala företagandet.

### **Vad händer i Hudiksvall framöver när det gäller kommunens samverkan med de sociala företagen?**

Det kommer att ske mycket i Hudiksvall den närmaste tiden. I början av nästa år så inleder vi en ny fas med ett socialt företag som ska driva återbruk av inlämnat byggmaterial som sin affärsidé, vilket sker i samarbete med kommunens avfallsavdelning, och i samverkan med biblioteken planerar vi för att ett socialt företag ska ta över vissa arbetsuppgifter. I mitt nya uppdrag ingår nämligen att peka ut kommunala områden och verksamheter där sociala företag kan utgöra ett komplement till kommunens egna verksamheter eller drivas av sociala företag istället.

Om allt går i lås så kommer kommunen tillsammans med Forsa Folkhögskola och regionen att starta upp en utbildning inom social ekonomi för att på sätt skapa en ökad kunskap och grogrund för fler sociala entreprenörer. Med detta så är vår vision att vara en kommun som återtar ledartröjan i att stödja och utveckla det sociala företagandet.

### **Organisatorisk komplexitet**

Kommunstorlek eller organisatorisk komplexitet spelar en stor roll. Är man verksam i en kommun med en komplex organisatorisk struktur kan det ibland försvåra innovation och nya samarbetsformer. Man kanske helt enkelt inte har en överblick över organisationen och inte har kännedom om funktioner eller personer i organisationen. I mindre kommuner finns det förutsättningar för att det kan gå lättare. I en av nätverkets mindre kommuner uttrycktes det på följande sätt:

”Det hjälper att vi är en liten organisation där alla känner varandra och redan har relationer med varandra redan från början. Det har gjort att vi har en trygg och tillåtande dialog i vår projektgrupp och att vi har delat en nyfikenhet kring de här frågorna. Korta beslutsgångar är också en framgångsfaktor.”

En företrädare för en av nätverkets större städer menar att man har mycket att lära av mindre kommuner.

”Där finns det en direkthet som inte finns i en stor stad. Organisationen blir ren och det blir enklare att se strukturen och helheten. Dessutom blir kommunikationsvägarna kortare. I en större stad finns en risk att respektive förvaltning är sig själv närmast och därför värnar mer om sitt. En fråga som kräver samverkan mellan förvaltningar kan därför vara svår att få till och därför finns det mycket att lära om samverkansarbetet i en mindre kommun.”

### Politisk förankring

Den politiska förankringen och dialogen är viktig av åtminstone två skäl. För det första för att frågorna är relativt nya för många kommuner. Genom att informera folkvalda ledamöter om socialt företagande får ledamöterna en förståelse för vad socialt företagande är och hur de sociala företagen kan bidra till uppnåelsen av Agenda 2030 och andra typer av offentliga strategier. Det andra skälet är att det är det politiska ledarskapet som tydligt behöver ge ett uppdrag och mandat åt verksamheten att driva frågorna i organisationen.

”Om man gör detta på rätt sätt kan man få med sig lösningar för flertalet samhällsutmaningar, företagsutveckling och arbetsintegrering. Sociala företag stämmer väl med vår vision om att vara den hållbara staden där alla får chansen. Det är även ett positivt budskap och driv i frågan.”

Hur de tolv kommunerna upprättat den politiska dialogen kring socialt företagande varierar högst avsevärt. I tabell 3 kan vi konstatera att två av kommunerna ersatte den lokala styrgruppen med ett befintligt politiskt utskott. I vissa kommuner konstaterar de lokala projektkoordinatorerna att det inte finns några avstånd till politiken överhuvudtaget, att man så att säga har en direktlinje till den politiska ledningen. I andra fall får vi bilden av att de ansvariga tjänstepersonerna har ett ganska långt avstånd till den politiska ledningen. Troligen har det upplevda avståndet till den politiska ledningen till stor del att göra med kommunstorlek och organisatorisk komplexitet.

Oavsett hur den kommunala organisationsstrukturen ser ut kan vi inte underskatta den politiska förankringen och dialogen. I Umeå genomfördes under 2021 en serie av utbildningstillfällen för folkvalda ledamöter för att öka deras kunskap om socialt företagande. I utbildningssatsningen deltog projektstaben, andra kommuner från nätverket och lokala stödorganisationer. De folkvalda ledamöterna fick kunskap om vad socialt företagande är, hur samverkan med sociala företag kan bidra till utveckling av den offentliga välfärden, hur andra kommuner arbetar och exempel på sociala företag. Utbildningssatsningen möttes av ett stort intresse från de folkvalda ledamöterna.

### I Umeå har projektet bidragit till

- › Intern struktur för samverkan mellan förvaltningar, som koordineras av Upphandling.
- › Bred inventering av verksamheters idéer/behov av tjänster som skulle kunna levereras av sociala företag.
- › Genomförd kompetenshöjning, en sammanhållen serie med ett flertal utbildningstillfällen, för politiker i berörda nämnder.
- › Nya medel avsatta till IOP från och med 2023.
- › Riktlinjer för socialt företagande och fördjupad samverkan med civilsamhälle, under kommunens upphandlingspolicy (beslutas under 2023 i samband med revideringen av upphandlingspolicyen)
- › Upphandlingsträffar med fokus på sociala företag.
- › Plan för effektmätning av kommunens upphandling med sysselsättningskrav.
- › Pågående dialoger internt och externt med syfte att leta nya affärer mellan kommunen och sociala företag.
- › Extern struktur för samarbete med sociala företag, Coompanion är sammankallande.

## Extern samverkansstruktur

Etableringen av en extern samverkansstruktur för kontinuerliga dialoger med sociala företag och andra intressenter har tagit sig olika uttryck i de tolv kommunerna. I vissa fall användes redan etablerade samverkansformer och i andra fall startades nya forum. Här är det uppenbart att kommunerna



har kommit olika långt i utvecklingen av en sådan struktur. I något fall har den externa samverkansstrukturen inte etablerats under projektperioden.

Sammantaget ser vi att kommunernas eventuella externa samverkansstrukturer ser olika ut och har olika syften. Det första och kanske mest primära syftet har varit att öka kommunens kunskap om de sociala företagen. Kommuner behöver veta vilka de sociala företagen är, vad de gör och om de är intresserade av att samverka med kommunerna. Ett annat framträdande syfte har varit att öka de sociala företagens kunskap om kommunen som samverkanspart, till exempel genom upphandling. Ett tredje syfte har varit att öka kunskapen om och intresset för samverkan mellan de sociala företagen.

**Tabell 4:** Förekomst av extern samverkansstruktur i december 2022

Kommun	Extern samverkansstruktur	Kommentar
Helsingborg	Delvis.	Nytt arbetssätt med föreningar vid upphandling.
Hudiksvall	Ja.	Befintlig struktur innan projektstart.
Härjedalen	Delvis.	Påbörjad dialog med Coompanion.
Karlstad	Ja.	Påbörjad dialog med sociala företag.
Laxå	Nej.	
Malmö	Delvis.	Påbörjad dialog med Coompanion, Stadsmissionen.
Mölnadal	Ja.	Befintlig struktur innan projektstart.
Söderhamn	Ja.	Befintlig struktur innan projektstart.
Sölvesborg	Ja.	Påbörjad dialog med sociala företag.
Tierp	Ja.	Befintlig struktur innan projektstart.
Umeå	Delvis.	Påbörjad dialog med Coompanion.
Uddevalla	Delvis.	Påbörjad dialog med civilsamhället.

Kommentar: I de fall där samverkansstrukturerna inte explicit består av några sociala företag utan enbart av traditionella föreningar eller för sektorn relevanta organisationer har dessa karakteriserats som en delvis extern samverkansstruktur.

## Nyttan med nätverket

Hillevi Funck, utvecklingsledare i Mölndals stad berättar.

### Varför ville er kommun vara med i Utvecklingsnätverket?

Inbjudan att vara med i utvecklingsnätverket kom precis i rättan tid för oss. Vi såg det som en jättemöjlighet att få stöd i det uppdrag vi nyligen fått från politiken om att ta fram en policy för stärkt samverkan mellan staden och sociala företag.

Vårt fokus var på det arbetsintegrerande perspektivet. Det hade redan skapats ett nätverk mellan ett par lokala arbetsintegrerande sociala företag, Coompanion och olika verksamheter och tjänstepersoner i staden, men det var otydligt hur arbetet skulle komma vidare. Samtidigt höll vår återbruksanläggning på att byggas och där fanns också tankar om att utveckla samverkan med sociala företag runt cirkulära flöden, för att ta tillvara saker och material som lämnas in.

### Vad har dessa två år lett till för er kommun?

Vi har lärt oss mycket. Vi har haft en bred projektgrupp, något som varit väldigt positivt. Projektgruppen har bemannats med personer från arbetsmarknad och funktionsstöd, från näringsliv, liksom från tekniska, kultur och fritid och även med upphandlingskompetens. Tillsammans har vi kunnat fånga upp olika aspekter från de utbildningar och träffar som varit och så har vi tillsammans knådat, vänt och vridit på frågorna och blivit klokare tillsammans. På köpet har vi lärt oss mera om varandras uppdrag och roller, vilket generellt har varit positivt.

I projektgruppen har vi gjort studiebesök och tillsammans lärt känna de lokala arbetsintegrerande sociala företagen i Mölndal. Vi har ju också turen att finnas nära Göteborg där det finns en välutvecklad struktur runt sociala företag. De kontakter vi byggt upp gör att det externa nätverket nu är mer etablerat, samtidigt som det finns ännu fler aktörer som vi behöver lära känna. Tillsammans med det externa nätverket har vi gjort några olika ansökningar om utvecklingsmedel för att kunna fortsätta arbetet runt återbruksanläggningen. Just nu håller vi tummarna för en ansökan hos Tillväxtverket!

Vi har också precis börjat sondera möjligheterna utifrån personer som finns i stadens arbetsmarknadsverksamhet. Kanske kan de vara intresserade av att vara med och skapa fler sociala företag i Mölndal?

Den policy som vi tog fram tycker vi blev bättre än den skulle blivit om vi inte fått kunskap via utvecklingsnätverket, och dialoger och inspiration från andra kommuner. Vi fick också värdefulla inspel från det externa nätverket.

### **Var ser ni er kommun om fem år?**

Mölndal är en stad med ett starkt näringsliv så vi ser framför oss att om fem år har många traditionella företag och sociala företag hittat varandra och börjat göra affärer av olika slag. Kanske är vi till och med ledande i landet på det? Vårt lokala näringsliv vill säkert bidra till samhällsnytta och att samverka med lokala arbetsintegrerande sociala företag är ett sätt.

Vi ser alltså fler lokala sociala företag framför oss, även de som inte är arbetsintegrerande. Samtidigt är det viktigt att de sociala företagen bygger på hållbara affärsidéer, men där verkar det nästan bara vara fantasin som sätter gränserna. När vi tittar på exempel från andra kommuner ser vi ju att det finns mängder med möjligheter! Och många mölndalsbor som stått långt från arbetsmarknaden har fått jobb tack vare vårt strategiska samarbete med de sociala företagen.

## **Identifiering av sociala företag**

Kommunernas eventuella samverkan med sociala företag påverkas givetvis av förekomsten av sådana företag. Hur många sociala företag finns det då i de tolv kommunerna? När projektet startade redovisade kommunerna generellt sett ett lågt eller obefintligt antal sociala företag. Flera lokala projektkoordinatorer gav uttryck för att sociala företag inte uppmärksammades eftersom de "flög under radarn" eller hade en begränsad affärsverksamhet som enbart utgjorde en mindre del av organisationens omsättning. I tabell 5 ser vi dock att de flesta kommuner anger en ökning av antalet sociala företag vid projektets avslutning. I samma tabell ser vi också att det totala antalet identifierade sociala företag vid projektstart var 30. Samma siffra hade ökat till

86 vid projektavslut. Denna ökning kan exemplifieras med Söderhamn som inledningsvis hade kunskap om två sociala företag. Vid projektavslut hade den siffran ökat till tio och denna ökning beror till fullo på att kommunen nu har en ökad kännedom och en vidare definition om vilka som kan anses vara sociala företag.

I Laxå kommun har några sociala företag inte identifierats, vare sig vid projektstart eller vid avslut. Den lokala projektkoordinatörn menar dock att kommunens kunskap om sociala företag har ökat och att man idag känner till fler verksamheter som skulle kunna definieras som sociala företag. Projektkoordinatörn illustrerar det med att kommunen har fått nya "glasögon" och att man betraktar organisationer i civilsamhället på ett nytt sätt. På ett liknande sätt beskriver en företrädare för Härjedalens kommun hur projektet har gett en ökad insikt om hur socialt företagande i praktiken kan förstås.

"Arbetet i utvecklingsnätverket gav oss tillfälle att börja diskutera och undersöka en lokal idrottsklubb, och vi insåg att de ju i praktiken är ett socialt företag trots att de inte ens själva använt den etiketten."

Flera kommuner har aktivt sökt efter sociala företag eller eldsjälar som är intresserade av att utveckla sociala företag. Helsingborgs stad bjöd in civilsamhället till särskilda dialogträffar. Kommunen ville få kännedom om befintliga sociala företag och sådana organisationer som kunde utvecklas till sociala företag. Utgångspunkten var att civilsamhället kunde spela en avgörande roll för hanteringen av samhällsutmaningarna. Dialogerna gav kommunen information, ny kunskap och flera idéer som direkt kunde appliceras på ambitionen att skapa möjligheter till affärer mellan Helsingborgs stad och sociala företag, främst med arbetsintegrerande syften. Dialogträffarna visade att flera organisationer inom civilsamhället ville utveckla affärer och samarbetsavtal med kommunen i syfte att få fler invånare från bidrag till egenförsörjning. Kommunen konstaterade att en fortsatt dialog med civilsamhället var nödvändig.

”Jag gick till vårt föreningsregister. Jag hörde av mig och berättade att kommunen har intresse av att göra affärer med nya aktörer. Det blev 14 dialoger totalt i höstas.”

**Tabell 5:** Identifierade sociala företag i utvecklingsnätverkets kommuner

Kommun	Antal identifierade sociala företag (i den egna kommunen) vid projektstart	Antal identifierade sociala företag (i den egna kommunen) vid projektavslut
Helsingborg	1	5
Hudiksvall	4	8
Härjedalen	0	1
Karlstad	5	13
Laxå	0	0
Malmö	?	18
Möln dal	1	3
Söderhamn	2	10
Sölvesborg	2	3
Tierp	4	6
Umeå	20	20
Uddevalla	1	0
<b>Antal</b>	<b>30</b>	<b>86</b>

Kommentar: Sammanställningen av de identifierade sociala företagen bygger på uppgifter från de lokala projektkoordinatorerna hösten 2022. Minskningen i Uddevalla från projektstart till projektavslut beror på en konkurs.

### Policydokument och handlingsplaner

Under projekttiden har det skett en policyutveckling kring socialt företagande i flera kommuner, antingen i form av separata styrdokument eller där socialt företagande har vävts in i mer övergripande styrdokument. Oavsett styrdokumentens utseende har policyutvecklingen en fundamental betydelse. Genom att lyfta fram det sociala företagandet på policynivå visar kommunerna för det första att det är ett viktigt politikområde. För det andra ger styrdokumentet enskilda tjänstepersoner ett mandat att driva frågorna vidare inom organisationen. Policyutvecklingen blir alltså en viktig markör som visar att frågorna har etablerats på den politiska dagordningen och ges en status.

När utvecklingsnätverket startade angav fem av de tolv kommunerna att de hade någon form av policydokument som rörde socialt företagande. Vid projektavslut kunde åtta kommuner konstatera att de hade någon form av styrdokument inom området. Flertalet har dock valt att inte utveckla separata styrdokument för sociala företag, se tabell 6. Anledningen är ofta, som i fallet med Malmö, ett allmänt önskemål att minska antalet politiskt fastställda styrdokument. Tabell 6 visar att det fanns någon form av styrdokument om socialt företagande i fem kommuner vid projektstart. Vid projektavslut hade den siffran ökat till åtta.

Härjedalens kommun har inte formulerat något styrdokument. Däremot har ett av de styrande politiska partierna införlivat en intention om socialt företagande i sitt valmanifest, vilket den lokala projektkoordinatören bedömer har varit av stor vikt för kommunens utvecklingsarbete.

”Nu i slutet på projektet förstår vi också VARFÖR vi behöver ett styrdokument, vilket vi inte gjorde från början!”

### **Ur Karlstad stads riktlinje för stadens samverkan med sociala företag**

Kommunen ska främja en utveckling som bidrar till långsiktigt hållbara villkor för socialt företagande och är positiva till att fler sociala företag etableras i Karlstad.

Kommunens samtliga inköp ska ske med ett medvetet beaktande av sociala företags möjligheter att vara leverantör eller underleverantör.

### **Ur Laxå kommuns näringslivsprogram 2022-2026**

För att fortsätta bygga en hållbar och stark kommun och möta de många utmaningar samhället står inför inom exempelvis integration, hälsa, utbildning, klimat, miljö, enklare vägar till jobb eller jämställdhet behöver allas engagemang och innovationskraft bidra.

Den gemensamma drivkraften för sociala företag är att skapa innovativa lösningar på samhällsutmaningar och bidra till ett samhälle som inkluderar och är hållbart. Till skillnad mot traditionella företag som ofta mäter sin framgång i ökade intäkter och vinstmål är ett socialt företag ibland inte vinstdrivande alls, eller har en blandning av mål som är kopplade till människor och samhälle utöver ett vinstmål.

Laxå kommun ska verka för att sociala företag startas och utvecklas i kommunen och ska, då det är möjligt, upphandla varor och tjänster från sociala företag.

### **Ur Mölndals stads policy för stadens samverkan med sociala företag**

Samhällsentreprenörskap och sociala företag har en roll i utvecklingen av en hållbar och innovativ stad, både som självständig kraft och som en part i samarbetet för att lösa samhällsutmaningarna. Staden ska se samverkan med det sociala företagandet som både självklar och berikande. Staden ska vara öppen för att tillsammans och i dialog med sociala företag finna nya arbetssätt och innovativa lösningar för att bevara välfärd och demokrati och bidra till social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet.

**Tabell 6:** Förekomst av kommunala styrdokument om sociala företag vid projektstart

Kommun	Styrdokument vid projektstart		Styrdokument vid projektavslut	
	Separat dokument	Införlivat i annat dokument	Separat dokument	Införlivat i annat dokument
Helsingborg				X
Hudiksvall	X		X	
Härjedalen				
Karlstad		X		X
Laxå				X
Malmö				
Möndal			X	
Söderhamn		X		X
Sölvesborg				
Tierp		X		X
Umeå				
Uddevalla		X		X
<b>Totalt antal</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>

Kommentar: Sammanställningen av kommunala styrdokument bygger på uppgifter från de lokala projektkoordinatorerna hösten 2022.



## Upphandlingar och andra samarbetsformer

Inköp av varor och tjänster har inom projektet lyfts fram som det främsta verktyget för att stärka kommunernas samverkan med sociala företag. Detta därför att kommuner redan arbetar med upphandling som ett strategiskt verktyg för ökad social- och miljömässig hållbarhet och då blir kopplingen till de sociala företagen naturlig. Detta kan göras på många sätt, genom till exempel upphandlingar med mervärden, prisavdrag för vissa uppfyllda kriterier, innovationsupphandlingar med mera. Det mest riktade verktyget är reserverade upphandlingar, som möjliggör upphandlingar med sociala företag.

### Det finns fler sätt att använda upphandlingen som verktyg

I den informerande texten i en upphandling kan man passa på att förmedla upphandlande myndighets syn på samarbete mellan traditionellt näringsliv och sociala företag. Tierps kommun har till exempel använt sig av denna text i sina upphandlingar:

Tierps kommun och helägda bolag jobbar aktivt mot utanförskap och för inkludering i samhället. Därför ser kommunkoncernen positivt på samverkan med det civila samhället, det vill säga intresseorganisationer, sociala företag och föreningar som arbetar för en ökad inkludering och anställningsbarhet hos människor. Det innebär att kommunkoncernen ser positivt på att dela upp kontrakt för att vissa uppgifter ska kunna utföras av mindre kvalificerad personal och på att våra avtalspartners öppnar upp för samarbeten med sociala företag eller föreningar. Det kan handla om att köpa byggstöd från ett socialt företag eller barackstädning med mera. Tillsammans bygger vi ett mer hållbart och inkluderande samhälle och visar upp goda exempel.

Under projektperioden har fem kommuner genomfört upphandlingar av sociala företag. Helsingborg har upphandlat måltidstjänster och flyttservice. Hudiksvall har upphandlat arbetstränings- och sysselsättningsplatser i två upphandlingar från totalt fyra sociala företag och i Malmö har kommunen upphandlat tjänster kring secondhand-kläder. I Söderhamn har kommunen under projektperioden slutit sex nya avtal i form av reserverade kontrakt med sociala företag. Kommunen har därmed avtal med fem av de tio sociala företag som har identifierats. Enligt projektkoordinatorn kommer de övriga fem sociala företagen att bli relevanta och intressanta avtalspartners när kommunen går vidare med genomförandet av landsbygdsprogram, serviceplan och livsmedelsstrategi. I Tierp har ett socialt företag upphandlats för omklädnad av möbler.

Härutöver har ytterligare tre kommuner påbörjat olika processer som kan leda till upphandlingar av sociala företag. Härjedalens kommun har påbörjat en dialog om kommande upphandling av mattransporter i östra kommundelen bland annat med det sociala företag som finns i kommunen. Företaget har sedan tidigare vunnit upphandling av grönyteskötsel och snöskottning. Mölndals kommun har en pågående dialog med Social Trade om att identifiera möjliga områden som lämpar sig för upphandling av sociala företag. Tänkbara områden skulle kunna vara catering, möbler och binderier, klottersanering och fönsterputs. Ambitionen är att upphandling kan ske under 2023. Sölvesborgs kommun förbereder sin första upphandling om arbetsträningsplatser, se tabell 7.

Upphandlingsprocesser spänner ofta över längre tider. Befintliga och redan upphandlade ramavtal som kanske inte har krav i riktningen mot socialt företagande måste fullföljas innan nya ramavtal kan fastställas. För att kommuner i slutändan ska kunna köpa tjänster och service av sociala företag måste kommunerna vara tydliga i vilka behov som de vill att de sociala företagen ska möta, samtidigt som kommunerna måste ha kännedom om de sociala företagen – om det ens finns några. De allra flesta sociala företag är små. De saknar ofta erfarenhet av att delta i upphandlingsförfaranden och att agera som leverantörer åt kommuner. Om kommuner ser ett värde i att utveckla sin samverkan med sociala företag är det nödvändigt att ta hänsyn till dessa förutsättningar. Även om endast fem kommuner kan uppvisa upphandlade tjänster av sociala företag kan vi konstatera att projektet har bidragit med kunskap och ett ökat intresse om sådana upphandlingar.

**Tabell 7:** Upphandlingar av sociala företag under projektperioden 2021-2022

Kommun	Upphandlingar	Kommentar
Helsingborg	2	Upphandling av Lunch, brunch och middag från leverantören Utforska Drottninghög AB. Direktupphandling med kriterier för reserverad upphandling avseende flyttservice.
Hudiksvall	2	Reserverade kontrakt med bland annat Hushållsfixarna och Kraftkällan. Avser arbetsträning och sysselsättning.
Härjedalen	0	
Karlstad	0	
Laxå	0	
Malmö	1	Direktupphandling av tjänster rörande secondhandkläder med leverantören Björkåfrihet.
Mölndal	0	
Söderhamn	6	Reserverat kontrakt med Kreativboden. Avser sömnads- och skomakartjänster som främjar återbruk och av kläder och utrustning. En aktör. Avtal tecknades i juni 2022. Reserverat kontrakt med Djurskyddet Bill & Bull, Kreativboden, Röda korset Söderhamn och Söderhamn second hand. Avser secondhand-produkter som främjar hållbar resursanvändning. Fyra aktörer. Avtal tecknades i september 2022. Reserverat kontrakt med Stenbackens boende- och arbetar-köoperativ. Avser fruktkorgar. En aktör. Avtal tecknades september 2021. Totalt sex reserverade kontrakt med fem sociala företag.
Sölvesborg	0	
Tierp	1	Direktupphandling av Butik Spektra för omklädning av möbler.
Umeå	0	
Uddevalla	0	
<b>Totalt antal</b>	<b>12</b>	

Kommentar: Antalet upphandlingar bygger på uppgifter från de lokala projektkoordinatorerna hösten 2022. På grund av när i tid sammanställningar av upphandlingar görs i de olika kommunerna är det möjligt att vissa upphandlingar saknas i denna tabell.

### **Helsingborgs lokala överenskommelse mellan Helsingborgs stad och föreningslivet**

Ett viktigt och växande perspektiv på offentlig verksamhetssamverkan med civilsamhället handlar om stärka och utveckla civilsamhället genom offentliga affärer. Om nya aktörer från idéburen sektor blir leverantörer av varor och tjänster genom offentliga upphandlingar stärks deras ekonomi och därmed deras möjligheter att skapa samhällsnytta. Tillsammans kan staden och föreningslivet utforska möjligheter, öka kunskapen, och skapa förutsättningar avseende upphandlingsförfarande samt utveckla uppdragsformer som förbättrar möjligheterna för den idéburna sektorn att medverka till mångfald och alternativa utföranden av produkter och tjänster.

Om det kan konstateras att samarbetet inte omfattas av krav på upphandling eller av en tillämpning av statsstödsreglerna finns det andra möjligheter till samverkan med sociala företag, till exempel genom gemensamma projekt, samverkansavtal och inte minst idéburna offentliga partnerskap, IOP. Projektet har naturligtvis tagit upp dessa i olika sammanhang även om fokus i projektet har varit på just upphandling som verktyg. Det lokala arbetet hos kommunerna har dock inbegripit dessa möjligheter och vi ser att många av de konkreta insatser som kommer att genomföras lokalt efter projektet kommer att genomföras i projektform eller som IOP:er. Det är viktigt att ha både kompetens och kännedom om olika finansieringsmöjligheter och att en tydlig och förankrad uppfattning om när man väljer att bedriva samverkan i projekt, IOP eller via upphandling.

## Uppföljning och effektmätning

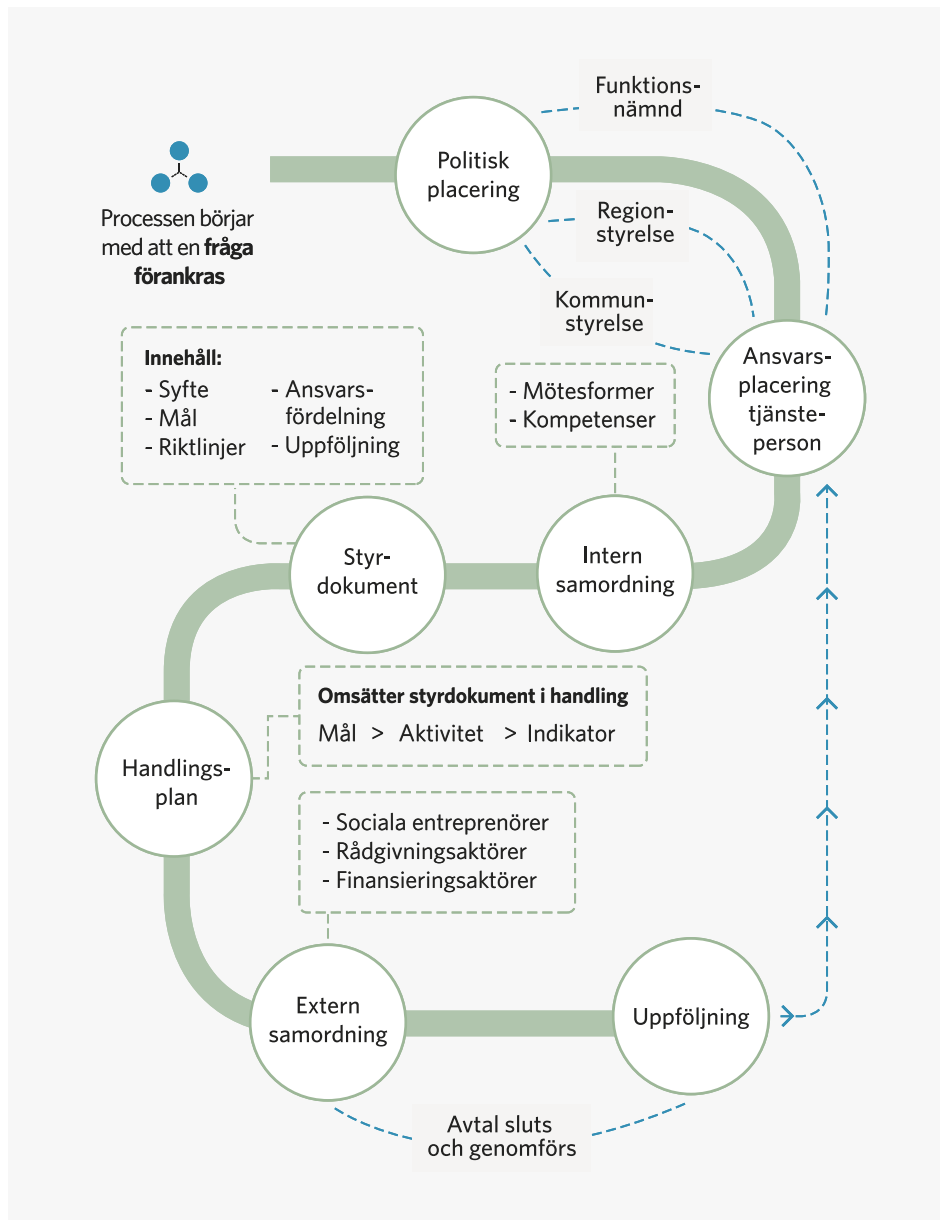
Att följa upp och mäta effekter av sociala företag hade ett stort fokus under projektets andra år. En särskild kompetensutveckling bestående av en serie föreläsningar och processtöd om effektmätning genomfördes. Vi hade ett val i utvecklingsnätverket – att arbeta enligt en och samma metod för uppföljning och effektmätning eller att arbeta oss igenom möjligheter och förutsättningar för effektmätning och sedan låta de enskilda kommunerna få välja tillvägagångssätt utifrån sina specifika behov. Det hade naturligtvis varit mycket enklare att utgå från en och samma metod. Vi tror dock inte att det hade fungerat på sikt i respektive kommun utan valde istället den mer spännande och mer utmanande vägen att utifrån kunskap om just effektmätning och ett kompetent processtöd låta kommunerna välja hur de vill utforma sin effektmätning utifrån sitt kvalitets- och uppföljningssystem. Arbetet med effektmätning leddes av en extern konsult som genomförde en utbildning följt av lokalt anpassat processtöd. Ambitionen var att kommunerna skulle använda föreläsningarna och seminarierna för att planera för kommande insatser kring effektmätning. Sju av kommunerna påbörjade någon form av effektmätning under projektperioden. Så här tänker en av kommunerna kring sin kommande effektmätning:

”I vår kommun vill vi mäta effekten av att ställa sociala hållbarhetskrav i upphandling, i detta fall mer specifikt upphandling av kommunens grönyteskötsel. Denna upphandling ligger ett par år framåt i tiden, men vi behöver redan nu börja förbereda både kommunen och marknaden för att möjliggöra att en seriös aktör kan lämna anbud. Att synliggöra förväntade effekter av att upphandla grönyteskötsel med sociala krav kommer vara viktigt för att motivera arbetet och den eventuella ökade kostnaden för själva tjänsten. Vi vill mäta det dubbla värdet av varje skattekrona vi lägger på grönyteskötsel. Det blir en effekt för både kommunorganisationen och för de individer som får ett arbete.”

## En hållbar struktur?

I projektets slutfas ombads kommunrepresentanterna att göra en självskattning av hur långt de har kommit i sitt utvecklingsarbete, baserat på den ideala process som beskrivs i SKR:s handbok. Figuren nedan beskriver kommunernas egna bedömningar. Förenklat uttryckt kan det sägas att ju fler markeringar, desto längre har kommunerna kommit i uppbyggnaden en hållbar struktur.

**Figur 1:** Utvecklingsprocess för en hållbar samverkan mellan kommuner och sociala företag



**Tabell 8:** Deltagande kommuners självskattning över genomförd utvecklingsprocess

Kommun	Politisk placering	Ansvarig tjänstperson	Intern samordning	Styrdokument	Handlingsplan	Extern samordning	Uppföljning
Helsingborg	X	X		X			
Hudiksvall	X	X	X	X		X	X
Härjedalen	X	X	X			X	
Karlstad		X		X			
Laxå		X		X			
Malmö		X	X			X	
Mölndal	X		X	X	X	X	
Söderhamn	X	X	X	X	X	X	X
Sölvesborg	X	X				X	
Tierp	X	X	X	X	X	X	X
Umeå		X	X			X	
Uddevalla		X	X			X	

Två kommuner, Söderhamn och Tierp, har markerat samtliga steg. Det betyder att kommunerna har beslutat om alltifrån var frågorna ska hanteras politiskt till hur de ska följas upp.

Projektets andra kommuner har därefter i fallande ordning markerat antal avklarade steg. Oavsett hur många steg en kommun kan "klarmarkera" betonar de allra flesta att uppnåelsen av en hållbar struktur är ett löpande och långsiktigt arbete. En av projektkoordinatorerna betonar att projektet har bidragit med stor förståelse och respekt för frågan.

"Det räcker sannerligen inte med att bara vilja göra mer eller att vara allmänt positiv till frågan och tro att något ska hända av sig självt. Det krävs att man är flera i en kommun som driver på och hjälps åt, och på riktigt slutar bolla frågan mellan varandra. Det hade då hjälpt med tydligare uppdrag och mer uttalade förväntningar från politiken."





## Analys och slutsatser

Projektets tolv kommuner är sinsemellan väldigt olika, med olika förutsättningar och behov. Målet med projektet har varit att få kommuner som kan inspirera andra kommuner att utveckla sina lösningar och det har vi uppnått. Trots olika förutsättningar och behov är nyckeln till en förbättrad samverkan mellan kommunerna och de sociala företagen en fördjupad kunskap om sektorn i kombination med det sektorsövergripande arbete som har skett i projektteamen och den kontinuerliga dialogen som har börjat föras med de sociala företagen och övriga aktörer i civilsamhället.

Utvecklingen har gått olika långt och tagit sig olika inriktningar. I de flesta kommuner har det fattats beslut om var ett politiskt ansvar för frågorna ska placeras och var det praktiska tjänstepersonsansvaret ska vila. I de flesta fall har det också utvecklats en intern samverkansstruktur med tjänstepersoner från flera verksamhetsområden. I flera kommuner har det skett en policyutveckling, antingen i form av separata styrdokument eller där socialt företagande har införlivats i annat styrdokument. Det totala antalet identifierade sociala företag i kommunerna är avsevärt högre vid projektavslut än vid projektstart. Även kommunernas dialog och samverkan med sociala företag förefaller ha ökat eller stärkts över tid. Under projektperioden har upphandlingar med sociala företag genomförts i fem kommuner. En sammantagen bedömning är därför att kommunerna har stärkt sin kunskap om och intresset för att samverka med sociala företag.

Flera lokala projektkoordinatorer betonar att en absolut förutsättning för att en hållbar struktur ska kunna utvecklas är kunskap om socialt företagande. Flera påpekar att SKR:s projekt har bidragit till ökad kunskap, både på individnivå och i arbetsgrupper och inom verksamhetsområden. Flera projektkoordinatorer menar att projektet har bidragit till att öka

förståelsen om att sociala företag är en fråga för alla kommunala förvaltningar, även om det är en enskild enhet eller verksamhet som har det praktiska ansvaret för att koordinera arbetet. Den interna förankringen och dialogen mellan olika kommunala verksamheter är nyckeln. Att etablera socialt företagande som en självklar fråga på dagordningen i en kommun tar tid. Vissa kommuner signalerar att förankringen fortfarande är svag i den kommunala organisationen. Det handlar om ökad kunskap, en mognad och att kunna peka på de goda exemplen. Man ”behöver vinna över de stora massorna”, som en av de lokala projektkoordinatorerna uttrycker sig. En annan projektkoordinator menar att projektet har bidragit med kunskap och verktyg.

”Nu vet vi vad sociala företag är och hur de kan bidra till samhället. Vi är rustade med massor av goda exempel. Vi vet vad vi som kommun kan göra för att främja, särskilt via upphandling.”

Med ledning av kommunernas beslut om var det praktiska samordningsansvaret placerats och hur de interna samverkansstrukturerna har utvecklats kan vi dra slutsatsen att kommunerna inte betraktar sociala företag som en sektorsfråga enbart knuten till en tjänsteperson eller en verksamhet. Sociala företag blir inte en renodlad arbetsmarknadsfråga där en arbetsmarknadsenhet är den enda kommunala intressenten. Sociala företag blir heller inte enbart en näringslivsfråga för ett enskilt näringslivskontor. Vi kan skönja ett behov av att placera det praktiska samordningsansvaret för socialt företagande på en så övergripande eller bred inomkommunal plattform som möjligt. Det blir särskilt tydligt i de kommuner där ansvaret placeras på en kommunledningsfunktion eller där man i de lokala styrdokumentet relaterar sociala företag till uppnåelsen av målen inom Agenda 2030. Genom det breda deltagandet av professionsföreträdare i kommunernas interna samverkansstrukturer får vi en tydlig bild av att de sociala företagen berör och intresserar flera olika kommunala verksamheter. Kommunerna har med andra ord anammat uppfattningen att sociala företag kan fokusera på många olika typer av samhällsutmaningar.

Projektet kan inte härleda några skillnader mellan kommunernas utvecklingsarbeten om socialt företagande till politiskt styre. Projektets erfarenheter visar att alla deltagande kommuner oavsett politiskt styre ger uttryck för att den kommunalt drivna välfärden kan vidareutvecklas genom ett samarbete med de sociala företagen. Genom att inte ha ekonomisk vinning som drivkraft utan istället ha sitt fokus på att hantera samhällsutmaningar

bidrar de sociala företagen på konkreta och naturliga sätt till uppfyllelsen av kommunala mål kring förbättrad kompetensförsörjning, minskat utanförskap eller till en positiv samhällsutveckling i allmänhet. De sociala företagen betraktas som naturliga samarbetspartners med kommunerna och som en viktig utvecklingskraft med stor potential.

Terminologi, definitioner och begreppsanvändning har stor praktisk betydelse. Trots den nationella strategins tre kännetecken och SKR:s handbok märks fortfarande en viss osäkerhet kring definitionen av socialt företagande och dess praktiska tolkning. Vissa kommunrepresentanter upplever att den nationella strategin är alltför vag och svepande för att kunna fungera som en strategisk och operativ riktningssivare. De efterfrågar en ökad klarhet i vad som i praktiken är att betrakta som sociala företag.

Utan tvekan har projektets allra främsta bidrag varit att fungera som ett forum för erfarenhetsutbyte och gemensam kunskapsutveckling, både internt i kommunen och externt. Det interna har handlat om att låta företrädare för olika verksamheter och ansvarsområden inom en och samma kommun mötas för att utveckla en gemensam syn på kommunens samverkan med sociala företag. Det externa, eller mellankommunala, erfarenhetsutbytet och kunskapsutvecklingen har handlat om en önskan om att lära av andra kommuner. Genom att möta kollegor från olika professioner i andra kommuner har många tjänstepersoner och folkvalda ledamöter fått en förståelse för att man inte är ensam och att andra kommuner brottas med liknande utmaningar. Kommunerna signalerar tydligt hur projektets aktiviteter har bidragit till att de har fått stärkt kunskap och kompetens, både på individ- och organisationsnivå, om hur sociala företag kan bidra till hanteringen av komplexa samhällsutmaningar och hur det svenska välfärdssystemet kan utvecklas genom en sådan samverkan.

Nu avslutas projektet, men det påbörjade arbetet kommer inte att avstanna hos projektets kommuner. Det är snarare nu när både kunskapen, organisationen och kännedomen om de lokala aktörerna är på plats som den verkliga utvecklingen kommer att ske. De deltagande kommunerna är eniga om att man måste skapa förutsättningar för ett brett utbud av sociala företag och att de ges möjlighet att bidra till hanteringen av samhällsutmaningar.

”Vi vet nu vilka möjligheter det ger en kommun att ha ett väl utbyggt nät av robusta sociala företag och vilken skillnad socialt företagande och sociala företag gör i en kommun för att möta våra samhällsutmaningar.”



## Avslutande diskussion och förslag

När SKR påbörjade Utvecklingsnätverk sociala företag märktes ett stort intresse från SKR:s medlemmar, men också från andra aktörer både i Sverige och utomlands. Många ville utveckla sin kunskap, få praktiska metoder och verktyg om hur vårt ansträngda välfärdssystem kunde vidareutvecklas och ta sig an komplexa samhällsutmaningar genom en samverkan med sociala företag. Tillväxtverkets och Vinnovas regeringsuppdrag om sociala företag och sociala innovationer hade nyligen avslutats och många aktörer riktade därför strålkastarljuset på SKR:s projekt. Intresset för projektet från andra kommuner, regioner och andra aktörer har inte svalnat under projektperioden, tvärtom.

Projektstaben har kommunicerat med ett stort antal aktörer och ägnat mycket kraft åt att sprida erfarenheterna från projektet under projektperioden. De många kommunikations- och spridningsinsatserna tas dels som intäkt för att socialt företagande är ett framväxande och angeläget verksamhetsfält, men också för att kommuner och regioner har ett stort behov av kompetensutveckling och utvecklingsstöd för att utveckla sin samverkan med sociala företag. Projektets många kommunikations- och spridningsinsatser tas också som intäkt för att intresseorganisationer, intermediärer och de sociala företagen ser SKR, kommunerna och regionerna som viktiga samarbetspartners kring hur vårt välfärdssystem kan vidareutvecklas genom samverkan med sociala företag. Projektet Utvecklingsnätverk sociala företag lyfter många frågor om hur en sådan samverkan kan gå till och i den här utvärderingen har vi konstaterat att projektet har spelat en viktig roll för de deltagande kommunernas samverkan med sociala företag. Baserat på erfarenheter från arbetet i Utvecklingsnätverk sociala företag vill utvärderingen nu ge följande förslag.

Kommuner och regioner som vill främja sin samverkan med sociala företag kommer antagligen att stöta på utmaningar i det löpande arbetet. Det kan till exempel handla om diskussioner om vilka samhällsutmaningar som sociala företag kan bidra till att hantera, hur man ska bedöma vilka organisationer som är att betrakta som sociala företag, hur de lokala dialogerna med sociala företag kan genomföras och hur upphandlingslagstiftningen kan användas. För att hantera utmaningarna kommer erfarenhetsutbytet inom de egna kommunorganisationerna att vara avgörande. Kollegor från olika verksamhetsområden måste vara aktiva och delaktiga. Men det räcker troligen inte med det. Även erfarenhetsutbytet med andra kommuner är viktigt. Att få nya perspektiv och infallsvinklar från kollegor i andra kommuner kan vara stödjande och bidra till att utveckla den egna samverkan med de lokala sociala företagen. När projektet avslutats behöver nya forum för kommunala erfarenhetsutbyten att byggas upp.

#### **Rekommendation**

Kommuner och regioner som vill ta tillvara den resurs som de sociala företagen kan utgöra rekommenderas att utveckla interna verksamhetsöverskridande forum för erfarenhetsutbyten och gemensam kunskapsutveckling.

Under projektets gång har också frågan om regionala forum och samarbeten lyfts fram. Det är uppenbart att kommuner har ett behov av att möta respektive regionorganisation. Regionala forum skulle göra det möjligt att dels föra diskussioner om hur regiongemensamma strategier kring samverkan med sociala företag kan bidra till att hantera lokala och regionala samhällsutmaningar, dels hur sådana lösningar kan vidareutveckla den offentligt finansierade välfärden i regionen. Härigenom skulle också samverkan med sociala företag kunna vävas in som strategiska insatser i regionala utvecklingsstrategier, regionala strukturfonder och liknande styrdokument.

#### **Rekommendation**

Kommuner och regioner som vill ta tillvara den resurs som de sociala företagen kan utgöra rekommenderas att utveckla regionala forum för gemensam kunskapsutveckling och gemensamma erfarenhetsutbyten.

Utvärderingen har redan konstaterat att det ur ett kommunalt perspektiv inte alltid är så enkelt att direkt eller snabbt påbörja ett samarbete med sociala företag. En av anledningarna är att många kommuner helt enkelt saknar kunskap om vilka de sociala företagen är. En annan förklaring är att de organisationer som kan beskrivas som sociala företag själva inte vet att de faktiskt är sociala företag. Kommuner och regioner kan göra mycket för att förändra den här situationen. En konkret åtgärd är att utveckla samarbetet med organisationer som är relevanta för de sociala företagen såsom olika stödorganisationer och intermediärer, som alla har god kännedom om sociala företag. Dels för att få hjälp att identifiera de sociala företagen och dels för att de sociala företagen själva ska få stöd i att kunna vara aktiva dialogpartners med en kommun eller en region.

### Rekommendation

Kommuner och regioner som vill ta tillvara den resurs som de sociala företagen kan utgöra rekommenderas att upprätta strategiska relationer med de organisationer som fungerar som intermediärer eller stödorganisationer för de sociala företagen.

2018 års strategi för sociala företag var resurssatt under en treårsperiod med särskilda uppdrag åt Tillväxtverket och Vinnova. Strategin är fortfarande aktuell, men saknar finansiering och är inte längre tillgänglig på näringsdepartementets hemsida. Samtidigt har förändringar ägt rum i omvärlden som är väsentliga för strategin och som sammantaget motiverar en revidering. Vid en revidering kan hänsyn tas till de förändringar som ägt rum med ledning av utredningen Idéburen välfärd.

En ny och reviderad nationell strategi kan också med fördel länkas till EU-kommissionens handlingsplan för social ekonomi. Handlingsplanen, som bland annat syftar till att skapa de rätta förutsättningarna för social ekonomi inom EU, identifierar sociala företag som en viktig komponent i den sociala ekonomin. Genom att harmonisera den svenska definitionen av socialt företagande i enlighet med EU-kommissionens handlingsplan ökar vi möjligheten till en begreppslig samstämmighet där också praktiska samarbeten och jämförelser med andra EU-länder blir avsevärt enklare. Att relatera den nationella strategin till EU-kommissionens handlingsplan för social ekonomi skulle också göra det möjligt att införliva social ekonomi

som ett mer övergripande paraplybegrepp och i allmänhet relatera nationella prioriteringar inom området till EU-kommissionens prioriterade områden och insatsområden för social ekonomi.

Om vi vill se en fortsatt utveckling av kommuners och regioners samverkan med sociala företag är det viktigt att fortsätta på den inslagna vägen på både nationell och lokal nivå och detta arbete kräver en långsiktighet. SKR ser därför ett behov av att regeringen förtydligar sektorn och den nationella viljeinriktningen genom att uppdatera och revidera den nationella strategin för sociala företag och länka denna till EU-kommissionens handlingsplan för social ekonomi. Detta skulle ge stöd till kommuners och regioners fortsatta utvecklingsarbete för ökat samarbete med sociala företag.



# Referenser

Intervjuer och samtal med lokala projektkoordinatorer och andra kommunföreträdare under projektperioden.

Skriftliga underlag från lokala projektkoordinatorer och andra kommunföreträdare under projektperioden.

<https://www.kolada.se/>.

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8373&furtherPubs=yes>.

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1537&langId=en>.

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=10117&furtherNews=yes#navItem-1>.

[https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu_en).

European Commission (2020) Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report. European Commission.

Jannesson, Erik (2022) *Slutrapport för effektmättningsmodulen inom SKR:s projekt Utvecklingsnätverk sociala företag*. Serus.

Kulturdepartementet (1999) *Social ekonomi – en tredje sektor för välfärd, demokrati och tillväxt?* Rapport från en arbetsgrupp. Regeringskansliet, Kulturdepartementet.

Lag (2016:1145) om offentlig upphandling (LOU).

OECD (2022) *Legal frameworks for the social and solidarity economy. OECD Global Action “Promoting Social and Solidarity Economy Ecosystems”*. OECD.

Olsson, Jan (1994) *Den sociala ekonomin. Medborgarna-Sverige-Europa*. Stockholm: Carlssons Bokförlag.

Regeringens strategi för sociala företag – ett hållbart samhälle genom social innovation.

SOU 2019:56 *Idéburen välfärd*. Betänkande av utredningen om idéburna aktörer i välfärden.

SOU 2019:56 *Idéburet offentligt partnerskap. Vägledning*. Stödmaterial till betänkande av utredningen om idéburna aktörer i välfärden.

SOU 2016:13 *Palett för ett stärkt civilsamhälle*. Betänkande av Utredningen för ett stärkt civilsamhälle.

Sveriges Kommuner och Regioner (2020) *Ny väg till innovativa välfärdslösningar. En handbok om samverkan med sociala företag*. Sveriges Kommuner och Regioner.



# Kommuners samverkan med sociala företag

Lärdomar från Utvecklingsnätverk sociala företag

De kommande åren står Sveriges kommuner och regioner inför många komplexa utmaningar som kräver både mod, kreativitet och förändringsvilja. Genom att kroka arm med civilsamhället, och då främst med sociala företag vars främsta syfte är att bidra med samhällsnytta, kan kommuner arbeta tillsammans med lokala aktörer för att på sätt hitta nya och innovativa lösningar till många av de samhällsutmaningar kommuner ställs inför.

I denna rapport presenteras den utvecklingsresa som genomförts tillsammans med de tolv deltagande kommunerna i SKR:s ESF-finansierade projekt Utvecklingsnätverk sociala företag. Målet har varit att skapa modeller för hållbara samverkansstrukturer och fler affärer mellan kommuner och sociala företag. De deltagande kommunerna har alla haft olika behov, olika förkunskaper och olika förutsättningar, men alla har hittat sin väg framåt genom att organisera sig för samverkan och dialog internt och externt med de sociala företagen – allt för att tillsammans bidra till en framgångsrik samhällsutveckling och en breddad arbetsmarknad.

ISBN 978-91-8047-104-6

Beställ eller ladda ner på [skr.se/publikationer](http://skr.se/publikationer)

Post: 118 82 Stockholm | Besök: Hornsgatan 20

Telefon: 08-452 70 00 | [skr.se](http://skr.se)



Sveriges  
Kommuner  
och Regioner